



**RELAZIONE DI FINE MANDATO  
DELL'AMMINISTRATORE DELEGATO E DIRETTORE  
GENERALE SULL'ATTIVITÀ DI GESTIONE DI SOSE  
PER IL PERIODO 2018-2020.**



## SOMMARIO

Introduzione .....	3
2018-2021: gli anni del consolidamento e delle nuove sfide .....	10
<b>1. IL CONSOLIDAMENTO DI BILANCIO E LO SVILUPPO ORGANIZZATIVO .....</b>	<b>13</b>
1.1 Rapporti con l'azionista, convenzioni e atti esecutivi .....	13
1.2 Risk management .....	14
1.3 Prevenzione della corruzione e trasparenza .....	15
1.4 Sistema di Gestione Integrato qualità e sicurezza (SGI) .....	16
1.5 Controllo di gestione .....	16
1.6 Analisi di bilancio .....	20
1.7 Costi del personale, <i>turn over</i> e <i>gender gap</i> .....	22
1.8 Il sistema della valutazione .....	25
1.9 La pesatura delle posizioni .....	25
1.10 La valutazione del potenziale .....	26
1.11 Il DNA digitale e innovativo di SOSE .....	27
1.12 La formazione .....	27
1.13 Smart working & smart office .....	30
<b>2. INNOVAZIONE METODOLOGICA: IL CENTRO STUDI SOSE .....</b>	<b>34</b>
2.1 SOSE al servizio della collettività .....	34
2.2 Il Comitato Scientifico .....	37
2.3 Riconoscimento dello <i>status</i> di "Ente di Ricerca" da parte di Eurostat .....	37
2.4 <i>SOSE Academy</i> .....	37



2.5 La collana dei “SOSE Working Paper” .....	38
<b>3. INNOVAZIONE TECNOLOGICA .....</b>	<b>39</b>
3.1 <i>Vision</i> .....	39
3.2 Innovazione strutturale.....	40
3.3 <i>Big data e cloud</i> .....	40
3.4 Strumenti di collaborazione .....	41
Attraverso l'utilizzo combinato del paradigma <i>cloud</i> e di avanzati strumenti di collaborazione e comunicazione digitali SOSE, oggi, è completamente operativa 24 ore su 24 e 7 giorni su 7.3.5	
SOSEVOLUTION .....	42
<b>4. LE ATTIVITÀ DI PRODUZIONE.....</b>	<b>44</b>
4.1 La produzione degli ISA: nuovi processi produttivi e una nuova organizzazione.....	44
4.2 FaS – (consolidamento FaS, nuove attività, relazioni) .....	46
4.3 Progetto CONSIP .....	50
4.4 Attività per il Dipartimento delle Finanze .....	51
4.5 Il progetto Cortina.....	53
4.6 Il progetto SACE .....	54
<b>5. IDENTITÀ E COMUNICAZIONE .....</b>	<b>55</b>
5.1 <i>Brand identity</i> .....	55
5.2 <i>Social media</i> .....	56
5.3 <i>People empowerment</i> .....	57



## Introduzione

Con l'approvazione del bilancio per l'esercizio 2020 si chiude il mio mandato come Amministratore Delegato di SOSE S.p.A.. Un'esperienza iniziata il 4 dicembre 2018, durata poco più di due anni, e caratterizzata da un numero rilevante di eventi, sia esterni che interni alla Società. Tra i primi vanno ricordati i due cambi di governo con i relativi aggiustamenti in alcuni incarichi di vertice rilevanti per le attività di SOSE e l'esplosione a marzo 2020 della pandemia di Covid-19. Quest'ultima, in particolare, ha rivoluzionato il modo di lavorare di SOSE e dei suoi interlocutori, rendendo necessari molti cambiamenti e innovazioni per permettere all'Amministrazione finanziaria di rispondere alle esigenze del momento. Tra i secondi (e più importanti) vanno annoverati l'introduzione degli ISA, le modifiche metodologiche sui Fabbisogni Standard e la trasformazione digitale. La rapidità con la quale tali cambiamenti si sono succeduti, e la loro importanza in termini di impatto, hanno rappresentato sfide senza precedenti nella ventennale storia di SOSE. A tali sfide la Società ha saputo rispondere in modo corretto, preciso e puntuale, riuscendo sempre a fornire le soluzioni giuste ai propri committenti, nonostante il problematico contesto esterno.

Sfide vinte grazie al grande lavoro di squadra che in questi due anni la Società è stata capace di mettere in campo, valorizzando le competenze, creando affiatamento e incentivando tutti a proporre soluzioni innovative, in una logica poco gerarchica e ingessata che ha permesso di superare schemi vecchi e non in grado di garantire il processo di ammodernamento tipico delle aziende più dinamiche. Una rivoluzione che è passata, inoltre, sia attraverso una più efficiente organizzazione del personale e delle attività che dalla riscrittura di tutti i processi aziendali secondo criteri di efficienza e controllo che ne hanno migliorato produttività e qualità.

Mirare all'innovazione e introdurla all'interno di SOSE è stato uno degli obiettivi più importanti che ha caratterizzato il mio periodo di gestione dell'Azienda. Una scelta strategica per un'azienda come SOSE che si ispira alla filosofia della *data driven society* come modalità di operare e che si è rilevata ancor più importante nel contesto di emergenza da Covid-19. È infatti noto come la disponibilità di dati, l'apprendimento automatico e l'intelligenza artificiale abbiano velocemente trasformato l'innovazione e le persone che, notoriamente, sono portate a innovare di più quando sono meglio informate. Ed è esattamente ciò che all'interno di SOSE ho cercato di mettere in atto in questi anni: raccogliere dati, prendere decisioni informate, innovare e ripetere.

E proprio perché l'innovazione è un elemento chiave per aumentare la produttività e per determinare il successo aziendale che, come Amministratore Delegato e Direttore Generale di SOSE, ho deciso di avviare una serie di azioni con lo scopo di:



- adattare il “*core business*” (ISA e FS) per soddisfare le mutevoli esigenze dei committenti;
- identificare e affrontare rapidamente nuove aree di opportunità create dal panorama in evoluzione;
- riconsiderare il portafoglio di progetti di innovazione e garantire l’appropriata allocazione delle risorse;
- anticipare, ove possibile, i bisogni dei committenti per permettergli di fornire risposte adeguate anche in un contesto critico e mutevole come quello attuale;
- costruire le basi per rimanere competitivi una volta che il periodo di crisi terminerà.

L’altro aspetto strategico sul quale si è investito in modo deciso è stato quello della resilienza e dell’agilità. Un’organizzazione agile opera come un organismo vivente: reattivo e potente. Nel mondo delle imprese, la resilienza è strettamente legata all’agilità: se un’azienda resiliente può adattarsi alle sfide interne ed esterne, un’azienda agile può rispondervi rapidamente. Ma per essere agili le persone, il posto di lavoro e la tecnologia di un’organizzazione devono essere progettati pensando alla flessibilità.

Ma la flessibilità necessaria per creare innovazione non si improvvisa, si progetta. A tal proposito, va ricordato che il mito del genio solitario che realizza un’invenzione dopo un’altra in una stanza chiusa è un *cliché* vecchio e obsoleto. C’è una crescente consapevolezza del fatto che la vera innovazione parta dalle persone che lavorano insieme e che mescolano le loro idee in un crogiuolo di intuizioni e progetti. Le persone hanno bisogno di persone! Ciò serve per capire meglio il *pool* delle possibilità in gioco, affrontando le difficoltà nella loro complessità al fine di raggiungere con chiarezza brillanti soluzioni. Se si lavora isolati questo non può accadere.

Infatti, le culture che producono costantemente innovazione hanno sì una leadership visionaria e un impegno organizzativo per il pensiero rivoluzionario, ma anche un luogo che supporta il lavoro di innovazione. Su questo fronte, negli ultimi due anni è stato aperto un progetto strategico di riconversione di tutti gli spazi, capace di rendere possibile la flessibilità di cui si è accennato prima, mettendo in contatto le persone e spersonalizzando i luoghi di lavoro. Ogni piano, ogni angolo, ogni appoggio è stato concepito come utile per aggregare le persone e permettergli di incontrarsi e scambiare opinioni e idee. È questo il futuro che è stato immaginato per le persone di SOSE. Gli spazi di lavoro sono purtroppo un elemento a volte trascurato, ma sono fondamentali per raggiungere gli obiettivi dell’innovazione. I giusti spazi possono aiutare a collaborare, condividere conoscenze, imparare insieme e costruire le reti sociali di interazione che sono così fondamentali per risolvere grandi sfide. La pandemia



di Covid-19 ha rallentato in parte il completamento del progetto entro il termine del mandato, ma l'obiettivo è comunque quello di restituire un ufficio più vivibile e facilitatore di attività di innovazione di quanto non fosse prima.

Ed è anche grazie a questo processo innovativo che, alla fine di questo mandato, SOSE risulta essere ancor di più un riferimento di eccellenza per le competenze sviluppate in ambito economico, statistico, manageriale e informatico e per come riesce a integrarle per fornire soluzioni adeguate ai problemi posti dall'Amministrazione finanziaria. Un riconoscimento questo che SOSE ha ricevuto in diverse occasioni di incontro con i suoi committenti istituzionali e che è testimoniato in modo oggettivo dalle tante attività svolte nonostante le difficoltà del momento.

Lasciando al resto delle sezioni di questa relazione la descrizione più approfondita delle singole iniziative messe in atto e degli obiettivi raggiunti, qui di seguito vale la pena di ricordare che durante il mio mandato è stato possibile:

- garantire nel 2019 (p.i. 2018) il passaggio dagli Studi di Settore agli Indicatori Sintetici di Affidabilità (ISA) garantendo allo Stato un aumento della base imponibile (sottratta quindi all'evasione) di circa 2,5 miliardi di euro, portando nelle casse dello stato circa 1 miliardo di maggiori entrate. I principali risultati economici evidenziano generalizzati miglioramenti dal punto di vista delle grandezze economiche rispetto al periodo d'imposta precedente. Al tempo stesso, la platea dei beneficiari del regime premiale degli ISA è notevolmente aumentata e, con essa, il regime premiale associato, previsto dai nuovi Indici, risulta maggiormente favorevole di quello degli Studi di Settore. Se nel 2017 solo il 18,5% dei soggetti accedeva al regime premiale, nel 2018 il 39,4% dei contribuenti ne ha beneficiato. In conclusione, gli Indici Sintetici di Affidabilità fiscale hanno consentito a molti più soggetti di accedere al regime premiale, hanno registrato incrementi nel numero di contribuenti totali (+ 0,2%) e nei ricavi o compensi medi (+ 8,9%) e totali (+ 9,1%) dichiarati. Nel 2020 (p.i. 2019) si consolidano gli ISA come strumento di *compliance*, come testimoniato dalla ulteriore emersione di base imponibile per circa 2,1 miliardi di euro, sebbene in presenza di una riduzione della platea pari a circa -14%, anche in seguito all'introduzione del nuovo regime forfetario; infine, si evidenzia un incremento della percentuale di contribuenti che hanno deciso di migliorare la propria affidabilità;
- garantire i massimi livelli di qualità e tempestività nella produzione degli ISA e della relativa documentazione necessaria a supporto del successivo sviluppo



del software *ItuoISA*, contribuendo in modo fondamentale alla sua uscita nei tempi stabiliti. Tempi estremamente sfidanti, date le dilazioni intervenute nelle scadenze dichiarative e integrazioni in risposta a richieste portate all'attenzione negli incontri della Commissione Esperti. Anche nel 2020, in pieno *lockdown*, la produzione degli ISA ha rispettato il piano operativo, garantendo la consegna di tutta la relativa documentazione necessaria a supporto dello sviluppo del software *ItuoISA*, pur in presenza di ulteriori importanti attività metodologiche per l'individuazione degli interventi straordinari in grado di cogliere tutti gli effetti economici derivanti dalla diffusione della pandemia di Covid-19;

- consolidare il ruolo di SOSE per le attività di supporto alla Commissione Tecnica per i Fabbisogni Standard introducendo diverse innovazioni metodologiche che hanno notevolmente migliorato il prodotto finale e trovato il plauso del gruppo di lavoro;
- avviare un processo di rinnovamento organizzativo rispetto alle precedenti gestioni, cosa che ha permesso alla Società di lavorare in modo più agile ed efficiente, garantendo migliori performance e più tempestive decisioni;
- mantenere sostanzialmente stabile, rispetto agli anni precedenti, il costo complessivo degli stipendi (nonostante il naturale incremento per effetto degli aumenti previsti dai contratti collettivi e dagli scatti di anzianità) grazie anche a una politica di adeguamenti salariali molto più moderata rispetto alle precedenti gestioni e comunque legata a risultati di performance;
- adottare politiche di assegnazione dei premi di produzione per dipendenti e dirigenti impostate esclusivamente sulla base del raggiungimento di chiari obiettivi assegnati a inizio anno, che hanno permesso di ottenere una riduzione del 25% del costo di erogazione degli stessi rispetto alla media del triennio 2017-2019;
- attivare un processo di trasformazione digitale della Società, cambiando profondamente processi interni ed esterni e migliorando il modello organizzativo, cosa che ha permesso di identificare SOSE come una realtà di eccellenza nel panorama della PA, con riconoscimenti pervenuti anche dal Ministero del Lavoro e dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri che ritengono SOSE una *best practice* sull'adozione di modelli di *smart working*;
- introdurre un progetto di *smart working* all'avanguardia che, ad oggi, è riuscito a garantire un maggiore equilibrio tra attività lavorativa e vita privata, permettendo alle persone più flessibilità e scelta degli spazi a fronte di una maggiore responsabilizzazione sui risultati;



- gestire la situazione dell'emergenza durante la pandemia, riuscendo ad avviare in *smart working* il 100% del personale di SOSE in tempi brevissimi, garantendo contemporaneamente tutti i servizi per la PA, senza alcuna discontinuità;
- realizzare all'interno di SOSE un Centro Studi con l'obiettivo di lavorare allo sviluppo di nuove metodologie e di nuovi progetti di interesse per l'Amministrazione. Inoltre, per rafforzarne il valore e creare maggiori sinergie è stato costituito un Comitato scientifico internazionale composto da ricercatori esperti su temi di interesse di SOSE;
- ottenere per SOSE il riconoscimento come ente di ricerca da parte dell'Ufficio statistico della Commissione Europea (EUROSTAT);
- dare grande impulso alle attività di formazione del personale che erano ferme da diversi anni. In particolare, sono stati avviati dei corsi di formazione e aggiornamento avanzati per gli analisti statistici, economici e informatici con elevati ritorni in termini di soddisfazione e apprendimento (programma che è stato in parte rallentato dall'emergenza Covid-19); inoltre, sono riprese le attività della formazione continua, sia tecnica che manageriale, molte delle quali attraverso l'attivazione di finanziamenti da Fondimpresa, Fondirigenti e Regione Lazio;
- migliorare la reputazione di SOSE attraverso la partecipazione a eventi tematici, *workshop* e presenziando a eventi istituzionali in collaborazione con il MEF. Inoltre, si è garantita una strategia di comunicazione esterna attraverso contenuti di qualità sui portali [sose.it](http://sose.it), [opencivitas.it](http://opencivitas.it) e i *social network* aziendali, nonché una collaborazione proficua e costruttiva con gli organi di stampa.

Ottenere tali risultati non è stato né semplice, né immediato. Abbiamo vissuto momenti difficili che ci hanno visti come soggetto principale di immeritati e sconsiderati attacchi dall'esterno, rispetto ai quali abbiamo attivato le opportune tutele legali. Attacchi che a loro volta hanno richiesto tanto impegno e lavoro per ripristinare la verità dei fatti. Una verità improntata soprattutto su scelte trasparenti e decisioni prese con il solo scopo di aumentare la reputazione di SOSE come partner metodologico. SOSE rifiuta e respinge il metodo che fa della calunnia una prova e della diffamazione una sentenza. E i risultati di cui sopra lo testimoniano in modo incontrovertibile: il modo migliore di rispondere alle calunnie e alla diffamazione.

Ma se tutto ciò è stato possibile, non è certo solo per merito mio. Come in ogni squadra se i risultati si ottengono è perché tutti i singoli giocatori in modo corale sono riusciti a essere presenti, partecipi e motivati nel raggiungimento dell'obiettivo finale. Con compiti e



responsabilità diverse tutti hanno contribuito al risultato, in un momento in cui tante sicurezze e tante garanzie sembravano venir meno. A maggior ragione l'impegno profuso da tutti è stato particolarmente apprezzato.

Il mio ringraziamento va quindi a chi ha condiviso con me questi due anni di duro, intenso e interessante lavoro. Un grazie particolare sento quindi di doverlo esprimere a tutti i membri degli Organi Sociali che hanno sapientemente aiutato la Società a crescere e hanno saputo difenderla in alcuni momenti molto delicati. Grazie, quindi, ad Antonio Dorrello e Laura Serlenga che in qualità di membri del Consiglio di Amministrazione mi hanno sempre aiutato nel difficile compito di gestione della Società e soprattutto sono stati fondamentali nel consigliarmi nelle fasi più delicate delle scelte societarie. Un grazie a Marco Cuccagna, Claudio Lenoci e Concetta Lo Porto che, in qualità di membri del Collegio sindacale, mi hanno consigliato in tante occasioni, soprattutto quelle più critiche. Un grazie anche a Giuseppe Pedrizzi che, in qualità di Organismo di Vigilanza, ha garantito l'adeguato presidio del modello della responsabilità amministrativa della Società. Infine, un ringraziamento va a chi nel Dipartimento delle Finanze ci ha supportato in questi due anni. In particolare, un grazie va a Paolo Puglisi la cui collaborazione e proattività come Responsabile del controllo analogo del MEF sono state sempre fondamentali per garantire alla Società massima trasparenza e correttezza nell'operato. *"Last but not least"*, un sentito ringraziamento va a Fabrizia Lapecorella che fin dall'inizio ha avuto fiducia in me proponendomi come Amministratore Delegato e che, anche in alcuni momenti abbastanza delicati durante questi mesi, ha continuato a supportarmi credendo nelle mie capacità di gestire e far crescere SOSE.

Il resto della squadra è la parte più operativa ed è composta da tutti i dipendenti di SOSE che quotidianamente, con entusiasmo e professionalità, hanno condiviso con me il lavoro. Sono persone che in questi due anni molto particolari hanno spesso saputo rispondere a sfide importanti come quella di riuscire a riorganizzarsi in famiglia, nel lavoro, nella collettività; hanno imparato a lavorare "in corsa", a volte anche di sabato e di domenica, su temi nuovi, anticipando in alcuni casi le possibili esigenze dei nostri interlocutori istituzionali; hanno saputo trarre una lezione dalla condivisione continua delle informazioni, dal maggiore coinvolgimento di tutti i componenti del *team* e dall'ottimizzare i carichi di lavoro valutando quotidianamente le specifiche urgenze; ma soprattutto hanno saputo sopportarmi in tutti questi mesi in cui a volte ho inviato messaggi, documenti, e-mail, oltre che fare videochiamate, a qualsiasi ora della giornata anche nei week-end. Se c'è una cosa in particolare che posso dire di rimpiangere di questo periodo speso all'interno di SOSE è il distacco imposto dalla pandemia che ha limitato molto la possibilità di interazione con tutti e di far accrescere ancor di più quel senso di "famiglia" che in SOSE accomuna molti.



Vorrei, infine, ringraziare con particolare affetto e riconoscenza chi quotidianamente ha supervisionato e organizzato molte delle mie attività, sempre con gentilezza e discrezione, permettendomi di essere produttivo al di sopra di ogni più rosea aspettativa.

Concludo quindi con un pensiero al futuro. Quanto fino ad oggi fatto, pur se importante e positivo, è solo l'inizio di un processo avviato in un momento di forti turbolenze. Un processo che, però, non è ancora concluso e va continuato e sostenuto per garantire effetti di crescita di più lungo periodo. Indipendentemente da chi guiderà SOSE nei prossimi anni, sta anche a chi è al suo interno far in modo che tale processo possa continuare.

Roma, 31 marzo 2021

*Vincenzo Atella*



## 2018-2021: gli anni del consolidamento e delle nuove sfide

Tra il 2018 e il 2021 SOSE ha vissuto un periodo cruciale della sua storia: il **consolidamento della missione istituzionale e della struttura organizzativa**, il passaggio dal sistema degli Studi di Settore agli **Indici Sintetici di Affidabilità fiscale**, l'accentuata centralità del dibattito attorno al regionalismo, all'autonomia degli enti locali e ai loro **Fabbisogni Standard**, la **trasformazione digitale** e il ruolo della PA nella definizione di un paese compiutamente *data driven*. Basterebbero già questi elementi per misurare la portata delle sfide che la Società ha affrontato negli ultimi tre anni. Ma poi è arrivata la pandemia di Covid-19 e con essa una crisi che ha stravolto tutti i paradigmi e costretto aziende e PA a confrontarsi con una normalità in continuo cambiamento.

Sul piano istituzionale SOSE è riuscita in questo periodo a consolidare la sua posizione di **data company al servizio dell'Amministrazione finanziaria**, puntando tutto sulla valorizzazione delle sue *core competence* legate al trattamento e alla elaborazione massiva di dati economico-fiscali. In questo senso, SOSE è riuscita a interpretare il ruolo attribuitole dalla legge in maniera evolutiva, aggiornando costantemente metodi e strumenti di analisi e mantenendo saldi i legami con le punte più avanzate della riflessione accademica. Un risultato che si è reso ben visibile durante la crisi provocata dal Covid-19, quando il MEF - Ministero dell'Economia e delle Finanze ha chiesto il supporto di SOSE nell'elaborazione delle informazioni necessarie, sia a far fronte alla crisi di liquidità delle imprese che per stabilire i criteri di riparto dei ristori per gli enti territoriali colpiti dallo shock fiscale e dagli effetti della pandemia sulle famiglie meno abbienti. Ancora una volta SOSE ha dimostrato di essere compiutamente dentro il percorso **verso una data driven society**, rappresentando per l'Amministrazione finanziaria un centro di competenza avanzato da cui trarre informazioni, analisi e, con la maturazione degli strumenti, predizioni.

Al consolidamento della missione istituzionale si è accompagnato il **rafforzamento delle relazioni strategiche** sia dentro che fuori il perimetro dell'Amministrazione finanziaria: il **Dipartimento delle Finanze** sul fronte delle imprese e dei lavoratori autonomi e la **Ragioneria Generale dello Stato** su quello degli enti territoriali, diventati interlocutori quotidiani destinatari di ricerche, studi e rapporti; l'**Agenzia delle Entrate**, da sempre interlocutore privilegiato di SOSE, ha visto l'azienda lavorare al suo fianco nella delicatissima fase di lancio degli ISA e poi, in piena crisi pandemica, offrire soluzioni tecniche e tecnologiche che potessero consentire il regolare svolgimento del lavoro e il rispetto di ogni scadenza stabilita; le **Associazioni di Categoria** e gli **Ordini Professionali**, che da sempre sanno di poter contare sulle competenze di economisti e statistici, hanno trovato in SOSE un interlocutore orientato alla mediazione e attento all'ascolto.



Per sostenere questi passaggi e rafforzare la *mission* e la capacità di interlocuzione, SOSE ha affrontato un percorso di **sviluppo organizzativo** che ha messo l'azienda nelle condizioni di aumentare la sua produttività attraverso la **digitalizzazione** dei processi e il costante *empowerment* delle risorse umane. L'organizzazione interna è stata analizzata, valutata e ripensata nell'ottica di una maggiore **semplicità ed efficienza**, puntando moltissimo sulla **formazione permanente** di dirigenti e impiegati. In questo modo SOSE si è dotata di una struttura e di una mentalità che le hanno consentito di reggere bene l'urto della pandemia, adattandosi con straordinaria velocità ai nuovi paradigmi del lavoro in digitale e da remoto.

La **trasformazione digitale** è stata una delle leve strategiche che hanno caratterizzato lo sviluppo di SOSE in questi anni: non solo tecnologia ma anche **cultura digitale diffusa** a tutti i livelli, in un percorso beta permanente che coinvolge tutte le risorse aziendali, ognuna per la propria specificità. La solidità del processo avviato negli anni ha consentito all'Azienda di affrontare con relativa serenità il *lockdown* di marzo 2020 e portare in meno di una settimana l'intera forza lavoro in *remote working*. Un risultato che ha di fatto permesso il rispetto di tutti gli impegni contrattuali in corso d'anno e che dimostra come in SOSE la trasformazione digitale sia a tutti gli effetti una **leva abilitante di sviluppo aziendale**.

In questi anni l'**innovazione** è stata al centro dei processi di crescita: SOSE ha innovato metodi, strumenti e competenze per trovarsi preparata al cambiamento. Dai **big data** al **machine learning**, dallo **smart office** all'**e-collaboration**, la cultura che ha sempre orientato lo sviluppo in questi anni è stata quella dell'evoluzione, intesa come la capacità di fare il salto di qualità portando l'esistente su un altro e più avanzato livello di gioco. Un concetto che ha trovato la sua consacrazione con il *digital assessment* realizzato nel corso del 2020 e in tutto il processo di trasformazione digitale per il quale è stato coniato il concetto "**SOSEVOLUTION**", un modo per indicare proprio nell'evoluzione la natura profonda di una *data company* come SOSE.

Tutte le attività che rappresentano il *core business* aziendale hanno subito anch'esse un processo di innovazione nelle modalità di produzione e di gestione, che saranno meglio descritte nelle pagine successive.

In questo percorso SOSE ha tenuto alta l'attenzione sulla sua capacità di raccontarsi e di valorizzare obiettivi e attività. Sul piano della **comunicazione** sono stati raggiunti importanti risultati in termini di **riconoscibilità** e **consolidamento dell'identità aziendale**, portando l'Azienda ad occupare un posto chiaro e stabile all'interno del perimetro comunicativo dello **spazio MEF**, ovvero di tutte le realtà che fanno capo al Ministero dell'Economia e delle Finanze. Attraverso una costante attività di valorizzazione e di divulgazione operata su tutti gli strumenti a disposizione, e in particolare sul web e sui *social network*, SOSE è stata capace di rafforzare la sua **reputazione** presso il pubblico di riferimento e non solo, dimostrandosi



anche in grado di aprire strade nuove come accaduto con la pubblicazione di un podcast aziendale, novità assoluta per i soggetti vicini all'Amministrazione finanziaria. **Riconoscibilità, chiarezza, semplicità** ed **efficacia** sono gli *asset* dello sviluppo comunicativo che SOSE ha intrapreso in questi anni e che intende continuare a sviluppare per il futuro puntando su **innovazione, digitale e brand empowerment**. Come la pandemia da Covid-19 ha ben dimostrato, **il futuro è nei dati**, o meglio nella capacità di **trarre valore dalle informazioni** a disposizione e restituirlo **in maniera quanto più possibile chiara, efficace e rapida**. Questo è il piano di gioco su cui SOSE si confronta, **queste sono le sfide** che una *data company* orientata all'interesse pubblico è chiamata ad **affrontare** e a **vincere**.



## 1. Il consolidamento di bilancio e lo sviluppo organizzativo

### 1.1 Rapporti con l'azionista, convenzioni e atti esecutivi

Il Ministero dell'Economia e delle Finanze, attraverso il Dipartimento delle Finanze, oltre ad essere l'azionista di maggioranza di SOSE, esercita sulla società il cosiddetto "controllo analogo" previsto dalla normativa europea e nazionale sulle società "in house", ovvero su strutture societarie appartenenti ad una amministrazione pubblica che hanno scelto questa particolare articolazione organizzativa che consente loro di operare in ambiti specifici senza ricorrere a strumenti amministrativi.

L'esercizio del controllo analogo ha consentito a SOSE di rapportarsi costantemente con il suo azionista sulle più rilevanti scelte strategiche e operative, nonché sulla organizzazione e, quindi, di operare in continua sintonia con le finalità pubbliche da perseguire a servizio del Paese, tra le quali meritano particolare attenzione, per la loro attualità, le misure ed i provvedimenti più adatti per far fronte al progressivo peggioramento delle condizioni di liquidità delle imprese italiane. A questo riguardo, SOSE è stata chiamata, per le notevoli e comprovate esperienze e capacità ulteriormente arricchite in questo biennio, a fornire un supporto tecnico che, attraverso una specifica e consolidata metodologia, aiutasse il Governo e il Ministero dell'Economia e delle Finanze a capire la situazione e a studiarne le contromosse.

In tale contesto, il 26 maggio 2020 è stata rinnovata la Convenzione quadro che disciplina il rapporto con l'Amministrazione finanziaria in ordine agli incarichi affidati per legge a SOSE, in sostituzione della precedente, che era venuta a scadenza il 31 dicembre 2017. Per la prima volta, nella storia del rapporto con il Ministero dell'Economia e delle Finanze, la Convenzione reca le tariffe da riconoscere a SOSE per ciascuna giornata di prestazioni professionali rese, sulla base dei diversi profili professionali impiegati.

Tale Convenzione ha natura normativa in quanto contiene le regole generali del rapporto e lascia a specifici atti esecutivi, da stipulare con le varie strutture organizzative del Ministero, il compito di disciplinare gli aspetti particolari, quali, ad esempio, gli obiettivi specifici, le attività connesse e i corrispettivi.

Per quanto riguarda l'Agenzia delle Entrate, si sono ripresi i colloqui per la definizione di un nuovo atto esecutivo sulla elaborazione e aggiornamento degli ISA (il nuovo strumento che ha sostituito dal 2018 gli Studi di Settore), in sostituzione del Decimo Atto Esecutivo della Convenzione 2011-2017, che dovrebbero consentirne la stipula entro il primo semestre del corrente anno. Il negoziato in corso è focalizzato sulla necessità di inserire nell'atto il processo



di scambio tra le parti delle informazioni relative alla elaborazione e all'aggiornamento degli ISA. Infatti, occorre tenere conto che la metodologia utilizzata per gli ISA è del tutto nuova, presentando poche parti in comune con gli Studi di Settore, e richiede una continua interazione tra tutte le parti coinvolte. Ad avviso di SOSE, questa presa d'atto nel nuovo strumento contrattuale potrà permettere di superare molte delle difficoltà incontrate in precedenza, permettendo quindi un fluire più agile e snello del processo di costruzione degli ISA.

Nelle more del varo di questo nuovo atto, si è definita un'ulteriore proroga del Decimo Atto Esecutivo che verrà a scadenza il 30 giugno p.v..

Per quanto riguarda il Dipartimento della Ragioneria Generale dello Stato sono proseguite le attività di monitoraggio e rideterminazione dei fabbisogni e dei costi standard delle funzioni e dei servizi resi dagli Enti territoriali che formano oggetto del Quindicesimo Atto esecutivo della Convenzione 2011-2017 che verrà a scadenza il 31 marzo 2022. Nell'ambito di questo atto è stato possibile avviare le attività per tenere conto della situazione determinata dall'epidemia di Covid-19 ai fini della distribuzione delle risorse finanziarie del Fondo di Solidarietà Comunale.

Per quanto riguarda il Dipartimento delle Finanze, da un lato sono proseguite le attività disciplinate dal Quattordicesimo Atto Esecutivo della Convenzione 2011-2017 per l'effettuazione di studi e ricerche in materia tributaria venuto a scadenza il 30 settembre 2019, dall'altro, dopo la stipula della nuova Convenzione 2020-2025, si è proceduto alla stipula del Primo Atto Esecutivo di questa nuova Convenzione che verrà a scadenza il 30 luglio 2021. Questo nuovo atto prevede, come oggetto principale, la realizzazione di un progetto denominato "Progetto imprese e COVID-19: modello non comportamentale e comportamentale 2020-2021" volto a determinare gli effetti sull'economia nazionale dell'emergenza determinata dall'epidemia da Covid-19 e a valutare le misure più consone a fronteggiare tale emergenza, nonché a sostenere, attraverso appositi strumenti normativi, le imprese nel superare le difficoltà dettate da quest'ultima. Inoltre, l'atto prevede la prestazione di servizi altamente specialistici a favore del Dipartimento al fine di migliorare l'efficienza e l'efficacia delle funzioni istituzionali attribuite a questa struttura in materia di Agenzie fiscali.

## 1.2 Risk management

Il contesto nel quale operano oggi le aziende non è più caratterizzato dal semplice rischio d'impresa ma da numerosi fattori di incertezza che, se sottovalutati, possono condurre a



strategie inefficaci per la gestione della complessità, con conseguenze negative sulla sostenibilità della società stessa.

Ora, dal momento che il rischio è un fattore d'impresa ineliminabile, non resta che gestirlo attraverso l'integrazione di processi strategici e decisionali dell'azienda al fine di assicurarne il monitoraggio proattivo di ogni evento incerto, nella prospettiva di orientare la pianificazione strategica verso una migliore allocazione delle risorse, il raggiungimento degli obiettivi aziendali e soprattutto la crescita del valore economico complessivo.

Nel biennio 2019-2020 è stata, quindi, avviata la costruzione di un impianto di gestione dei rischi della Società in coincidenza con lo svolgimento delle attività di revisione dei processi e delle procedure, nonché la conseguente revisione del modello 231.

### 1.3 Prevenzione della corruzione e trasparenza

Il Piano di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza per il triennio 2020-2022 (infra P.T.P.C.T.) è stato emanato da SOSE il 29/01/2020, seguendo le prescrizioni contenute nel Piano Nazionale Anticorruzione, che l'ANAC ha pubblicato nel mese di novembre 2019. L'elemento cardine, attorno al quale ruotano molte delle misure individuate da SOSE per la lotta alla corruzione e, più in generale, alla *maladministration*, è costituito dalla matrice dei rischi che è stata oggetto di modifiche radicali, dettate dalle direttive operative e dagli avvisi tecnici dell'ANAC.

Nonostante i comprensibili problemi organizzativi dovuti all'emergenza epidemiologica, che in alcuni casi hanno generato lievi ritardi rispetto a quanto pianificato, SOSE ha completato tutte le attività, previste dal P.T.P.C.T., di seguito elencate:

- rafforzamento dei controlli a campione (area selezione, assunzione e formazione del personale);
- corsi specifici (area acquisti di beni e servizi);
- svolgimento degli audit previsti;
- revisione albo fornitori;
- revisione processo, policy e linee guida degli acquisti di beni e servizi;
- miglioramento e monitoraggio continuo sulla sicurezza informatica e, più in generale, dei dati trattati da SOSE;
- integrazione delle procedure e delle attività aziendali con lo smart working.

Conseguentemente alla riorganizzazione, che ha coinvolto l'Azienda a dicembre 2020, sono state aggiornate ampie parti del P.T.P.C.T. per renderle coerenti con il nuovo assetto organizzativo e per adeguare le misure alle mutate figure e funzioni aziendali.

I positivi riscontri, emersi dall'analisi dei risultati delle misure attuate da SOSE nei precedenti P.T.P.C.T., hanno consigliato di apportare lievi modifiche agli altri presidi costituenti il sistema di prevenzione della corruzione e della trasparenza di SOSE.



Nel corso dell'anno 2020, SOSE ha inoltre provveduto a dotarsi di una nuova piattaforma "Whistleblowing", in sostituzione di quella precedente, per garantire, se possibile, una maggiore tutela per i soggetti che volessero effettuare una segnalazione di illecito all'interno dell'Azienda.

#### **1.4 Sistema di Gestione Integrato qualità e sicurezza (SGI)**

Nel biennio 2019-2020 è proseguito il mantenimento del Sistema di Gestione Integrato Qualità e Sicurezza (SGI), che è conforme sia alla norma UNI EN ISO 9001:2015 "Sistemi di gestione per la qualità - Requisiti" sia alla norma UNI ISO 45001:2018, che ha sostituito la BS OHSAS 18001:2007 "Sistemi di Gestione della Sicurezza e della Salute sul Luogo di Lavoro". La società CNIM S.r.l. ha svolto da remoto gli audit, a novembre 2020, per il mantenimento della certificazione del SGQ secondo la norma UNI EN ISO 9001:2015, a dicembre 2020, per il mantenimento della certificazione del SGSSL secondo la norma UNI ISO 45001:2018. Entrambi gli audit hanno avuto esito positivo.

#### **1.5 Controllo di gestione**

Il sistema del Controllo di gestione attuato si è rilevato uno strumento utile per guidare le attività decisionali aziendali al fine di perseguire efficacemente ed efficientemente gli obiettivi prefissati. Il processo di seguito indicato, attraverso misurazioni quantitative ed economiche, è stato, infatti, in grado di guidare le attività aziendali per il perseguimento e monitoraggio degli obiettivi interni ed esterni.

L'organicità dei sistemi e le relazioni tra di essi create hanno permesso un monitoraggio continuo e costante dei costi aziendali, in un'ottica non solamente di valutazione e controllo interno, ma anche di monitoraggio dei costi in adempimento delle misure di razionalizzazione della spesa pubblica derivanti dalle disposizioni normative applicabili alla SOSE.

Gli strumenti attuati hanno, infatti, consentito di monitorare, rendicontare e rispettare gli obblighi di contenimento dei costi nella predisposizione del bilancio di previsione e successive variazioni, nonché con riferimento alla predisposizione del bilancio d'esercizio.

Le principali attività svolte possono essere suddivise in tre macro-fasi:

- la fase di impianto, avviata e realizzata nel 2019, tesa a definire attività preliminari per la definizione delle linee guida da seguire per sanare situazioni pregresse e per implementare un sistema di controllo di gestione funzionale alle esigenze societarie;



- la fase in esercizio, avviata a fine 2019 e portata a regime nel 2020, in cui sono stati conseguiti importanti output di un processo organico e complesso per la corretta gestione aziendale;
- gli sviluppi futuri, fase avviata nel 2021 che, con lo sguardo rivolto al futuro, consente di ampliare il legame tra il controllo di gestione e la pianificazione strategica aziendale, per consolidare obiettivi e risultati anche nel medio e lungo termine.

### **Fase di impianto**

Nella fase di impianto, avviata e conclusa nel 2019, sono state svolte le seguenti attività preliminari, necessarie per definire e implementare un sistema di controllo di gestione funzionale e strategico per la Società.

- Definizione dei Centri di Costo in linea con l'assetto organizzativo dell'Azienda
  - ✓ La definizione dell'alberatura dei Centri di Costo è avvenuta in linea con l'assetto organizzativo aziendale, è stata, inoltre, prevista un'articolazione in grado di cogliere i legami tra Centri di Costo «primari» (o Centro di Costo «padre») e Centri di Costo «secondari» (o Centro di Costo «figlio»). La struttura, definita in maniera flessibile e dinamica, risulta modulabile e configurabile in relazione ad eventuali cambiamenti organizzativi.
- Revisione delle Commesse e del sistema di rilevazione delle attività «*Timesheet*»
  - ✓ La revisione dei codici Commessa, tesa ad una loro semplificazione ed efficacia nel rispetto della realtà aziendale, ha previsto una vera e propria armonizzazione tra i diversi sistemi gestionali della Società. È stato questo un passaggio fondamentale che ha portato all'impianto e messa in regime del sistema di controllo di gestione e alla revisione del sistema di rilevazione delle attività («*Timesheet*»). In termini di gestione delle Commesse si è passati, infatti, dalla combinazione di 5.534 codici a 1.394, con una contrazione del 75% circa, con benefici in termini di chiarezza e di efficacia delle informazioni presenti. La revisione e razionalizzazione dei codici, accompagnata da chiare regole per l'apertura e chiusura delle Commesse ha, infatti, permesso un raccordo tra i diversi sistemi presenti in Azienda e un'analisi economica specifica delle diverse attività aziendali. La correlazione tra l'applicativo contabile e il sistema di rilevazione delle presenze e delle attività svolte dai dipendenti ha, inoltre, permesso l'acquisizione e l'imputazione dei



costi del personale, pari al 65% circa del totale dei costi di produzione, ai Centri di Costo e alle Commesse.

- Riorganizzazione del sistema di Contabilità Analitica
  - ✓ La riorganizzazione del sistema di Contabilità Analitica ha permesso l'imputazione dei costi, diretti e indiretti, ai Centri di Costo e alle Commesse attraverso un sistema di imputazione puntuale e analitico in grado di evidenziare tempestivamente andamenti anomali o non corrispondenti agli obiettivi e alle attese aziendali.

### Fase in esercizio

Le attività preliminari descritte si sono rilevate necessarie per sanare situazioni pregresse. Inoltre, hanno caratterizzato l'avvio e la messa a regime del nuovo sistema di Controllo di Gestione. Tra le principali innovazioni introdotte si segnalano i seguenti *output*:

- Determinazione del costo orario standard
  - ✓ La determinazione del costo orario standard (c.o.s.) dei diversi profili professionali aziendali ha risposto all'esigenza di definizione di una base di calcolo per stabilire delle tariffe in sede di elaborazione dei preventivi di commessa, necessari per quei progetti che esulano da Atti esecutivi. La determinazione del costo standard fronteggia, inoltre, l'esigenza interna di una valorizzazione preventiva del costo orario delle risorse impiegate nei diversi progetti/commesse.
- Sono state individuate tre tipologie di costo orario standard:
  - ✓ Costo orario standard del personale diretto (*Direct cost*) - c.o.s., in grado di definire il costo orario standard dei profili professionali, impiegati direttamente sui progetti/commesse (risorse fatturabili);
  - ✓ Costo orario standard del personale - c.o.s.p., che a seguito del ribaltamento del costo del personale indiretto, consente di definire il costo orario standard dei profili professionali impiegati sui progetti, comprensivo dei costi del personale indiretto.
  - ✓ Costo orario standard totale (*Full cost*), che a seguito del ribaltamento di tutti i costi indiretti, ivi compreso il costo del personale indiretto, consente di definire il costo orario standard "pieno", ovvero comprensivo di tutti i costi di produzione, dei profili professionali impiegati sui progetti.
- Definizione, assegnazione e misurazione degli obiettivi per il *management*:



- ✓ La gestione per obiettivi è un approccio sistematico volto alla responsabilizzazione delle risorse manageriali attraverso l'assegnazione di obiettivi e la misurazione dei risultati.

Per le annualità 2019, 2020 e 2021 (in corso di attribuzione) al *management* di SOSE sono stati assegnati specifici obiettivi il cui raggiungimento condiziona il sistema di riconoscimento degli incentivi. Ai diversi obiettivi assegnati è stato, inoltre, associato un set di indicatori in grado di fornire una misurazione oggettiva dei risultati raggiunti da cui ne deriva, al termine del periodo di riferimento, la relativa valorizzazione.

### **Sistema di *budgeting***

Nel corso del 2020 è stato portato a regime il sistema di *budgeting*, sono state definite chiare linee guida operative, il *timing* di budget e standard condivisi per la rilevazione dei fabbisogni delle diverse unità aziendali che partecipano alla definizione del budget economico annuale e pluriennale della Società. È stato, inoltre, messo a regime il processo di responsabilizzazione dei Responsabili di Unità (*budget owner*), al fine di verificare il contributo e il raggiungimento degli obiettivi prefissati. È stata, inoltre, prevista una fase di *feedback* e di aggiornamento continuo tra i risultati raggiunti e gli obiettivi prefissati.

L'implementazione del processo di *budgeting*, oltre a rispondere a esigenze di programmazione interna, risponde all'esigenza di fronteggiare adempimenti amministrativi, inoltre, all'elaborazione di un documento di budget chiaro ed espressione della visione prospettica aziendale. La corretta implementazione del processo di *budgeting* si è, inoltre, rilevata essenziale per monitorare costantemente la situazione economica aziendale e le attività operative, con conseguente valutazione dell'impatto sui costi e ricavi preventivati.

### **Sviluppi successivi**

La sfida per il futuro è quella di ampliare la correlazione tra il controllo di gestione e la pianificazione strategica aziendale, al fine di definire chiare linee guida per il perseguimento di obiettivi e piani di medio-lungo periodo. L'implementazione avviata consentirebbe, infatti, di stabilizzare la posizione economico, patrimoniale e finanziaria della Società.

La possibilità di intraprendere un nuovo percorso di sviluppo aziendale necessita del contributo di tutti in un'ottica unitaria e di visione comune aziendale. A tale proposito, nel corso del 2020, è stato presentato un nuovo progetto, teso a introdurre un sistema di gestione aziendale improntato alla "direzione per obiettivi". Tale sistema consentirebbe di indirizzare le attività e guidare i comportamenti delle risorse attraverso la conversione dei macro-obiettivi individuati per l'organizzazione nel suo complesso in obiettivi che abbiano un



significato concreto per le unità organizzative che ne costituiscono la struttura (modello «Cascading»).

Gli obiettivi strategici proposti, da cui derivare gli obiettivi dei singoli, afferiscono a quattro macro-aree di pertinenza:

- obiettivi di efficacia in termini di soddisfazione del cliente interno/esterno e di valutazione dei risultati di prodotto/processo;
- obiettivi di efficientamento di specifici processi che portano a risultati di riduzione dei costi o dei tempi necessari allo svolgimento dell'attività;
- obiettivi di sviluppo e innovazione dei prodotti/processi;
- obiettivi di recupero delle aree di rischio aziendale.

## 1.6 Analisi di bilancio

Analizzando il periodo di riferimento si riporta un'analisi dei risultati conseguiti in termini di efficienza e produttività aziendale, razionalizzazione della spesa sostenuta e solidità della struttura patrimoniale e finanziaria. L'analisi è stata condotta sulla base delle risultanze derivanti dal Bilancio d'esercizio riferito alle annualità considerate.

**Tabella 1 – Analisi dei risultati economico patrimoniali conseguiti**

Indicatore	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Produttività aziendale</b>					
Valore della produzione	17.857.252,00	17.173.206,00	20.943.511,00	21.163.301,00	20.179.268,00
Produttività per addetto	119.111,87	109.439,24	128.424,77	132.204,53	127.652,25
Margine Operativo Netto	976.552,00	253.538,00	1.703.640,00	1.146.104,00	1.482.064,00
<b>Contenimento dei Costi</b>					
Costi di funzionamento	n.d.	15.061.469,00	16.633.798,00	16.235.433,00	15.924.188,00
Indice di efficientamento	n.d.	non rispettato	80,76%	79,80%	81,59%
<b>Solidità patrimoniale</b>					
Margine di tesoreria	n.d.	4.794.050,00	6.698.092,00	5.825.521,00	6.669.622,00
Margine primario di struttura	4.155.423,00	3.986.003,00	4.842.187,00	4.001.543,00	4.667.124,00



Struttura finanziaria e incidenza dell'indebitamento					
<b>Capitale Circolante netto</b>	15.357.819,00	15.963.181,00	18.567.493,00	19.874.969,00	20.898.417,00
<b>Rapporto oneri finanziari su MOL</b>	7,38%	6,13%	0,00%	0,44%	0,00%

Dalla tabella si evince un ammontare del Valore della Produzione che, passando dai 17.857.252,00 euro del 2016 ai 20.179.268,00 euro del 2020, registra un incremento del 13% circa. La produttività aziendale, misurata dal rapporto tra il Valore della Produzione e il numero medio annuo di dipendenti, si attesta, nel triennio 2018-2020, intorno ai 130 mila euro, con risultati superiori rispetto a quanto registrato nel biennio 2016-2017. L'incremento della produttività aziendale è attribuibile all'effetto di un aumento del Valore della produzione cui si accompagna un incremento più contenuto del numero medio di dipendenti, che come indicato nella tabella successiva passa dalle 149,92 unità del 2016 alle 158,08 unità del 2020.

La maggiore efficienza aziendale è riscontrabile, inoltre, nel trend positivo del Margine Operativo Netto (MON), misura in grado di esprimere la redditività aziendale, mettendo in evidenza il risultato derivante dalla gestione caratteristica dopo un'adeguata copertura dei costi operativi, degli ammortamenti derivanti dall'utilizzo delle immobilizzazioni aziendali e degli accantonamenti necessari per fronteggiare i rischi aziendali. Nell'intero triennio 2018-2020, infatti, il MON supera sempre la soglia di un milione di euro.

In termini di contenimento dei costi di funzionamento, le politiche adottate dalla Società evidenziano, a fronte di un considerevole incremento del Valore della Produzione, un aumento più contenuto dei costi di funzionamento. Le politiche di contenimento dei costi hanno, infatti, consentito alla Società di conseguire, per l'intero triennio 2018-2020, l'obiettivo minimo di efficientamento previsto dal Decreto Legislativo n. 175/2016, articolo 19, comma 5 e definito con specifici Provvedimenti dal Dipartimento delle Finanze.

In termini di solidità patrimoniale, la Società conferma nel triennio 2018-2020 un Margine di Tesoreria positivo e in crescita evidenziando una buona capacità di copertura dei debiti a breve. L'equilibrio della struttura patrimoniale viene, inoltre, confermato da un Margine primario di struttura che misurando il grado di copertura degli investimenti fissi con capitale proprio evidenzia omogeneità tra impieghi e fonti di finanziamento riguardo al tempo di permanenza in Azienda.

### **La struttura finanziaria dell'impresa**

Il valore del Capitale Circolante Netto, pari a € 20.898.417,00 nel 2020, ha registrato una variazione complessiva in aumento di € 5.540.598,00 rispetto al 2019. Tale risultato



conferma, pertanto, la capacità di gestione dell'attività operativa corrente. In ultima istanza si segnala, che il costo dell'indebitamento finanziario è stato sostanzialmente azzerato.

### 1.7 Costi del personale, *turn over* e *gender gap*

Nella tabella 2 vengono riportati il costo del personale dipendente del periodo 2016-2020 (dati di bilancio), i dati relativi ai dipendenti in forza al 31/12 di ogni anno (numero e composizione per genere) e il numero medio di dipendenti per ciascun anno.

Dalla tabella si evince che il costo del personale, che per sua natura tende ad aumentare (se non altro per l'effetto degli aumenti salariali previsti dai contratti collettivi e per gli scatti di anzianità), nel biennio 2019-2020 è diminuito rispetto al periodo precedente. Questo è avvenuto sicuramente per la riduzione del personale in forza ma anche per l'effetto della politica di gestione dei dipendenti attuata in questo periodo. Infatti, considerando il costo del personale del periodo in esame rapportato al numero medio di dipendenti nell'anno, emerge comunque una riduzione del costo medio per dipendente rispetto a quello dell'anno 2018.

Si evince, inoltre, che la forza aziendale di SOSE è formata prevalentemente da donne e che, in controtendenza con il mercato del lavoro italiano, la presenza femminile è in continuo aumento.

**Tabella 2 - Costo del personale e composizione della forza aziendale 2016-2020**

	2016	2017	2018	2019	2020
costo del personale da bilancio	10.507.938	11.328.498	12.611.056	11.860.515	12.141.196
numero medio di dipendenti nell'anno	149,92	156,92	163,08	160,08	158,08
forza aziendale al 31/12	151	162	162	158	157
- di cui donne	84	89	90	90	91
- di cui uomini	67	73	72	68	66

Nelle tabelle 3 e 4, di seguito riportate, sono presentati i dati relativi al *gender pay gap* di SOSE del periodo 2016-2020.

Come dimostrano i dati riportati nella tabella 3, SOSE risulta essere una realtà virtuosa nel panorama nazionale (le statistiche parlano di un *gender pay gap* in Italia a favore degli uomini



del 16%), adottando politiche retributive che prescindono dalla discriminazione di genere a favore delle competenze e della professionalità, e che il *gap* retributivo è favorevole alle donne. Infatti, nell'anno 2020, il rapporto tra la RAL media (Retribuzione Annua Lorda) delle donne e quella degli uomini risulta essere a favore delle prime, sia per la qualifica di impiegato (+3,7%) sia per la qualifica di quadro (+1,3%).

Da segnalare che nell'anno 2020 SOSE ha nominato il primo dirigente donna della sua storia ventennale avviando così un processo di revisione delle proprie politiche di sviluppo organizzativo finalizzato a colmare anche il *gap* di genere nelle posizioni dirigenziali dell'Azienda.



**Tabella 3 - Gender pay gap 2016-2020**

qualifiche *	2016			2017			2018			2019			2020		
	n. unità		gap retributivo												
	D	U	D/U												
<b>impiegati</b>	67	45	<b>3,7%</b>	72	50	<b>3,7%</b>	73	46	<b>5,3%</b>	73	44	<b>5,1%</b>	72	43	<b>3,7%</b>
<b>quadri</b>	17	16	<b>-0,7%</b>	17	17	<b>-0,8%</b>	17	21	<b>0,8%</b>	17	19	<b>1,4%</b>	18	19	<b>1,3%</b>

\* sono esclusi i dirigenti

**Tabella 4 - Incremento percentuale e Indice di incremento RAL MEDIA 2016-2020**

Incremento percentuale RAL MEDIA Donne*	2016	2017	2018	2019	2020
	incr.to % su anno prec.				
<b>impiegati</b>	-	<b>0,2%</b>	<b>2,5%</b>	<b>3,1%</b>	<b>2,6%</b>
<b>quadri</b>	-	<b>3,0%</b>	<b>1,2%</b>	<b>0,2%</b>	<b>-2,3%</b>

	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Indice di incremento RAL MEDIA Donne*</b>	<b>100</b>	<b>100,30</b>	<b>102,26</b>	<b>104,64</b>	<b>106,53</b>

Incremento percentuale RAL MEDIA Uomini*	2016	2017	2018	2019	2020
	incr.to % su anno prec.				
<b>impiegati</b>	-	<b>0,3%</b>	<b>0,9%</b>	<b>3,3%</b>	<b>4,0%</b>
<b>quadri</b>	-	<b>3,1%</b>	<b>-0,4%</b>	<b>-0,3%</b>	<b>-2,4%</b>

	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Indice di incremento RAL MEDIA Uomini*</b>	<b>100</b>	<b>100,77</b>	<b>105,40</b>	<b>106,37</b>	<b>107,96</b>

\* sono esclusi i dirigenti



Da segnalare che nella tabella 4, soprattutto per effetto della politica di gestione del personale dell'ultimo biennio, nell'anno 2020 rispetto al 2018, la differenza Uomo-Donna dell'**indice di incremento della RAL MEDIA** è stato più che dimezzato. Si è passati infatti dalla differenza di 3,14 punti del 2018 (105,40 uomini - 102,26 donne) a 1,44 del 2020 (107,96 uomini - 106,53 donne).

## 1.8 Il sistema della valutazione

Uno degli anelli che deve funzionare all'interno del sistema orientato alla valorizzazione delle persone è la **valutazione**. Tale percorso, finalizzato al riconoscimento crescente del valore delle risorse umane e dello sviluppo del capitale umano, è stato ampiamente compreso e intrapreso da questo *management*.

Durante questo triennio con un deciso impegno, si è dato spazio a strategie e processi valutativi che consentono di verificare ciò che serve sia all'organizzazione che alla persona, seguendo sempre la strategia e le priorità aziendali.

Nello specifico, negli ultimi due anni, le HR di SOSE hanno integrato il sistema di valutazione delle prestazioni già in essere, con due ulteriori strumenti fondamentali di *people strategy*: la pesatura delle posizioni e la valutazione del potenziale.

## 1.9 La pesatura delle posizioni

Le HR, con il supporto di consulenti esterni con una consolidata esperienza sul tema, hanno implementato lo strumento della pesatura delle posizioni che, come noto, è utile a definire l'importanza delle posizioni all'interno di una organizzazione e ne valuta le attività e le responsabilità, previste dalla posizione presa in esame, indipendentemente dalle performance dei soggetti che la ricoprono.

Ad oggi, le HR hanno realizzato una prima pesatura delle posizioni dei primi e dei secondi livelli della gerarchia organizzativa: sono state valutate le posizioni presenti nell'organigramma aziendale al mese di gennaio 2020, corrispondenti complessivamente a dieci posizioni di primo livello, assegnate ai responsabili di Unità, e ventotto posizioni di secondo livello, attribuite ai responsabili di Area.

La pesatura delle posizioni è uno strumento dinamico a servizio dell'organizzazione: valutare le posizioni è parte del tessuto organizzativo e costituisce una risorsa che supporta e indirizza sistematicamente l'Azienda nell'integrare e arricchire il sistema delle politiche retributive relative ai ruoli presenti nell'organigramma aziendale, nello specifico definire gli intervalli retributivi e il sistema premiante previsti per ciascuna posizione; nell'essere tempestivi nel



soppesare le responsabilità e i valori professionali delle varie posizioni organizzative, in coerenza con gli obiettivi di business e con i cambiamenti organizzativi e nell'affiancare e completare il progetto già realizzato di *benchmarking* retributivo con il mercato. In particolare, la pesatura delle posizioni arricchisce gli indicatori sui quali è costruito il *benchmarking* retributivo con dettagli relativi alle attività e alle responsabilità delle figure professionali prese in esame.

### 1.10 La valutazione del potenziale

SOSE ha deciso di introdurre un ulteriore “pilastro” per la gestione strategica e strutturata delle proprie risorse: la valutazione del potenziale. La scelta di indagare in Azienda la ‘3P’ - ovvero quell’insieme di competenze e/o caratteristiche personali di cui la persona è capace, ma che non viene espresso nell’attività corrente - è stata dettata da motivazioni sia di natura organizzativa - per offrire un supporto alla pianificazione delle risorse umane, alla definizione delle tavole di rimpiazzo e alla progettazione di riorganizzazioni aziendali in grado di intercettare e non disperdere il potenziale diffuso - sia di sviluppo e crescita delle persone, come la scelta di “promozione” degli alti potenziali e l’impostazione dei piani di carriera. Più in generale, l’Azienda ha deciso di mappare il potenziale che ha “in casa” per individuare tra le proprie risorse umane le figure chiave idonee a rappresentare, in futuro, gli assi portanti dell’organizzazione, coerentemente con le esigenze di business e con le sfide del prossimo futuro.

Attraverso valutazioni individuali personalizzate sul modello di competenze e sui livelli target stabiliti dall’Azienda, sono stati individuati all’interno del gruppo dei valutati le persone in grado di assumere maggiori responsabilità in seno all’organizzazione, declinandone i punti di forza, le carenze o le limitazioni; sono state identificate le persone ad alto potenziale ed è stata compresa l’attitudine e la predisposizione di queste risorse per una carriera manageriale o tecnico/professionale, in un’ottica pienamente rivolta al futuro. Durante l’attuale mandato, SOSE ha dato un forte impulso alla trasformazione digitale, importante cambiamento imprenditoriale e organizzativo avviato negli ultimi anni e tutt’ora in atto, volgendo costantemente il suo sguardo verso l’obiettivo sovraordinato di rendere progressivamente SOSE una società basata sulla meritocrazia.

In questa prospettiva, l’Azienda ha sviluppato un progetto innovativo e originale, denominato “Digital Talent”, che lega tra di loro gli interventi di trasformazione digitale con quelli della *People Strategy*.



### 1.11 Il DNA digitale e innovativo di SOSE

Il team di progetto di *Digital & Innovation Readiness Assessment* “Digital Talent” era formato da Risorse Umane, Comunicazione interna e da una innovativa società di *advisory* e *coaching* nel digitale per imprese e PA. È stata realizzata una mappatura delle competenze digitali e delle attitudini innovative della popolazione di SOSE, attraverso un percorso di *gaming* online composto da domande e test.

Tutto il personale di SOSE ha partecipato a due valutazioni online.

La prima verteva sulla “*Digital Readiness*”, per scoprire le competenze “nascoste” dei dipendenti rispetto alle:

- *Digital Hard Skills*, ovvero competenze e conoscenze legate al mondo delle tecnologie e dell’ICT che servono per muoversi agilmente anche attraverso i processi IT dell’Azienda;
- *Digital Soft Skills*, ovvero competenze trasversali di tipo relazionale e comportamentale che consentono alle persone di utilizzare efficacemente i nuovi strumenti digitali;
- *Job related Skills*, ovvero competenze tecniche relative a specifici ruoli che consentono alle persone di portare avanti il proprio lavoro in modo moderno e attento all’innovazione.

La seconda valutazione online dedicata all’*Innovation Readiness*, invece, indagava la capacità di pensiero laterale, la creatività e la predisposizione all’innovazione dei dipendenti, analizzando le *Innovation Skills*, intese come la combinazione di competenze cognitive, comportamentali e funzionali che permettono alle persone di diventare innovativi nel proprio lavoro attraverso un comportamento imprenditoriale.

La valutazione ha restituito a tutti i partecipanti un profilo di *Digital Readiness & Innovation Readiness* e alcune indicazioni su come contribuire all’innovazione o alla trasformazione digitale dell’Azienda. La valutazione ha permesso, inoltre, di effettuare una prima selezione di potenziali profili con elevata predisposizione digitale e caratteristiche di spiccata creatività, in modo che l’Azienda possa intraprendere iniziative di diffusione della cultura digitale, facendo leva sui *Champions* interni.

### 1.12 La formazione

La formazione aziendale ha avuto un interessante incremento soprattutto per quel che riguarda la formazione trasversale dedicata alle *soft skills* e, ovviamente, anche quella tecnica.



### **Formazione tecnica**

Relativamente a questa tematica sono stati organizzati dei corposi percorsi formativi indirizzati principalmente agli statistici e agli economisti su tematiche economiche, statistiche ed econometriche, tenute da docenti universitari, suddivisi in più moduli, in un crescendo dal livello base, all'intermedio fino ad un livello avanzato. Inoltre, sono stati predisposti, a corredo di tematiche statistico-econometriche, per ulteriori focus di approfondimento, anche dei seminari scientifici tenuti da esperti di fama internazionale nel mondo accademico e nella ricerca, sulle materie che interessano il *core business* di SOSE.

### **Formazione su *soft skills***

Oltre la consueta formazione prevista ogni anno per l'aggiornamento delle competenze tecniche specifiche dei dipendenti SOSE, in questo lasso di tempo, si è sviluppata una maggiore sensibilità nei confronti di una formazione sulle *soft skills* - gestione dei conflitti, miglioramento continuo, *team working*, etc. - e, quindi, di una formazione notoriamente "non tecnica", utile però a fornire degli strumenti per un clima più collaborativo e disteso tra risorse di diverse unità. Per questo motivo si è cercato sempre di più di partecipare a bandi e avvisi per ottenere finanziamenti provenienti da vari fondi interprofessionali, in modo da non intaccare il budget della formazione SOSE, destinato in gran parte alla formazione tecnica.

### ***Team building***

Un grande progetto di *team building*, per la prima volta inteso in modalità *out-door*, è stato presentato e approvato durante questo mandato. Il progetto, destinato a tutti i dipendenti di SOSE, coinvolgeva testimonial sportivi di fama nazionale e psicologi dello sport per veicolare dei messaggi e valori aziendali come lo spirito di squadra, il raggiungimento di obiettivi e risultati comuni, attraverso metafore sportive legate, in quel progetto specifico, alla pallavolo. Il *team building* potenzia la collaborazione, motiva il gruppo e ne migliora i risultati, favorisce il lavoro per obiettivi, fa emergere la *leadership* e educa alla delega, crea integrazione e stimola la creatività. È un mix di formazione e divertimento che avvicina *management* e dipendenti abbattendo le barriere gerarchiche e favorendo occasioni di creazione e scambio di idee. Ad oggi, purtroppo, questo evento formativo non è stato ancora erogato a causa della pandemia, durante la quale comunque si è pensato di aiutare e motivare tutti i dipendenti SOSE coinvolgendoli in un *webinar* dedicato al benessere psico-fisico di ciascuno attraverso una breve esperienza formativa tenuta da esperti.



### **Miglioramento continuo/*Innovation thinking***

Nel corso di questi ultimi anni sono state portate avanti altre edizioni formative sul miglioramento continuo, progetto precedentemente messo in stand by, rivolte a classi eterogenee di diverse unità e livelli, per stimolare l'innovazione sistemica di prodotto e processo. Con riferimento alle competenze digitali, da un gruppo di lavoro è stata proposta un'ipotesi di modello organizzativo e di lavoro per SOSE a partire dal modello teorico di Gensler. Tale modello teorico focalizza l'attenzione su due misure di performance: le persone e gli spazi di lavoro che se, combinate in modo sinergico, fanno la differenza all'interno dell'economia della conoscenza.

Per quanto riguarda la formazione manageriale del gruppo dei dirigenti e dei responsabili di unità è stata prevista una formazione specifica confezionata per SOSE dal MIP di Milano sulla tematica dei *Big Data Management* e finanziata da un bando di Fondirigenti.

### ***Smart working***

Nel corso del 2019 SOSE ha messo in piedi un progetto pilota sullo *smart working* rivolto inizialmente a un gruppo ristretto di dipendenti. È stata quindi stipulata una convenzione con la SNA (Scuola Nazionale dell'Amministrazione) per una proposta didattica a supporto di questo gruppo di lavoro e del resto della popolazione aziendale. La pandemia, e la conseguente chiusura degli uffici, ha costretto SOSE a rivedere il progetto (che inizialmente aveva tempi più lunghi). Durante la fase emergenziale, da parte della società Digital360 è stato erogato, per la prima volta in modalità online, un percorso formativo sullo *smart working* (SW) rivolto a tutti. Inoltre, è stato ripreso il contatto con la SNA e sono stati organizzati dei moduli formativi con dei focus specifici su alcune tematiche relative al lavoro agile. Attualmente, grazie al finanziamento ricevuto attraverso un bando della Regione Lazio, si sta mettendo a punto una formazione sullo SW da erogare a breve, con contenuti che vanno a coprire aspetti non affrontati nei moduli formativi già erogati.

Attualmente, tutta la formazione erogata da SOSE in presenza è stata necessariamente trasformata in digitale attraverso la piattaforma Teams e suddivisa in moduli da due o tre ore massimo. Questo ha permesso anche di mettere a fattor comune tutti i materiali e le registrazioni dei vari corsi nella piattaforma Stream di Microsoft. Inoltre, si stanno organizzando molte azioni formative sia tecniche sia di *soft skills*.



## 1.13 Smart working & smart office

### I primi passi

Nell'anno 2019 è stato costituito un gruppo di lavoro interno per abilitare lo *smart working* con il compito di svolgere le seguenti attività:

- identificazione degli obiettivi e della *mission* del progetto di *smart working* e creazione di *commitment* da parte del *Management*
- rilevazione delle caratteristiche e delle esigenze delle persone e definizione della *roadmap* di introduzione della modalità *smart working*
- definizione del modello di *smart working* dal punto di vista organizzativo, tecnologico e normativo
- definizione modalità di comunicazione dell'iniziativa e attività finalizzate al cambiamento organizzativo a tutti i livelli
- valutazione impatto e risultati
- attivazione del modello in una prima fase sperimentale e poi totale

### Effetto pandemia

Nel marzo 2020 sarebbe dovuta iniziare la fase sperimentale dell'applicazione dello *smart working*, ma la pandemia da Covid-19 ha trasformato la fase sperimentale in applicazione e quindi sono state rese abilitanti tutte le tecnologie e i processi per poter consentire di lavorare in modalità remota.

Nella fase iniziale del *lockdown*, immediatamente è stato costituito un gruppo per la gestione della crisi e ogni persona ha dato il suo contributo e si è occupato di raccogliere tutte le richieste e i chiarimenti che arrivavano dai dipendenti.

In pochi giorni sono state rese abilitanti tutte le tecnologie per lavorare in *smart working*, dando la possibilità di accedere a tutti i servizi amministrativi e di produzione aziendale da qualunque parte del mondo.

Con una sinergia ottimale fra le diverse componenti aziendali coinvolte (Amministrazione, ICT, Comunicazione) sono stati acquistati, configurati e consegnati i dispositivi portatili aziendali al 100% dei dipendenti, consentendo l'accesso alle piattaforme aziendali attraverso il proprio pc personale, smartphone e tablet; contemporaneamente sono stati resi disponibili gli strumenti di *e-collaboration* ed è stato realizzato un nuovo sito di comunicazione SOSEOfficial per gestire la crisi con contenuti informativi e formativi sul Covid-19, comunicati aziendali e nuovi regolamenti.



Per facilitare le richieste è stato centralizzato il servizio assistenza, in modalità ticketing, per tutte le problematiche inerenti non solo l'IT ma anche l'amministrazione, il facility e il personale.

Per supportare i processi di apprendimento della nuova modalità lavorativa in *smart working* sono stati programmati diversi incontri con i dipendenti per spiegare le tecnologie abilitanti, erogati diversi corsi di formazione in modalità *e-learning*, realizzate le linee guida e aggiornate le policy di sicurezza. Infine, è stato costituito un comitato per la gestione delle misure organizzative e preventive per il rientro in sede.

Tra i maggiori benefici dell'applicazione dello *smart working* in Azienda, si riscontra che è aumentata la velocità del processo decisionale, migliorando allo stesso tempo la produttività, i processi, con l'ausilio di nuove tecnologie e accelerato i processi di innovazione.

### **Smart spaces**

La riprogettazione degli spazi, per adeguarli ai diversi momenti e situazioni di lavoro ma anche alle diverse tipologie di *smart worker*, è stato ritenuto un aspetto fondamentale del nostro progetto di *smart working* nella misura in cui potesse agire su più livelli: organizzativo, relazionale, cognitivo.

Per questa ragione, nel 2019 sono iniziati i lavori di ristrutturazione dell'edificio aziendale in un'ottica di *smart spaces*.

Gli *smart spaces* di SOSE sono stati progettati come ambienti fisici o digitali in cui i dipendenti e le tecnologie possano interagire in ecosistemi evoluti, che racchiudono alcuni aspetti chiave quali: apertura, connessione, coordinamento e intelligenza.

Questi nuovi spazi avranno l'obiettivo di assicurare a tutti i dipendenti spazi sicuri, aperti, stimolanti con la possibilità di:

- implementare un sistema di monitoraggio costante dei parametri ambientali per assicurare la salubrità negli ambienti di lavoro;
- facilitare la rapidità e fluidità di movimento delle persone e l'accesso costante ai luoghi fisici e virtuali di lavoro tramite una *digital transformation* realmente integrata nei processi e nella cultura aziendale, lavorando sul concetto di omnicanalità;
- uscire definitivamente dalla "cultura del timbrare il cartellino" ed entrare in quella del lavoro per obiettivi e risultati, in cui le persone sono remunerate realmente per il valore che portano nel team e in Azienda;



- favorire gli scambi online e offline, evitando ogni forma di isolamento e alienazione, per creare benessere psicologico e quindi valore per le persone e per l'Azienda;
- dar vita a un nuovo paradigma di collaborazione all'interno dell'ecosistema SOSE.

Durante la pandemia la tematica degli spazi è diventata centrale nelle organizzazioni ma, vista la necessità di una immediata continuità aziendale, non tutte hanno immaginato nuovi modelli di utilizzo degli stessi, piuttosto, invece, hanno puntato soltanto sugli aspetti relativi alla sicurezza informatica e sulla condivisione dei dati. La lungimiranza di SOSE in questo senso ci permetterà di ritornare in presenza senza correre il rischio di dimenticare che la cooperazione di valore nelle aziende e nelle comunità sociali si basa su scambio e crescita continui e che quindi, sia *online* che *offline*, è sempre necessaria **una attenta progettazione di luoghi fisici e virtuali** in grado di favorire e potenziare le relazioni e con esse produttività e benessere diffuso.

Per questa ragione, dopo la ristrutturazione dei primi 4 piani per dicembre 2021 i dipendenti torneranno a pieno titolo a lavorare in spazi totalmente rinnovati e potranno costruire la propria socialità e la propria operatività all'interno di:

- Isole di lavoro: spazi dinamici con postazioni di lavoro *thin-client* e/o *notebook*;
- Uffici assegnati: spazi dedicati a persone con esigenze di riservatezza;
- Aree relax: spazi dedicati al relax, come ad es. le aree break, gli spazi ludici, recupero energie;
- Wellness: spazi dedicati al wellness come ad es. una minipalestra;
- *Concentration Room*: spazi dedicati allo studio, alle presentazioni, etc.;
- Aree di *co-working*: spazi dedicati alle riunioni brevi e lunghe, ai corsi di formazione, ai *web meeting*, etc.

Tuttavia, alla luce di un cambiamento sensibile delle modalità lavorative per tante aziende è in corso di valutazione l'analisi su come sfruttare i futuri spazi inutilizzati per esempio con la realizzazione di un modello di *co-working* per la PA con servizi organizzativi e tecnologici a disposizione degli *stakeholder*.

SOSE ha dovuto aumentare la velocità del processo decisionale, migliorando allo stesso tempo la produttività e i processi, con l'utilizzo di nuove tecnologie e accelerando i processi di innovazione. L'Azienda sta lavorando per cercare di tornare a una normale operatività: il modello attuale è simile a quello di una *start up*. Siamo di fronte ad un processo inarrestabile, sta cambiando il modo di lavorare e cambierà sempre di più. L'esigenza principale è quella di trovare il giusto equilibrio tra lavorare per *task* e per obiettivi, tra pianificazioni di tipo



tradizionale e di tipo agile, con l'ausilio di strumenti manageriali e tecnologi semplici, immediati e reattivi.



## 2. Innovazione metodologica: il Centro Studi SOSE

In SOSE l'attività di ricerca, l'orientamento all'innovazione e l'evoluzione metodologica accompagnano tutti i processi di produzione aziendale e hanno una lunga storia che culmina nel 2019 con la nascita del Centro Studi. Un percorso di valore orientato da un fine ultimo: l'equità, la trasparenza e la competitività del sistema Paese.

### 2.1 SOSE al servizio della collettività

Sostenere un'economia basata sulla conoscenza, che favorisca una crescita sostenibile, sviluppando servizi e soluzioni per l'equità, la trasparenza e la competitività del sistema Paese: questi sono i principi e i valori che da sempre ispirano e dirigono l'attività di ricerca e studio di SOSE.

Da ormai un ventennio, infatti, la Società è partner metodologico del Ministero dell'Economia e delle Finanze - MEF e di enti istituzionali e territoriali per tutte le attività relative all'analisi strategica dei dati in materia tributaria e di economia d'impresa. Già a partire dal 1998 viene infatti affidata in concessione (articolo 10, comma 12 della legge 8 maggio 1998, n. 146) l'elaborazione degli Studi di Settore, nonché ogni altra attività di studio e ricerca in materia tributaria.

L'incarico ha visto SOSE operativamente coinvolta in numerosi progetti, anche nell'ambito della finanza pubblica degli enti territoriali italiani, tra i quali la realizzazione di indagini sui comportamenti fiscali dei contribuenti e la valutazione di proposte di normative fiscali, attraverso l'analisi dei dati disponibili sia presso il sistema informativo della fiscalità, sia presso altri enti, Istituti e organismi.

#### **Investimento nelle *data science* al servizio del sistema produttivo e dei governi locali.**

Uno dei primi passi della ricerca ha riguardato lo studio e l'analisi dei modelli di rilevazione dei dati. SOSE ha da sempre investito una parte rilevante della sua attività nella definizione dei modelli informativi finalizzati alla costruzione di banche dati utilizzate per la realizzazione dei prodotti/servizi, un patrimonio informativo unico. Una delle caratteristiche principali delle informazioni raccolte è che si riferiscono all'universo delle PMI italiane e a quello delle autorità governative locali delle Regioni a Statuto Ordinario. Nell'ambito delle PMI e dei professionisti in Italia, le informazioni presentano un livello di dettaglio mai esplorato a livello internazionale, con riferimento alla struttura dei costi e delle entrate, sul numero di dipendenti, sullo *stock* di capitale, e ai dati strutturali che descrivono il tipo di prodotti/servizi realizzati e/o venduti, e il processo di produzione per ciascuna unità di analisi. Anche nell'ambito delle informazioni relative alle autorità locali, i dati strutturali raccolti attraverso



questionari rappresentano una straordinaria innovazione, fornendo elementi quali *input* (personale impiegato, beni strumentali, unità locali utilizzate, ecc.), *output* (servizi implementati) e procedure per l'implementazione di servizi dei singoli enti (Unioni di Comuni e altre forme di fornitura congiunta).

Nell'ambito delle analisi sulle PMI, un tema sempre affrontato riguarda lo studio dei fattori di successo delle imprese e le condizioni di marginalità economica, con l'obiettivo di individuare caratteristiche economiche e strutturali in grado di misurarne la relativa condizione. Tra questi, analizzati nel tempo, ci sono, ad esempio, gli aspetti dimensionali e organizzativi della struttura d'impresa, le infrastrutture strumentali e il livello degli investimenti, l'articolazione del processo produttivo e la capacità di penetrazione sul mercato, la competitività dei prodotti e dei servizi erogati, i canali di approvvigionamento e la localizzazione territoriale. Al contempo, l'indagine riguarda anche l'efficienza tecnica delle imprese per valutarne la capacità produttiva tenendo conto di un eventuale stato di crisi perdurante nel tempo.

Allo stesso modo, l'analisi sull'evoluzione delle politiche distrettuali ha avuto l'obiettivo di valorizzare l'elaborazione di indicazioni, pareri e criteri generali su cui orientare le politiche industriali, per poter strutturare sul territorio piani d'intervento mirati ed efficaci. La ricerca ha analizzato anche i comportamenti adattivi delle reti di subfornitura locale nei distretti industriali in risposta ai processi di internazionalizzazione produttiva innescati dalle imprese leader in questi contesti. È stato inoltre studiato l'impatto dell'arrivo degli imprenditori immigrati nei distretti e le dinamiche evolutive dei *network* locali in risposta all'ingresso di queste nuove imprese mediante l'analisi della sopravvivenza.

#### **Metodi e analisi per migliori e più efficaci interventi di politica fiscale.**

Un altro campo di ricerca particolarmente rilevante riguarda lo studio degli interventi di politica fiscale. L'utilizzo della leva fiscale rappresenta uno degli strumenti più diffusi e utilizzati per stimolare la crescita dei sistemi economici. In questo ambito SOSE è stata di supporto nell'analisi d'impatto di tipo ex-ante ed ex-post sulle dinamiche di investimento e occupazionali e sul livello di capitalizzazione delle PMI, anche attraverso l'utilizzo di metodologie controfattuali. Nello stesso campo di ricerca, SOSE ha collaborato alla realizzazione dello studio relativo alla misura *Base Erosion and Profit Shifting* - BEPS come contributo al progetto OCSE-G20 sul tema dell'evasione fiscale internazionale delle multinazionali, per contrastare lo spostamento di base imponibile dai Paesi ad alta fiscalità verso altri con pressione fiscale bassa o nulla da parte delle imprese multinazionali, puntando a stabilire regole uniche e trasparenti condivise a livello internazionale.

Nell'ambito della finanza pubblica degli enti territoriali italiani, l'attività di supporto tecnico agli organi di governo si concentra sull'analisi e il monitoraggio delle spese, delle entrate e dei



servizi offerti dagli enti locali e dalle Regioni, con l'esclusione delle Regioni a Statuto Speciale (ad eccezione dei comuni della Sicilia) e del comparto sanitario. SOSE, in questo settore e secondo quanto previsto dal D.Lgs. n.216 del 2010, ha elaborato la banca dati di riferimento e le metodologie utilizzate dalla Commissione Tecnica per i Fabbisogni Standard - CTFS per la definizione dei Fabbisogni Standard degli enti locali delle Regioni a Statuto Ordinario.

### **Gli ISA e la relazione tra fisco e contribuente in armonia con il principio di leale collaborazione fiscale.**

Non da ultimo, il sistema degli Indici Sintetici di Affidabilità - ISA è stato il risultato di un profondo lavoro di ricerca per offrire una risposta all'istanza di favorire la *compliance* nei confronti dei contribuenti più virtuosi e allo stesso tempo di contrastare le condotte scorrette, distorsive della concorrenza e delle regole di mercato. In ottemperanza a quanto indicato dalle principali istituzioni internazionali (OCSE, FMI), gli ISA sono orientati all'introduzione di misure tese a rendere il sistema fiscale più neutrale anche al fine di migliorare l'efficienza economica. In sintesi, lo studio ha portato ad un profondo mutamento nella relazione tra fisco e contribuente in armonia con il principio di attuazione di leale collaborazione fiscale espresso dallo statuto del contribuente e dalla giurisprudenza della Corte di Giustizia dell'Unione Europea.

### **Il Centro Studi valorizza le competenze, integra le metodologie, dialoga con l'Accademia, supporta i *policy makers* e contribuisce alla divulgazione di conoscenza.**

L'evoluzione della ricerca scientifica in SOSE avviene all'interno dei processi di produzione aziendale, tutti accompagnati da un continuo lavoro di ricerca e sviluppo. Ogni progetto, che sia sviluppato internamente o attraverso collaborazioni esterne, è conseguenza di una attività di analisi e sperimentazione che stimola le risorse, delinea i piani formativi e definisce i requisiti e le strategie di sviluppo aziendale anche attraverso seminari e workshop tematici.

Il Centro Studi di SOSE nasce nel contesto descritto con l'obiettivo di valorizzare le *core competences* aziendali attraverso una costante attività di ricerca che integra le metodologie statistico-econometriche ed economico-aziendali. Il Centro Studi si avvale di un Comitato Scientifico, formato da autorevoli personalità del mondo accademico di livello nazionale ed internazionale, deputato alla definizione delle linee di indirizzo dell'attività di ricerca, alla valutazione e validazione, sul piano scientifico, dei progetti e dei prodotti di SOSE nonché alla diffusione dei risultati. Attraverso le infografiche, i seminari e i *working papers*, il Centro Studi condivide le proprie analisi con i *policy maker*, l'Accademia e l'opinione pubblica. Il sistema così realizzato ha un ruolo cardine anche nell'ambito della formazione, della divulgazione delle informazioni e dello sviluppo di collaborazioni e nuove opportunità.



## 2.2 Il Comitato Scientifico

Il Centro Studi si avvale di un Comitato Scientifico, formato da autorevoli personalità del mondo accademico di livello nazionale e internazionale, deputato alla definizione delle linee di indirizzo dell'attività di ricerca, alla valutazione e validazione, sul piano scientifico, dei progetti e dei prodotti di SOSE nonché alla diffusione dei risultati.

In SOSE ogni processo di produzione è accompagnato da un continuo lavoro di innovazione e sviluppo. Pertanto, ogni progetto, svolto da ricercatori interni ed esterni, è conseguenza di una attività di ricerca e sperimentazione che stimola le risorse, delinea i piani formativi e definisce i requisiti progettuali e le strategie di sviluppo aziendale attraverso anche seminari e workshop tematici.

Il sistema così realizzato ha un ruolo cardine anche nell'ambito della formazione, della divulgazione delle informazioni e dello sviluppo di collaborazioni e nuove opportunità quali la realizzazione di master e borse di studio.

## 2.3 Riconoscimento dello *status* di “Ente di Ricerca” da parte di Eurostat

Attraverso il suo Centro Studi, SOSE ha ottenuto il riconoscimento come Ente di ricerca da parte dell'Ufficio statistico della Commissione Europea - Eurostat. La Società è stata ufficialmente inserita nell'elenco degli Enti di ricerca riconosciuti che la Commissione Europea redige e aggiorna sul proprio sito web.

Il riconoscimento per SOSE è avvenuto in seguito alla valutazione di diversi criteri, tra cui l'attività scientifica svolta e il rispetto degli elevati requisiti tecnici e infrastrutturali al fine di garantire la sicurezza dei dati. Oltre il rispetto di questi requisiti, per Eurostat, fondamentale è soprattutto la reputazione degli enti che producono e mettono a disposizione del pubblico ricerche di elevata qualità.

Conformemente a quanto previsto dalla normativa italiana, inoltre, SOSE tramite il suo Centro Studi, viene riconosciuta come Ente di ricerca anche da parte dell'ISTAT nonché, per fini inerenti all'attività di analisi e ricerca scientifica, avrà accesso ai dati in possesso di altre amministrazioni italiane che partecipano al Sistema Statistico Nazionale (SISTAN) e di tutte le altre autorità statistiche europee facenti parte dell'*European Statistical System* (ESS).

## 2.4 SOSE Academy

A supporto dell'attività del Centro Studi viene anche costituita la *SOSE Academy* con l'obiettivo di coniugare le esperienze maturate in SOSE, grazie ai progetti nazionali e



internazionali, e il compito di garantire la proposta, a potenziali clienti esterni, di offerte formative basate sui temi tecnico-metodologici che caratterizzano appunto il *know-how* interno.

## 2.5 La collana dei “SOSE Working Paper”

Con la pubblicazione del primo numero, nasce la collana editoriale “SOSE Working Paper” dedicata alla divulgazione scientifica dei risultati ottenuti con l’attività di studio e ricerca che caratterizza il lavoro di SOSE.

Questa collana è aperta al contributo di tutti e si pone un obiettivo chiaro: qualificare il dibattito pubblico, anche accademico, attraverso i risultati ottenuti dalle grandi professionalità di cui SOSE dispone. Si tratta di un’occasione importante, da un lato per rafforzare la proiezione esterna dell’Azienda sui temi di attualità, legati all’economia e alla statistica, dall’altro per valorizzare il ruolo dei suoi professionisti, quali esperti attenti e capaci, su cui l’Amministrazione finanziaria ha più volte dimostrato di voler contare.

I *Working Paper* sono uno strumento aperto: tutti in SOSE possono proporre temi o avanzare ipotesi/progetti di ricerca. La collana si avvarrà del lavoro di Giancarlo Ferrara in qualità di *Editor* e di Valeria Bucci come *Assistant Editor*.

SOSE è uno straordinario centro di competenze al servizio dell’interesse pubblico e l’iniziativa dei *Working Paper* servirà a supportare la conoscenza e la diffusione di questo dato, anche oltre l’ambito consolidato degli incarichi istituzionali, per di più dotando l’Azienda di un prezioso strumento di lavoro, capace per sua natura di generare proficue connessioni e occasioni di confronto con ricercatori, analisti, università e gruppi di studio, sia a livello nazionale che internazionale.



## 3. Innovazione tecnologica

### 3.1 Vision

SOSE è una *data company* e come tale vive di innovazione: non potrebbe svolgere il suo ruolo altrimenti. Per questa ragione l'Azienda ha puntato con decisione sulla trasformazione digitale, costruendo il proprio progetto di crescita partendo dal principio del “*digital by default*”: processi, servizi, strumenti e competenze sono stati orientati al rafforzamento e alla diffusione di una solida cultura digitale.

SOSE intende l'innovazione come una sfida sociale, che non riguarda singoli individui o singole organizzazioni, bensì un vero e proprio ecosistema delle competenze in cui ognuno è chiamato a fare la sua parte. Come in azienda, così nello scenario pubblico, ogni soggetto e ogni organizzazione possono portare un contributo essenziale nella definizione di soluzioni nuove e originali, in una logica di mutua collaborazione per il raggiungimento di uno scopo più elevato: l'interesse collettivo.

E quanto sia di interesse pubblico il lavoro che SOSE svolge è stato chiaro nel corso del 2020, quando la pandemia ha costretto il decisore pubblico a chiamare a raccolta i centri di competenza più avanzati e chiedere il loro migliore contributo per la comprensione e l'interpretazione dei mutamenti in atto. Da questi lavori sono nati decreti e atti istituzionali che hanno profondamente inciso nella gestione della più grave crisi economico-sociale dal dopoguerra ad oggi.

Nel 2020 l'Italia ha fatto un balzo in avanti verso la *data driven society*, una società dove le decisioni strategiche sono prese sulla base di analisi evolute e schemi predittivi, elaborati da soggetti di altissima professionalità, capaci di rispondere in tempi rapidi a richieste complesse. Questo è il contributo che SOSE ha fornito e intende fornire all'Amministrazione finanziaria di cui è partner e, attraverso questa, all'intero Paese.

Per fare questo l'Azienda ha dovuto fare una rivoluzione rispetto all'approccio utilizzato nel passato, dove era presente una organizzazione IT basata principalmente sull'*on-premise* (*server* e applicazioni gestite nel *datacenter* di proprietà di SOSE) che, da una parte, porta a un risparmio sugli investimenti ma, dall'altra, ne aumenta i rischi aziendali, in particolare sulla sicurezza e gestione IT. Quindi già nell'anno 2019 la SOSE ha deciso di investire tempo e risorse, umane ed economiche, in attività di studio e ricerca, soprattutto di natura metodologica, che potessero supportare in maniera efficiente le attività di produzione in corso e rispondere con la giusta rapidità e flessibilità alle richieste degli *stakeholders*. E allo stesso tempo ha investito in infrastrutture tecnologiche e dotazioni digitali per fare in modo



che dallo *smart office* al *remote working* il lavoro potesse essere gestito e portato avanti con continuità ed efficienza, garantendo alti standard di sicurezza in continuità (h24, 7/7). Questa sfida ha consentito a SOSE di non farsi cogliere impreparata anche di fronte alla pandemia del 2020.

*Big Data, machine learning, cloud ed e-collaboration* sono gli strumenti su cui l'Azienda ha deciso di puntare e con essi anche il rafforzamento continuo delle competenze tecniche e digitali delle risorse umane coinvolte, a tutti i livelli, in ognuna delle unità di lavoro.

### 3.2 Innovazione strutturale

SOSE oggi gestisce un sistema informativo di medie dimensioni con un *Data Center* e può contare su 75 *server* fisici, 160 *server* virtuali, 5 unità di *storage*, 180 postazioni di lavoro, 220 dispositivi mobili, 16 stampanti condivise, oltre a tutti gli apparati di rete e sicurezza, come gli *access point*, i *router*, gli *switch* e i *firewall*.

Da un punto di vista operativo, il percorso non è stato semplice, a partire dalla necessità di creare nuovi sistemi informativi per soddisfare le esigenze di tutto il personale. Diversi, infatti, sono stati i temi da affrontare: dalla gestione della posta elettronica al sito web, dai *file server* ai database, dai sistemi HRM agli ERP, dalla sicurezza logica alla videosorveglianza, dalle linee di comunicazione al centralino telefonico. Il *Data Center 2.0* garantisce elevati livelli di performance non solo in termini di operatività.

Nel corso del tempo le esigenze di SOSE, legate ai nuovi profili di business e alle trasformazioni di natura organizzativa, sono aumentate e hanno richiesto innovazioni tecnologiche frequenti con l'obiettivo di fornire soluzioni sempre aggiornate.

Un'attenzione particolare, vista la natura di SOSE e le attività di cui si occupa, è stata rivolta alla sicurezza, sia logica che fisica, assicurata attraverso sistemi di monitoraggio attivi costantemente, 24 ore su 24 e 7 giorni su 7. Inoltre, il sistema è oggi totalmente scalabile e in grado di aumentare la propria capacità con nuovi *server*, nuove applicazioni e nuovi servizi aggiuntivi.

### 3.3 Big data e cloud

I *Big Data* fanno il loro ingresso in SOSE già nel 2013 quando l'Azienda decide di realizzare un progetto pilota con l'obiettivo di rendere più proficua e veloce l'organizzazione, l'analisi e l'accesso ai dati di tipo fiscale, economico e normativo, sia strutturati che destrutturati. Per superare il problema, SOSE decide di fare ricorso a un nuovo sistema informatico in grado di rispondere in modo più efficiente ed efficace alle richieste di analisi.



Oggi l'architettura informatica alla base del *core business* di SOSE offre molteplici opportunità e permette di acquisire velocemente nuovi dati sia strutturati che destrutturati, provenienti da fonti interne ed esterne, e di indicizzarli e metterli a disposizione degli analisti in tempi brevi.

Si può accedere alle informazioni in maniera veloce, con nuovi strumenti di navigazione, ricerca, selezione e richiesta dati e di effettuare interrogazioni sul *data lake* con tempi di risposta rapidi. Un utente può ricercare parole, frasi e informazioni su tutti i documenti e i database a disposizione, sui siti e gli archivi di maggior interesse ed effettuare calcoli statistici complessi su una grande mole di dati variegati.

Infine, è possibile svolgere analisi con sistemi integrati, tra cui i *software SAS, R, Qlik*, effettuare analisi dei testi e utilizzare gli output prodotti per creare automaticamente nuovi software di simulazione e test.

Alcuni esempi sono utili a chiarire l'impatto del cambiamento introdotto: per svolgere analisi statistiche complesse, come quelle relative alla stima dei modelli degli ISA – Indici Sintetici di Affidabilità fiscale e riguardanti ben 400 milioni di *record*, si è passati da un tempo di elaborazione dati di 4 ore a uno di 15 secondi; tutte le procedure degli analisti sono centralizzate, controllate e versionate; tutti gli *output* prodotti dalle statistiche sono di facile consultazione, tramite cruscotti realizzati in automatico con sistemi di visualizzazione dei dati.

Oltre ad aver introdotto un'innovazione legata a specifiche esigenze produttive, il nuovo modo di lavorare si configura come una vera rivoluzione in grado di portare vantaggi organizzativi ed economici e capace di favorire l'avvio di nuovi progetti per il miglioramento delle metodologie.

Sul piano infrastrutturale SOSE ha adottato il paradigma *Cloud e Software as a Services (SaaS)* con un approccio *multi-cloud*, ossia basato sul ricorso a servizi differenti, pubblici e privati. L'obiettivo è ottimizzare l'uso delle risorse, sia fisiche che energetiche, con un possibile risparmio economico nel tempo. L'intento, inoltre, è riuscire a sviluppare la capacità di affrontare agevolmente nuove esigenze legate ai servizi e all'organizzazione della Società, connesse, ad esempio, alla distribuzione di contenuti multimediali, lo sviluppo di architetture basate su micro-servizi e *container*, alla gestione della mobilità e dello *smart working*.

### 3.4 Strumenti di collaborazione

Il modo di lavorare in SOSE ha subito un profondo mutamento nel corso del 2020. Infatti, la prima necessità che il *remote working* ha posto è stata la realizzazione di un nuovo sito di



comunicazione aziendale, una piattaforma di riferimento attraverso la quale veicolare tutte le comunicazioni ufficiali, un unico *hub* per essere aggiornati in tempo reale sulle notizie, le comunicazioni aziendali e avere accesso agli strumenti e i servizi di uso quotidiano dei dipendenti.

Dal 17 marzo 2020, a questo scopo, è online il sito SOSEOfficial, lo strumento principale per la pubblicazione di documenti, la condivisione di informazioni e soprattutto per la maggiore collaborazione tra le diverse aree. Il sito è stato realizzato utilizzando *SharePoint* ed è stato progettato pensando a un sistema integrato di comunicazione.

Per supportare i processi di *remote working* e *knowledge sharing* SOSE ha adottato *MS Teams*, la piattaforma di *e-collaboration* di Microsoft, una app di lavoro basata su canali e chat, con lo scopo di facilitare la collaborazione e la comunicazione in modo continuativo.

SOSE ha definito la struttura generale attivando poi diversi *team* suddivisi secondo l'organizzazione aziendale. Ogni Unità può disporre di un proprio *team* al cui interno è possibile creare dei canali tematici, per ogni attività progettuale, a cui sono stati aggiunti alcuni canali trasversali allo scopo di informare e favorire azioni di *engagement* destinate a tutti i dipendenti.

Inoltre, allo scopo di consentire a tutti i dipendenti di affrontare le esigenze poste dalla collaborazione in *cloud*, la SOSE ha consegnato a ognuno un *laptop* aziendale dotato dei necessari strumenti di sicurezza, elaborando altresì una dettagliata *policy* sull'utilizzo degli strumenti informatici e per la prevenzione dei rischi legati al *cybercrime*.

### **Attraverso l'utilizzo combinato del paradigma *cloud* e di avanzati strumenti di collaborazione e comunicazione digitali SOSE, oggi, è completamente operativa 24 ore su 24 e 7 giorni su 7.3.5 SOSEVOLUTION**

Nel corso del 2020 la trasformazione digitale ha subito un'accelerazione considerevole e, in breve tempo, l'Azienda si è ritrovata in *remote working*, lavorando interamente sul *cloud* e in modalità collaborativa. Questi cambiamenti, rapidissimi e trasversali, hanno provocato una necessaria acquisizione di nuove competenze riguardanti strumenti fino a quel momento inediti, come *MS Teams*, e anche di nuovi paradigmi culturali, basti pensare al lavoro per obiettivi e alla *leadership* connessa.

La struttura ha retto bene all'emergenza, dimostrando una straordinaria capacità di resilienza e garantendo la piena continuità operativa. Per valorizzare i traguardi raggiunti e dare la giusta cornice di senso alle trasformazioni in atto, si è reso necessario impostare un percorso



di assestamento che potesse supportare il cambiamento nel corso del tempo, liberandolo dall'emergenza e calandolo in quella che ormai si definisce "nuova normalità".

A questo scopo, è stato elaborato un racconto, una cornice di comunicazione, che potesse inquadrare la TD nella vita di SOSE, dei suoi dipendenti e dei collaboratori chiarendone gli obiettivi e la direzione. La chiave di lettura che è apparsa più adeguata allo scopo è quella evolutiva e da qui "SOSEVOLUTION": la trasformazione digitale è infatti un percorso in avanti, uno sviluppo graduale scandito dal cambiamento.

Nell'approccio strategico di SOSE, si tratta di un'evoluzione in grado di stimolare allo stesso tempo la crescita dei singoli individui e della comunità professionale di cui sono parte. Per questo l'Azienda nel corso del 2020 ha dato avvio a un *digital assessment* chiamato "*Digital Talent*", un progetto pensato per essere una sfida collettiva da vincere tutti assieme, in cui il talento di ognuno dei dipendenti di SOSE fosse parte di un percorso comune di trasformazione.

L'*assessment* si è concretizzato in una *survey* a partecipazione volontaria orientata alla restituzione di una serie di profili articolati su due aspetti: lo stile di pensiero in relazione alla propria inclinazione all'innovazione e un profilo digitale valutato in base alle proprie competenze e attitudini. Per ognuno dei profili i partecipanti hanno ricevuto una scheda con la rappresentazione di un personaggio noto e una descrizione approfondita a corredo.

La comunità professionale di SOSE si è confermata molto focalizzata sull'innovazione digitale e orientata alla resilienza, *smart* nell'approccio al *problem solving* e attenta al valore della collaborazione.



## 4. Le attività di produzione

### 4.1 La produzione degli ISA: nuovi processi produttivi e una nuova organizzazione

#### **La fase di realizzazione degli ISA: il periodo pre-2019.**

Dopo la conclusione della fase sperimentale, condotta su un numero limitato di settori pilota, all'inizio del 2017 fu avviata la produzione dei primi 70 Indici Sintetici di Affidabilità fiscale-ISA con l'obiettivo di entrata in vigore per il p.i. 2017.

Nella apposita Commissione degli esperti del 14 dicembre 2017 (per esprimere il parere in relazione agli ISA applicabili a partire dal p.i. 2017) emersero diverse questioni legate all'entrata in vigore del regime di cassa e il confronto con l'autorità del garante per la gestione dell'intermediario circa le informazioni relative alle banche dati esterne. Nella successiva Commissione degli esperti del 28 febbraio 2018 vennero approvati gli aggiornamenti territoriali, i correttivi di cassa e congiunturali per gli Studi di Settore p.i. 2017 e le Note Tecniche e Metodologiche degli ISA in approvazione per il p.i. 2018.

Durante il 2018 vennero elaborate le evoluzioni degli altri 83 ISA ordinari, a completamento dei settori soggetti agli Studi di Settore (152 ISA ordinari in applicazione al p.i. 2018), nonché l'identificazione delle attività economiche soggette ai parametri per definirne gli appositi 23 ISA "semplificati", in applicazione al p.i. 2018, basati su dati contabili e del personale.

Nelle Commissioni degli esperti del 16 novembre e del 6 dicembre 2018 fu finalmente fornito il parere favorevole agli ISA, elaborati nel 2018 e applicabili quindi a partire dal p.i. 2018 (69 ISA elaborati nel 2017), stabilendo anche la rimozione degli indicatori elementari costruiti con banche dati esterne non fiscali.

Con l'approvazione degli ISA nella Commissione degli esperti del 6 dicembre 2018 si riteneva quindi concluso, sostanzialmente, il processo di realizzazione degli ISA portando a termine la stesura delle Specifiche Tecniche necessarie così da poter procedere con le fasi successive propedeutiche alla realizzazione del software e all'apertura dei canali telematici.

Tale approvazione avrebbe dovuto rappresentare anche una garanzia di qualità e completezza del lavoro svolto fino a quel momento, con il sistema degli ISA pronto per essere reso operativo per il periodo di imposta 2018.

#### **La fase di implementazione degli ISA per il p.i. 2018.**

A partire da gennaio 2019, anche a seguito dell'insediamento del nuovo Consiglio di Amministrazione, vengono avviate una serie di attività di verifica circa il lavoro svolto sugli



ISA che mettono in risalto una serie di criticità fino a quel momento mai evidenziate; queste denotano, in modo inequivocabile, come la precedente gestione del processo di realizzazione degli ISA non fosse corretta e abbia generato non poche difficoltà per l'Azienda. Viene quindi avviata una fase di revisione delle attività che coinvolge molte delle risorse interne di SOSE oltre che i partner istituzionali di Agenzia delle entrate e di SOGEI. Il lavoro si conclude con qualche mese di ritardo rispetto alla data di consegna ufficiale.

I problemi emersi tra febbraio e agosto 2019 denotano la presenza di errori di pianificazione e programmazione nel processo di produzione degli ISA afferenti alla precedente gestione che, con notevoli sforzi nel corso del 2019, si è provato a correggere, ma che, come anticipato, hanno comunque generato molti problemi alla Società, non ultimi quelli di natura reputazionale. Le azioni intraprese nel 2019 si sono quindi limitate a mettere in sicurezza quanto fatto fino a quel momento. Altre attività più invasive avrebbero potuto arrecare solo ulteriori danni.

#### **Prima evoluzione degli ISA prevista per l'applicazione ISA p.i. 2019 (mar 2019-apr 2020).**

Forti delle esperienze maturate nel corso dei primi mesi del 2019 e con l'obiettivo di evitare il ripetersi dei problemi sopra descritti, a settembre 2019 viene avviata una rivisitazione del processo di produzione in corso degli ISA nel quale vengono introdotti una serie di presidi in grado di meglio garantire la qualità del prodotto. In tale contesto, viene inoltre sostituito il dirigente responsabile della produzione degli ISA. Nello stesso mese, si porta dunque a compimento la prima fase di revisione di 89 ISA, che ha condotto non solo ad un loro affinamento ma anche ad una forte semplificazione, in termini di adempimenti, a carico dei contribuenti (in linea con quanto già concordato in Commissione degli esperti).

Diverse sono le novità introdotte nella revisione degli ISA, tutte orientate a un unico principale obiettivo: la semplificazione nei dati e nelle informazioni richieste. In particolare, vi è stata la semplificazione del quadro dei dati contabili (Quadro F) per le attività di impresa, la sostituzione del quadro dei dati contabili per le attività professionali con informazioni contabili analoghe a quelle del quadro RE del modello UNICO/REDDITI, nonché la semplificazione delle pre-calcolate affrontata nella Commissione degli esperti del 24 ottobre 2019.

Da quel momento in avanti il processo degli ISA prosegue in modo fluido e senza problemi, grazie anche all'introduzione di maggiore trasparenza tra le funzioni aziendali coinvolte, l'attivazione di un monitoraggio costante sugli *output* e un maggior processo di delega tra i responsabili delle diverse aree merceologiche, tutti aspetti gestionali fortemente carenti nella precedente gestione.



Durante la Commissione degli esperti del 5 dicembre 2019, al fine di pervenire all'approvazione degli ISA per il p.i. 2019, raccogliendo anche richieste provenienti dalle Associazioni di categoria, SOSE propone una modifica applicativa al calcolo del coefficiente individuale, con riferimento alla stima dei Ricavi/Compensi per addetto e alla stima del Valore aggiunto per addetto. Tale modifica è stata prima condivisa e approvata dall'Agenzia delle entrate e poi, successivamente, anche nella Commissione degli esperti del 18 febbraio 2020. Tali interventi di modifica (ai fini dell'applicazione degli ISA al p.i. 2019) vengono introdotti anche sugli 86 ISA, già approvati con decreto del Ministro dell'Economia e delle Finanze del 28 dicembre 2018, non previsti in revisione nel 2019.

Durante la corposa fase di *re-work*, avviata già a novembre 2019 e proseguita fino al mese di gennaio 2020, per la consegna di specifiche tecniche per l'applicazione p.i. 2019, si provvede a migliorare il sistema di controlli di qualità sul prodotto aggiungendo ulteriori controlli automatici di qualità che riducono ulteriormente il rischio di commettere errori.

Grazie a questo ulteriore adempimento, che ha comportato la fornitura completa di tutte le Specifiche Tecniche dei 175 ISA concordata da POA 2019 nonché ai miglioramenti introdotti nella gestione dei processi del nuovo *management*, per la prima volta in 20 anni di attività di SOSE si perviene alla consegna di tutti i materiali ISA, nei tempi previsti e senza necessità di provvedere nei mesi successivi a revisioni di alcuna natura, consentendo l'uscita del *software* nella prima settimana di maggio 2020.

#### **Seconda evoluzione degli ISA prevista per l'applicazione ISA p.i. 2020 (Mar 2020-Apr 2021).**

La messa in sicurezza degli ISA è ulteriormente confermata dai risultati ottenuti durante l'evoluzione degli ISA prevista per l'applicazione ISA p.i. 2020. In questo periodo, nonostante i problemi creati dalla pandemia di Covid-19, SOSE è riuscita a portare a termine il lavoro di evoluzione degli ISA oltre che a sviluppare una metodologia specifica per tenere conto dei problemi di natura economica che hanno coinvolto gli imprenditori e i professionisti nel 2020.

#### **4.2 FaS – (consolidamento FaS, nuove attività, relazioni)**

Le attività che SOSE svolge nel campo dell'analisi della finanza pubblica si concretizzano, a livello nazionale, nella stima dei Fabbisogni Standard degli enti territoriali e nel supporto alla Ragioneria Generale dello Stato.

Negli ultimi due anni e mezzo tali attività hanno generato una serie di importantissime novità che hanno rilanciato, su questo versante, il ruolo di SOSE:



- il fondamentale supporto nella definizione e nella ripartizione delle risorse destinate ai ristori agli enti territoriali per fare fronte alla pandemia da Covid-19.
- il prestigioso incarico da parte della *Structural Reform Support Service* (SRSS) della Commissione Europea di supportare le Autorità lituane nella definizione e implementazione di una serie di strumenti di valutazione della sostenibilità, di lungo periodo, della finanza degli enti locali.

### **La situazione dell'attività sui Fabbisogni Standard alla fine del 2018**

Alla fine del 2018 l'attività sulla stima dei Fabbisogni Standard era giunta a una fase critica: dopo le elezioni politiche di marzo, infatti, la Commissione Tecnica per i Fabbisogni Standard (CTFS) rimase senza Presidente per mesi, facendo mancare la spinta propulsiva che in precedenza era arrivata da quel versante.

Nella Legge di bilancio per l'anno 2019 venne inoltre inserita una norma che bloccava, attraverso un comma, il meccanismo perequativo prevedendo di fatto la "cristallizzazione del Fondo di Solidarietà Comunale (FSC)" per il 2019, il cui effetto consisteva nel lasciare inalterate le risorse rispetto all'anno precedente.

Bloccare il meccanismo perequativo rischiava di rendere di fatto inutile la determinazione dei Fabbisogni Standard. Nonostante le difficoltà evidenziate il 2019, alla fine, è risultato essere l'anno della ripartenza, anche grazie all'arrivo del Prof. Giampaolo Arachi alla guida della CTFS. In questo rinnovato contesto, SOSE ha così potuto rafforzare l'attività sui Fabbisogni Standard in modo da rispondere in maniera sempre più efficace alle esigenze degli *stakeholder* istituzionali.

### **Le novità sui Fabbisogni Standard nel periodo 2019-2021**

La prima novità è stata l'approvazione dei Fabbisogni Standard avvenuta il 24 luglio 2019, dove per la prima volta è stata prevista una normalizzazione del numero di bambini che frequentano l'asilo nido. Grazie a questa scelta è stato possibile risolvere la problematica degli "asili nido a 0" che aveva sollevato non poche polemiche da parte sia dei Comuni del Sud Italia sia di alcune testate giornalistiche.

Nel corso del 2019, è stato poi approvato il decreto-legge 26 ottobre 2019, n. 124 che, al comma 1 dell'articolo 57, ha previsto non solo una progressione costante del meccanismo perequativo ma anche lo sblocco della cristallizzazione a partire dal 2020 per arrivare a regime nel 2030.



Con l'approvazione del DL 124/19 e con i nuovi Fabbisogni Standard sempre più comuni hanno cominciato a percepire i benefici del meccanismo perequativo rispetto al sistema storico.

Nel novembre del 2019, sono stati approvati i nuovi Costi e Fabbisogni Standard relativi al servizio raccolta e smaltimento dei rifiuti prevedendo una nuova metodologia basata sulla dotazione impiantistica e sull'utilizzo di dati *panel*.

Nel 2020, come anticipato, con la ripartenza del meccanismo perequativo, SOSE ha continuato ad affinare la propria metodologia con l'obiettivo sia di rendere le stime sempre più sofisticate che di cogliere al meglio le diverse peculiarità degli enti.

Nel settembre 2020 la CTFS ha poi approvato i nuovi Fabbisogni Standard per l'anno 2021 introducendo importanti novità metodologiche circa le funzioni "Viabilità e Territorio" e "Sociale".

Nella nuova metodologia delineata per le funzioni di "Territorio e Viabilità" vi è stato un cambio della variabile principale di riferimento che, a differenza della precedente metodologia, non è più rappresentata dalla popolazione bensì dal numero di "Unità immobiliari complessive", derivanti dalla somma del numero totale di abitazioni, pertinenze e immobili non residenziali. In questo modo vengono colte alcune delle problematiche già segnalate non solo dagli enti delle aree interne, soggette allo spopolamento, ma anche dagli enti con grandi flussi turistici e con un grande numero di immobili.

Nella nuova metodologia delineata per la funzione "Sociale" invece sono state superate le criticità relative ai differenziali regionali ed eliminate le *dummy* regionali.

Nella stima dei fabbisogni della funzione "Sociale", per la prima volta, è stato inserito il concetto di "obiettivi di servizio" prevedendo di assegnare agli enti un livello di servizio parametrato alla quantità erogata nelle aree che presentano una maggiore offerta a costi efficienti. L'individuazione di un livello dei servizi superiore alla quantità dei servizi erogati storicamente, soprattutto in alcune aree del Paese, ha comportato la previsione di un fabbisogno di risorse superiore alla spesa storica. Infatti, secondo le stime prodotte da SOSE, per riequilibrare il livello dei servizi nella funzione "Sociale" sarebbero stati necessari almeno 651 milioni di euro in più ogni anno solo per i comuni delle Regioni a Statuto Ordinario.

Inoltre, la Legge 30 dicembre 2018, n. 178 (Legge di stabilità 2020) al comma 791 ha previsto un incremento delle risorse statali che alimentano il FSC, allo scopo di finanziare il maggior fabbisogno stimato per la funzione "Sociale". Nello specifico la norma ha stabilito che l'incremento per il 2021 sia pari a circa 216 milioni di euro e prevede di accompagnare il percorso perequativo attraverso un incremento delle risorse, ogni anno, proporzionale all'avanzamento del meccanismo perequativo rispetto al meccanismo storico. L'incremento



complessivo previsto a regime, nel 2030, alla fine del percorso perequativo, sarà pari a circa 651 milioni annui, la stessa cifra prevista dai Fabbisogni Standard elaborati da SOSE e approvati dalla CTFS.

Si può concludere come le novità introdotte nel campo dei Fabbisogni Standard dei comuni hanno, negli ultimi due anni, radicalmente modificato la situazione in essere: se alla fine del 2018 l'attività dei Fabbisogni Standard sembrava non essere più al centro dell'agenda politica, oggi si può certamente dire che i Fabbisogni Standard, insieme agli obiettivi di servizio e ai futuri LEP, sono tornati ad essere un tema fondamentale per garantire un Paese più equo ed efficiente.

### **SOSE come strumento a supporto della Ragioneria Generale dello Stato**

Nel corso del 2020 SOSE ha saputo cogliere le necessità derivanti dall'emergenza pandemica per enti territoriali e imprese. Per quanto concerne il comparto degli enti territoriali, l'Azienda ha sin da subito supportato la Ragioneria Generale dello Stato fornendo riflessioni e analisi, dimostrando, ancora una volta, come SOSE possa rappresentare un punto di riferimento per definire coperture adeguate e per prevedere scenari futuri. Ad esempio, su questo versante, si prevede la possibilità di dare avvio a un'attività di monitoraggio sia sul fronte PNRR sia sul richiamato fronte dei Fabbisogni Standard, degli obiettivi di servizio e dei LEP.

Non è un caso il fatto che la legislazione adottata nel periodo emergenziale e, in particolare, il decreto-legge 19 maggio 2020, n.34, agli artt. 106 e 111, abbia individuato SOSE come braccio operativo dei tavoli tecnici incaricati alla definizione del riparto delle risorse stanziato dal Governo per il sostegno agli enti territoriali.

Per quanto concerne la finanza pubblica, la trasformazione digitale avviata da SOSE ha inoltre permesso, nel corso del 2020, di poter essere di ausilio sia alla Ragioneria Generale dello Stato che agli altri organi istituzionali nell'utilizzo delle piattaforme utili per l'organizzazione di riunioni *online* nonché, al fine di cooperare in sicurezza, nella creazione di canali per la condivisione di comunicazioni, dati e materiale.

### **SOSE e le attività internazionali**

Il triennio 2018-2020 ha segnato anche l'inizio di attività in campo internazionale sui temi della finanza pubblica. Nel 2018 è partito il progetto che ha visto SOSE supportare le Autorità lituane nella definizione e implementazione di una serie di strumenti di valutazione della sostenibilità, di lungo periodo, della finanza degli enti locali.

Il progetto è nato a seguito del prestigioso incarico da parte della *Structural Reform Support Service* (SRSS) della Commissione Europea. Il fatto che la struttura che segue e supporta le



riforme applicate dai vari Paesi appartenenti all'Unione europea abbia individuato SOSE come partner di riferimento sia per la determinazione dei Fabbisogni Standard sia per supportare le riforme nel campo degli enti territoriali, rappresenta un importante riconoscimento per l'Azienda.

Nel corso degli ultimi anni il progetto è stato portato a termine con dedizione, precisione e con la piena soddisfazione delle Autorità lituane e dei tecnici della SRSS.

L'attività si è conclusa nel novembre 2020, con l'erogazione del *Policy training* alle autorità e ai tecnici lituani. La parte iniziale del *training* è stata dedicata a una panoramica generale del progetto, cui hanno partecipato l'AD Prof. Vincenzo Atella, il Ragioniere Generale dello Stato Biagio Mazzotta oltre ad alti rappresentanti del Governo lituano e dello SRSS della Commissione Europea.

La conclusione positiva di questa prima esperienza dovrebbe portare la possibilità di ambire a nuovi incarichi internazionali, magari proprio dalla stessa struttura della SRSS che ha molto apprezzato le competenze e i report prodotti da SOSE.

### 4.3 Progetto CONSIP

Nel corso del 2019 SOSE stipula con CONSIP un accordo di collaborazione per lo sviluppo e l'applicazione di una metodologia di analisi che consenta di includere tra i requisiti di ammissibilità al bando di gara per l'assegnazione in appalto di specifici servizi, anche una valutazione della solidità economico-finanziaria delle imprese candidate. L'accordo è preliminare alla stipula di un successivo contratto "*in house*" tra le parti che avviene nell'autunno del 2019, a compimento della fase prototipale di applicazione della metodologia di analisi in virtù degli apprezzati risultati ottenuti. Tale contratto definisce il quadro progettuale di attività fino al 2021.

La proposta metodologica formulata da SOSE poggia sulla determinazione di uno *scoring* in grado di esprimere sinteticamente la performance di un'impresa in relazione ad un opportuno insieme di indicatori di bilancio che consentono di misurare l'efficacia/efficienza dei principali aspetti gestionali: redditività, ciclo monetario, ciclo finanziario, patrimonializzazione. Esso si fonda sull'esperienza maturata nel tempo da SOSE riguardo alla determinazione dei parametri con cui classificare le performance di impresa rispetto a ciascuno degli indicatori considerati all'interno del settore di appartenenza; parametri che riflettono condizioni derivate sia dalla teoria economico-aziendale (in particolare la WACC "*Weighted Average Cost of Capital*" nella valutazione degli indicatori di redditività e di



patrimonializzazione) sia da elementi di valutazione di carattere esogeno sia dalla individuazione di una soglia di performance “ritagliata” sulla singola impresa.

In breve, il sistema di *scoring* (SSEF) messo a punto prevede l’assegnazione di un peso a ciascuno degli indicatori considerati in base alla ripartizione dei risultati osservati nel complesso delle imprese del settore: il valore ponderale di riferimento risulta determinato dalla quota di imprese la cui performance viene classificata inferiore al parametro minimo di “normalità”, ovvero in un’area di criticità. Al fine di rendere maggiormente robusto e stabile tale criterio, la valutazione dell’azienda viene applicata ad un periodo di tempo pari a tre anni. La costruzione del punteggio sintetico con cui valutare questi requisiti di ammissione al bando di gara prevede, infine, la realizzazione di un sistema mediante il quale CONSIP possa decidere autonomamente il mix di condizioni selettive in base alla propria esperienza storica, integrando due diverse esigenze: da un lato la necessità di penalizzare le imprese posizionate al di sotto del parametro di delimitazione dell’area di criticità; dall’altro, l’opportunità di favorire marginalmente le imprese che si pongono al di sopra del parametro di delimitazione dell’area di criticità.

Questa metodologia di analisi è stata, quindi, applicata ad un certo numero di gare (tra cui “Servizi di Pulizia”, Servizi di *Facility Management*, “Gestione Servizio Luce”) caratterizzate da una complessità indotta sia dell’elevato numero di partecipanti, sia dall’articolazione delle attività economiche delle imprese candidate non sempre riconducibili con immediatezza ad ATECO omogenei rispetto al bando di gara, sia alla pluralità delle forme giuridiche di impresa.

Accanto a questa attività principale, SOSE ha inoltre sviluppato d’intesa con CONSIP, anche altri approfondimenti in merito, ad esempio, alla valutazione equilibrata di situazioni in cui le imprese redigono un bilancio non riferito all’anno solare e alla costruzione di un indicatore di innovatività con cui premiare, in sede di assegnazione dell’appalto, le imprese che riportassero un contributo rilevante in tal senso (quest’ultimo progetto è attualmente in attesa di approvazione).

#### **4.4 Attività per il Dipartimento delle Finanze**

Alla fine dello scorso anno (2020) è stato siglato con il Dipartimento delle Finanze il primo Atto Esecutivo della Convenzione 2020-2025 tra il MEF e SOSE, relativo ad attività di studio e ricerca in materia tributaria. Con tale Atto viene a consolidarsi un rapporto di collaborazione proficuo che negli anni si è via via sviluppato, affiancando sempre più SOSE al Dipartimento nella complessa valutazione delle misure fiscali realizzate. L’auspicio è che questa possa essere la strada attraverso cui in futuro si rafforzi ulteriormente una tale collaborazione



basata sullo scambio e l'integrazione sempre più stretti e qualificati delle rispettive conoscenze. Molteplici sono i piani sui quali essa si sta sviluppando:

- **Aggiornamento e affinamento della banca dati BIGDF**

BIGDF è la banca dati delle società di capitali costruita per sviluppare analisi e metodologie insieme al Dipartimento delle Finanze; è dunque uno strumento di fondamentale importanza per poter elaborare con metodologie e modelli differenti l'impatto delle misure fiscali sul sistema delle imprese. Per questo essa richiede un aggiornamento continuo e un arricchimento informativo tale da poter affinare progressivamente la qualità delle analisi. Si è pertanto proceduto non solo ad aggiornare le annualità disponibili (2017 e ove possibile 2018), ma anche ad introdurre ulteriori informazioni quali gli indicatori di performance delle imprese. Tutti i dati vengono sempre sottoposti a pseudo-anonimizzazione, nel rispetto del vincolo di tutela della *privacy*.

- **Analisi dell'impatto del Covid-19 sul fabbisogno di liquidità delle imprese**

È noto che a causa della drammatica emergenza sanitaria provocata dalla diffusione del contagio da Covid-19 e delle conseguenti restrizioni indotte nelle attività economiche, sono state varate importanti misure governative finalizzate ad un massiccio sostegno alla liquidità delle imprese. In tale contesto è stata richiesta a SOSE dal Dipartimento delle Finanze una valutazione di impatto di tali misure, utilizzando un modello con il duplice scopo di quantificare i benefici conseguiti dalle imprese in termini di riduzione del fabbisogno e di identificare l'intensità con cui -a livello settoriale- esse hanno potuto neutralizzare gli effetti della carenza di liquidità. Ciò ha comportato in primo luogo, un vasto lavoro di ampliamento degli archivi di dati su cui applicare il modello di analisi mediante l'acquisizione di: comunicazioni periodiche IVA; archivi INPS riguardanti le retribuzioni pagate nel periodo gennaio-maggio 2020; archivi della fatturazione elettronica con l'andamento del valore degli imponibili a livello settoriale per tutto l'anno ad esclusione di dicembre. In secondo luogo, il modello è stato integrato con tutti provvedimenti di natura normativa adottati dal Governo fino a dicembre 2020 per contrastare gli effetti economici negativi legati all'emergenza sanitaria Covid-19. I risultati di questo lavoro, realizzato in collaborazione con la Direzione Studi e Ricerche Economico Fiscali del Dipartimento delle Finanze, sono stati pubblicati a cura del Dipartimento stesso nella Nota N°5 del 12 febbraio 2021 "L'impatto della crisi Covid-19 sul fabbisogno di liquidità delle imprese".



- **Costruzione del modello di micro-simulazione IRES-consolidato per il periodo di imposta 2017**

Il modello di micro-simulazione IRES consolidato è stato creato in anni recenti per poter simulare annualmente la base imponibile IRES e con essa le imposte generate dalle società di capitale e dai gruppi di impresa; nel corso del 2020 esso è stato aggiornato e revisionato con i dati delle dichiarazioni fiscali in sostituzione di quelli civilistici. La micro-simulazione viene annualmente applicata per aggiornare le principali voci di bilancio delle imprese.

- **Il modello comportamentale su investimenti**

Il modello comportamentale degli investimenti, l'attività - ancora ad uno stadio preliminare - si è limitata ad una ricognizione delle principali problematiche da affrontare.

- **Valutazione ex post del credito d'imposta in R&S**

La valutazione ex-post delle misure fiscali centrate sul credito di imposta come incentivo agli investimenti delle imprese. Il modello utilizzato ha in particolare stimato il contributo alla crescita della produttività del lavoro stimolato dall'introduzione di provvedimenti fiscali incentivanti gli investimenti in R&S da parte delle imprese. Tali risultati sono stati anche integrati da uno studio volto a delineare il profilo delle imprese beneficiarie di tali provvedimenti.

- **Supporto alla valutazione dei bilanci e dei piani di investimento delle Agenzie fiscali, nonché nelle metodologie e valutazioni statistiche nell'ambito dell'attività di vigilanza.** (attività da realizzare nei prossimi mesi).

## 4.5 Il progetto Cortina

Al fine di valutare le ricadute socio-economiche dei Campionati Mondiali di Sci Alpino Cortina 2020-2021, il Commissario straordinario per la realizzazione del progetto sportivo dei campionati mondiali di sci alpino, che si sono svolti a Cortina d'Ampezzo dall'8 al 21 febbraio 2021, ha evidenziato la necessità di valutare l'impatto degli investimenti previsti per la realizzazione di detti campionati attraverso la definizione di un modello economico che misuri, al contempo, l'effetto che tale progetto ha, non solo per la sede ospitante, ma anche a livello regionale e (eventualmente) nazionale. Al tal proposito, SOSE è stata contattata per fornire un supporto specifico e mirato alle esigenze prospettate, con l'obiettivo di fornire un'analisi economica preliminare e, in termini di valutazione *ex post*, gli effetti sul territorio di Cortina d'Ampezzo, luogo di svolgimento dei Campionati.

L'analisi è stata dunque commissionata dal Commissario governativo alle opere Valerio Toniolo e coordinata dal professor Francesco Decarolis dell'Università Bocconi.



Sempre in tale contesto, SOSE ha avviato anche una fase di studio per la rilevazione, descrizione e analisi dell'impatto economico dell'evento secondo l'opinione (analisi di *sentiment*) e l'esperienza (es. gli investimenti effettuati) delle imprese esposte in modo diretto o indiretto agli effetti dell'evento, avvalendosi del supporto di professionisti ed esperti esterni in possesso di conoscenze ed esperienze analoghe a quelle del personale di SOSE.

A tal fine, è stata commissionata a Format Research una indagine sul *sentiment*, i cui risultati sono stati presentati durante l'evento *streaming* organizzato all'interno di #Cortina2021 "Ma come fanno bene i mondiali all'economia e all'immagine Italia".

Lo studio ha tenuto conto sia dell'impatto della pandemia da Covid-19 sugli investimenti effettuati dalle imprese in vista dell'evento, sia del *sentiment* delle imprese riguardo gli investimenti e le iniziative realizzate dalla PA per consentire l'attuazione dell'evento.

#### 4.6 Il progetto SACE

La collaborazione avviata con SACE SRV, partner delle imprese italiane e, in particolare, di tutte le società del Polo SACE SIMEST e nonché delle agenzie di credito all'esportazione straniere nel campo della fornitura di servizi per il recupero dei crediti, ha permesso di valutare una possibile interazione delle specifiche competenze di ciascuna di suddette realtà, nel campo dell'economia d'impresa. In particolare, nell'ambito della soluzione messa in opera da SACE relativamente all'assicurazione crediti, si procederà con il supporto metodologico e informativo da parte di SOSE, anche con l'obiettivo di minimizzare la successiva attività di recupero crediti svolta dalla stessa SACE, in ordine alle seguenti attività: analisi della salute economica e del rischio di insolvenza del cliente e analisi di performance e di rischio dei settori economici e dei territori in cui operano i clienti SACE.



## 5. Identità e comunicazione

In questi anni SOSE ha svolto un grande lavoro di consolidamento della sua immagine, a partire dalle dinamiche di relazione e di comunicazione sviluppate con gli interlocutori istituzionali. Il rafforzamento del ruolo aziendale come partner metodologico dell'Amministrazione Pubblica, i dibattiti attivati sui temi di competenza, le iniziative e le prospettive di crescita presentate dal *management* hanno permesso all'Azienda di proiettarsi in maniera solida e articolata nello scenario istituzionale.

### 5.1 Brand identity

La creazione di una forte *corporate identity* è partita da un nuovo logo con un pittogramma che richiamasse un grafico di *trend*, evocativo delle elaborazioni statistiche e della volontà di crescere. Poi un payoff "Dati che creano Valore" coerente con le attività istituzionali e capace di definire un ruolo preciso nel contesto pubblico. Inoltre, puntando *sull'employer branding* e sullo *storytelling* delle competenze, i dipendenti e i collaboratori di SOSE sono diventati i primi ambasciatori dell'identità aziendale. Un'identità che si è rafforzata all'esterno anche attraverso un costante lavoro di *content curation* ossia la pubblicazione di contenuti selezionati provenienti da fonti autorevoli e coerenti con le aree di competenza dell'Azienda.

Oggi SOSE punta con decisione sull'immagine di *data company* al servizio dell'Amministrazione finanziaria e persegue questo obiettivo in termini strategici presidiando le maggiori occasioni di visibilità coerenti con questo tema.

In linea con questa strategia, la *digital transformation* è diventata uno dei temi centrali della *brand identity* di SOSE: dalla digitalizzazione dei processi allo smart working, dal *change management* alla *connected leadership* SOSE è in grado di rappresentare sia all'esterno che all'interno un *case history* fondato su innovazione e resilienza.

La comunicazione digitale ha ovviamente rappresentato un *asset* fondamentale in questo percorso, con un approccio integrato e multicanale: la programmazione dei contenuti è progettata tenendo sempre presente un ecosistema di strumenti, ognuno con il proprio target, linguaggio e piano editoriale. Tra le attività più rilevanti pensate per rafforzare il brand e l'immagine di SOSE si segnalano:

- **Il Vocabolario degli ISA:** per 12 settimane nel corso del 2020 SOSE ha pubblicato una scheda contenente la definizione ragionata di un termine chiave per capire gli aspetti economici e statistici degli Indici Sintetici di Affidabilità, condividendo i contenuti costantemente con le organizzazioni



datoriali e gli ordini professionali coinvolti nel loro processo di aggiornamento oltre che, naturalmente, gli account istituzionali direttamente interessati quali MEF, Agenzia delle entrate e Sogei;

- **SOSExPress:** rassegna stampa settimanale pensata per valorizzare il posizionamento tematico di SOSE sui temi riguardanti l'economia, il fisco e l'innovazione, pubblicata ogni venerdì con i principali numeri e gli studi rilasciati dagli organi ufficiali, la voce degli *stakeholders*, ovvero gli studi e i report pubblicati dalle organizzazioni datoriali e dagli ordini professionali, le notizie riguardanti l'innovazione e la trasformazione digitale, una sezione dedicata agli enti locali e, infine, una al Mondo MEF, cioè una antologia delle principali notizie provenienti dall'arcipelago delle società partecipate del Ministero dell'Economia, con particolare attenzione al Ministero e all'Agenzia delle entrate;
- **Podcast:** nel corso del 2020 SOSE ha adottato uno strumento inedito per la comunicazione pubblica ma in grande ascesa sia in Italia che all'estero, ovvero il podcast. Attraverso l'apertura di un account su Spreaker SOSE ha dato vita a diverse linee editoriali che spaziano dal racconto istituzionale dell'attività aziendale, all'approfondimento dei temi di attualità fino alla divulgazione tematica riguardante ISA e Fabbisogni Standard;
- **Eventi:** l'Azienda ha partecipato ad eventi di grande rilievo tematico come il ForumPA e l'Assemblea annuale di ANCI, sfruttandole come occasioni di networking e rafforzamento tematico. Nel corso del 2020 si è aperta una nuova importante linea di collaborazione con il CNEL sui temi della finanza locale, concretizzatasi nella partecipazione alla Relazione annuale 2020 e rinnovata per il 2021.

## 5.2 Social media

La strategia *social* di SOSE si è evoluta in questo periodo seguendo il percorso di *branding* perseguito dall'Azienda e sfruttando essenzialmente tre canali:

- Twitter, con pubblicazioni giornaliere di segnalazioni dalla rassegna stampa, *live tweeting* dagli eventi e rilancio di contenuti selezionati;
- LinkedIn, con pubblicazioni di news che riguardano la vita dell'Azienda, *Industry insight* e annunci di lavoro;
- YouTube, per la condivisione soprattutto di video inerenti all'attività istituzionale di audizione nella quale SOSE è spesso



coinvolta nonché delle interviste tematiche realizzate in occasione di eventi e incontri pubblici.

Attraverso la pubblicazione di contenuti tematici editati in coerenza con le caratteristiche di ogni *social network*, SOSE ha potuto rafforzare i legami istituzionali con i soggetti del Mondo MEF e partecipare a una conversazione unitaria e condivisa sui temi dirimenti che attengono l'economia, il fisco e l'innovazione.

I risultati ottenuti attraverso la realizzazione di campagne tematiche ad hoc dimostrano che l'attenzione verso i contenuti di qualità che SOSE è in grado di produrre rimane il veicolo più efficace per l'affermazione di una solida presenza social. In questo senso, anche per il futuro l'Azienda intende puntare sulla produzione di contenuti originali elaborati a partire dai dati e dalle note prodotte internamente, puntando ad aggregare attorno ad ognuno il pubblico di volta in volta più adatto ad interagire.

### 5.3 People empowerment

SOSE da sempre coltiva una grande attenzione per la valorizzazione delle risorse umane, nella consapevolezza che la crescita dell'Azienda e il suo miglioramento qualitativo dipendano dalla crescita e dal miglioramento di ognuno dei suoi dipendenti e collaboratori. Per questa ragione SOSE è particolarmente attenta alla creazione di un ambiente interno stimolante che favorisca l'iniziativa individuale e la presa di responsabilità.

La valorizzazione delle risorse umane ha coinciso in questi anni con una precisa strategia volta all'incremento delle competenze, sia specialistiche che trasversali. In particolare, SOSE ha puntato su un'offerta formativa in campo economico-statistico che potesse aggiornare e rafforzare le *skill* dei suoi dipendenti in modo da supportare il complesso lavoro di innovazione metodologica che l'Azienda ha affrontato tanto sugli ISA quanto sui fabbisogni standard.

A questo si aggiunge un'attenzione particolare alle *digital skills*, già consistente prima del 2020 e poi diventata centrale nel corso dell'emergenza pandemica. A tutti i dipendenti di SOSE è stato offerto un percorso di aggiornamento non solo delle competenze digitali necessarie all'uso degli strumenti di elaborazione e collaborazione quotidiani ma anche dell'approccio innovativo necessario per sostenere adeguatamente la trasformazione digitale in corso.

Inoltre, proprio allo scopo di dare massima visibilità alle competenze individuali acquisite nel corso dell'ultimo anno, SOSE ha dato avvio a un'iniziativa di *knowledge sharing* orizzontale chiamata "AperiTeams" attraverso la quale ogni dipendente ha la possibilità di condividere



consigli e pillole formative direttamente con i colleghi, mettendo in questo modo in circolo le competenze pratiche che rendono più facile il lavoro quotidiano.