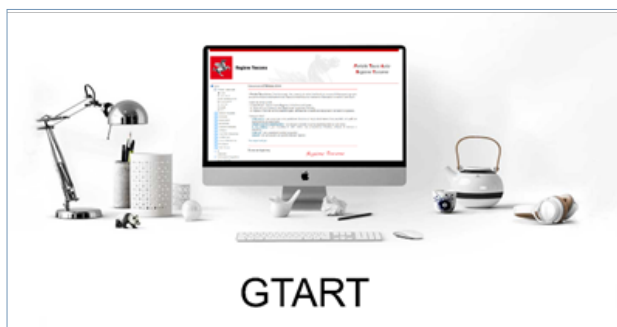


## Total Quality management e recupero fiscale. La sperimentazione della Regione Toscana

Stefania Vanni\*

L'utilizzo di algoritmi di Intelligenza Artificiale, di metodi di data mining e di statistica analitica e predittiva possono dare oggi un importante contributo al recupero fiscale, sulla spinta della crescente attenzione al tema da parte dell'opinione pubblica e del Governo in carica. Una base dati di qualità e l'applicazione di processi di gestione semplici e immediati, da parte di gruppi di lavoro attenti all'innovazione, sono i fattori al centro della progettazione di un sistema rivolto a dare sempre più spazio al rapporto con i contribuenti e finalizzato a promuovere "un rinnovato modello organizzativo che vada nella direzione di far evolvere ulteriormente il rapporto tra Fisco e Cittadino" (Ernesto Ruffini, Audizione alla camera dei deputati del 22 aprile 2020).



Ad oggi abbiamo maturato, in tutti gli ambiti delle conoscenze, un forte bisogno di disporre di dati, raccogliarli, normalizzarli, interpretarli e diffonderli, coltivandone la qualità. In questo spirito nel 2012 è stato introdotto GTART, (sistema di Gestione della Tassa Auto di Regione Toscana), come effetto della decisa affermazione delle metodologie Lean nelle Pubbliche Amministrazioni. Metodologie che si basano su programmi di ottimizzazione delle prestazioni il cui obiettivo principale è di aumentare la qualità dei servizi erogati, ottimizzando l'uso delle risorse. Si tratta di una nuova impronta nell'organizzazione del lavoro, impostata intorno a cittadini e imprese, aperta alla valorizzazione del territorio attraverso l'erogazione delle prestazioni in prossimità, più efficaci e accessibili. Questo orientamento cambia necessariamente l'ottica con cui sono disegnate le piattaforme gestionali. **Gli applicativi**, da semplici raccoglitori di dati, assimilabili a schedari cartacei, si trasformano in prodotti aperti alla collaborazione di team distribuiti e al dialogo con i contribuenti, modellati intorno al soggetto finale, capaci di controllare, misurare e guidare le scelte degli operatori evidenziando ogni problema e suggerendo soluzioni, in modo da non disperdere risorse e tempo.

GTART ha ereditato ogni possibile buona pratica, massimizzando quanto a disposizione senza ricorrere a tecnologie dispendiose. L'impostazione si fonda su principi di ergonomia, facilità d'uso, utilizzo di pattern ricorrenti intuitivi, segnalazioni visive, trasparenza e affidabilità, tracciamento degli eventi e supporto alla diagnosi dei problemi (Root cause analysis). I contribuenti, attraverso il **fascicolo dei propri veicoli**, sono al centro di una rete di professionisti che collaborano mediante una stretta integrazione multidisciplinare, favorita dalla disponibilità di strumenti pensati per rendere più fluido il passaggio di consegne tra gli attori coinvolti.

La necessità di accelerare le attività ma garantirne la qualità, ha portato alla codifica integrata dei processi, cuciti in

base alle esigenze dell'amministrazione attraverso workflow, a garanzia che le scelte avvengano in aderenza alle norme e al dato. Un'ulteriore ottimizzazione è stata raggiunta grazie all'automazione delle attività standard o ricorrenti.

Il gruppo che, con il tempo, si è costruito intorno alla piattaforma ha favorito l'organizzazione del lavoro e la circolazione delle informazioni. Nel sistema, gradualmente, abbiamo trasferito e capitalizzato le conoscenze funzionali e le buone pratiche operative con l'obiettivo di massimizzarne l'efficacia e di ottenere dei progressi di scala orientando il lavoro umano alla risoluzione di casi complessi.

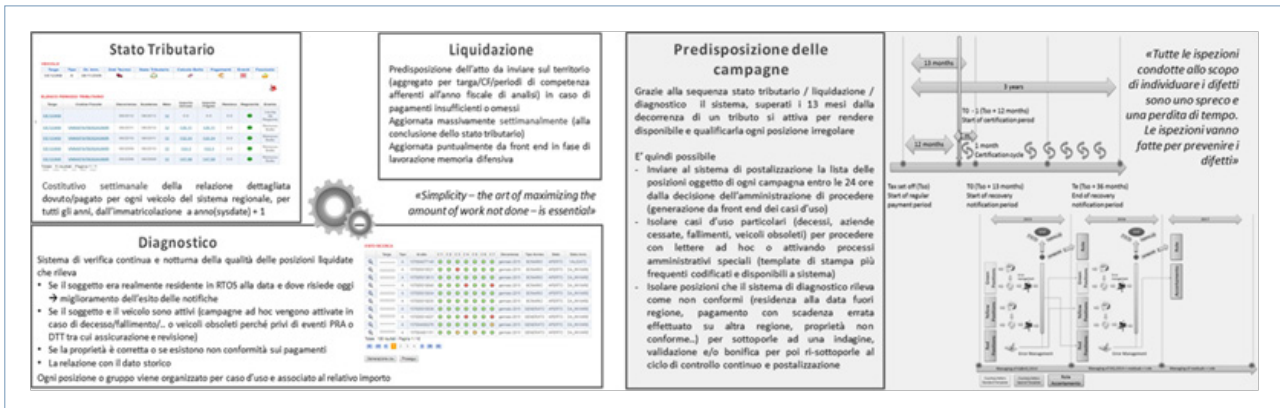
La contaminazione delle competenze, favorita da professionalità trasversali ma co-locate, ha permesso di comprendere e avviare un ulteriore percorso di miglioramento: almeno nel contesto della fiscalità, per quanto ben strutturato e ricco sia un sistema, la reale chiave di volta intorno alla quale costruire un nuovo modello di servizio risiede nell'attenzione, normalizzazione e nel continuo arricchimento del dato e delle informazioni, sfruttando la capacità dell'asset di estendere e interpretare nuovi domini per costruire tassonomie e metriche, impiegando tecniche di data mining per la realizzazione di prodotti di analisi e sintesi che permettessero all'amministrazione di comprendere e anticipare i fenomeni, arginare gli errori, reagire rapidamente alle esigenze e trasformare i processi da reattivi a proattivi.

Lo studio condotto sulla base dati regionale aveva infatti evidenziato aree critiche principalmente riconducibili alla localizzazione dei proprietari e alla gestione del processo di "fine vita" del ciclo tributario, sostanzialmente in un possibile mancato recupero o nell'invio di comunicazioni inesatte ai contribuenti. Nel primo caso l'origine è imputabile al grosso debito informativo verso le regioni in merito alla **residenza fiscale dei soggetti**, ancora dedotta attraverso banche dati non certificanti e tardive, in attesa della completa messa in opera del progetto ANPR. Per un tributo regionale, l'assenza di un sistema di localizzazione capace di risalire anche al dato storico, amplia la possibilità di commettere errori e, al contempo, non acquisisce correttamente le movimentazioni di competenza. Nel secondo caso, in aggiunta ad obsolescenze fisiologiche degli archivi (la cui innovazione è solo recente se comparata al tempo di vita medio di un veicolo che si attesta intorno ai 15 anni), si verificano sia fenomeni di **elusione fiscale** identificabili in vetture regolarmente circolanti ma a cui rimangono concessi elementi regolativi per la mancanza delle trascrizioni sui registri di legge, sia posizioni afferenti al cosiddetto "magazzino crediti", come richiamato da Ruffini, presidente di Agenzia delle Entrate Riscossione, nell'audizione alla Camera dei deputati del 22 aprile 2020, ovvero posizioni in gran parte attribuibili a soggetti non in grado di sostenere la riscossione (fallimenti, cessazioni, decessi).

Con l'obiettivo di favorire il riordino del recupero fiscale, dal 2016 GTART è stato quindi dotato di un sistema di **diagnostico** dove algoritmi di Intelligenza artificiale, operativi a ciclo continuo, permettono di far convergere grandi moli di dati (ininterrottamente scambiati con fonti certificanti eterogenee e complementari) in informazioni strutturate e accessibili, capaci di accrescere la conoscenza, predire e guidare verso le migliori decisioni. Ogni evento riferito al veicolo viene rilevato, confrontato, selezionato, tracciato e datato; parimenti il sistema ha ricostruito una migliore anagrafica (capitalizzando sia l'indirizzo digitale – PEC – che lo storico di quello fisico), attingendo sia alle fonti disponibili, integrate attraverso algoritmi semantici,

a cui si aggiunge un processo di miglioramento continuo ottenuto mediante l'elaborazione degli esiti dei processi di consegna degli atti. L'attività di diagnostica riordina le entità esaminate in categorie, permettendo di classificarle in pattern utilizzati come modello, così da diversificare i meccanismi di recupero, anche adottando iter di analisi e riallineamento proattivo per intervenire sui casi di elusione o errore del sistema.

Si stanno, oggi, manifestando nuove prospettive di maggiore cooperazione e scambio dati, a seguito dell'apertura delle pubbliche amministrazioni. Tra queste, nell'ambito della tassa automobilistica, emerge la collaborazione tra il Pubblico Registro Automobilistico e Motorizzazione, con l'opportunità di ottenere importanti risultati nella normalizzazione del censimento del parco veicoli circolante.



Un primo effetto si può apprezzare nella diminuzione del numero di memorie difensive presentate dai cittadini che è passato da 16'000 (2016) a 9'500 (2018) a 954 (2020) a fronte di volumi complessivi di riscossione progressivamente crescenti che vanno da 462 milioni di euro dell'anno 2016, a 485 milioni di euro dell'anno 2018) a 490 milioni di euro (anno 2019). (fonte *bilancio regionale*)

È questo meccanismo che, anche in Toscana nel contesto della Tassa Automobilistica regionale, attribuisce da tempo alle posizioni fiscali con **indice di rischio** moderato, un "green pass" vincolante per l'avvio dei processi di recupero, a tutela del cittadino e dell'amministrazione. Ciò che è a maggior rischio o inesigibile, in base al livello di tolleranza stabilito, viene invece demandato a linee di intervento tematiche e specialistiche che, a loro volta, attivano nuovi processi supportati dal sistema.

Nonostante questo, il percorso che segnerà una netta trasformazione, forse, risiede nella rivisitazione dell'impianto normativo, in quota parte ancora condizionato da regolamentazioni giuridiche superate e talvolta inadeguate. In questo senso il compito di indirizzare il cambiamento è in capo alle Regioni, titolari del tributo dal 1999, che, nel rispetto della propria autonomia, dovranno favorire l'armonizzazione delle normative quale necessaria premessa per migliorare il sistema di governo e di gestione della fiscalità sui veicoli, nell'interesse di cittadini ed imprese avendo la consapevolezza che i sistemi applicativi sono maturi a supportare e favorire il cambiamento.

\*ACI-Regione Toscana

## Federalismo in Toscana

### Redazione

#### IRPET:

Claudia Ferretti (Responsabile) e Patrizia Lattarulo

#### Regione Toscana:

Luigi Idili, Giovanni Morandini e Agnese Parrini

### Sede di redazione

#### IRPET:

Villa La Quiete alle Montalve - Via Pietro Dazzi, 1 - 50141 FIRENZE  
Tel. 055/459111 - e-mail: redazione@irpet.it