



## Measuring success



Service Public  
Fédéral  
FINANCES **.be**

### Il Ministero delle Finanze belga

Administration de la fiscalité des  
entreprises et des revenus  
Services centraux  
North Galaxy, Tour A 27  
Bd Albert II, 33  
1030 Bruxelles, Belgique

Tel: +32 2576211

[www.minfin.fgov.be](http://www.minfin.fgov.be)

### Ministro di Gabinetto

Sig Didier Reynders

### Dipendenti

~30,000

### Budget 2006

~ € 1.6 milliards

#### Aspetti Salienti del ROI

- ROI 173%
- TIR 31%
- Miglioramento del 750% nei ricorsi trattati
- Riduzione del 50% dei giorni impiegati per la preparazione delle pratiche guidiarie

#### Vantaggi Strategici

- Maggior trasparenza e responsabilità con processi ottimizzati
- Maggior visibilità; i precedenti completi della pratica si trovano online

#### Scopello Studio

- 4 regioni fiscali
- Amministrazione visibilità; i precedenti completi della pratica si trovano online

## Il Ministero delle Finanze belga migliora l'esame dei ricorsi e la comunicazione grazie alla soluzione IBM ECM e realizza un ROI del 173%

### Sintesi

Il Ministero delle Finanze belga (Ministero) è una delle maggiori organizzazioni federali di servizio pubblico del Governo del Belgio. Il Ministero è responsabile dell'amministrazione tributaria e del trattamento dei ricorsi del Belgio, con i suoi 10 milioni di cittadini. Questa enorme responsabilità si complica ulteriormente, quando si tiene conto del compito del Ministero di allineare gli interessi tra leggi esistenti, conformità nel servire i cittadini e i policy maker.

Nel 2002 il Ministero si rese conto che era il momento di fare le cose in modo diverso. Dovendo far fronte ad un accumulo di reclami tributari in continua crescita, frammentati in molteplici regioni fiscali e con limitata visibilità nel processo, risoluzione e comunicazione ai cittadini, il Ministero sapeva che avrebbe dovuto operare in un modo migliore e più efficiente. Il solo aspetto materiale riguardante la creazione e lo spostamento delle pratiche dei cittadini attraverso il processo ha reso molto difficile seguire l'ubicazione delle pratiche, la loro situazione, soluzione o il volume dei ricorsi. Questo problema in costante crescita è stato ulteriormente complicato dalla nuova legislazione e ristrutturazione ("Progetto Copernico") che impone che il contribuente sia posto al centro del processo. Storicamente, il Ministero è stata un'organizzazione molto decentralizzata; ciò causava il trattamento di ciascun caso unicamente per ubicazione, dovendo costantemente 'ripartire da zero' senza il vantaggio dell'apprendimento organizzativo. Ciò ha richiesto al Ministero un ripensamento del proprio processo ed approccio, con lo sviluppo di una soluzione olistica ed innovativa che ha previsto che il Ministero potesse 'digitalizzare' il proprio flusso di lavoro, aumentando quindi la visibilità, trasparenza e responsabilità per l'intero processo end-to-end.

Nel ricercare una soluzione, il Ministero ha scelto IBM (un tempo FileNet<sup>1</sup>), un partner affidabile utilizzato altrove all'interno del Ministero ed il proprio fornitore, Getronics, per sviluppare una soluzione integrata completa per l'amministrazione tributaria. Lavorando con IBM e Getronics, il Ministero ha delineato il processo in modo molto dettagliato, cercando di rimuovere i colli di bottiglia, migliorare i processi di business e le attività sottostanti, integrando il contenuto con altre applicazioni. La strategia del Ministero è stata di implementare la soluzione in due regioni, come pilota, e successivamente lanciarla in tutto il paese. Grazie alla soluzione IBM ECM, il Ministero è ora in grado di gestire meglio il ciclo di vita completo dell'informazione, eliminando la doppia codifica, e al tempo stesso raccogliendo nuove statistiche che permettono di gestire i ricorsi come gruppi. Questo nuovo approccio offre al Ministero delle opportunità di trarre importanti insegnamenti dagli archivi dei ricorsi, creando un miglior allineamento tra legislazione e conformità e soddisfacendo i bisogni dei cittadini.

La soluzione IBM ECM comprende imaging, gestione contenuti e dei processi, il tutto in un sistema sicuro e tempestivo. Attraverso la scansione dei documenti cartacei, il Ministero è ora in grado di indirizzare e distribuire meglio il lavoro, migliorando al tempo stesso la rendicontazione, la sicurezza e la gestione delle pratiche dei cittadini. Inoltre, il processo di 'digitalizzazione' fornisce al Ministero una piattaforma per la collaborazione e l'apprendimento in tutta l'organizzazione, dove in precedenza tutto era trattato come una questione unica e a livello locale.

**Con l'utilizzo della soluzione IBM ECM, implementata e personalizzata da Getronics, il Ministero ha ridotto i costi operativi, migliorato il trattamento dei ricorsi ed aumentato la propria visibilità per meglio bilanciare gli interessi tra legge e conformità, risultante in un Ritorno di Investimento (ROI) del 173% in 5 anni.**

<sup>1</sup> Originale studio è stato pubblicato nel 2005 sotto la marca FileNet



## Measuring success



Service Public  
Fédéral  
FINANCES 

**“Uno dei principali vantaggi de IBM è la velocità di comunicazione la standardizzazione della catalogazione dei documenti, grazie all'utilizzo di modelli”**

— Marianne Balleux, Direttore,  
Ministero dello Finanze Belga

### Sfide Operative

- **Visione frammentata:** La natura fisica delle pratiche cartacee non permetteva una tempestiva ed efficace comunicazione tra le regioni, i contribuenti, le amministrazioni tributarie ed i cittadini
- **Arretrati e ritardi:** L'individuazione (l'erronea collocazione o a volte la perdita) delle pratiche cartacee causava molteplici ritardi di risposta ai ricorsi (a volte anche 6 mesi per l'elaborazione), di risoluzione dei contenziosi o di distribuzione del lavoro
- **Visione frammentata:** La natura fisica delle pratiche cartacee non permetteva una tempestiva ed efficace comunicazione tra le regioni, i contribuenti, le amministrazioni tributarie ed i cittadini
- **Arretrati e ritardi:** L'individuazione (l'erronea collocazione o a volte la perdita) delle pratiche cartacee causava molteplici ritardi di risposta ai ricorsi (a volte anche 6 mesi per l'elaborazione), di risoluzione dei contenziosi o di distribuzione del lavoro

### Sfide di Business

Prima di investire nella piattaforma IBM ECM, il Ministero aveva una visibilità limitata del numero di ricorsi in arrivo. I responsabili dovevano costantemente monitorare il carico di lavoro e ridistribuire i casi, ulteriormente complicati dai ritardi ed arretrati causati dall'instradamento fisico e manuale delle pratiche cartacee. Questo problema a cascata ha messo ulteriormente alla prova il Ministero nel rispondere alle domande dei cittadini, senza considerare le necessità di conformità ai nuovi requisiti di legge come il Progetto Copernico.

### Perché IBM

Come agenzia governativa, il Ministero si adopera a servire due *padroni* – i legislatori, che dirigono e governano il Ministero e i cittadini che li eleggono. Storicamente, questo modello ha posto al centro il Ministero delle Finanze belga, senza mai soddisfare pienamente alcuna delle due parti. Con la soluzione IBM ECM, il Ministero ha intravisto una soluzione che costituisce la spina dorsale della gestione del ciclo di vita completo delle informazioni. Il Ministero ha immaginato una soluzione abilitante, che le permettesse di ottimizzare i propri processi ed attività, integrandoli al tempo stesso con altre applicazioni, ministeri e regioni. Il Ministero ha inoltre anticipato opportunità di sfruttamento di statistiche e resoconti per condividere la miglior prassi con l'intera organizzazione, riducendo il lavoro complessivo. Il Ministero ha creduto possibile raggruppare i ricorsi ed agire in modo univoco — ciò che non era stato possibile prima della soluzione IBM ECM. Poiché la soluzione è stata implementata nell'intero paese, il Ministero prevede che i reali benefici debbano ancora arrivare, quando cioè questi ultimi saranno in grado di allineare gli interessi tra legge ed esigenze di conformità all'intero paese e cittadinanza. Nel suo nuovo ruolo, il Ministero sarà in grado di colmare la lacuna tra i bisogni dei cittadini e le politiche che causano i ricorsi.

### Alla ricerca di un modo migliore

Storicamente, poiché il volume del cartaceo è aumentato, l'elaborazione delle richieste basate su documenti stampati in entrata è rallentata e di conseguenza il tempo necessario per la risoluzione delle pratiche ha continuato ad aumentare. Il Ministero si è reso conto che il volume del cartaceo era diventato ingestibile e l'organizzazione stava annegando in un mare di carta. Per risolvere questo problema, il Ministero ha pensato all'automazione. IBM si è dedicata con successo alle richieste del Ministero fornendo una soluzione capace di organizzare il flusso dei documenti cartacei in entrata, digitalizzarli tramite scansione, e creare cartelle dei casi in formato elettronico, la maggior parte delle quali già dal momento del loro arrivo. Queste cartelle in formato elettronico sono la base per la risoluzione dei casi, inoltrati elettronicamente all'agente competente in base alla sua disponibilità e carico di lavoro. In precedenza le pratiche erano spedite tramite corriere o trasportate tramite carrelli. Questo nuovo approccio riduce considerevolmente la spesa ed offre al Ministero una soluzione centralizzata affidabile che collega tutti i centri di elaborazione.

### Allineamento della collaborazione e condivisione delle conoscenze

Un elemento fondamentale del successo nell'implementazione del nuovo modello di elaborazione è stata la costituzione di un forte team di gestione dei progetti capace di risolvere qualsiasi problema. Il Ministero e Getronics hanno formato un'unica squadra con una vasta esperienza tributaria combinata alle necessarie competenze tecniche. La flessibilità e le sistematiche verifiche delle capacità hanno consentito di superare tutte le incertezze che, comportando analisi e verifiche aggiuntive, allungavano la fase pilota del progetto. Il modello di collaborazione tra il Ministero e Getronics, che sin dall'inizio comprendeva un vasto trasferimento delle conoscenze, è stato cruciale per il successo del progetto. Di conseguenza, sono stati fatti dei passi significativi per quanto concerne il flusso di lavoro e le tecnologie di mappatura dei processi per aumentare la qualità, l'accuratezza e l'efficacia dei processi di business basati sul contenuto. Infine, la presenza (durante l'intero progetto) di un punto di contatto unico e stabile, tra il Ministero e Getronics, ha contribuito alla stabilità all'interno del team di progetto.

## Measuring success



Service Public  
Fédéral  
FINANCES



**“ Con IBM ECM,  
possiamo seguire ogni  
pratica, rispondere  
velocemente alle  
chiamate dei cittadini,  
e persino metterli in  
collegamento diretto  
con l’agente che si  
occupa del caso in  
quel preciso  
momento”**

— Anemie Clasen,  
Ispettore presso Antwerp  
Ministero delle Finanze belga

### Criteri di selezione

- **Fornitore affidabile:** l'utilizzo di IBM (un tempo FileNet), ha già avuto successo altrove nel Ministero
- **Approccio Modulare:** IBM ha voluto un partner per pilotare la soluzione automatizzata in due regioni per poi adattarla su scala nazionale
- **Soluzione Olistica Integrata:** Il Ministero ha richiesto un partner che potesse fornire una soluzione completa, includendo l'imaging, la gestione dei contenuti, il flusso di lavoro ed i modelli. L'obiettivo è di ottenere completezza, migliorando al tempo stesso la comunicazione e l'apprendimento dai rendiconti statistici ed analitici

### Funzioni

- Sistema di Gestione Integrata della Documentazione (imaging, memorizzazione, archiviazione, gestione e protezione)
- Flusso di lavoro per una migliore visibilità, gestione e guadagni di produttività

### Fornitore affidabile

Il Ministero ha trovato in IBM ECM una soluzione di provata affidabilità, utilizzata con successo da molti altri ministeri e governi. La tecnologia di IBM è stata capace di soddisfare tutte le richieste del Ministero fornendo una soluzione integrata, diversamente da quelle frammentate alternative offerte. Il sistema ECM di IBM è una solida soluzione basata sulla gestione dei processi di business che consente l'automazione dei processi del Ministero, la compatibilità hardware e la possibilità di connessione ad altre applicazioni, database e sistemi.

### Approccio modularizzato — Affidabilità, Flessibilità ed Adattabilità

L'implementazione iniziale della soluzione per due regioni in due diverse fasi pilota, prima di divenire "attiva", ha contribuito ad elevare le capacità della soluzione, cioè l'affidabilità, la flessibilità e l'adattabilità. Ora che tutto è in produzione con un'implementazione a livello nazionale, il sistema è un condotto di informazioni che circolano da un centro di elaborazione all'altro in base al carico di lavoro e al livello di competenza. Con maggiore affidabilità e prestazioni, IBM ECM diventa la spina dorsale del trattamento dei ricorsi, con una estensione globale e una disponibilità senza eguali.

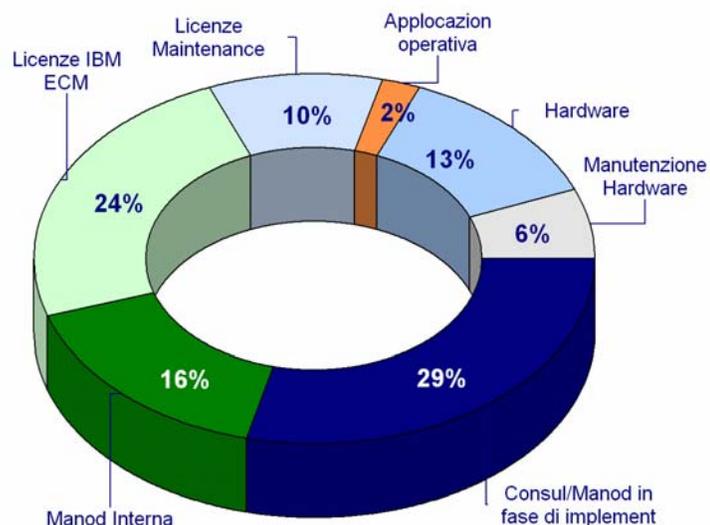
### Soluzione Olistica integrata

La vasta entità della soluzione ha portato alla standardizzazione delle cartelle di documenti, offrendo maggiore semplicità di consultazione e raggruppando casi simili tra regioni e controlli, mentre ha aumentato la qualità del servizio ai contribuenti e l'integrità dei resoconti, fornendo uniformità decisionale tramite l'utilizzo di modelli. Attraverso una massimizzazione di sicurezza e difesa dei dati sensibili dei contribuenti, il Ministero è ora pronto ad espandere l'implementazione di IBM, che include:

- L'emissione di statistiche sul modello di processo di business
- Più capacità funzionali (funzioni di ricerca, per criterio, ecc)
- Capacità di seguire interamente le pratiche fino alla sentenza della corte, alla fine del processo di business

### Quantificazione dell'investimento IBM ECM — Costi

La composizione dell'investimento del Ministero è raffigurata nell'illustrazione che segue, con l'area più ampia costituita dai costi delle risorse (ad esempio, manodopera interna e servizi di consulenza).



## Measuring success



Service Public  
Fédéral  
FINANCES 

### Vantaggi politici

- **Miglioramento nell'effettuazione delle scelte e formulazioni politiche:** Il progetto elettronico delle agenzie amministrative del Belgio conduce ad una più efficiente ed efficace implementazione delle politiche, come pure della responsabilità democratica
- **Semplificazione delle procedure tributarie:** La tecnologia permette l'identificazione delle problematiche tributarie, l'indirizzo e la conseguente minimizzazione dei problemi per i quali gli enti pubblici sono ben conosciuti: il livello di burocrazia
- **Trasparenza nelle leggi tributarie e requisiti di conformità:** Stabilisce un ambiente economico sostenibile che conduce agli investimenti e costituisce un terreno fertile per attrarre capitale straniero

### Vantaggi Sociali e di business

- **Un ambiente con un trattamento fiscale "equo":** La capacità di raggruppare casi simili migliora la coerenza decisionale, trattando equamente tutti i contribuenti
- **I contribuenti assumono un ruolo centrale:** In base al "Progetto Copernico", il contribuente riceve un unico punto di contatto con il Ministero, con un servizio multicanale integrato e personalizzato
- **Miglioramento dell'immagine del Ministero ed integrità degli impiegati:** In una nuova e valorizzata immagine e ambiente accogliente, agenti soddisfatti possono servire il contribuente velocemente e correttamente
- **IBM ECM come soluzione efficace e necessaria** per la costituzione di una catena di e-Government di valore

### Analisi dei costi

Costi Complessivi di lavoro (46%): Comprende l'insieme degli investimenti del Ministero che riguardano la componente manodopera; risorse interne a tempo pieno ed equivalente in termini di consulenti (FTE) come segue:

- Risorse esterne / Consulenza (30%): Include tutte le risorse esterne non appartenenti al Ministero delle Finanze belga utilizzate per l'analisi, la gestione del progetto, la formazione, la verifica, la documentazione e lo sviluppo e la manutenzione degli applicativi
- Risorse interne (16%): Le risorse interne del Ministero che hanno lavorato a tempo pieno al progetto di implementazione di IBM ECM; oscillano dai 4-5 FTE tra il 2004-2007

Licenza e Supporto Software (35%): Comprende i costi di acquisizione delle licenze, i costi annuali di supporto in itinere come pure i costi di funzionamento dell'applicazione, come segue:

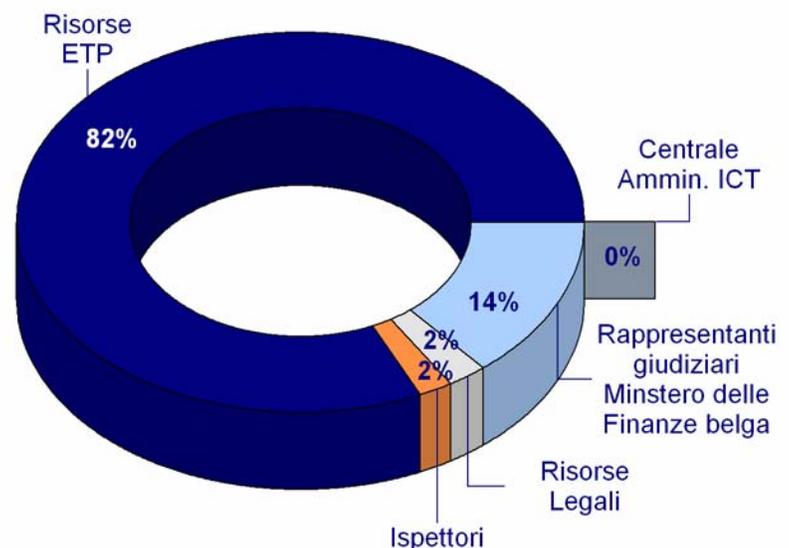
- Licenze e Supporto ( 33%)
- Costi di Funzionamento degli Applicativi (2%): comprende le licenze Oracle, Windows Server e la manutenzione

Hardware e Manutenzione (19%): Comprende i server Proliant, gli scanner Kodak, i dischi ottici riscrivibili HP ed il costo di manutenzione.

### ROI – Ritorni di Investimento derivanti dall'implementazione IBM ECM

L'analisi della Thoughtware Worldwide, LLC ha evidenziato che l'investimento del Ministero in IBM ECM ha portato a significativi guadagni di produttività e misurabili benefici in termini di risorse umane. Il Ministero è stato in grado di conseguire un'effettiva riduzione della manodopera, come pure quella di evitare l'utilizzo di ulteriore personale. La mancata richiesta di personale è il valore realizzato dal Ministero dall'aumento della produttività che richiede minori risorse umane; quindi il Ministero può ottimizzare la propria forza lavoro.

L'illustrazione che segue rappresenta i principali vantaggi economici che hanno contribuito alla realizzazione di un ROI del 173%





## Measuring success



**“IBM ECM ci aiuta notevolmente nella ricerca delle pratiche, ad onorare le scadenze e ricercare il motivo del blocco dei casi”**

— Marc Bressinck  
Manager, Amministrazione  
Centrale Ministero delle  
Finanze belga

### Vantaggi Strategici

- **Automatizzare ed ottimizzare i processi:** Nuovi processi che permettono all'agenzia di facilitare un'elaborazione più veloce ed accurata e sostanzialmente di ridurre la durata del ciclo per la sentenza sui ricorsi
- **Migliorare la visibilità l'equilibrio ed il controllo:** poiché si conosce il numero domande in entrata, un'agenzia può pianificare più efficacemente e quindi si possono meglio allocare le risorse. Inoltre, il flusso di lavoro di IBM fornisce equilibrio (è disponibile una funzione di allerta per le richieste di informazioni, red days, ecc) e miglior controllo della pratica (per l'utilizzo del modello)
- **Migliore funzione di ricerca:** Il Ministero delle Finanze belga è ora in grado di trovare vecchie pratiche in base al giorno, mese, anno, agente, ecc.
- **Costituzione delle responsabilità:** Il sistema permette la canalizzazione dei documenti in base al tipo di profilo (responsabile di reparto, utente, ecc) e l'assegnazione delle responsabilità

### Vantaggi quantitativi conseguiti dall'investimento IBM ECM

Il Ministero sta utilizzando metodi e tecnologie che consentono di effettuare più velocemente, con maggiore efficienza ed in modo economicamente più vantaggioso le proprie mansioni. Con l'implementazione della soluzione IBM ECM, che utilizza un workflow integrato, il Ministero sta conseguendo non solo una maggiore efficienza complessiva, ma anche un'eccellente livello di accuratezza nel processo di business che si traduce in un guadagno di produttività di una risorsa di circa 20 FTE l'anno.

Il tempo necessario ad una pratica di contenzioso per finire a giudizio è diminuito enormemente, di quasi il 50%, portando enormi benefici, poiché tutta la documentazione è ora disponibile su schermo e non è necessario circumnavigare e raccogliere tutti i documenti relativi. Inoltre, le risorse legali sono diminuite in funzione del numero inferiore di casi che si concludono con un processo. In futuro, con l'implementazione della soluzione IBM ECM in tutto il Belgio, i vantaggi per il dipartimento legale aumenteranno considerevolmente poiché il Ministero avrà la capacità di raggruppare i casi ed utilizzare solo una sentenza del tribunale, mettendo a fattor comune la conoscenze acquisite.

Infine, anche l'eliminazione del tempo speso dagli ispettori per generare statistiche con il vecchio sistema Belconet conduce a guadagni in termini di efficienza. In media, ciascun ispettore necessita di almeno 3 giorni al mese per generare queste statistiche di importanza fondamentale. Con la nuova soluzione IBM ECM le statistiche saranno generate automaticamente, così che gli ispettori potranno concentrarsi unicamente a servire meglio il contribuente.

### Vantaggi strategici

Nel mondo degli affari i contenuti sono considerati come un vantaggio competitivo e devono essere disponibili a tutti gli utenti dell'organizzazione per migliorare l'efficienza ed i processi critici di business. In questo contesto, l'automazione e l'ottimizzazione dei processi consentono al Ministero di offrire capacità di elaborazione migliori, più veloci ed accurate che riducono sostanzialmente la durata del ciclo per le sentenze sui ricorsi.

La nuova soluzione ha inoltre migliorato la visibilità: il Ministero potrà pianificare la propria attività più efficacemente, poiché conosce il numero delle richieste in entrata. Potrà inoltre allocare in maniera più efficiente le risorse, con una distribuzione uniforme del carico di lavoro e un ottimale utilizzo delle competenze. Per distribuzione uniforme si intende che ogni caso è trattato in modo più equo, così da mitigare l'azione legale o civile. Quando un ricorso tributario raggiunge un tempo massimo predefinito senza che alcuna azione sia stata presa al riguardo, si attiva una funzione di allarme (red day). Quindi l'agente che ha in carico quella specifica pratica sarà responsabile di occuparsene entro limiti di tempo definiti.

L'accresciuta trasparenza a beneficio della qualità e della capacità di produrre reportistica adeguata consente inoltre al Ministero di distribuire i documenti in base al tipo di profilo e alla assegnazione delle responsabilità. La creazione sistematica di un numero singolo ed unico per ogni contribuente aiuta ad evitare la confusione delle pratiche tra dipartimenti diversi. Infine, con la soluzione IBM ECM, gli agenti tributari hanno sullo schermo la situazione completa del contribuente con tutta la sua storia, ed ogni elemento di corrispondenza viene tracciato e valutato.

### Vantaggi di Business

Con IBM ECM, il Ministero è in grado di servire in modo più efficiente i cittadini senza creare arretrati nei ricorsi. Gli agenti forniscono una rendicontazione migliore, più accurata e completa, con meno errori umani, il che si traduce in sentenze più veloci sui ricorsi. Ora il contribuente è informato e conosce esattamente a che punto si trova il ricorso e chi se ne sta occupando. Soprattutto il livello di coerenza e completezza nella fase decisionale ha raggiunto livelli ineguagliabili.



## Measuring success



Service Public  
Fédéral  
FINANCES **be**

### IBM ECM seconds il ministero Delle Finanze belga

- **Impiego di IBM ECM come struttura per la gestione del ciclo di vita delle informazioni**
- **Impiego di IBM ECM come soluzione in grado** di migliorare i processi ed attività di business integrando i contenuti con altre applicazioni quali l'ERP, il CRM ed altri sistemi fondamentali
- **Espansione del footprint di IBM ECM include:** l'emissione di statistiche del flusso di lavoro, maggiori capacità funzionali (funzioni di ricerca, per criteri, ecc.)
- Verifica attraverso una sentenza giudiziaria al termine del flusso di lavoro
- Eliminazione della doppia codifica ed ulteriore ottimizzazione dei processi

### Gli ostacoli alla piena realizzazione del valore di IBM ECM

- **Uso di sistemi preesistenti:** Belconet aumenta il carico di lavoro a causa della doppia codifica; serve tutte le regioni, i repertori e i dipartimenti e produce statistiche. Quando tutte le regioni utilizzeranno la soluzione IBM ECM, Belconet verrà disattivato
- **Competenze individuali:** I requisiti dei nuovi sistemi sono differenti rispetto a quelli del precedente sistema manuale. La gente è ancora diffidente rispetto alla nuova tecnologia. Il flusso di lavoro è alquanto nuovo e i dipendenti hanno per la prima volta a che fare con l'informazione digitale. Le nuove responsabilità stanno creando un'ampia curva di apprendimento
- **Dalle caratteristiche alle funzioni e capacità:** Fino a questo momento la formazione si è incentrata sulla presentazione delle caratteristiche di questa nuova soluzione e su come gestire le varie schermate. I dipendenti sono messi alla prova nell'adottare l'utilizzo dei modelli; laddove in precedenza gli agenti erano specializzati in una determinata tipologia di contributi ora devono imparare molte più funzioni e contributi

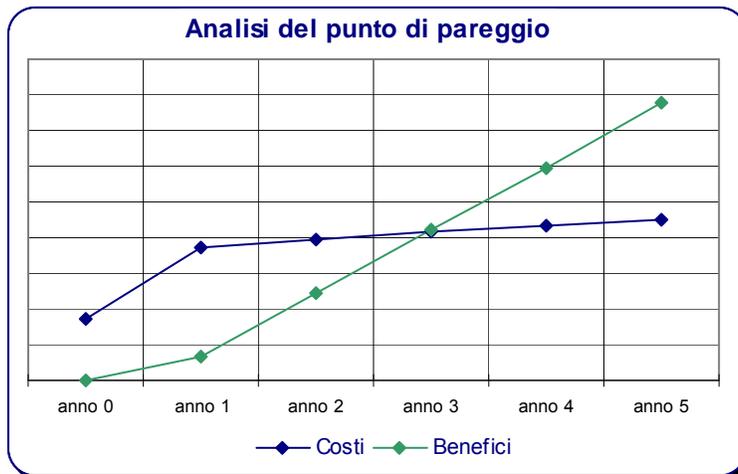
## Vantaggi della Tecnologia

Il consolidamento di un unico sistema integrato e globale ridurrà i costi di integrazione dei sistemi del Ministero delle Finanze belga. Inoltre, una maggiore sicurezza eviterà accessi non autorizzati ai documenti e garantirà un'ulteriore protezione dei dati sensibili dei contribuenti tramite codifica e tecnologie firewall. Infine, l'aumento del flusso di informazioni insieme all'aumento della disponibilità, qualità ed affidabilità dei dati e sistemi, permetterà a tutte le regioni di operare da una singola fonte e da un solo formato. L'IT potrà concentrarsi sull'accrescimento dell'automazione all'interno di un ambiente di sviluppo standardizzato, migliorando la codifica, la manutenzione, il supporto e l'impiego delle risorse.

## Catalizzatore del Mercato guida il cambiamento al servizio del cliente

La volontà del Ministero era quella di porre il contribuente al centro dell'universo e di migliorare i servizi forniti rispondendo ai bisogni dei contribuenti in maniera più efficiente contenendo i costi. Con la soluzione IBM ECM, i processi tributari automatizzati ed ottimizzati permettono al Ministero di semplificare e rendere più snella ed accurata l'elaborazione di ricorsi fiscali, riducendo al tempo stesso il lavoro arretrato. La necessità di intervento umano nelle decisioni di routine viene così ridotta, abbattendo i costi, gli errori umani e la capacità del Ministero di redistribuire le risorse ad altre aree.

### Analisi del punto di pareggio



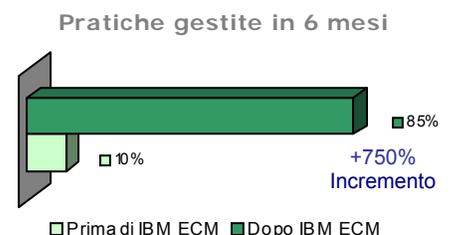
- 173% ROI
- 31% IRR
- Rientro entro 36 mesi
- 4,57 € Milioni di Investimento
- 3,78 € milioni di Risparmio Netto in 5 anni rispetto alla soluzione precedente

## Vantaggi qualitativi di IBM ECM

Oltre al ritorno economico, lo studio della Thoughtware Worldwide rivela vantaggi operativi e tecnologici legati alla soluzione IBM ECM

### Incremento del 750% delle pratiche gestite in 6 mesi

Il numero delle pratiche gestite nell'arco di 6 mesi ha registrato un radicale aumento legato alla gestione dell'imaging, al flusso di lavoro e alla gestione delle normative



## Measuring success



Service Public  
Fédéral  
FINANCES



### SPIEGAZIONE DELLE MISURE FINANZIARIE

#### ROI (Ritorno dell'investimento)

- Quantifica l'utile o il risparmio che si otterrà dall'investimento
- Detrae ogni costo/profitto futuro dal Costo Medio Ponderato del Capitale (CMPC)
- CMPC rappresenta il costo medio del capitale attraverso l'utilizzo di una combinazione di capitale proprio ed indebitamento finanziario

#### CMPC (Costo Medio Ponderato del Capitale)

- $CMPC = E/V \times Re + D/V \times Rd \times (1 - Tc)$
- Re = Costo del capitale proprio
- Rd = Costo dell'indebitamento
- E = Il valore di mercato del capitale dell'azienda
- D = Il valore di mercato dell'indebitamento dell'azienda
- V = E + D
- E/V = Percentuale del finanziamento che costituisce il capitale proprio
- D/V = Percentuale del finanziamento che costituisce l'indebitamento
- Tc = L'aliquota sul reddito di impresa

#### TIR (Tasso Interno di Rendimento)

- Un flusso di cassa scontato è una misura di valutazione ed investimento. Il TIR è il reale interesse ottenuto dall'investimento
- I profitti netti vengono ricalcolati come tasso di interesse
- Il TIR mostra la rapidità di un investimento

## Informazioni circa le misurazioni del valore

Il presente studio rappresenta una delle tante indagini sul valore commerciale che alcune aziende hanno ottenuto grazie ad investimenti nelle soluzioni IBM ECM. Esso si rivolge a dirigenti e a manager che stanno valutando le soluzioni IBM ECM per migliorare la propria attività facendo leva sulla tecnologia.

Questo studio analitico è stato commissionato da IBM (un tempo FileNet), e si basa su una ricerca iniziale e su delle analisi successive condotte dalla Thoughtware Worldwide, LLC, un'azienda di consulenza e ricerca indipendente. La ricerca della Thoughtware Worldwide comprende interviste in loco con i membri del team dirigenziale del Ministero delle Finanze Belga e raccolte di documenti finanziari e di programmazione dell'organizzazione.

Le informazioni contenute in questa pubblicazione sono state ottenute da fonti ritenute attendibili, ma non vengono garantite dalla Thoughtware Worldwide, LLC o da IBM. © 2008 Tutti i diritti riservati.

Per ulteriori dettagli su questo studio, si consiglia di visitare il sito web [ThoughtwareWorldwide.com](http://ThoughtwareWorldwide.com) o di contattare l'ufficio IBM ECM più vicino.

© Thoughtware Worldwide, LLC e IBM Corporation (IBM) 2008, tutti i diritti riservati. Qualsiasi utilizzo o riproduzione totale o parziale del presente documento (ivi compresa ogni raccolta, analisi o altro uso di qualsiasi dato o altra informazione qui contenuta) deve includere la seguente dicitura: "Basato sulle ricerche ed analisi condotte dalla Thoughtware Worldwide, LLC." Indipendentemente da quanto detto in precedenza, a IBM e al Ministero delle Finanze Belga è espressamente vietato far uso del nome Thoughtware, dei servizi, dei documenti o altri beni forniti dalla Thoughtware stessa, in relazione a un programma o alla realizzazione, l'emissione, l'offerta o la promozione di uno strumento finanziario.

La ricerca e l'analisi riportate nel presente documento sono basate su dati forniti alla Thoughtware da IBM e dal Ministero delle Finanze Belga e da altre fonti ritenute attendibili dalla Thoughtware stessa, ma l'accuratezza e l'integrità di tali dati non può essere garantita. Di conseguenza la THOUGHTWARE DECLINA ESPRESSAMENTE QUALSIASI GARANZIA E RESPONSABILITÀ, ESPLICITA, IMPLICITA O PRESCRITTA A NORMA DI LEGGE, RIGUARDANTE O CHE POSSA ALTRIMENTI SORGERE DALLO STUDIO, DAL PRESENTE DOCUMENTO E/O QUALSIASI RISULTATO OTTENUTO DAL SUO UTILIZZO.



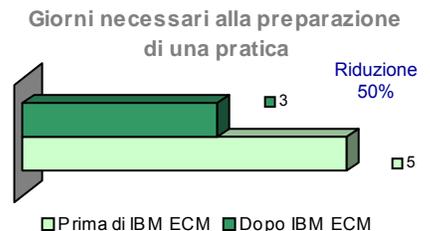
## Incremento del 100% nell'istradamento dei ricorsi

Grazie a IBM ECM, le richieste passano immediatamente dalla registrazione all'ispezione, mentre prima impiegavano una media di 5 giorni lavorativi



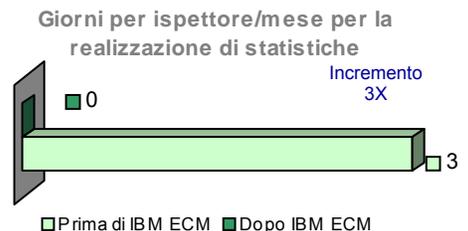
## Riduzione del 50% nel tempo di preparazione del procedimento giudiziario

Con IBM ECM, il tempo di preparazione per la revisione di un determinato ricorso da parte di un giudice è diminuito del 50%. Prima di IBM ECM si impiegavano circa 5 giorni lavorativi — ora, meno della metà e si possono apportare ulteriori migliorie



## Miglioramento del 100% nel tempo di realizzazione delle statistiche

La tecnologia IBM ECM per le statistiche integrate concede agli ispettori 3 ulteriori giorni lavorativi al mese che in precedenza venivano impiegati per operazioni di compilazione dei dati e produzione delle relazioni che ora sono effettuate



## Opportunità future con IBM

Avvalendosi del successo dell'implementazione di IBM ECM, si individuano le seguenti aree come opportunità aggiuntive per il Ministero delle Finanze belga:

### Maggiori scelte per i contribuenti

Sfruttando la soluzione IBM ECM esistente, è possibile offrire ai contribuenti l'opportunità di accedere tramite internet e di inserire il proprio codice per verificare lo stato della propria richiesta

### Ricerca per criteri

Ricerca per criteri diversi (ad esempio per tipo di reclamo) per reperire decisioni adottate in casi simili. Inoltre, anche il riutilizzo dei contenuti può comportare processi lavorativi più efficienti eliminando la necessità di ricominciare da zero

### Estensione della soluzione IBM ECM ad altre regioni

In futuro prevarranno "Economie di scala" che apporteranno maggior valore economico e sociale. Siamo ancora in una fase iniziale della realizzazione del valore; il vero impatto si avrà quando tutte le regioni utilizzeranno la soluzione IBM ECM

### Impiego di IBM ECM e statistiche per la formulazione di una politica fiscale più coerente

Le statistiche generate tramite IBM aiuteranno ad identificare i punti forti e quelli deboli dell'attuale politica fiscale e contribuiranno all'armonizzazione fiscale in tutte le regioni