

Documenti di lavoro dell'Ufficio Studi

2003 / 2

**Indicatori sintetici di produttività dei fattori
Metodologia e confronto 2000-2001**

Marco Cutaia e Stefano Pisani

Documenti di lavoro dell'Ufficio Studi

2003 / 2

**Indicatori sintetici di produttività dei fattori
Metodologia e confronto 2000-2001**

Marco Cutaia, Stefano Pisani

Ottobre 2003

I documenti di lavoro non riflettono necessariamente l'opinione ufficiale dell'Agenzia delle Entrate ed impegnano unicamente gli autori.

Possono essere liberamente utilizzati e riprodotti per finalità di uso personale, studio, ricerca o comunque non commerciali a condizione che sia citata la fonte attraverso la seguente dicitura, impressa in caratteri ben visibili:
<http://www1.agenziaentrate.it/ufficiostudi>

Informazioni e chiarimenti: ae.ufficiostudi@agenziaentrate.it

Indicatori sintetici di produttività. Metodologia e confronto 2000-2001.

L'Agenzia delle Entrate fornisce una pluralità di servizi qualitativamente diversi tra loro. La metodologia proposta consente di sintetizzare tale complessità tramite due indicatori. Il primo è la *produzione a prezzi costanti* sottostante l'offerta dei servizi resi. Il secondo consiste in un indicatore dell'*input di lavoro utilizzato*, basato sulle ore effettivamente lavorate e sulla remunerazione delle differenti qualificazioni del personale. Combinando assieme i due indicatori si ricava un parametro di "efficienza aziendale" fondato sul concetto di produttività apparente del lavoro.

Indicateurs synthétiques de productivité. Méthodologie et comparaison 2000-2001

L'"Agenzia delle Entrate" fournit une gamme de services qualitativement différents entre eux. La méthodologie préconisée permet de synthétiser cette complexité au travers de deux indicateurs. Le premier est la *production à prix constants*, sous-jacente à l'offre des services rendus. Le deuxième consiste en un indicateur de l'*input de travail utilisé*, fondé sur les heures effectivement prestées ainsi que sur la rémunération des différentes qualifications du personnel. La combinaison des deux indicateurs permet d'aboutir à un paramètre d'"efficacité de l'entreprise", basé sur le concept de productivité apparente du travail.

Synthetische Produktivitätsindikatoren. Methodologie und Vergleich 2000-2001

Die « Agenzia delle Entrate » liefert ein Bereich von Diensten die qualitativ verschiedenen untereinander sind. Die befürwortete Methodologie erlaubt diese Komplexität durch zwei Indikatoren zusammenzufassen. Das Erste ist die zugrunde liegende *Produktion zu konstanten Preisen* am Angebot der erbrachten Dienstleistungen. Das Zweite besteht in einem Indikator *des benutzten Arbeitsinputs*, basiert auf den Stunden tatsächlich bearbeitet sowie auf der Bezahlung der verschiedenen Qualifikationen des Personals. Durch die Kombination der zwei Indikatoren gelangt man zu einem Parameter "der Leistungsfähigkeit des Unternehmens", der auf dem Konzept offensichtlicher Produktivität der Arbeit basiert.

Synthetic productivity indicators. Methodology and Comparison 2000-2001

The "Agenzia delle Entrate" provides a range of qualitatively different services. The recommended methodology makes it possible to synthesise this complexity through two indicators. The first is the *output at constant prices* underlying the offer of services provided. The second consists of an indicator of the *input of labour*, based on the hours actually worked and on the remuneration of the various personnel qualifications. By the combination of both indicators one leads to a parameter of the « company efficiency », based on the concept of apparent productivity of work.

Indicadores sintéticos de productividad. Metodología y comparación 2000-2001

La "Agenzia delle Entrate" proporciona una gama de servicios cualitativamente diferentes entre ellos. La metodología preconizada permite sintetizar esta complejidad a través de dos indicadores. El primero es la *producción a precios constantes* subyacente a la oferta de los servicios prestados. El segundo consiste en un indicador del *input de trabajo utilizado*, fundado sobre las horas efectivamente trabajadas como sobre la remuneración de las distintas calificaciones del personal. Por la combinación de los dos indicadores se consigue un parámetro de "eficiencia de la empresa" basado en el concepto de productividad laboral aparente.

INDICE

1.	LA NECESSITÀ DI UN NUOVO INDICATORE	5
1.1	<i>La Convenzione, attività market e non-market.</i>	5
1.2	<i>Il controllo di gestione e la rilevazione della produzione.</i>	6
2.	METODI PER DETERMINARE PREZZI E VOLUMI IN CONTABILITÀ NAZIONALE	7
2.1	<i>Indicazioni Eurostat e OECD.</i>	7
3.	INDICATORI DI ATTIVITÀ DELL'AGENZIA DELLE ENTRATE.....	10
3.1	<i>La struttura produttiva dell'Agenzia.</i>	10
3.2	<i>Analisi della qualità degli indicatori disponibili.</i>	11
3.3	<i>Input di lavoro a remunerazione costante e ponderazione per la struttura retributiva dell'anno base.</i>	13
3.4	<i>Peso relativo dei processi e rappresentazione di sintesi.</i>	16
3.5	<i>Quantità e correzione degli indicatori per i processi non rilevati.</i>	18
3.6	<i>Integrazione degli indicatori disponibili con indicatori macroeconomici.</i>	20
3.7	<i>Aggregazione degli indicatori di quantità e confronto 2000 e 2001.</i>	21
4.	PRODUZIONE A PREZZI CORRENTI.....	21
4.1	<i>Come si definisce la produzione.</i>	21
4.2	<i>Ripartizione della produzione complessiva tra i macroprocessi.</i>	22
4.3	<i>Ripartizione della produzione tra i processi.</i>	24
5.	PRODUZIONE A PREZZI COSTANTI.....	24
5.1	<i>Metodo di calcolo della produzione a prezzi costanti.</i>	24
5.2	<i>Calcolo della produzione a prezzi costanti per gli anni 2000 e 2001.</i>	26
5.3	<i>Valore medio unitario del prodotto equivalente e deflatore.</i>	28
6.	PRODUTTIVITÀ APPARENTE DEL LAVORO.....	29
6.1	<i>Metodo di calcolo e indice di produttività apparente del lavoro.</i>	29
7.	CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE	31
	RIFERIMENTI.....	34
	APPENDICE 1	35
	APPENDICE 2	41
	APPENDICE 3	48
	GLOSSARIO	51

1. La necessità di un nuovo indicatore

1.1 La Convenzione, attività market e non-market.

L'Agenzia delle Entrate sviluppa la propria attività nell'ambito dell'atto di indirizzo formulato dal Ministro dell'Economia e delle Finanze, secondo il mandato istituzionale stabilito con D.lgs. 300/1999.

La Convenzione tra Ministero e Agenzia descrive in modo dettagliato gli obiettivi gestionali che quest'ultima deve perseguire e subordina l'erogazione di una quota incentivante del finanziamento al loro raggiungimento. Le risorse finanziarie trasferite comprendono gli oneri di gestione, la quota incentivante e la quota per investimenti.

Sebbene siano in aumento le attività che l'Agenzia svolge "sul mercato", per le quali riceve dai clienti un corrispettivo economico, la quasi totalità dei servizi resi dall'Agenzia sono di tipo *non-market*¹. Non esiste, cioè, un prezzo di mercato per i servizi dell'Agenzia, tuttavia il finanziamento a carico del Ministero può essere considerato come il corrispettivo a fronte dell'intera attività indicata nella Convenzione.

L'allocazione delle risorse tra i macroprocessi di attività dell'Agenzia, riportata nel Piano annuale allegato alla Convenzione, è il punto di riferimento per la gestione, che può essere svolta nel limite del *budget* complessivo e della predeterminazione degli obiettivi². L'allocazione delle risorse trasferite dal Ministero tra i macroprocessi di attività dell'Agenzia, al fine di indirizzare l'organizzazione al raggiungimento degli obiettivi concordati, può comportare variazioni nel livello dei servizi erogati, sia dal punto di vista quantitativo sia dal punto di vista qualitativo.

La Convenzione è uno strumento radicalmente diverso da un finanziamento di bilancio a copertura dei costi e, in una logica economica, può essere considerata come lo strumento per *simulare la concorrenza* nel mercato dei servizi resi dall'Agenzia. La tendenziale

¹ La definizione di non market è presa da Eurostat (1996) ed individua: i servizi, individuali o collettivi, che vengono consumati gratuitamente o ad un prezzo non economicamente significativo (che non influenza significativamente la quantità che i produttori desiderano offrire o la quantità che i consumatori desiderano acquistare).

² Il ministro tramite l'atto di indirizzo individua gli obiettivi generali che poi vengono tradotti in obiettivi particolari tramite la Convenzione.

riduzione dello stanziamento ministeriale, che già dal 2001 al 2002 è diminuito del 5,4% a valori correnti nella componente Oneri di gestione³, suggerisce che, a parità di servizi resi, si voglia conseguire un incremento di efficienza⁴, analogamente l'aumento della quota incentivante per il personale tende a legare maggiormente il trattamento economico al raggiungimento di obiettivi strategici.

Ci sono, inoltre, segnali che tendono ad enfatizzare il ruolo dell'autofinanziamento realizzato tramite quei servizi che l'Agenzia può realmente vendere sul mercato. La possibilità di destinare i risultati economici dell'attività commerciale (secondo la nostra terminologia attività market) "alla costituzione di apposita riserva patrimoniale [...] al fine di fronteggiare potenziali deficit economici degli esercizi futuri"⁵, dovuti principalmente alla riduzione del finanziamento a carico del bilancio dello Stato, non può indurre a sviluppare le attività complementari a scapito dell'attività istituzionale, poiché l'Agenzia deve "comunque garantire il pieno conseguimento degli obiettivi strategici e un elevato livello di servizio"⁶.

1.2 Il controllo di gestione e la rilevazione della produzione.

L'attività di controllo di gestione, stabilmente esercitata dall'Agenzia, persegue due finalità differenti ma fortemente integrate:

- a) il monitoraggio costante dell'andamento della gestione in relazione ai programmi predefiniti, a supporto dell'attività direzionale;
- b) la rilevazione delle grandezze fisiche ed economiche in esecuzione della Convenzione, a supporto dell'attività di vigilanza ministeriale e della Corte dei Conti e dell'esecuzione dei meccanismi incentivanti.

Le modalità di controllo prevedono la rilevazione delle quantità prodotte e delle risorse impiegate e le considerazioni di efficienza si sostanziano nel confronto tra piano di produzione (con l'avanzamento della produzione fisica e dell'impiego di lavoro) e dati rilevati. Tutto ciò consente di governare, nel corso di ciascun esercizio, l'attività dell'Agenzia in termini di rispetto degli obiettivi generali predeterminati dall'autorità

³ Agenzia delle Entrate (2002 a). Gli Oneri di gestione sono stanziati sul capitolo 1654 anno 2001 e 3890 anno 2002, che pesa per l'85% dello stanziamento complessivo.

⁴ La riduzione della *X-inefficiency* o un'ottimizzazione dei flussi finanziari.

⁵ Bilancio di esercizio 2001, pag. 42.

⁶ Convenzione per l'esercizio 2002, *Piano annuale dell'Agenzia per l'esercizio 2002*, Relazione.

vigilante e di individuare i punti di forza e le criticità nella struttura gestionale e amministrativa, al fine di razionalizzare l'attività e la spesa.

L'analisi della produttività dei fattori, basata sulla costruzione di un indicatore di produzione con specifiche caratteristiche, risponde a motivazioni diverse dal controllo di gestione in senso stretto.

Prima di tutto intende permettere i confronti intertemporali e tra unità produttive, e per questo motivo l'indicatore non è strutturato sulla base delle esigenze annuali di gestione e di rendicontazione ma piuttosto è costruito tenendo conto degli obiettivi strategici di lungo periodo.

In secondo luogo vuole consentire considerazioni sull'allocazione ottimale delle risorse, scarse per definizione. Prescindendo dal raggiungimento o meno di un obiettivo, si vuole arrivare a poter determinare se l'impatto di un atto gestionale (per esempio l'apertura di un ufficio territoriale o lo storno di risorse dall'attività di consulenza a quella di accertamento) ha comportato un recupero di efficienza (misurata in termini di un incremento della produttività del lavoro).

Complessivamente, la rigorosa rilevazione della produzione dell'Agenzia e l'analisi della produttività consentono di verificare la coerenza tra obiettivi strategici definiti in modo articolato e risorse concretamente impiegate.

Il *data base* predisposto per scopi contabili e di controllo costituisce un *input* importante per la procedura che si propone, ma per le sue finalità specifiche poco si presta ad un'analisi in serie storica. Infatti, i frequenti cambiamenti nel sistema di rilevazione e di misura, assieme con le modifiche nella definizione delle variabili, ne rendono problematico l'impiego al fine di analizzare le tendenze di più lungo periodo⁷.

2. Metodi per determinare prezzi e volumi in contabilità nazionale

2.1 Indicazioni Eurostat e OECD.

L'Eurostat ha fornito una classificazione dei metodi per le misure di prezzi e volumi in contabilità nazionale⁸. Per quanto riguarda i servizi *non-market*, i metodi più appropriati

⁷ Su tale argomento si veda Jackson, Palmer (1990).

⁸ Collesi (1999), Eurostat, (2001).

sono quelli basati su indicatori di *output*, rispondenti ad alcuni requisiti. Gli indicatori devono:

- a) misurare tutti e solo i servizi resi agli utenti esterni, escludendo l'autoconsumo;
- b) essere ponderati per il costo relativo di ogni componente dell'*output* nell'anno base;
- c) avere il maggior grado di dettaglio possibile (*elementary level of aggregation*);
- d) essere comprensivi delle variazioni di qualità (*quality adjusted*).

Il punto a) dei requisiti richiede che, tra i macroprocessi di attività e i relativi processi e prodotti, alcuni debbano essere esclusi per la determinazione di un indicatore di *output*, per esempio i servizi generali o la gestione e sviluppo delle risorse umane. Ciò non vuol dire che le attività interne non esercitano alcuna influenza sulla produttività, ma bensì che queste siano valutate in base ai recuperi di efficienza che inducono sulla produzione dei servizi destinati agli utenti esterni (e non in base alla quantità di lavoro erogata)⁹.

Il punto b) sottintende la necessità di aggregare prodotti qualitativamente differenti tra di loro e, quindi, non sommabili direttamente¹⁰. Nel caso dell'agenzia la struttura di ponderazione è tratta dai valori economici, indicati nella Convenzione, di un anno che indicheremo come base. L'ipotesi sottostante è che l'ammontare di risorse destinato a ciascun macroprocesso rifletta l'importanza relativa che tale macroprocesso riveste nel conseguimento degli obiettivi strategici dell'Agenzia.

Gli indicatori devono rappresentare l'*output* a livello di maggior dettaglio possibile (punto c) e nel nostro caso devono essere relativi alle singole tipologie di prodotto, in modo tale da riuscire a descrivere il più compiutamente possibile la complessità insita nell'offerta dei servizi dell'Agenzia. La metodologia proposta consente, inoltre, di arrivare a determinare sia una misura di sintesi della totalità della produzione che un confronto tra differenti macroprocessi, ad esempio l'attività di accertamento e l'assistenza al contribuente.

⁹ Per chiarire ulteriormente il concetto si può citare l'esempio classico riferito ad una fabbrica che produce automobili. In questo caso l'*output* è misurato in termini di automobili prodotte senza considerare un indicatore fisico che rappresenti, ad esempio, l'attività della direzione del personale. Dalla misura finale, però si ricaverà un'indicazione anche dell'efficienza nella gestione del personale qualora questa stimoli un aumento nella produttività relativa alla produzione di automobili.

¹⁰ Riprendendo l'esempio della fabbrica di automobili per ottenere la produzione a prezzi costanti non è sufficiente contare il numero di autovetture uscite dalla catena di montaggio poiché la misura non terrebbe in nessun conto gli aspetti qualitativi del prodotto. Infatti, la situazione può risultare molto differente a seconda che ci si specializzi su una fascia "alta" piuttosto che su una fascia "bassa" di autovetture. Per tener conto di questi aspetti qualitativi le unità prodotte (in questo caso le automobili) vengono ponderate in base al loro prezzo, che viene tenuto fisso in corrispondenza dei valori che assume nell'anno base.

Per sottolineare la complessità insita nei problemi di misurazione, è necessario ricordare che un bene è caratterizzato oltre che da elementi assoluti (forma, colore, materiale) anche da elementi relativi (luogo e tempo in cui è disponibile), la cui variazione determina l'individuazione di un bene diverso: una torta disponibile oggi a Roma è un bene differente da una torta, di identico contenuto e qualità, disponibile domani a Torino. Lo stesso principio vale per i servizi, che possono essere “diversi” tra loro semplicemente in relazione al tempo in cui sono erogati, oltre che in relazione alla loro “qualità”. Naturalmente a servizi differenti è logico corrispondano prezzi differenti, e la diversa qualità dovrebbe essere rilevata in variazioni di volume e non in variazioni di prezzo: l'indicatore di *output* dovrebbe essere *quality adjusted* (punto d)). Relativamente all'attività dell'Agenzia si può ipotizzare che la correzione per tener conto del differente contenuto qualitativo del servizio venga effettuata ponderando le ore di lavoro erogate con dei *tempi unitari medi*, subordinatamente alla condizione che un servizio di qualità maggiore richieda più tempo per essere prodotto. Tale correzione è coerente con l'impostazione della contabilità nazionale in quanto risponde unicamente a criteri di efficienza (*output related indicators*). Per le finalità tipiche dell'Agenzia si potrebbe pensare di correggere un indicatore di attività, ad esempio il numero di accertamenti eseguiti, anche con un parametro che rifletta la qualità dell'accertamento, come le somme recuperate e il tempo medio impiegato (*outcome related indicators*).

Per costruire indicatori di *output* (o di volume) si possono adottare i seguenti metodi:

- 1) *Input*, ad esempio il numero di lavoratori dedicati ad un'attività o ad un ufficio. I dati sono sicuramente di facile reperimento, tuttavia il metodo è inefficiente e distorsivo poiché sottintende produttività costante del fattore lavoro¹¹, non rileva le variazioni di produttività legate alla composizione dei fattori nel ciclo produttivo e non tiene conto della diversa qualità del lavoro immesso. Sono possibili aggiustamenti per la qualità del lavoro che richiedono ipotesi forti, ad esempio l'assunzione di un legame fisso tra retribuzione e produttività. L'utilizzo dell'indicatore di *output* così ricavato implica delle ipotesi molto restrittive ai fini della costruzione di una misura della produttività del lavoro.
- 2) *Activity*, ad esempio il numero di rimborsi effettuati. Il problema con questo tipo di indicatori è che non tengono conto della presenza di attività sostitutive, come le

¹¹ Ipotesi più restrittiva di quella di rendimenti di scala costanti.

compensazioni effettuate direttamente dal contribuente, che inquinano l'informazione che l'indicatore può dare: se aumenta il numero dei rimborsi la produzione è aumentata, ma se diminuisce il numero dei rimborsi per effetto dell'ampliarsi del ricorso alla compensazione, non si può dire che l'*output* complessivo sia diminuito. D'altronde tanto maggiore è il dettaglio e attenta l'aggregazione degli indicatori elementari, tanto migliore è la qualità degli indicatori di *output* ottenuti con questo metodo. La quantità di ore equivalenti¹² può rientrare in questa categoria e, quindi, essere considerata un buon indicatore di volume, a patto di avere omogeneità intertemporale nella definizione dei tempi unitari standard di lavorazione¹³.

3) *Output (prodotto)*, misurato direttamente. Può essere complicato individuare l'unità di *output* per i servizi collettivi e difficile l'aggregazione delle unità elementari. Elaborazioni degli indicatori di questo tipo danno misura dell'efficienza dell'attività produttiva.

4) *Outcome (risultato)*, ad esempio il livello di evasione fiscale in rapporto al prodotto interno lordo. Si pone in questo caso l'accento sul momento del consumo piuttosto che su quello della produzione, e per questo motivo perde significato la valutazione del valore della produzione al costo dei fattori, secondo quanto previsto per le attività *non-market*. Gli indicatori di *outcome* non sono buoni indicatori di volume, ma possono essere utilizzati come indicatori di qualità del servizio (ad esempio la riduzione dei costi di adempimento spontaneo dell'obbligo fiscale - *compliance costs*) e di efficacia dell'attività.

3. Indicatori di attività dell'Agenzia delle Entrate

3.1 La struttura produttiva dell'Agenzia.

L'attività dell'Agenzia è articolata, a partire dall'unità elementare, in prodotti, processi e macroprocessi. I prodotti sono i singoli atti e le singole azioni operate dalle unità periferiche e centrali dell'Agenzia; i processi aggregano i prodotti per continuità di materia o contenuto; i macroprocessi raggruppano ulteriormente i prodotti secondo la relativa destinazione funzionale.

¹² Numero di unità prodotte per il tempo unitario medio di lavoro necessario per unità di *output*. E' una misura che permette di aggregare in modo coerente prodotti esprimibili in unità di misura differenti.

¹³ La riduzione nel tempo dei tempi standard di lavoro per unità di prodotto, ad esempio per miglioramenti organizzativi e tecnologici o semplificazioni procedurali, può essere catturata in incrementi di produttività non dovuti all'incremento della quantità di fattori impiegati.

E' possibile individuare i macroprocessi che, comprendendo le attività caratterizzanti la "funzione fiscale", possiamo chiamare macroprocessi esterni; alternativamente si distinguono i macroprocessi interni, le cui attività sono ancillari alle attività tipiche e i cui prodotti sono destinati all'autoconsumo¹⁴.

Le attività esterne sono: la gestione dei tributi, la consulenza in materia di tributi erariali, il contrasto all'evasione e l'assistenza al contribuente; riconducibili a queste sono le attività complementari destinate al mercato, quali la consulenza agli enti in materia di fiscalità locale e la riscossione e gestione unificata di tributi non erariali.

La produzione dell'Agenzia è soggetta non solo ai vincoli conseguenti all'atto di indirizzo del ministro (che ne condiziona la composizione e lo sviluppo) ma anche a situazioni peculiari quali la complessità e variabilità della disciplina fiscale. In particolare la variabilità genera discontinuità intertemporali profonde nella tipologia e nella dimensione della produzione realizzata, rendendo più problematico il calcolo della produzione a prezzi costanti.

Esiste quindi un problema di omogeneizzazione dei dati di base, poiché gli indicatori di riferimento devono essere allo stesso tempo rappresentativi della produzione in ogni istante e disponibili con continuità. Tanto maggiore è il livello di dettaglio, tanto migliore la possibilità di ottenere indicatori significativi non solo nel breve periodo¹⁵.

3.2 *Analisi della qualità degli indicatori disponibili.*

La rilevazione dell'*output* dell'Agenzia presenta difficoltà, comuni a tutte le imprese di servizi, relative alla scelta del criterio di valutazione, se fare riferimento al momento del consumo o al momento della produzione del servizio¹⁶. Ad esempio, i costi di attrezzature e di personale dedicato, di una struttura per l'assistenza al contribuente costituiscono un indicatore esauriente di *output* oppure occorre tenere anche conto del numero di contribuenti serviti?

A questa difficoltà si associa la mancanza di un prezzo di mercato che, rendendo impossibile ricavare la quantità prodotta dividendo il valore della produzione complessiva per il prezzo unitario (anche prescindendo dai problemi connessi alla natura di impresa

¹⁴ Per la distinzione tra attività interne ed esterne si veda il punto a) del par. 2.1.

¹⁵ Malizia (1998).

¹⁶ Picozzi, Pisani (1994).

multiprodotto propria dell’Agenzia), rende necessario seguire la metodologia fondata su indici di quantità.

L’Agenzia fornisce una pluralità di servizi differenti tra loro, che presentano dei problemi di aggregazione qualora si intenda ottenere un indicatore di quantità complessiva prodotta. Per esprimere nella stessa unità di misura prodotti diversi e non direttamente sommabili (ad esempio l’attività di contrasto all’evasione e l’attività di gestione dei tributi) in questo lavoro si ricorre a due strumenti: le ore equivalenti e la ponderazione tramite la struttura dei costi dell’anno base¹⁷.

La produzione espressa in termini di ore equivalenti si ricava moltiplicando la quantità fisica rilevata per il tempo unitario medio di lavorazione, preventivamente stabilito e assegnato ai diversi prodotti.

Un indicatore di quantità espresso in termini di ore equivalenti non perde le caratteristiche degli indicatori di *output* poiché è sostanzialmente una trasformazione lineare che, se applicata in modo omogeneo, non genera distorsioni alla dinamica dei singoli prodotti.

Potrebbe invece determinare degli effetti di composizione nel caso la struttura dei tempi medi unitari utilizzati per operare l’aggregazione sia assolutamente arbitraria, cioè nel caso si discosti eccessivamente dai tempi di lavorazione reali. In tal caso alcuni prodotti potrebbero essere sovrastimati ed altri sottostimati, e una diversa composizione della produzione, a parità di produzione complessiva, potrebbe essere registrata come un incremento o un decremento produttivo. Tale rischio può essere enfatizzato quando si considerano attività molto disomogenee tra loro; anche per questo motivo, nella procedura che si propone, quando si effettuano delle aggregazioni tra macroprocessi si utilizza la struttura di ponderazione tratta dai costi della Convenzione.

Come primo passo della procedura si sono analizzati gli indicatori attualmente utilizzati per il controllo di gestione e per la gestione della Convenzione. Quindi sono state separate le attività esterne da quelle interne, secondo quanto previsto nelle indicazioni fornite dall’Eurostat per ottenere indicatori di buona qualità. Infatti un’analisi corretta dovrebbe:

a) non tenere in conto gli indicatori di attività relativi ai servizi interni (servizi generali, gestione risorse materiali, gestione e sviluppo delle risorse umane, direzione e servizi di staff e attività progettuali);

¹⁷ A proposito si veda il punto b) del par. 2.1.

b) imputare *pro quota* i costi dei servizi interni alle varie attività esterne (gestione dei tributi, consulenza in materia di tributi erariali, contrasto all'evasione e servizi al contribuente) secondo una metodologia coerente con i principi della contabilità analitica aziendale.

Nella Tabella 2 è riportato il risultato dell'analisi degli indicatori disponibili e della loro rappresentatività della produzione dell'Agenzia. Il lavoro è stato svolto partendo da ciascun indicatore di prodotto e successivamente presentato per i soli processi aggreganti. Gli indicatori sono stati classificati in *tre tipologie qualitative*:

A) il gruppo A contiene quegli indicatori attualmente disponibili che rispondono sufficientemente alle caratteristiche richieste per un indicatore di *output*, poiché misurano le quantità di prodotto o attività, sono aggregati con tempi medi unitari per il diverso peso specifico e qualità e sono rilevati con buon livello di dettaglio;

B) il gruppo B comprende quegli indicatori per i quali la quantità è stata rilevata, ma che non sono espressi in termini di prodotto equivalente di base, manca cioè un tempo unitario medio che permetta di includere le differenze qualitative e di aggregare gli indicatori;

C) il gruppo C include quei prodotti per i quali è assente un indicatore di attività o *output*, essendo disponibile esclusivamente la rilevazione dell'*input* di lavoro espresso in ore effettivamente lavorate distinte per qualifica.

3.3 *Input di lavoro a remunerazione costante e ponderazione per la struttura retributiva dell'anno base.*

Considerare unicamente il numero di lavoratori impiegati rappresenta una misura eccessivamente grezza dell'*input* di lavoro realmente utilizzato nel processo produttivo, poiché non tiene conto né delle differenze nell'orario di lavoro (ad es. *part time* o *full time*), né della formazione professionale del personale.

La misura migliore per l'*input* di lavoro è costituita dalle ore effettivamente lavorate¹⁸. Una misura alternativa è il numero di posti di lavoro equivalenti a tempo pieno, definito come il totale delle ore lavorate diviso per la media delle ore annualmente lavorate da un lavoratore a tempo pieno.

¹⁸ Commission of the European Communities e altri (1993).

Le ore effettivamente lavorate possono essere ponderate per la retribuzione ad esse corrispondente e sono generalmente utilizzate per il calcolo della produttività apparente del lavoro.

Se le ore effettivamente lavorate sono ponderate per la struttura e i valori retribuitivi dell'anno base, si ottiene l'*input* di lavoro a remunerazione costante espresso in termini fisici (ore lavorate ponderate per le retribuzioni dell'anno base) o espresso in termini di valori a prezzi costanti (ore lavorate moltiplicate per le retribuzioni dell'anno base).

La Tabella 1 riporta la consistenza del personale in servizio al 31 dicembre degli anni 2000 e 2001 e la sua distribuzione tra le qualifiche. Il dato imputato all'anno 2000 è in realtà riferito al 1.1. 2001, momento in cui il personale proveniente dal Dipartimento delle Entrate è stato assegnato all'Agenzia.

Tabella 1 – Personale in servizio, unità di lavoro equivalenti a tempo pieno, ore lavorate.

Personale in servizio, unità di lavoro equivalenti a tempo pieno, ore lavorate – Anno base 2001						
Posizione economica	Personale al 31.12.2000	Percentuale sul totale	Personale al 31.12. 2001	Percentuale sul totale	Differenza 2001-2000	Variazione % 2000-2001
Dir	1.083	2,89%	910	2,49%	-173	-15,97%
C3	2.887	7,70%	2.778	7,60%	-109	-3,78%
C2	3.873	10,33%	4.702	12,86%	829	21,40
C1	7.955	21,22%	7.069	19,33%	-886	-11,14%
B3	6.789	18,11%	7.562	20,68%	773	11,39%
B2	11.411	30,44%	10.130	27,70%	-1.281	-11,23%
B1	1.619	4,32%	1.576	4,31%	-43	-2,66%
A1	1.871	4,99%	1.837	5,02%	-34	-1,82%
Totale	37.488	100,00%	36.564	100,00%	-924	-2,46%
Unità di lavoro a tempo pieno equivalenti	36.399		35.501		-898	-2,47
Ore lavorate	Anno 2000	Peso attività	Anno 2001	Peso attività	Differenza 2001-2000	Variazione % 2000-2001
Ore impiegate	53.311.891		51.996.633		-1.315.258	-2,47%
Ore ponderate	53.749.228		51.996.633		-1.752.595	-3,26%
Ore attività esterne	38.777.116	72,74%	37.983.956	73,05%	-793.160	-2,05%
Ore att est ponderate	35.467.254	65,69%	34.919.620	67,16%	-547.634	-1,54%
Ore attività interne	14.534.775	27,26%	14.012.677	26,95%	-522.098	-3,59%
Ore att int. ponderate	18.281.974	34,01%	17.077.013	32,84%	-1.204.961	-6,59%

Nota: le ore impiegate nel 2000 sono calcolate sulla base delle unità di lavoro equivalenti a tempo pieno. I dati al 31.12.2000 si riferiscono al 1.1.2001, momento in cui nasce l'Agenzia. Le unità di lavoro equivalenti a tempo pieno tengono conto del personale a tempo parziale.

Fonte: elaborazione su dati Relazione di attività 2001 e Controllo di gestione.

Dalla Tabella 1 emerge una riduzione del personale in servizio tra il 2000 e il 2001 e una riallocazione di lavoro a favore delle attività esterne, con una corrispondente riduzione del peso delle attività ancillari che, nel 2001, pesano comunque per il 32,84% circa del totale (per il 26,95% non ponderato)¹⁹.

Le ore di lavoro ponderate, complessivamente indicate nella Tabella 1, derivano dal calcolo dell'input di lavoro ponderato a livello di processo, effettuato mediante ponderazione delle ore effettivamente lavorate per la retribuzione di ciascuna qualifica, in modo da dare maggior peso a quelle attività che impiegano lavoro più qualificato. Le retribuzioni utilizzate sono quelle contrattuali per ogni categoria, comprensive della retribuzione ordinaria e degli oneri sociali (costo del lavoro²⁰). Si è utilizzato il seguente metodo di calcolo:

Equazione 1 – Retribuzione oraria (convenzionale).

$$w_i = \left(\frac{\text{retribuzione}_{annua}}{12} \right) * \frac{1}{156}$$

Equazione 2 – Input di lavoro espresso in ore ponderate per retribuzione (a livello di processo).

$$OLP_{jy} = \sum_{i=1}^n \left(ORE_{ijy} * \frac{w_{ib}}{\sum_{i=1}^n \frac{w_{ib} L_i}{L}} \right) \quad i=(1,..,n) \text{ indice di qualifica}$$

dove

$$\left(\frac{w_{ib}}{\sum_{i=1}^n \frac{w_{ib} L_i}{L}} \right) = \text{fattore di ponderazione (indice di distanza rispetto alla media ponderata}$$

delle retribuzioni) dell'anno base; L è il numero di lavoratori impiegati²¹.

¹⁹ Dato parzialmente difforme da quanto indicato dalla Convenzione 2001, *Prospetto riassuntivo delle attività*, che indica il peso dei servizi professionali e gestione risorse e delle attività progettuali pari al 21,21%. La differenza dipende dalla procedura di riclassificazione dei dati di bilancio (si veda Appendice 3) che fa lievitare la percentuale al 26,95%. Il processo di ponderazione, poi aumenta ulteriormente il peso delle attività interne portandolo al 32,84%.

²⁰ Il costo del lavoro è composto da stipendio tabellare, tredicesima mensilità, retribuzione individuale di anzianità, maggiorazione RIA, assegno ad personam, indennità integrativa speciale, indennità di amministrazione, sviluppo economico super, retribuzione di posizione, trattamento accessorio, assegno per il nucleo familiare, indennità di bilinguismo, indennità di risultato; contributi a carico del datore di lavoro, contributo per il trattamento di fine rapporto.

²¹ La tabella con i dati retributivi completi è disponibile in appendice.

3.4 Peso relativo dei processi e rappresentazione di sintesi.

La Tabella 2 riporta per ciascun indicatore il peso relativo del processo rispetto all'intera attività esterna dell'Agenzia e rispetto al macroprocesso di appartenenza, ottenuti utilizzando le formule seguenti:

Equazione 3 – Peso relativo di ciascun processo rispetto al macroprocesso.

$$PR_{jy/y} = \frac{OLP_{jy}}{\sum_{j=1}^m OLP_{jy}} = \frac{\sum_{i=1}^n \left(ORE_{ijy} * \frac{w_{ib}}{\sum_{i=1}^n \frac{w_{ib} L_i}{L}} \right)}{\sum_{j=1}^m \sum_{i=1}^n \left(ORE_{ijy} * \frac{w_{ib}}{\sum_{i=1}^n \frac{w_{ib} L_i}{L}} \right)}$$

$j=(1,...,m)$ indice di processo; $y=(1,...,s)$ indice di macroprocesso;

Equazione 4 – Peso relativo di ciascun processo rispetto all'Agenzia.

$$PR_{jy/a} = \frac{OLP_{jy}}{\sum_{y=1}^s \sum_{j=1}^m OLP_{jy}}$$

Equazione 5 – Peso relativo di ciascun macroprocesso rispetto all'Agenzia.

$$PR_{y/a} = \frac{\sum_{j=1}^m OLP_{jy}}{\sum_{y=1}^s \sum_{j=1}^m OLP_{jy}}$$

Il peso relativo dei processi serve per determinare la rappresentatività di indici sintetici basati su rilevazioni dell'attività a copertura non completa (per i processi per i quali sono disponibili indicatori che abbiamo classificato come di tipo C).

Dall'analisi effettuata per il 2001 risultano indicatori di produzione di tipo A che rappresentano 579 millesimi dell'attività dell'Agenzia, di tipo B per 294 millesimi e di tipo C per 127 millesimi.

Tabella 2- Produzione equivalente nel 2001 e peso degli indicatori finalizzato all'analisi di qualità

Codice MP	Macroprocesso	Codice 2001	Processo	Produzione equivalente	indicatore tipo A		indicatore tipo B		indicatore tipo C		somma progressiva indicatori A, B, C	
					processo / Agenzia	processo / macroprocesso	processo / Agenzia	processo / macroprocesso	processo / Agenzia	processo / macroprocesso	processi / Agenzia	processi / macroprocessi
E01	Gestione dei tributi	E01100	Movimentazione dichiarazioni ed acquisizione dati	432.208					0,0132	0,0427	0,0132	0,0427
		E01200	Liquidazione tributi settore registro	3.716.920	0,0812	0,2620					0,0945	0,3047
		E01300	Rimborsi tassa CC.GG. iscrizione registro imprese	584.441	0,0122	0,0394					0,1067	0,3441
		E01400	Rimborsi	1.744.728	0,0400	0,1289					0,1466	0,4730
		E01500	Controllo dell'attività dei Concessionari	697.261					0,0213	0,0688	0,1680	0,5418
		E01600	Gestione esiti liquid. automatizz. dichiar. e avvisi bonari	405.633			0,0641	0,2066			0,2320	0,7484
		E01700	Gestione giochi, concorsi ed operazioni a premio	225.341					0,0069	0,0222	0,2389	0,7707
		E01800	Altri adempimenti riguardanti la gestione dei tributi	380.243					0,0116	0,0375	0,2506	0,8082
		E01900	Adempimenti riguardanti la riscossione (iscrizioni a ruolo, sgravi)	1.942.915				0,0595	0,1918	0,3100	1,0000	
E02	E02100 Consulenza in materia di tributi erariali			511.522				0,0146	1,0000	0,3247	1,0000	
E03	Contrasto all'evasione	E03A00	Controlli di fine liquidazione	620.404	0,0091	0,0214					0,3338	0,0214
		E03B00	Controlli documentali	1.833.050	0,0131	0,0309					0,3469	0,0524
		E03100	Controlli sostanziali II.DD., IVA e IRAP	8.919.354	0,1849	0,4362					0,5318	0,4886
		E03200	Accertamenti parziali automatizzati II.DD.	365.853	0,0097	0,0228					0,5414	0,5114
		E03300	Controlli sostanziali tributi settore registro	813.721	0,0221	0,0521					0,5635	0,5635
		E03400	Verifiche su soggetti di rilevanti dimensioni	223.974	0,0057	0,0133					0,5692	0,5768
		E03500	Verifiche su soggetti con volume d'affari compreso tra 10 e 50 mld	324.708	0,0084	0,0198					0,5776	0,5967
		E03600	Verifiche su soggetti con volume d'affari inferiore a 10 miliardi	1.241.065	0,0316	0,0745					0,6092	0,6712
		E03700	Accessi per il controllo degli obblighi fiscali	187.722	0,0046	0,0108					0,6138	0,6820
		E03800	Funzioni strumentali all'attività di controllo	993.169			0,0284	0,0671			0,6422	0,7491
		E03900	Contenzioso	3.523.104	0,1064	0,2509				0,7486	1,0000	
E04	Servizi al contribuente	E04100	Assistenza al contribuente	7.024.181			0,2012	0,8000			0,9497	0,8000
		E04200	Registrazione atti e dichiarazioni di successione	2.663.089	0,0503	0,2000					1,0000	1,0000
Totale				39.374.607	0,5791		0,2936		0,1272		1,0000	

Legenda: indicatori di tipo A, B, C rispettivamente di buona qualità, di media qualità (rilevazione quantità ma manca il fattore di equivalenza), di scarsa qualità (manca la rilevazione della quantità); per ciascun indicatore la prima colonna indica il peso dell'input di lavoro del processo rispetto al totale dell'Agenzia (ponderato per retribuzione e qualifica), la seconda colonna rispetto al macroprocesso di appartenenza.

Fonte: elaborazione dati interni Agenzia delle Entrate.

Sulla base delle quantità rilevate e con le accortezze che saranno illustrate, è possibile costruire un indicatore sintetico di quantità prodotta che rappresenta complessivamente 873 millesimi dell'intera attività esterna dell'Agenzia.

Si ricordi che la costruzione di indici sintetici di produttività, complessivo e a livello di macroprocesso, non ha come scopo ultimo il controllo di gestione in senso stretto, ma la verifica della coerenza tra obiettivi assegnati di politica tributaria e risorse impiegate e, proprio per questo motivo, ha senso concentrare l'attenzione sulle attività indirizzate verso l'esterno, assimilabili a quelle "vendute" sul mercato.

3.5 *Quantità e correzione degli indicatori per i processi non rilevati.*

La presenza di attività sprovviste di un indicatore significativo di attività comporta la necessità di integrare l'informazione disponibile correggendo gli indicatori di macroprocesso per tener conto della presenza di attività con indicatori di tipo C. Infatti, se la quota di indicatori A e B sul totale è bassa, l'indicatore di quantità rilevata non è rappresentativo dell'attività del macroprocesso.

La quantità rilevata sulla base degli indicatori disponibili (quelli ad uso dell'attività di controllo di gestione) può essere divisa per il peso relativo dei processi che tale quantità rappresentano:

Equazione 6 – Indicatore di quantità rilevata di macroprocesso.

$$QR_y = \sum_{j=1}^m QR_{jy}$$

Equazione 7 – Correzione dell'indicatore di quantità di macroprocesso per i processi non rilevati.

$$QC_y = \frac{QR_y}{\sum_{j \in (A \cup B)} PR_{jy/y}}$$

dove QC_y = indicatore di quantità corretto per macroprocesso; QR_y = indicatore di quantità rilevata; al denominatore è la somma della quota di indicatori di tipo A e B (somma dei pesi relativi $PR_{jy/y}$).

Tale operazione, supportata dall'OECD²², sottintende l'ipotesi che l'andamento della produzione (o della produttività) nella parte di attività non rilevata (indicatori di tipo C) segua lo stesso andamento dell'*output* rilevato.

La correzione non può essere effettuata a livello di processo (per i prodotti non rilevati), poiché l'*input* di lavoro non è disponibile al livello di dettaglio pari al prodotto. Per attribuire a ciascun processo una quota del prodotto che tenga conto degli indicatori non rilevati (e quindi delle ore di lavoro impiegate) si può utilizzare la seguente coppia di formule, rispettivamente per i processi rilevati e per i processi non rilevati:

Equazione 8 – Quantità prodotta corretta di processo (per i processi rilevati).

$$QC_{jy} = QR_{jy} \quad \text{per } j \in (A \cup B)$$

dove A , B sono gli insiemi di indicatori di tipo A e B rispettivamente;

Equazione 9 – Quantità prodotta corretta di processo (per i processi non rilevati).

$$QC_{jy} = QC_y * PR_{jy/y} \quad \text{per } j \in (C)$$

dove C è l'insieme degli indicatori di tipo C; QC_y è il valore della quantità di macroprocesso corretta per tenere conto della qualità degli indicatori.

Per utilizzare gli indicatori di tipo B bisogna imporre un tempo unitario medio arbitrario (cioè non supportato dall'analisi del controllo di gestione); ciò può determinare effetti distorsivi notevoli, ad esempio sul valore medio unitario della quantità prodotta di processo, in particolare per i macroprocessi con un'elevata quota di indicatori di tipo B sul totale (servizi al contribuente 80%). In taluni casi è stato imposto un tempo medio unitario ricavato tenendo conto del lavoro effettivamente impiegato.

Seppure questa operazione sia arbitraria, ciò non di meno risulta necessaria per utilizzare le rilevazioni esistenti. D'altronde anche l'applicazione di tempi unitari medi arbitrari, se costanti nel tempo, permette di costruire un indice sintetico sensibile alle variazioni di produzione²³.

Applicando il tempo unitario medio di lavorazione alle quantità fisiche rilevate, sostanzialmente esprimiamo la quantità prodotta in termini di ore equivalenti di lavoro. In taluni casi, sia per il 2000 che per il 2001, le quantità rilevate sono già espresse in ore equivalenti.

²² OECD (1998).

²³ Ricordiamo anche i problemi che possono derivare da variazioni di composizione della produzione, situazione che a noi interessa molto essendo collegata alla riallocazione delle risorse.

Per rendere compatibili i dati del 2000 e del 2001 è stata utilizzata la tabella di raccordo e conversione delle attività predisposta dall'ufficio di controllo di gestione²⁴.

I dati di consuntivo, rilevati ed equivalenti, comprensivi delle modifiche apportate imponendo ove necessario i tempi unitari medi di lavorazione e attribuendo una quantità prodotta ai processi che ne sono sprovvisti, sono disponibili in appendice.

3.6 *Integrazione degli indicatori disponibili con indicatori macroeconomici.*

Alcune attività sono caratterizzate fortemente dal fattore qualitativo della prestazione offerta e pertanto ad esse è difficile associare un indicatore numerico significativo. Si ricordi infatti che caratteristiche qualitative diverse determinano prodotti diversi che pertanto non possono essere agevolmente rilevati nello stesso insieme.

Ad esempio l'attività di consulenza in materia di tributi erariali presenta queste caratteristiche, come anche l'assistenza al contribuente. Per tali attività esistono degli indicatori fisici, quali il numero di interPELLI cui è stata data risposta o il numero di contribuenti che si sono presentati agli sportelli degli uffici locali, che però non esprimono, in termini di variazioni di quantità, il diverso contenuto qualitativo (e di tempo e *know-how*) all'interno delle rispettive specie.

In questi casi è possibile integrare gli indicatori disponibili con indicatori di tipo macroeconomico, quali ad esempio il numero di posizioni fiscali aperte, o il numero delle leggi fiscali operanti, messi in relazione con l'*input* di lavoro nell'anno base.

E' da notare che fin qui si sono svolte considerazioni preliminari ad un'analisi di efficienza, in particolare relativa alle risorse impiegate e alle quantità prodotte, mentre sono state per il momento accantonate le considerazioni relative all'efficacia. Per attività come la consulenza e l'assistenza va segnalato che, come servizi personali, esiste un *trade-off* tra efficienza e qualità percepita dal cliente: infatti la riduzione del tempo dedicato al cliente (e quindi del tempo unitario medio per "pratica") è percepita come riduzione della qualità piuttosto che come recupero di efficienza²⁵.

Nel presente lavoro non è stata effettuata l'integrazione degli indicatori disponibili con indicatori macroeconomici.

²⁴ E' stato, inoltre, effettuato un studio specifico per i prodotti più importanti, si veda, ad esempio, l'appendice 2.

²⁵ Jackson P.M., (1999).

E' comunque altamente auspicabile che vengano trovati idonei indicatori per la rilevazione di tutte le attività.

3.7 Aggregazione degli indicatori di quantità e confronto 2000 e 2001.

Come già ricordato, i dati relativi alla quantità prodotta sono espressi sostanzialmente in termini di ore equivalenti e, pertanto, sono aggregabili per somma.

Gli indicatori di quantità così ottenuti possono essere disposti in serie storica e consentono di effettuare un confronto tra il 2000 e il 2001 per quanto riguarda l'andamento della quantità prodotta e dell'*input* di lavoro impiegato.

La Tabella 3 e la Tabella 4 illustrano la sintesi a livello di macroprocesso e di Agenzia del confronto effettuato²⁶.

Tabella 3 – Confronto quantità prodotta per macroprocesso.

codice	macroprocesso	Quantità prodotta 2001	Quantità prodotta 2000	Variazione 2001/2000
E01	Gestione tributi	10.129.690	9.084.168	111,51
E02	Consulenza tributi erariali	511.522	242.280	211,13
E03	Contrasto all'evasione	19.046.125	18.586.400	102,47
E04	Servizi al contribuente	9.687.269	10.254.086	94,47
Totale		39.374.607	38.166.933	103,16

Fonte: elaborazioni su dati Controllo di gestione

Tabella 4 – Confronto ore lavorate per macroprocesso.

codice	macroprocesso	ore ponderate 2001 (Esterne)	ore ponderate 2000 (Esterne)	ore ponderate 2001 (Interne)	ore ponderate 2000 (Interne)	ore ponderate 2001 (Totali)	ore ponderate 2000 (Totali)	variazione ore totali 2001/2000
E01	Gestione tributi	10.826.566	10.479.970	5.294.600	5.402.012	16.121.166	15.881.982	101,51
E02	Consulenza tributi erariali	511.522	242.280	250.154	124.886	761.676	367.166	207,45
E03	Contrasto all'evasione	14.801.077	15.064.810	7.238.286	7.765.316	22.039.363	22.830.126	96,54
E04	Servizi al contribuente	8.780.454	9.680.195	4.293.974	4.989.759	13.074.428	14.669.954	89,12
Totale		34.919.619	35.467.255	17.077.013	18.281.974	51.996.633	53.749.228	96,74

Fonte: elaborazioni su dati Controllo di gestione

4. Produzione a prezzi correnti

4.1 Come si definisce la produzione.

I servizi *non-market* devono essere valutati al costo totale di produzione, secondo quanto indicato da Eurostat (1996) e OECD (1998), in modo tale che il risultato operativo sia per

²⁶ In appendice è riportato il confronto effettuato a livello di macroprocessi e processi.

definizione nullo. Se vengono contemporaneamente resi servizi commerciali, l'*output non-market* è definito in maniera residuale come differenza tra i costi totali di produzione e i ricavi dall'attività *market*. L'attività complessiva dell'Agenzia, commerciale e non commerciale, è pari quindi al complesso dei costi di produzione.

Il Bilancio di esercizio 2001 ha evidenziato un utile, generato dall'attività qualificata come commerciale e dall'attività istituzionale, pari all'ammontare dei proventi per l'attività *market*²⁷ più l'avanzo di gestione.

Il costo totale di produzione è pari all'ammontare dello stanziamento ricevuto dal Ministero²⁸.

Occorre ripartire il costo dei fattori sui macroprocessi e i processi, poiché su questo ultimo livello si basa la costruzione dell'analisi. La logica seguita è di tipo *top-down* (dal generale al particolare) poiché non sono rilevati i dati elementari di costo.

In futuro, lo sviluppo di un sistema di contabilità analitica potrà fornire questo tipo di informazioni.

Equazione 10 – Valore della produzione market e non-market dell'Agenzia.

$$VD_a = CV - AG$$

dove: *CV* è lo stanziamento di parte corrente stabilito in Convenzione; *AG* è l'avanzo di gestione.

4.2 Ripartizione della produzione complessiva tra i macroprocessi.

In prima approssimazione si può ripartire il valore della produzione complessiva dell'Agenzia (comprensiva della quota di costi relativa ai servizi destinati all'autoconsumo) sui quattro macroprocessi esterni in proporzione al peso relativo di ciascuno.

Equazione 11 – Valore della produzione corretta corrente di macroprocesso.

$$VC_y = VD_a * PC_y$$

²⁷ A fronte dei proventi per l'attività *market* non sono stati computati separatamente i relativi costi specifici e, quindi, non si è in grado di effettuare un'analisi di redditività della gestione commerciale. Se ne potrebbe dedurre che l'avanzo di gestione sia in verità superiore a quanto rilevato, poiché parte dei costi attribuiti all'attività istituzionale sono invece da imputare all'attività commerciale (ad es. le persone, i sistemi informatici, altri costi intermedi dedicati alla riscossione dei diritti camerali per conto di Unioncamere).

²⁸ L'ammontare del trasferimento dal Ministero non è il costo dei fattori (tanto è che si è generato un avanzo di gestione da attività tipica) ma è il corrispettivo dell'intera attività dedotta in convenzione. Ciò induce a ritenere che esista un mercato per l'attività tipica dell'Agenzia, nel quale la domanda è generata da un solo soggetto economico, il Ministero.

PC_y = peso relativo macroprocesso indicato nel *Prospetto riassuntivo delle attività*, Convenzione 2001, riclassificato sui soli macroprocessi esterni.

Equazione 12 – Vincolo metodo di riclassificazione dei pesi relativi indicati nella Convenzione per i macroprocessi esterni.

$$\sum_{y=1}^s PC_y = 1,00$$

Con la Equazione 11 otteniamo la ripartizione del costo totale dei fattori produttivi dell'intera Agenzia sui quattro macroprocessi esterni (che sono i soli da considerare ai fini della rilevazione dell'*output*, secondo le indicazioni di Eurostat). Il risultato è riportato nella seguente tabella

Tabella 5 – Costi di produzione riclassificati – attività esterne (2001).

codice	descrizione	peso relativo	costo €*1000
E01	Gestione tributi	0,477	1.112,93
E01100	Movimentazione dichiarazioni e acquisizione dati	0,043	47,49
E01200	Liquidazione tributi settore registro	0,262	291,58
E01300	Rimborsi tassa CC.GG. Iscrizioni registro imprese	0,039	43,84
E01400	Rimborsi	0,129	143,48
E01500	Controllo dell'attività dei concessionari	0,069	76,61
E01600	Gestione esiti liquidazione automatizzata dichiarazioni e avvisi bonari	0,207	229,93
E01700	Gestione giochi, concorsi ed operazioni a premio	0,022	24,76
E01800	Altri adempimenti riguardanti la gestione dei tributi	0,038	41,78
E01900	Adempimenti riguardanti la riscossione (iscrizioni a ruolo, sgravi)	0,192	213,46
E02	Consulenza tributi erariali	0,015	35,36
E02100	Consulenza in materia di tributi erariali	1,000	35,36
E03	Contrasto all'evasione	0,314	732,17
E03A00	Controlli di fine liquidazione	0,021	15,69
E03B00	Controlli documentali	0,031	22,66
E03100	Controlli sostanziali II.DD., IVA e IRAP	0,436	319,38
E03200	Acceramenti parziali automatizzati II.DD.	0,023	16,69
E03300	Controlli sostanziali tributi settore registro	0,052	38,16
E03400	Verifiche su soggetti di rilevanti dimensioni	0,013	9,76
E03500	Verifiche su soggetti con volume d'affari compreso tra 10 e 50 mld	0,020	14,52
E03600	Verifiche su soggetti con voume d'affari inferiore a 10 miliardi	0,075	54,58
E03700	Accessi per il controllo degli obblighi fiscali	0,011	7,89
E03800	Funzioni strumentali all'attività di controllo	0,067	49,13
E03900	Contenzioso	0,251	183,71
E04	Servizi al contribuente	0,194	451,39
E04100	Assistenza al contribuente	0,800	361,10
E04200	Registrazione atti e dichiarazioni di successione	0,200	90,29
Totale		1,000	2.331,85

Elaborazioni dell'Ufficio Studi su dati Convenzione, si veda Appendice 3. I pesi in grassetto sommano 1, gli altri pesi sono interni ai rispettivi macroprocessi.

4.3 Ripartizione della produzione tra i processi.

La Tabella 5 riporta anche la ripartizione del costo dei fattori di macroprocesso tra i processi componenti secondo l'input di lavoro di processo, sulla base dell'ipotesi che i costi intermedi e i costi d'uso del capitale gravino sui processi nella stessa proporzione del costo del lavoro.

Tale ipotesi richiede che tutti i processi all'interno del macroprocesso abbiano la stessa intensità di lavoro, affermazione in prima analisi contro intuitiva se si confrontano, ad esempio, i controlli automatizzati con le verifiche a soggetti di grandi dimensioni. Tuttavia il problema potrebbe essere risolto dal fatto che i singoli prodotti entrano nella produzione equivalente tramite un fattore che tiene conto del tempo unitario standard di lavorazione del prodotto, ed esprime l'output sostanzialmente in termini di ore equivalenti.

Si può utilizzare l'input di lavoro ponderato per la remunerazione come peso per ripartire i costi di macroprocesso sui processi.

Utilizzando la Equazione 3 e la Equazione 11, si ottiene la produzione corrente a livello di processo

Equazione 13 – Valore della produzione corretta corrente di processo.

$$VC_{jy} = VC_y * PR_{jy/y} = (VD_a * PC_y) \frac{OLP_{jy}}{\sum_{j=1}^m OLP_{jy}}$$

5. Produzione a prezzi costanti

5.1 Metodo di calcolo della produzione a prezzi costanti.

Sulla base delle operazioni svolte sinora sono stati ottenuti, al livello di dettaglio pari al processo:

- a. la produzione corrente VC_{jy} ;
- b. l'indicatore di quantità prodotta corretto per la qualità degli indicatori fisici QC_{jy} ;
- c. la produzione corrente dell'anno base VC_{jyb} (l'anno base può essere il 2001, ma la serie può essere costruita anche con base mobile);

d. l'indicatore di quantità prodotta corretto per la qualità degli indicatori fisici dell'anno base QC_{jyb} .

Sulla base dei dati ottenuti è possibile ricavare il valore della produzione a prezzi costanti (VK_{jy}):

Equazione 14 – Valore della produzione a prezzi costanti (processo).

$$VK_{jy} = VC_{jyb} * \left(\frac{QC_{jy}}{QC_{jyb}} \right)$$

Equazione 15 – Valore della produzione a prezzi costanti (macroprocesso).

$$VK_y = \sum_{j=1}^m VK_{jy} = \sum_{j=1}^m \left(VC_{jyb} \frac{QC_{jy}}{QC_{jyb}} \right)$$

Equazione 16 – Valore della produzione a prezzi costanti (Agenzia).

$$VK_a = \sum_{y=1}^s VK_y = \sum_{y=1}^s \sum_{j=1}^m \left(VC_{jyb} \frac{QC_{jy}}{QC_{jyb}} \right)$$

Costruendo la serie storica della produzione a prezzi costanti è possibile ricavare l'indice che esprime l'andamento della produzione a prezzi costanti.

Equazione 17 – Indice della produzione a prezzi costanti (processo).

$$IVK_{jy} = \frac{VK_{jy}}{VK_{jyb}} * 100 = \frac{VC_{jyb} * \left(\frac{QC_{jy}}{QC_{jyb}} \right)}{VC_{jyb} * \left(\frac{QC_{jyb}}{QC_{jyb}} \right)} * 100 = \frac{QC_{jy}}{QC_{jyb}} * 100$$

Occorre notare come l'indice della produzione a prezzi costanti, ottenuto come rapporto tra le produzioni a prezzi costanti in due periodi successivi, sia uguale all'indice di quantità prodotta.

Equazione 18 – Indice della produzione a prezzi costanti (macroprocesso).

$$IVK_y = \frac{\sum_{j=1}^m VK_{jy}}{\sum_{j=1}^m VK_{jyb}} * 100 = \frac{\sum_{j=1}^m \left(VC_{jyb} \frac{QC_{jy}}{QC_{jyb}} \right)}{VC_{yb}} * 100 = \sum_{j=1}^m \left(\frac{VC_{jyb}}{VC_{yb}} \frac{QC_{jy}}{QC_{jyb}} \right) * 100$$

Il risultato ottenuto è molto importante poiché evidenzia il fatto che il calcolo dell'indice effettuato sulla base delle somme della produzione a prezzi costanti a livello di processo equivale ad una ponderazione degli indici di quantità prodotta per la struttura della produzione (costi sostenuti) dell'anno base. Tale ponderazione aderisce perfettamente alle linee guida espresse dall'Eurostat²⁹ per l'aggregazione degli indici. Infatti, si tratta dell'applicazione della formula di Laspeyres (indice di quantità ottenuto mediante ponderazione per i valori dell'anno base).

E' inoltre il caso di notare che il risultato ottenuto applicando la Equazione 18 è diverso dal risultato che si sarebbe ottenuto applicando la seguente Equazione 19:

Equazione 19 – Calcolo dell'indice di produzione a prezzi costanti di macroprocesso in base ai soli dati aggregati.

$$IVK_y = \frac{VK_y}{VK_{yb}} * 100 = \frac{QC_y}{QC_{yb}} * 100$$

I due risultati sarebbero identici se e solamente se la struttura di ponderazione, cioè la distribuzione relativa del valore della produzione corrente nell'anno base, fosse uguale alla struttura della dinamica delle quantità prodotte.

In modo analogo si può calcolare l'indice della produzione a prezzi costanti per l'intera Agenzia:

Equazione 20 – Indice della produzione a prezzi costanti (Agenzia).

$$IVK_a = \sum_{j=1}^m \sum_{y=1}^s \left(\frac{VC_{jyb}}{VC_{ab}} \frac{QC_{jy}}{QC_{jyb}} \right) * 100$$

5.2 *Calcolo della produzione a prezzi costanti per gli anni 2000 e 2001.*

La Tabella 6 rappresenta il risultato dell'applicazione della metodologia illustrata in questi paragrafi all'attività dell'Agenzia. Mentre la quantità prodotta è aumentata nel 2001 del 3,16%, la produzione a prezzi costanti è aumentata complessivamente del 5,65%³⁰.

²⁹ Eurostat, (2001).

³⁰ Come dimostrato mediante la Equazione 18, applicare agli indici delle quantità prodotte la struttura dei costi dell'anno base produce il medesimo risultato ottenuto con l'indice della produzione a prezzi costanti.

Tabella 6 – Produzione a prezzi costanti 2001 e 2000 (in base 2001).

codice	descrizione	peso relativo	indicatore di quantità 2001	indicatore di quantità 2000	indice di quantità prodotta 2001/2000	produzione corrente anno base (2001) (€*1000)	produzione a prezzi costanti 2001 €	produzione a prezzi costanti 2000 €	indice della produzione a prezzi costanti
E01	Gestione tributi	0,477	10.129.690	9.084.168	111,51	1.112,93	1.112.930	998.060	111,51
E01100	Movimentazione dichiarazioni e acquisizione dati	0,043	432.208	578.404	74,72	47,49			
E01200	Liquidazione tributi settore registro	0,262	3.716.920	3.074.865	120,88	291,58			
E01300	Rimborsi tasa CC.GG. Iscrizioni registro imprese	0,039	584.441	121.300	481,82	43,84			
E01400	Rimborsi	0,129	1.744.728	1.409.443	123,79	143,48			
E01500	Controllo dell'attività dei concessionari	0,069	697.261	1.244.460	56,03	76,61			
E01600	Gestione esiti liquidazione automatizzata dichiarazioni e avvisi bonari	0,207	405.633	154.246	262,98	229,93			
E01700	Gestione giochi, concorsi ed operazioni a premio	0,022	225.341	166.249	135,54	24,76			
E01800	Altri adempimenti riguardanti la gestione dei tributi	0,038	380.243	280.530	135,54	41,78			
E01900	Adempimenti riguardanti la riscossione (iscrizioni a ruolo, sgravi)	0,192	1.942.915	2.054.670	94,56	213,46			
E02	Consulenza in materia di tributi erariali	0,015	511.522	242.280	211,13	35,36	35.356	16.746	211,13
E02100	Consulenza in materia di tributi erariali	1,000	511.522	242.280	211,13	35,36			
E03	Contrasto all'evasione	0,314	19.046.125	18.586.400	102,47	732,17	732.175	714.502	102,47
E03A00	Controlli di fine liquidazione	0,021	620.404	386.441	160,54	15,69			
E03B00	Controlli documentali	0,031	1.833.050	5.223.300	35,09	22,66			
E03100	Controlli sostanziali II.DD., IVA e IRAP	0,436	8.919.354	6.835.105	130,49	319,38			
E03200	Accertamenti parziali automatizzati II.DD.	0,023	365.853	498.926	73,33	16,69			
E03300	Controlli sostanziali tributi settore registro	0,052	813.721	790.429	102,95	38,16			
E03400	Verifiche su soggetti di rilevanti dimensioni	0,013	223.974	211.500	105,90	9,76			
E03500	Verifiche su soggetti con volume d'affari compreso tra 10 e 50 mld	0,020	324.708	267.120	121,56	14,52			
E03600	Verifiche su soggetti con voume d'affari inferiore a 10 miliardi	0,075	1.241.065	953.760	130,12	54,58			
E03700	Accessi per il controllo degli obblighi fiscali	0,011	187.722	194.247	96,64	7,89			
E03800	Funzioni strumentali all'attività di controllo	0,067	993.169	551.985	179,93	49,13			
E03900	Contenzioso	0,251	3.523.104	2.673.588	131,77	183,71			
E04	Servizi al contribuente	0,194	9.687.269	10.254.086	94,47	451,39	451.393	477.804	94,47
E04100	Assistenza al contribuente	0,800	7.024.181	7.940.920	88,46	361,10			
E04200	Registrazione atti e dichiarazioni di successione	0,200	2.663.089	2.313.166	115,13	90,29			
Totale		1,000	39.374.607	38.166.933	103,16	2.331,85	2.331.853	2.207.113	105,65

Questo risultato è ottenuto ponderando le quantità prodotte per i costi dell'anno base a partire dall'aggregazione dei dati di macroprocesso al livello di Agenzia, e ciò è coerente con la considerazione che le attività di pianificazione e controllo strategici sono per lo più impostati a livello di macroprocesso. In particolare, è stata applicata la Equazione 19 (piuttosto che la Equazione 18³¹) che rappresenta una buona approssimazione per il calcolo dell'indice della produzione a prezzi costanti.

E' da notare che la produzione a prezzi costanti dell' Agenzia è ottenuta come somma delle produzioni a prezzi costanti dei macroprocessi componenti, ed è differente dalla grandezza che si otterrebbe applicando la variazione dell'indice di quantità prodotta (pari a 103,16 e riportato nella tabella 6). Il differente risultato è dovuto alla diversa ponderazione utilizzata; nel caso dell'indice di quantità prodotta (103,16%), infatti, si utilizza la struttura delle ore equivalenti lavorate per macroprocesso, mentre l'indice della produzione a prezzi costanti (105,65%) impiega i pesi relativi desunti dalla Convenzione (illustrati in tabella 6).

Non sono disponibili i dati relativi alla produzione a prezzi correnti del 2000, dal momento che non è stato possibile, per chi scrive, riclassificare opportunamente il bilancio finanziario di tale anno. La conseguenza di questa carenza di informazione è che non è possibile calcolare il valore medio unitario e il deflatore per tale anno. Ad ogni modo si riportano nei paragrafi che seguono le modalità di calcolo di tali indicatori, che potranno acquisire maggiore significatività non appena sarà disponibile una serie storica della produzione corrente.

5.3 *Valore medio unitario del prodotto equivalente e deflatore.*

Dividendo il valore totale del finanziamento ministeriale (volendo utilizzare l'*output* pari al costo di produzione) per la "quantità" prodotta, è possibile ricavare un valore medio unitario per i servizi dell'Agenzia. In particolare, dividendo lo stanziamento complessivo per le quantità programmate, ponderate per i loro pesi relativi teorici (indicati nel Piano), si ottiene un vettore di prezzi *a priori* per i servizi dell'Agenzia, mentre, dividendo lo stanziamento utilizzato per le quantità rilevate effettivamente, si ricava un vettore di valori

³¹ Il risultato ottenibile applicando l' Equazione 18, un indice della produzione a prezzi costanti pari a 113,80, non è sufficientemente robusto a causa di un problema di qualità dei dati disponibili.

medi unitari *a posteriori*. E' da notare che aggregando le informazioni a livello elementare per somma si ottiene egualmente la ponderazione per la quota di costo dell'anno base.

Il valore medio unitario (vu_{jy}) del prodotto equivalente è:

Equazione 21 – Valore medio unitario del prodotto equivalente (processo).

$$vu_{jy} = \left(\frac{VC_{jy}}{QC_{jy}} \right)$$

Equazione 22 – Valore medio unitario del prodotto equivalente (macroprocesso).

$$vu_y = \frac{\sum_{j=1}^m VC_{jy}}{\sum_{j=1}^m QC_{jy}} = \sum_{j=1}^m vu_{jy} * \frac{QC_{jy}}{\sum_{j=1}^m QC_{jy}}$$

E' possibile altresì ricavare il deflatore (P_{jy}) per i servizi dell'Agenzia:

Equazione 23 - Deflatore (Agenzia).

$$P_a = \frac{\sum_{y=1}^s VC_y}{\sum_{y=1}^s VK_y} * 100 = \frac{\sum_{y=1}^s VC_y}{\sum_{y=1}^s vc_{yb} * QC_y} * 100 = \frac{\sum_{y=1}^s vc_y * QC_y}{\sum_{y=1}^s vc_{yb} * QC_y} * 100$$

Nel deflatore la quantità prodotta corrente compare sia al numeratore (moltiplicata per i prezzi correnti) che al denominatore (moltiplicata per i prezzi dell'anno base) e quindi il deflatore stesso è un indice di Paasche.

Inoltre, il deflatore è pari al rapporto tra due indici di variazione, della produzione corrente rispetto all'anno base e della quantità prodotta.

6. Produttività apparente del lavoro

6.1 Metodo di calcolo e indice di produttività apparente del lavoro.

La produttività apparente del lavoro viene calcolata sulla base del valore della produzione a prezzi costanti e dell'*input* di lavoro a remunerazione costante.

La produttività del lavoro è pari a

Equazione 24 – Produttività del lavoro.

$$PL_{jy} = \frac{QC_{jy} * vu_{jyb}}{OLP_{jy} w_b} = \frac{QC_{jy} * \frac{VC_{jyb}}{QC_{jyb}}}{OLP_{jy} w_b}$$

dove QC_{jy} è il numero delle unità di prodotto realizzate, vu_{jyb} è il valore unitario del prodotto nell'anno base e $OLP_{jy} w_b$ è il valore dell'*input* di lavoro a remunerazione costante. L'espressione al numeratore della Equazione 24 è la produzione a prezzi costanti di cui alla Equazione 14.

Dal confronto tra la produttività del lavoro del periodo con la produttività nell'anno base si ottiene l'indice di produttività (apparente) del lavoro

Equazione 25 – Indice di produttività del lavoro.

$$IPL_{jy} = \frac{PL_{jy}}{PL_{jyb}} = \frac{QC_{jy} * vu_{jyb}}{QC_{jyb} * vu_{jyb}} \left/ \frac{OLP_{jy} w_b}{OLP_{jyb} w_b} \right. = \frac{VK_{jy}}{VK_{jyb}} \left/ \frac{OLP_{jy}}{OLP_{jyb}} \right.$$

Il primo termine della Equazione 25 è un indice di produzione di tipo Laspayres (come già osservato a commento della Equazione 18) ed è pari all'indice della produzione a prezzi costanti, mentre il secondo, anche esso assimilabile ad un indice di quantità di tipo Laspayres, esprime la dinamica dell'*input* di lavoro a remunerazione costante³².

Dalla successiva Tabella 7 emerge un incremento tra 2001 e 2000 della produttività apparente del lavoro a livello dell'intera Agenzia pari al 9,21%³³. La produttività del lavoro considerata è apparente poiché il risultato indicato potrebbe essere stato influenzato dalla dinamica del capitale e dei costi intermedi e non è riconducibile in modo esclusivo al fattore lavoro. In particolare l'indice trovato non rivela se la produzione per addetto è aumentata a parità di altri fattori produttivi e quindi non consente di esprimere giudizi univoci sulla dinamica dell'efficienza del lavoro.

Bisogna ricordare inoltre che la produttività calcolata sulla produzione complessiva (lavoro, capitale e costi intermedi) registra variazioni più intense della produttività calcolata sul valore aggiunto (lavoro e capitale), poiché incorpora anche le variazioni di produttività del capitale e del lavoro contenuti nel fattore di produzione beni intermedi.

³² Baldassarini, Di Veroli (2002).

³³ L'esercizio è svolto a livello di macroprocesso e non di processo coerentemente con il tipo di ponderazione adottato per l'indice di produzione a prezzi costanti (si veda la nota 31).

La diminuzione dei costi complessivi tra 2000 e 2001, associata all'indice di produttività del lavoro, permette di considerare come ragionevole un recupero di efficienza nell'ultimo anno.

Bisogna ricordare che l'indice ottenuto è significativo al più per l'87,31% dell'attività dell'Agenzia, in considerazione del risultato dell'analisi della qualità degli indicatori effettuata ed illustrata nella Tabella 2.

Tabella 7 – Produttività apparente del lavoro.

Codice macroprocesso	descrizione	(1) Indice della produzione a prezzi costanti 2001/2000	(2) Peso convenzione 2001	(3) Indice delle ore a remunerazione costante 2001/2000	(4)=1.3x100 Indice della produttività apparente del lavoro 2001/2000
E01	Gestione tributi	111,51	0,48	101,51	109,85
E02	Consulenza tributi erariali	211,13	0,02	207,45	101,77
E03	Contrasto all'evasione	102,47	0,31	96,54	106,15
E04	Servizi al contribuente	94,47	0,19	89,12	106,00
Totale		105,65	1,00	96,74	109,21

Nota bene : I pesi della seconda colonna sono tratti dalla *Convenzione* e riclassificati a cura dell'Ufficio Studi (cfr. l'Appendice 3). Si ipotizza, pertanto, che l'ammontare di risorse destinato a ciascun macroprocesso rifletta l'importanza relativa rivestita nel conseguimento degli obiettivi strategici. I pesi sono stati utilizzati per ottenere il totale ponderato della colonna 1.

7. Considerazioni conclusive

Il risultato principale di questo lavoro è costituito dalla *metodologia* per ottenere nuovi indicatori dell'attività dell'Agenzia, basati su un'analisi dei dati microeconomici che siano coerenti con la prassi generalmente adottata in contabilità nazionale.

L'utilità derivante dallo sviluppo di tale metodologia è costituita dalla possibilità di monitorare nel tempo, e tra diverse unità produttivo-amministrative, l'andamento della gestione e la dinamica del sistema nei confronti degli obiettivi strategici.

I risultati secondari consistono negli esiti dell'applicazione del metodo ai dati dell'Agenzia per gli anni 2000 e 2001.

In particolare colpisce l'attenzione il fatto che, in un contesto di avvio dell'attività caratterizzato dalla riduzione sia della forza lavoro che dello stanziamento ministeriale,

l’Agenzia abbia conseguito un incremento considerevole della produzione a prezzi costanti ed un incremento ancora più consistente della produttività apparente del lavoro.

Tali notevoli risultati dipendono dalla parziale riallocazione della forza lavoro da attività interne ad esterne: indicativamente tale riallocazione spiega circa il 45% del recupero di produttività³⁴.

In una visione meno congiunturale, va certamente ricordato che nel 2001 diventano pienamente visibili gli effetti delle modifiche organizzative delineate nella seconda metà degli anni novanta, entrate a regime nel corso del 1999, e che hanno prodotto i loro effetti nel biennio successivo.

La crescita produttiva dell’Agenzia è dunque “effettiva” e va interpretata innanzitutto come *riduzione dell’inefficienza* e poi come *crescita della produttività*.

Ciò detto, alcune cautele vanno anteposte all’interpretazione delle informazioni scaturite dalla nostra analisi. Innanzitutto i dati sui quali è fondato lo studio, pur essendo stati oggetto di una ricognizione puntuale che ha generato notevoli correzioni e integrazioni, risentono del fatto che sono stati concepiti per fini diversi. In secondo luogo l’assenza, negli anni esaminati, di un sistema di contabilità analitica per centri di costo rende non completamente affidabile la ricostruzione effettuata della struttura dei costi nell’anno base. In termini generali, la *produttività apparente del lavoro* presentata nella tabella 7 e che sintetizza tutta l’attività lavorativa di oltre 36.000 occupati, essendo calcolata sul “valore della produzione” ingloba per definizione gli effetti di tre variazioni di produttività: quella del lavoro, quella della dotazione di capitale e quella sottostante l’acquisto di “beni intermedi” dall’esterno. Pertanto, accanto ad una crescita dell’intensità del lavoro prestato vanno considerati anche il forte incremento dell’impiego di strumenti informatici, l’eventuale ricorso a processi di esternalizzazione e la riduzione dei corrispettivi pagati ai fornitori esterni.

³⁴ Il processo di riallocazione, presumibilmente realizzatosi per fronteggiare la richiesta di crescita dell’output in sede di programmazione, dovrebbe in futuro proseguire in maniera più consapevole basandosi anche su raffronti mirati con analoghe strutture operanti all’estero. Non va infatti dimenticato che oggi l’Agenzia dedica circa 1/3 delle proprie risorse alle attività ancillari. Pertanto la crescita futura dell’Agenzia può proseguire su una sorta di doppio binario: quella della razionalizzazione delle attività interne (*innovazioni di processo*) e quello del miglioramento dell’output delle attività esterne (*innovazioni di prodotto* ma anche di *processo*). La chiave di volta della crescita tout court risiede sempre nel governo dello stanziamento ministeriale che, considerando la sua gestione da parte del vertice, deve essere messo in relazione alle differenti *elasticità* sottostanti i quattro macroprocessi più volte richiamati.

In conclusione, il presente lavoro intende sottolineare la necessità di adattare ed ampliare l'attività di rilevazione dei dati relativi alla produzione (prodotti e *input* di fattori) e dei dati economici.

In particolare relativamente a questi ultimi si vuole suggerire l'adattamento del sistema di contabilità analitica all'esigenza di ottenere dati con significato economico relativi alle unità di prodotto rese all'esterno, in un certo senso "vendute" sul mercato dei prodotti dell'Agenzia, comprensivi di costi diretti ed indiretti.

Relativamente alle informazioni sulle quantità prodotte, occorre trovare indicatori validi per ciascun prodotto, in particolare nei servizi di assistenza al contribuente, rispondenti ai requisiti indicati dalle autorità statistiche internazionali.

In futuro, una particolare attenzione dovrà essere posta all'introduzione di indicatori di risultato, che permettano di monitorare oltre all'*efficienza* (riferimento principale di questo studio) anche l'*efficacia*, argomento particolarmente importante per quanto attiene al rapporto tra società civile e Agenzia e tra questa e il proprio referente politico.

Riferimenti

- Agenzia delle Entrate, (2002a) *Bilancio di esercizio 2001*, Giugno.
- Agenzia delle Entrate, (2002b) *Convenzione per l'esercizio 2002*, Piano annuale dell'Agenzia per l'esercizio 2002, Relazione.
- Baldassarini A., Di Veroli N., (2002) "*La produttività parziale del lavoro: misura e dinamica nel settore delle telecomunicazioni*", Sixth International Meeting "Quantitative Methods in Applied Sciences", 19-20 Settembre.
- Collesi D. (1999) "Non market output at constant prices and application in the Italian National Accounts" documento presentato al *Meeting OCSE on the National Accounts*, Parigi, 21-24 settembre.
- Commission of the European Communities, International Monetary Fund, Organization for Economic Co-operation and Development, United Nations, World Bank, *System of National Accounts 1993*.
- Eurostat, (1996) *Sistema Europeo dei Conti SEC95*, Lussemburgo.
- Eurostat, (2001) *Handbook on price and volume measures in national accounts*, March.
- Jackson P.M., Palmer D.R., (1990) "*Developing Performance Monitoring in Public Sector Organizations*", Public Finance Foundation.
- Jackson P.M., (1999) "*Productivity and Performance of Public Sector Organizations*", Leicester University Management Centre, UK, discussion paper series, n. 6.
- Malizia R., (1998) "*The estimation of general government services at constant prices: Methodology and application proposal for Italy*", Joint OECD/ESCAP meeting on national accounts, Bangkok, 4-8 May.
- OECD, (1998) "*Measuring output for non-market services*", Joint OECD/ESCAP meeting on national accounts, Bangkok, 4-8 May.
- Picozzi L., Pisani S., (1994) "*Misure e dinamica della produttività nel terziario*", Quaderni di ricerca Economia e ambiente, n. 15, ISTAT.

Appendice 1

Tabella A8 – Costo orario unitario del lavoro (dati completi 2001).

COSTO ORARIO UNITARIO DEL PERSONALE 2001 - EURO

	A1	A1-S	B1	B2	B3	B3-S	C1	C1-S	C2	C3	C3-S	RE	Dir
Retribuzione ordinaria													
Stipendio tabellare	3,6453	3,9286	4,0144	4,3736	4,8343	5,4016	5,5549	5,9194	6,3539	7,2732	8,0625	9,2684	20,3182
Tredicesima mensilità	0,5581	0,5799	0,5882	0,6177	0,6555	0,6991	0,7143	0,7424	0,7802	0,8552	0,9159	1,0680	2,7045
Retribuzione individuale anz.	0,3810	0,3810	0,3810	0,3810	0,3810	0,3810	0,3810	0,3810	0,3810	0,3810	0,3810	0,3810	0,3810
Maggiorazione RIA	0,1672	0,1672	0,1672	0,1672	0,1672	0,1672	0,1672	0,1672	0,1672	0,1672	0,1672	0,1672	0,1672
Assegno ad personam	0,0168	0,0168	0,0168	0,0168	0,0168	0,0168	0,0168	0,0168	0,0168	0,0168	0,0168	0,0168	0,0168
Indennità integrativa speciale	3,3310	3,3310	3,3534	3,3749	3,4033	3,4033	3,4433	3,4433	3,4963	3,5479	3,5479	3,5479	0,0000
Indennità di amministrazione	0,8310	0,8310	0,9435	1,0528	1,2150	1,2150	1,3872	1,3872	1,6520	1,8208	1,8208	2,5525	0,0000
Sviluppo economico super	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
Retribuzione di posizione	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	11,1536
Trattamento accessorio	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	11,3416
Assegno per il nucleo familiare	0,0436	0,0436	0,0436	0,0436	0,0436	0,0436	0,0436	0,0436	0,0436	0,0436	0,0436	0,0436	0,0436
Indennità di bilinguismo	0,0094	0,0094	0,0094	0,0094	0,0094	0,0094	0,0094	0,0094	0,0094	0,0094	0,0094	0,0094	0,0047
Indennità di risultato	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	5,8953
Totale	8,9834	9,2885	9,5175	10,0370	10,7261	11,3369	11,7177	12,1103	12,9004	14,1151	14,9651	17,0547	52,0265
Oneri sociali													
<i>Contributi a carico datore di lavoro</i>													
Fondo pensioni Stato (24,20% dello stipendio tabellare)	0,8823	0,9507	0,9714	1,0583	1,1700	1,3069	1,3444	1,4324	1,5378	1,7601	1,9511	2,2429	4,9171
Fondo pensioni Stato (24,20% della tredicesima)	0,1352	0,1404	0,1424	0,1495	0,1586	0,1691	0,1730	0,1796	0,1887	0,2069	0,2215	0,2584	0,6545
Fondo pensioni Stato (24,20% della RIA)	0,1327	0,1327	0,1327	0,1327	0,1327	0,1327	0,1327	0,1327	0,1327	0,1327	0,1327	0,1327	0,1327
Fondo pensioni Stato (24,20% della IIS)	0,8061	0,8061	0,8117	0,8166	0,8235	0,8235	0,8332	0,8332	0,8461	0,8586	0,8586	0,8586	0,0000
Fondo pensioni Stato (24,20% della indennità di amministrazione)	0,2011	0,2011	0,2284	0,2546	0,2941	0,2941	0,3358	0,3358	0,3998	0,4406	0,4406	0,6177	0,0000
Fondo pensioni Stato (24,20% dell'indennità di posizione e dell'indennità di risultato)	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	6,8705
Fondo pensioni Stato (24,20% dello straordinario)	0,0124	0,0000	0,0132	0,0141	0,0149	0,0000	0,0163	0,0000	0,0179	0,0196	0,0000	0,0235	0,0000
Totale	2,1698	2,2311	2,2998	2,4259	2,5939	2,7263	2,8353	2,9136	3,1230	3,4185	3,6044	4,1337	12,5748
<i>Contributo per il trattamento di fine lavoro TFR</i>													
5,68% dello stipendio tabellare	0,2069	0,2232	0,2279	0,2483	0,2745	0,3068	0,3156	0,3363	0,3609	0,4130	0,4580	0,5264	1,1540
5,68% della RIA, maggiorazione RIA, assegno personale e indennità di amministrazione	0,0792	0,0792	0,0858	0,0919	0,1010	0,1010	0,1109	0,1109	0,1258	0,1355	0,1355	0,1771	0,0470
3,408% della IIS	0,1134	0,1134	0,1142	0,1150	0,1159	0,1159	0,1173	0,1173	0,1192	0,1208	0,1208	0,1208	0,0000
Totale	0,3995	0,4158	0,4279	0,4552	0,4914	0,5236	0,5438	0,5645	0,6058	0,6693	0,7143	0,8243	1,2010
Totale	2,5693	2,6468	2,7277	2,8811	3,0852	3,2499	3,3790	3,4781	3,7289	4,0878	4,3187	4,9581	13,7759
IRAP													
8,500% dello stipendio tabellare	0,3098	0,3338	0,3413	0,3719	0,4108	0,4591	0,4720	0,5032	0,5402	0,6183	0,6853	0,7878	1,7270
8,500% della RIA	0,0466	0,0466	0,0466	0,0466	0,0466	0,0466	0,0466	0,0466	0,0466	0,0466	0,0466	0,0466	0,0466
8,500% della IIS	0,2831	0,2831	0,2850	0,2869	0,2894	0,2894	0,2927	0,2927	0,2971	0,3015	0,3015	0,3015	0,0000
8,500% della indennità di amministrazione	0,0706	0,0706	0,0803	0,0894	0,1032	0,1032	0,1178	0,1178	0,1404	0,1548	0,1548	0,2168	0,0000
8,500% della indennità di posizione e dell'indennità di risultato	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	2,4132
Totale	0,7101	0,7341	0,7532	0,7948	0,8500	0,8983	0,9292	0,9604	1,0244	1,1212	1,1882	1,3528	4,1868
Totale complessivo	12,2628	12,6695	12,9983	13,7129	14,6614	15,4852	16,0259	16,5487	17,6536	19,3241	20,4721	23,3655	69,9892

Fonte: Ufficio trattamento economico. Le due qualifiche dirigenziali e le due qualifiche del ruolo ad esaurimento sono riunite rispettivamente, mediante il valore medio.

Tabella A9 – Costo orario unitario del lavoro (dati di sintesi 2001).

COSTO ORARIO UNITARIO DEL PERSONALE 2001 - EURO

	A1	A1-S	B1	B2	B3	B3-S	C1	C1-S	C2	C3	C3-S	RE	Dir
Retribuzione ordinaria													
Totale	8,9834	9,2885	9,5175	10,0370	10,7261	11,3369	11,7177	12,1103	12,9004	14,1151	14,9651	17,0547	52,0265
Oneri sociali													
<i>Contributi a carico datore di lavoro</i>													
Totale	2,1698	2,2311	2,2998	2,4259	2,5939	2,7263	2,8353	2,9136	3,1230	3,4185	3,6044	4,1337	12,5748
<i>Contributo per il trattamento di fine lavoro TFR</i>													
Totale	0,3995	0,4158	0,4279	0,4552	0,4914	0,5236	0,5438	0,5645	0,6058	0,6693	0,7143	0,8243	1,2010
Totale	2,5693	2,6468	2,7277	2,8811	3,0852	3,2499	3,3790	3,4781	3,7289	4,0878	4,3187	4,9581	13,7759
COSTO DEL LAVORO	11,5527	11,9353	12,2452	12,9180	13,8114	14,5869	15,0967	15,5883	16,6293	18,2029	19,2838	22,0127	65,8024
IRAP													
Totale	0,7101	0,7341	0,7532	0,7948	0,8500	0,8983	0,9292	0,9604	1,0244	1,1212	1,1882	1,3528	4,1868
Totale complessivo	12,2628	12,6695	12,9983	13,7129	14,6614	15,4852	16,0259	16,5487	17,6536	19,3241	20,4721	23,3655	69,9892
COSTO DEL LAVORO MEDIO	19,2050												
COSTO DI QUALIFICA RISPETTO MEDIA	0,6015	0,6215	0,6376	0,6726	0,7192	0,7595	0,7861	0,8117	0,8659	0,9478	1,0041	1,1462	3,4263
COSTO MEDIO PONDERATO con LAVORATORI	15,7035												
COSTO DI QUALIFICA RISPETTO MEDIA POND	0,7357	0,7600	0,7798	0,8226	0,8795	0,9289	0,9614	0,9927	1,0590	1,1592	1,2280	1,4018	4,1903
COSTO MEDIO PONDERATO con ORE	15,5882												
COSTO DI QUALIFICA RISPETTO MEDIA POND	0,7411	0,7657	0,7855	0,8287	0,8860	0,9358	0,9685	1,0000	1,0668	1,1677	1,2371	1,4121	4,2213

Fonte: Ufficio trattamento economico. Le due qualifiche dirigenziali e le due qualifiche del ruolo ad esaurimento sono riunite rispettivamente, mediante il valore medio.

Tabella A10 – Confronto unità prodotte e input di lavoro.

codice	prod eqv a tutto il 4° trim 2001	prod eqv a tutto il 4° trim 2000	indice 2001/2000	ore ponderate 2001	ore ponderate 2000	indice ore 2001/2000
E01	10.129.690	9.084.168	111,51	10.826.566	10.479.970	103,31
E01100	432.208	578.404	74,72	461.942	573.247	80,58
E01200	3.716.920	3.074.865	120,88	2.836.516	2.590.690	109,49
E01300	584.441	121.300	481,82	426.494	192.859	221,14
E01400	1.744.728	1.409.443	123,79	1.395.766	1.784.973	78,20
E01500	697.261	1.244.460	56,03	745.229	980.978	75,97
E01600	405.633	154.246	262,98	2.236.795	1.167.795	191,54
E01700	225.341	166.249	135,54	240.843	225.486	106,81
E01800	380.243	280.530	135,54	406.402	508.845	79,87
E01900	1.942.915	2.054.670	94,56	2.076.578	2.455.097	84,58
E02	511.522	242.280	211,13	511.522	242.280	211,13
E02100	511.522	242.280	211,13	511.522	242.280	211,13
E03	19.046.125	18.586.400	102,47	14.801.077	15.064.810	98,25
E03A00	620.404	386.441	160,54	317.157	0	#DIV/0!
E03B00	1.833.050	5.223.300	35,09	458.063	2.254.822	20,31
E03100	8.919.354	6.835.105	130,49	6.456.346	5.603.800	115,21
E03200	365.853	498.926	73,33	337.483	660.223	51,12
E03300	813.721	790.429	102,95	771.322	729.739	105,70
E03400	223.974	211.500	105,90	197.339	219.649	89,84
E03500	324.708	267.120	121,56	293.621	268.897	109,19
E03600	1.241.065	953.760	130,12	1.103.338	937.450	117,70
E03700	187.722	194.247	96,64	159.421	0	#DIV/0!
E03800	993.169	551.985	179,93	993.169	383.268	259,13
E03900	3.523.104	2.673.588	131,77	3.713.819	4.006.962	92,68
E04	9.687.269	10.254.086	94,47	8.780.454	9.680.195	90,71
E04100	7.024.181	7.940.920	88,46	7.024.181	7.940.920	88,46
E04200	2.663.089	2.313.166	115,13	1.756.274	1.739.275	100,98

Tabella A11 – Quantità prodotta rilevata ed equivalente 2001.

codice	prod a tutto il 1° trim	prod a tutto il 2° trim	prod a tutto il 3° trim	prod a tutto il 4° trim	Tum 2001	prod eqv a tutto il 1° trim	prod eqva tutto il 2° trim	prod eqva tutto il 3° trim	prod eqv a tutto il 4° trim
E01100	0	0	-	0	0,00	0	0	0	432.208
E01200	1.953.774	3.866.666	5.505.303	7.501.406	0,50	967.821	1.915.894	2.727.703	3.716.920
E01201	118.838	263.035	381.334	520.902	0,50	59.419	131.518	190.667	260.451
E01202	1.454.261	2.729.913	3.829.817	5.060.368	0,33	479.906	900.871	1.263.840	1.669.921
E01203	94.539	215.009	298.540	422.538	0,17	16.072	36.552	50.752	71.831
E01204	62.656	132.072	191.244	262.876	1,00	62.656	132.072	191.244	262.876
E01205	300.167	637.190	983.034	1.433.551	0,33	99.055	210.273	324.401	473.072
E01206	48.251	103.033	148.835	218.569	0,83	40.048	85.517	123.533	181.412
E01207	104.782	231.870	324.698	466.612	0,33	34.578	76.517	107.150	153.982
E01280	176.087	342.574	476.116	643.374	1,00	176.087	342.574	476.116	643.374
E01300	44.149	157.445	225.827	584.441	1,00	0	0	225.827	584.441
E01301	0	0	225.827	334.691	1,00	0	0	225.827	334.691
E01302	0	0	-	138.325	1,25	0	0	0	172.906
E01303	0	0	-	109.670	0,00	0	0	0	0
E01304	0	0	-	291.033	0,00	0	0	0	0
E01380	0	0	-	76.844	1,00	0	0	0	76.844
E01400	71.425	164.850	259.177	697.840	2,50	178.263	411.567	647.243	1.744.728
E01401	5.078	13.695	17.818	22.029	1,50	7.617	20.543	26.727	33.044
E01402	0	0	4.107	6.883	1,00	0	0	4.107	6.883
E01403	1.376	2.906	8.506	22.400	1,50	2.064	4.359	12.759	33.600
E01404	0	0	171	2.099	0,50	0	0	86	1.050
E01405	450	1.725	2.268	5.408	2,00	900	3.450	4.536	10.816
E01406	9.818	20.913	32.577	60.146	2,50	24.545	52.283	81.443	150.365
E01407	9.467	18.827	22.747	27.345	1,17	11.076	22.028	26.614	31.994
E01408	1.943	3.346	7.317	18.584	0,17	330	569	1.244	3.159
E01409	53.938	115.344	115.344	115.344	0,10	5.394	11.534	11.534	11.534
E01410	1.969	4.278	9.732	21.824	2,50	4.923	10.695	24.330	54.560
E01411	10.951	19.828	26.780	39.780	0,92	10.075	18.242	24.638	36.598
E01412	6.780	14.442	19.781	26.916	0,30	2.034	4.333	5.934	8.075
E01413	279	535	1.170	2.217	1,58	441	845	1.849	3.503
E01414	1.317	1.857	2.912	4.916	2,20	2.897	4.085	6.406	10.815

codice	prod a tutto il 1° trim	prod a tutto il 2° trim	prod a tutto il 3° trim	prod a tutto il 4° trim	Tum 2001	prod eqv a tutto il 1° trim	prod eqv a tutto il 2° trim	prod eqv a tutto il 3° trim	prod eqv a tutto il 4° trim
E01415	906	1.519	3.147	5.843	0,60	544	911	1.888	3.506
E01416	941	2.984	4.282	4.621	0,67	630	1.999	2.869	3.096
E01417	20.673	43.630	53.928	61.245	0,67	13.851	29.232	36.132	41.034
E01418	10.774	21.707	32.585	46.512	1,67	17.993	36.251	54.417	77.675
E01419	49	73	12.438	28.313	1,00	49	73	12.438	28.313
E01420	0	0	4.110	12.550	3,33	0	0	13.686	41.792
E01421	0	0	313	526	2,17	0	0	679	1.141
E01422	465	661	842	962	1,17	544	773	985	1.126
E01423	3.256	6.533	8.882	12.371	2,00	6.512	13.066	17.764	24.742
E01424	5.136	11.423	16.073	31.669	3,00	15.408	34.269	48.219	95.007
E01425	1.987	5.599	9.067	17.058	2,50	4.968	13.998	22.668	42.645
E01426	2.940	8.009	13.428	19.791	1,33	3.910	10.652	17.859	26.322
E01427	586	1.864	2.659	2.659	2,50	1.465	4.660	6.648	6.648
E01428	0	0	-	153.077	0,33	0	0	0	50.515
E01429	0	0	-	37.576	0,33	0	0	0	12.400
E01430	0	0	-	69.322	0,10	0	0	0	6.932
E01431	0	0	-	1.013.828	0,50	0	0	0	506.914
E01432	0	0	-	16.921	1,00	0	0	0	16.921
E01433	0	0	-	48.758	1,25	0	0	0	60.948
E01434	0	0	-	444	0,75	0	0	0	333
E01480	40.094	112.718	178.785	300.724	1,00	40.094	112.718	178.785	300.724
E01500	0	0	-	-	0,00	0	0	0	697.261
E01600	0	0	-	-	1,00	117.478	168.469	238.626	405.633
E01601	583.359	748.786	1.030.135	1.469.088	0,10	58.336	74.879	103.014	146.909
E01602	591.421	935.905	1.356.120	2.587.242	0,10	59.142	93.591	135.612	258.724
E01700	0	0	-	-	0,00	0	0	0	225.341
E01800	0	0	-	-	0,00	0	0	0	380.243
E01900	0	0	-	-	2,50	0	0	0	1.942.915
E02100	0	0	-	511.522	1,00	0	0	0	511.522
E02101	3.038	5.609	7.971	10.232	0,00	0	0	0	0
E02102	2.662	4.310	6.437	8.805	0,00	0	0	0	0
E02103	3.654	3.654	3.654	3.654	0,00	0	0	0	0
E03A00	198.192	257.325	538.610	1.824.719	0,34	67.385	87.491	183.127	620.404
E03B00	0	0	-	1.833.050	0,60	0	0	0	1.833.050
E03B01	0	0	-	503.661	2,43	0	0	0	1.223.292
E03B02	0	0	-	251.053	2,43	0	0	0	609.758
E03100	483.572	2.282.582	3.741.094	8.919.354	1,00	729.440	2.053.951	5.196.371	8.919.354
E03101	55.758	94.615	283.522	466.117	13,08	729.440	1.237.776	3.709.103	6.097.855
E03102	0	41.507	84.858	168.696	13,08	0	543.005	1.110.133	2.206.922
E03103	0	20.881	28.828	46.978	13,08	0	273.170	377.135	614.578
E03200	59.674	132.645	255.827	365.853	1,00	46.410	135.881	242.662	365.853
E03201	29.573	58.131	114.010	165.460	1,57	46.410	91.227	178.920	259.662
E03202	0	3.780	4.751	6.784	1,57	0	5.932	7.456	10.646
E03203	0	24.674	35.866	60.882	1,57	0	38.722	56.286	95.544
E03300	21.741	53.789	78.692	116.119	7,00	152.515	377.028	551.492	813.721
E03301	6.295	15.797	22.434	32.793	7,00	44.065	110.579	157.038	229.551
E03302	2.073	5.625	7.765	11.255	7,00	14.511	39.375	54.355	78.785
E03303	47	82	162	266	7,00	329	574	1.134	1.862
E03304	2.437	6.070	8.260	11.399	7,00	17.059	42.490	57.820	79.793
E03305	844	1.682	2.417	3.577	7,00	5.908	11.774	16.919	25.039
E03306	957	3.050	4.797	7.112	14,00	13.398	42.700	67.158	99.568
E03307	270	910	1.367	2.104	14,00	3.780	12.740	19.138	29.456
E03308	17	33	47	78	14,00	238	462	658	1.092
E03309	365	976	1.543	2.154	14,00	5.110	13.664	21.602	30.156
E03310	617	1.264	2.006	2.625	14,00	8.638	17.696	28.084	36.750
E03311	3.321	8.396	12.556	19.859	7,00	23.247	58.772	87.892	139.013
E03312	249	447	896	1.333	7,00	1.743	3.129	6.272	9.331
E03313	9.518	13.712	18.162	25.938	1,00	9.518	13.712	18.162	25.938
E03314	170	372	620	879	0,00	0	0	0	0
E03315	297	1.096	1.738	2.565	0,00	0	0	0	0
E03316	4.971	8.815	11.816	17.783	1,00	4.971	8.815	11.816	17.783
E03317	0	39	246	686	14,00	0	546	3.444	9.604
E03400	34.200	109.440	157.854	223.974	1,00	31.085	101.227	147.456	223.974
E03401	39	127	185	281	797,06	31.085	101.227	147.456	223.974

codice	prod a tutto il 1° trim	prod a tutto il 2° trim	prod a tutto il 3° trim	prod a tutto il 4° trim	Tum 2001	prod eqv a tutto il 1° trim	prod eqva tutto il 2° trim	prod eqva tutto il 3° trim	prod eqv a tutto il 4° trim
E03500	42.840	139.272	204.456	324.708	1,00	47.633	149.272	214.683	324.708
E03501	142	445	640	968	335,44	47.633	149.272	214.683	324.708
E03600	198.360	510.126	725.712	1.241.065	1,00	242.107	578.519	794.783	1.241.065
E03601	1.602	3.828	5.259	8.212	151,13	242.107	578.519	794.783	1.241.065
E03700	0	3.974	13.143	31.287	6,00	0	23.844	78.858	187.722
E03800	0	0	-	-	1,00	0	0	113.505	993.169
E03801	0	0	320	2.800	354,70	0	0	113.505	993.169
E03900	197.944	398.675	539.909	780.995	4,50	893.769	1.800.867	2.439.462	3.523.104
E03901	18.586	33.995	43.078	54.098	6,00	111.516	203.970	258.468	324.588
E03902	7.230	18.305	24.537	31.921	4,00	28.920	73.220	98.148	127.684
E03903	12.342	23.872	28.863	35.815	3,00	37.026	71.616	86.589	107.445
E03904	58.005	117.833	159.948	236.956	4,50	261.023	530.249	719.766	1.066.302
E03905	3.429	7.503	10.095	13.414	1,50	5.144	11.255	15.143	20.121
E03906	1.413	1.829	2.029	2.412	6,00	8.478	10.974	12.174	14.472
E03907	380	565	637	853	3,00	1.140	1.695	1.911	2.559
E03908	320	438	491	653	3,00	960	1.314	1.473	1.959
E03909	1.934	3.199	3.789	5.696	4,67	9.032	14.939	17.695	26.600
E03910	3.127	6.101	8.356	11.025	2,00	6.254	12.202	16.712	22.050
E03911	7.881	17.113	23.216	32.620	3,00	23.643	51.339	69.648	97.860
E03912	49.635	100.129	142.011	187.502	0,00	0	0	0	0
E03913	25.444	35.037	39.320	246.457	0,83	21.119	29.081	32.636	204.559
E03914	4.130	7.095	8.187	8.708	0,83	3.428	5.889	6.795	7.228
E03915	434	595	658	665	2,00	868	1.190	1.316	1.330
E03980	375.220	781.935	1.100.989	1.498.347	1,00	375.220	781.935	1.100.989	1.498.347
E04100	0	0	-	7.024.181	1,00	1.318.236	2.303.523	3.139.254	7.024.181
E04101	530.562	1.015.821	1.496.997	1.964.256	1,00	530.562	1.015.821	1.496.997	1.964.256
E04102	204.731	341.231	434.141	541.610	1,00	204.731	341.231	434.141	541.610
E04103	582.943	946.471	1.208.116	1.561.290	1,00	582.943	946.471	1.208.116	1.561.290
E04200	2.956.708	5.671.099	7.990.282	10.650.002	0,25	739.287	1.418.057	1.997.984	2.663.089
E04201	137.999	280.095	398.811	536.686	0,25	34.500	70.024	99.703	134.172
E04202	606.870	1.115.408	1.565.308	2.056.701	0,33	200.267	368.085	516.552	678.711
E04203	80.971	148.058	200.717	259.431	0,42	34.008	62.184	84.301	108.961
E04204	157.391	284.905	383.772	502.113	0,42	66.104	119.660	161.184	210.887
E04205	313.281	612.870	873.929	1.150.590	0,42	131.578	257.405	367.050	483.248
E04206	295.748	568.672	806.091	1.091.533	0,42	124.214	238.842	338.558	458.444
E04207	196.332	383.715	530.275	711.541	0,33	64.790	126.626	174.991	234.809
E04208	202.716	427.847	595.357	796.345	0,25	50.679	106.962	148.839	199.086
E04280	33.147	68.269	106.806	154.771	1,00	33.147	68.269	106.806	154.771

Tabella A12 – Quantità prodotta rilevata e equivalente 2000.

codice 2000	codice 2001	prod a tutto il 1° trim	prod a tutto il 2° trim	prod a tutto il 3° trim	prod a tutto il 4° trim	tum 2001	prod eqv a tutto il 1° trim	prod eqva tutto il 2° trim	prod eqva tutto il 3° trim	prod eqv a tutto il 4° trim	tum 2000
E01100	E01100	0	2.813.087	3.983.470	4.820.037	0,00	0	337.570	478.016	578.404	0,12
E03500	E01200	0	0	0	0	0,50	0	1.429.927	2.140.569	3.074.865	0,50
E03501	E01201	0	224.123	328.795	453.149	0,50	0	112.062	164.398	226.575	0,50
E03502	E01202	0	2.253.629	3.266.081	4.504.013	0,33	0	743.698	1.077.807	1.486.324	0,33
E03503	E01203	0	244.708	331.275	442.088	0,17	0	41.600	56.317	75.155	0,17
E03504	E01204	0	71.709	118.339	189.859	1,00	0	71.709	118.339	189.859	1,00
E03505	E01205	0	473.412	722.210	1.026.650	0,33	0	156.226	238.329	338.795	0,33
E03506	E01206	0	99.983	141.389	202.923	0,83	0	82.986	117.353	168.426	0,83
E03507	E01207	0	241.375	408.735	671.165	0,33	0	79.654	134.883	221.484	0,33
E03580	E01280	0	141.993	233.144	368.247	1,00	0	141.993	233.144	368.247	1,00
E01300	E01300	0	121.174	180.501	242.590	1,00	0	60.597	90.262	121.300	0,50
E01301	E01301	0	122.389	182.262	243.198	1,00	0	20.806	30.985	41.344	0,17
E01302	E01302	0	120.577	179.630	242.291	1,25	0	39.790	59.278	79.956	0,33
	E01303	0	0	0	0	0,00	0	0	0	0	0,00
	E01304	0	0	0	0	0,00	0	0	0	0	0,00
	E01380	0	0	0	0	1,00	0	0	0	0	0,00
E01400	E01400	0	0	0	408.570	2,50	0	697.580	979.516	1.409.443	2,50
E01401	E01401	0	13.601	21.099	31.934	1,50	0	20.402	31.649	47.901	1,50

codice 2000	codice 2001	prod a tutto il 1° trim	prod a tutto il 2° trim	prod a tutto il 3° trim	prod a tutto il 4° trim	tum 2001	prod eqv a tutto il 1° trim	prod eqva tutto il 2° trim	prod eqva tutto il 3° trim	prod eqv a tutto il 4° trim	tum 2000
E01402	E01402	0	508	3.921	6.598	1,00	0	508	3.921	6.598	1,00
E01403	E01403	0	3.118	12.601	19.692	1,50	0	4.677	18.902	29.538	1,50
E01404	E01404	0	694	3.886	7.385	0,50	0	347	1.943	3.693	0,50
E01405	E01405	0	762	4.620	8.398	2,00	0	1.524	9.240	16.796	2,00
E01406	E01406	0	12.059	22.861	43.370	2,50	0	30.148	57.153	108.425	2,50
E01407	E01407	0	59.238	87.778	137.018	1,17	0	69.308	102.700	160.311	1,17
E01408	E01408	0	25.687	66.217	125.843	0,17	0	4.367	11.257	21.393	0,17
E01201	E01409	0	1.212.266	1.288.600	1.376.600	0,10	0	121.227	128.860	137.660	0,10
E01410	E01410	0	7.020	13.735	26.986	2,50	0	17.550	34.338	67.465	2,50
E01411	E01411	0	20.642	29.445	50.585	0,92	0	18.991	27.089	46.538	0,92
E01412	E01412	0	8.649	14.808	23.230	0,30	0	2.595	4.442	6.969	0,30
E01413	E01413	0	842	1.426	2.579	1,58	0	1.330	2.253	4.075	1,58
E01414	E01414	0	2.604	3.555	5.010	2,20	0	5.729	7.821	11.022	2,20
E01415	E01415	0	3.686	5.754	8.130	0,60	0	2.212	3.452	4.878	0,60
E01416	E01416	0	3.232	4.558	5.038	0,67	0	2.165	3.054	3.375	0,67
E01417	E01417	0	42.672	55.456	64.648	0,67	0	28.590	37.156	43.314	0,67
E01418	E01418	0	20.997	33.325	48.605	1,67	0	35.065	55.653	81.170	1,67
	E01419	0	0	7.100	26.062	1,00	0	0	7.100	26.062	1,00
E01420	E01420	0	0	2.902	15.870	3,33	0	0	9.664	52.847	3,33
E01421	E01421	0	0	185	472	2,17	0	0	401	1.024	2,17
E01422	E01422	0	0	752	1.342	1,17	0	0	880	1.570	1,17
E01423	E01423	0	8.463	13.220	19.973	2,00	0	16.926	26.440	39.946	2,00
E01424	E01424	0	6.719	13.268	26.059	3,00	0	20.157	39.804	78.177	3,00
E01425	E01425	0	2.293	3.590	8.163	2,50	0	5.733	8.975	20.408	2,50
E01426	E01426	0	3.880	13.418	9.459	1,33	0	5.160	17.846	12.580	1,33
	E01427	0	0	0	0	2,50	0	0	0	0	1,00
E01202+ E01203	E01428	0	588.737	618.325	649.355	0,33	0	194.283	204.047	214.287	0,33
E01204	E01429	0	92.072	101.536	114.676	0,33	0	30.384	33.507	37.843	0,40
	E01430	0	0	0	0	0,10	0	0	0	0	0,00
	E01431	0	0	0	0	0,50	0	0	0	0	0,00
	E01432	0	0	0	0	1,00	0	0	0	0	0,00
	E01433	0	0	0	0	1,25	0	0	0	0	0,00
	E01434	0	0	0	0	0,75	0	0	0	0	0,00
	E01480	0	58.204	89.970	123.577	1,00	0	58.204	89.970	123.577	1,00
E01500	E01500	0	550.669	851.723	1.244.460	0,00	0	550.669	851.723	1.244.460	1,00
	E01600	0	0	0	0	1,00	0	0	0	154.246	0,00
	E01601	0	0	0	439.839	0,10	0	0	0	43.984	0,00
	E01602	0	0	0	1.102.625	0,10	0	0	0	110.263	0,00
	E01700	0	0	0	0	0,00	0	0	0	166.249	0,00
	E01800	0	0	0	0	0,00	0	0	0	280.530	0,00
E03100+ E03200	E01900	0	398.675	565.251	821.868	2,50	0	996.688	1.413.128	2.054.670	0,42
	E02100	0	0	0	242.280	1,00	0	0	0	242.280	0,00
	E02101	0	0	0	0	0,00	0	0	0	0	0,00
	E02102	0	0	0	0	0,00	0	0	0	0	0,00
	E02103	0	0	0	0	0,00	0	0	0	0	0,00
	E03A00	0	0	0	0	0,34	0	0	0	386.441	0,00
	E03B00	0	0	0	6.964.400	0,60	0	0	0	5.223.300	0,75
	E03B01	0	0	0	0	2,43	0	0	0	0	0,00
	E03B02	0	0	0	0	2,43	0	0	0	0	0,00
E03A01+ E03B00	E03100	0	132.836	180.941	402.065	1,00	0	2.258.212	3.075.997	6.835.105	17,00
	E03101	0	0	0	0	13,08	0	0	0	0	0,00
	E03102	0	0	0	0	13,08	0	0	0	0	0,00
	E03103	0	0	0	0	13,08	0	0	0	0	0,00
E03A00	E03200	0	0	0	0	1,00	0	190.406	315.339	498.926	25,20
E03A05	E03201	0	121.329	200.938	317.922	1,57	0	190.406	315.339	498.926	2,00
	E03202	0	0	0	0	1,57	0	0	0	0	0,00
	E03203	0	0	0	0	1,57	0	0	0	0	0,00
E03C00	E03300	0	43.873	71.679	117.510	7,00	0	291.392	480.001	790.429	4,00
E03C01	E03301	0	12.892	20.196	33.213	7,00	0	90.244	141.372	232.491	4,00

codice 2000	codice 2001	prod a tutto il 1° trim	prod a tutto il 2° trim	prod a tutto il 3° trim	prod a tutto il 4° trim	tum 2001	prod eqv a tutto il 1° trim	prod eqva tutto il 2° trim	prod eqva tutto il 3° trim	prod eqv a tutto il 4° trim	tum 2000
E03C02	E03302	0	4.119	6.630	11.436	7,00	0	28.833	46.410	80.052	4,00
E03C03	E03303	0	186	315	475	7,00	0	1.302	2.205	3.325	4,00
E03C04	E03304	0	3.491	6.084	10.472	7,00	0	24.437	42.588	73.304	4,00
E03C05	E03305	0	4.918	7.068	8.485	7,00	0	34.426	49.476	59.395	4,00
E03C06	E03306	0	2.217	3.744	6.389	14,00	0	31.038	52.416	89.446	8,00
E03C07	E03307	0	488	930	1.970	14,00	0	6.832	13.020	27.580	8,00
E03C08	E03308	0	23	45	91	14,00	0	322	630	1.274	8,00
E03C09	E03309	0	813	1.329	2.194	14,00	0	11.382	18.606	30.716	8,00
E03C10	E03310	0	599	1.531	2.316	14,00	0	8.386	21.434	32.424	8,00
E03C11	E03311	0	4.142	7.571	14.632	7,00	0	28.994	52.997	102.424	4,00
E03C12	E03312	0	563	1.318	1.976	7,00	0	3.941	9.226	13.832	4,00
E03C13	E03313	0	21.255	29.621	44.166	1,00	0	21.255	29.621	44.166	1,00
	E03314	0	0	0	0	0,00	0	0	0	0	0,00
	E03315	0	0	0	0	0,00	0	0	0	0	0,00
	E03316	0	0	0	0	1,00	0	0	0	0	0,00
	E03317	0	0	0	0	14,00	0	0	0	0	0,00
	E03400	0	0	0	211.500	1,00	0	0	107.100	211.500	900,00
	E03401	0	0	119	235	797,06	0	0	107.100	211.500	0,00
	E03500	0	0	0	267.120	1,00	0	0	94.680	267.120	360,00
	E03501	0	0	263	742	335,44	0	0	94.680	267.120	0,00
	E03600	0	0	0	953.760	1,00	0	0	591.600	953.760	120,00
	E03601	0	0	4.930	7.948	151,13	0	0	591.600	953.760	0,00
	E03700	0	0	0	0	6,00	0	0	0	194.247	0,00
	E03800	0	0	0	0	1,00	0	0	0	551.985	0,00
	E03801	0	0	0	0	354,70	0	0	0	0	0,00
E03E00	E03900	0	0	0	0	4,50	0	1.406.596	1.938.320	2.673.588	4,50
E03E01	E03901	0	57.267	76.858	100.878	6,00	0	343.602	461.148	605.268	6,00
E03E02	E03902	0	23.552	29.359	37.901	4,00	0	94.208	117.436	151.604	4,00
E03E03	E03903	0	37.735	51.440	68.753	3,00	0	113.205	154.320	206.259	3,00
E03E04	E03904	0	85.402	114.793	164.581	4,50	0	384.309	516.569	740.615	4,50
E03E05	E03905	0	7.202	16.466	23.885	1,50	0	10.803	24.699	35.828	1,50
E03E06	E03906	0	3.344	3.754	4.363	6,00	0	20.064	22.524	26.178	6,00
E03E07	E03907	0	780	1.018	1.269	3,00	0	2.340	3.054	3.807	3,00
E03E08	E03908	0	992	1.234	1.507	3,00	0	2.976	3.702	4.521	3,00
E03E10	E03909	0	2.579	3.165	4.055	4,67	0	12.044	14.781	18.937	4,67
E03E14	E03910	0	325	2.001	3.740	2,00	0	650	4.002	7.480	2,00
E03E19	E03911	0	14.777	19.886	29.376	3,00	0	44.331	59.658	88.128	3,00
E03E18	E03912	0	127.143	187.676	282.569	0,00	0	0	0	0	1,00
E03E21	E03913	0	107.332	141.310	155.625	0,83	0	89.086	117.287	129.169	0,83
E03E22	E03914	0	6.542	8.631	9.418	0,83	0	5.430	7.164	7.817	0,83
E03E23	E03915	0	1.942	2.777	3.421	2,00	0	3.884	5.554	6.842	2,00
E03E80	E03980	0	279.665	426.423	641.136	1,00	0	279.665	426.423	641.136	1,00
E04100	E04100	0	0	0	7.940.920	1,00	0	0	3.395.872	7.940.920	0,00
E04101	E04101	0	0	1.564.659	2.038.303	1,00	0	0	1.564.659	2.038.303	0,00
E04102	E04102	0	0	503.844	626.531	1,00	0	0	503.844	626.531	0,00
E04103	E04103	0	0	1.327.369	1.740.814	1,00	0	0	1.327.369	1.740.814	0,00
E04200	E04200	0	4.558.262	6.674.856	9.249.520	0,25	0	1.139.806	1.669.245	2.313.166	0,25
E04201	E04201	0	230.943	343.909	479.392	0,25	0	57.736	85.977	119.848	0,25
E04202	E04202	0	924.785	1.308.489	1.803.291	0,33	0	305.179	431.801	595.086	0,33
E04203	E04203	0	123.127	176.968	249.621	0,42	0	51.713	74.327	104.841	0,42
E04204	E04204	0	228.643	322.590	446.170	0,42	0	96.030	135.488	187.391	0,42
E04205	E04205	0	516.537	775.176	1.057.245	0,42	0	216.946	325.574	444.043	0,42
E04206	E04206	0	462.200	684.521	949.349	0,42	0	194.124	287.499	398.727	0,42
E04207	E04207	0	318.601	455.970	611.620	0,33	0	105.138	150.470	201.835	0,33
E04208	E04208	0	389.313	599.449	863.114	0,25	0	97.328	149.862	215.779	0,25
E04280	E04280	0	15.612	28.247	45.617	1,00	0	15.612	28.247	45.617	1,00

Appendice 2

GESTIONE ESITI LIQUIDAZIONE AUTOMATIZZATA

DICHIARAZIONI E AVVISI BONARI

a cura di Gino Salvatore Scialpi

A.1 L'innovazione introdotta

L'anno 2000 è stato caratterizzato dalla realizzazione del nuovo servizio di controllo automatizzato delle dichiarazioni presentate dai contribuenti a partire dal 1° gennaio 1999, sia ai fini delle imposte dirette che ai fini dell'Iva.

In ottemperanza a quanto previsto dagli articoli 36/*bis* del D.P.R. n. 600 del 1973 e 54/*bis* del D.P.R. n. 633 del 1972, l'esito della liquidazione è stato comunicato al contribuente o al sostituto di imposta per evitare la reiterazione di errori, per consentire la regolarizzazione degli aspetti formali e per richiedere eventuali dati ed elementi non considerati nella liquidazione stessa.

L'esito della liquidazione automatica è stato comunicato al contribuente in diverse forme:

- comunicazione di regolarità: quando l'esito della liquidazione automatica coincide con quanto dichiarato;
- comunicazione d'irregolarità: quando risultano versamenti omessi o effettuati in ritardo ovvero risultano errori materiali o di calcolo.

Tali comunicazioni sono state inviate tramite il servizio POSTEL Spa, in particolare quelle di regolarità per posta semplice, quelle di irregolarità per raccomandata con tracciatura.

A.2 Attività svolta a livello di Direzioni Centrali³⁵

In collaborazione con il personale della Sogei, sulla base delle risultanze di un gruppo di lavoro appositamente costituito per lo studio del servizio, sono state effettuate le seguenti attività:

- individuazione dei criteri per la predisposizione delle procedure di liquidazione automatizzata;

³⁵ Fonte: Relazioni di consuntivo annuali del 2000 e del 2001

- predisposizione dei testi e dei prospetti delle comunicazioni;
- predisposizione delle procedure per la correzione degli esiti delle liquidazioni a seguito del servizio di assistenza da parte degli uffici periferici
- elaborazione di circolari e comunicazioni di servizio per gli uffici periferici;
- progettazione dei corsi per formatori degli operatori degli uffici del servizio di assistenza ai contribuenti;
- assistenza agli uffici e ai centri di risposta telefonica relativamente alle comunicazioni;
- monitoraggio del servizio.

Nell'anno 2000 sono state inviate complessivamente 14.454.196 comunicazioni di cui 11.262.810 di regolarità e 3.191.386 di irregolarità. In riferimento a tale risultato si osserva che le comunicazioni inviate costituiscono circa l'80 % del totale delle comunicazioni da inviare in relazione alle dichiarazioni presentate nel 1999, diverse dal Mod.730, pari a circa 18.000.000.

Il mancato completamento degli invii entro l'anno 2000 è dipeso da diversi fattori quali le proroghe concesse ai contribuenti, i ritardi e gli errori commessi dagli intermediari nella trasmissione telematica dei dati delle dichiarazioni, i ritardi di alcuni istituti di credito nella comunicazione dei dati dei versamenti effettuati, i ritardi con cui sono stati resi disponibili per la liquidazione i dati trasmessi in via telematica e, infine, la difficoltà di procedere ad un controllo totalmente automatizzato, cioè senza sottoporre all'attenzione di un operatore le dichiarazioni che presentano anomalie particolari (ad esempio le dichiarazioni duplicate).³⁶

Nel corso del 2001 sono state inviate 15.500.538 comunicazioni relative alle dichiarazioni presentate nell'anno 2000. Le comunicazioni inviate corrispondono all'87,61% delle dichiarazioni presentate, pari a 17.691.865. Tale risultato ha consentito all'Agenzia di raggiungere l'obiettivo fissato in Convenzione.

Per le dichiarazioni diverse da UNICO Persone Fisiche non si è ritenuto di inviare comunicazioni di irregolarità sia perché sarebbero pervenute ai contribuenti durante il

³⁶ Le problematiche sopra accennate e gli errori formali commessi dai contribuenti, in particolare di quelli che non si sono avvalsi di intermediari per la compilazione della dichiarazione, hanno generato un gran numero di dichiarazioni risultate irregolari a seguito del controllo automatico. Per evitare di inviare comunicazioni di irregolarità sostanzialmente infondate, comportanti inutili disagi ai contribuenti e di conseguenza agli uffici preposti all'assistenza, sono state adottate soluzioni atte ad individuare e a correggere automaticamente alcuni errori di compilazione relativi all'indicazione di oneri deducibili e detraibili, ritenute d'acconto, detrazioni e crediti d'imposta.

passaggio dalla lira all'euro, sia per non appesantire l'attività degli uffici e dei centri di assistenza telefonica già impegnati nell'assistenza ai contribuenti e negli altri adempimenti di fine anno.

Rispetto al 2000, primo anno in cui è iniziato l'invio delle comunicazioni ex artt.36 bis del D.P.R. 600/73 e 54 bis del D.P.R. n. 633/72 modificati dal D. Lgs. n. 241/97, è stato conseguito un notevole incremento quantitativo con una contestuale riduzione delle comunicazioni di irregolarità.

Il miglioramento qualitativo dei risultati è stato possibile grazie all'utilizzo del modello F24 che permette l'acquisizione facile e veloce dei dati relativi ai versamenti a differenza di quelli eseguiti tramite la previgente "delega azzurra". Si è registrata una diminuzione degli errori di trasmissione dei dati delle dichiarazioni e delle stesse deleghe di pagamento modello F24, che ha consentito di ridurre le comunicazioni di irregolarità rispetto all'anno precedente di circa 90.000 unità.

Sono state, inoltre, migliorate le procedure di controllo automatizzato di alcune tipologie di errori formali che non incidono sulla determinazione e sul pagamento del tributo. E' stato, infine, completato l'invio delle comunicazioni inerenti le dichiarazioni presentate nell'anno 1999. Tali comunicazioni, inviate tramite POSTEL, sono state 3.078.554.

A.3 Attività svolta a livello di Uffici periferici

Gli uffici sono intervenuti a valle della liquidazione centralizzata per gestire gli esiti delle comunicazioni; essi hanno prestato assistenza ai contribuenti che si sono presentati in Ufficio o che hanno telefonato ai centri di risposta. Inoltre gli uffici hanno proceduto alla rettifica di eventuali errori o omissioni e al controllo dei versamenti eseguiti dal contribuente ma non risultanti a sistema informativo.

Va rilevato che nel 2001 sono state, inoltre, assegnate agli Uffici locali circa 670.000 dichiarazioni per le quali la procedura centralizzata non è stata in grado di liquidare i tributi in modo affidabile (dichiarazioni duplicate con codice fiscale errato, presentate da curatori fallimentari con esiti contabili anomali, ecc.). Relativamente a queste dichiarazioni gli Uffici hanno provveduto ad inviare le sole comunicazioni di irregolarità.

A.4 Monitoraggio attività

L'attività svolta è stata monitorata, nei due anni in esame, attraverso il processo E01600 " Gestione esiti liquidazione automatizzata dichiarazioni e avvisi bonari". In particolare sono state quantificate le risorse dedicate all'assistenza (anche telefonica ed indipendentemente dall'effettuazione o meno di interventi correttivi); tale rilevazione è stata effettuata manualmente dagli uffici per un impegno complessivo di 1.783.515 ore a fronte delle 1.559.371 programmate.

Sono stati inoltre rilevati, in automatico, gli interventi correttivi distintamente per tipologia (codice prodotto E01601 per gli interventi effettuati a seguito di avviso bonario e codice E01602 per quelli conseguenti all'invio della comunicazione). Gli interventi effettuati dagli uffici nel 2000 sono stati rispettivamente 439.839 e 1.102.625.

Nel 2001 l'impegno complessivo registrato in termini di risorse umane è stato pari a 2.509.675 ore a fronte delle 2.523.459 programmate. Gli interventi correttivi effettuati dagli uffici sono stati 1.469.088 a seguito di avvisi bonari e 2.587.242 a seguito di comunicazioni. I prospetti seguenti riepilogano i risultati con riferimento alle singole mensilità (Tabella 1), per regione e per tipologia di ufficio (Tabella 2).

Tabella 1

Ore di lavoro consumate (E01600) e interventi effettuati (E01601 , E01602)

	Risorse umane		Interventi effettuati			
	E01600		E01601	E01602	E01601	E01602
	Anno 2000	Anno 2001	Anno 2000		Anno 2001	
GENNAIO	94.667	261.338	-	-	228.881	279.830
FEBBRAIO	94.652	249.861	-	-	251.913	185.045
MARZO	94.621	264.152	-	-	102.565	126.546
APRILE	94.602	189.283	-	-	14.153	204.102
MAGGIO	94.566	205.709	-	-	75.218	88.072
GIUGNO	94.542	162.297	60.982	-	76.056	52.310
LUGLIO	211.898	176.291	61.019	-	104.814	91.860
AGOSTO	149.354	128.662	30.675	-	71.611	124.708
SETTEMBRE	237.747	190.709	82.612	-	104.924	203.647
OTTOBRE	220.314	262.169	66.539	717.755	140.749	597.030
NOVEMBRE	216.280	253.145	75.184	166.328	196.059	468.264
DICEMBRE	180.272	166.059	62.828	218.542	102.145	165.828
ANNO	1.783.515	2.509.675	439.839	1.102.625	1.469.088	2.587.242
PROGRAMMA	1.559.371	2.523.459	-	-	-	-

Tabella 2
Risorse umane impiegate ed interventi effettuati
per struttura di secondo livello e tipologia d'ufficio

Strutture di II livello	Risorse umane (in ore)			Interventi			
	Anno 2000		Anno 2001	Anno 2000		Anno 2001	
	Consunt. anno	Consunt. (giu- dic)	Consunt. anno	su avviso bonario	su comunic.	su avviso bonario	su comunic.
D.R. PIEMONTE	103.609	80.041	159.950	26.992	98.595	131.402	218.658
D.R. V. AOSTA	2.889	2.354	3.857	1.255	2.562	1.891	7.527
D.R. LIGURIA	41.782	31.879	77.860	13.736	40.137	45.416	79.353
D.R. LOMBARDIA	320.550	222.671	367.712	73.363	178.662	231.729	383.995
D.P. BOLZANO	10.084	9.717	20.194	3.097	2.879	5.718	24.032
D.P. TRENTO	24.407	19.398	32.999	3.834	10.408	10.011	31.808
D.R. VENETO	137.261	96.296	189.012	40.651	96.750	121.043	278.314
D.R. FRIULI	46.350	29.147	44.911	9.924	21.469	24.762	52.442
D.R. EMILIA ROM.	143.579	100.389	191.107	33.212	75.632	122.911	184.556
D.R. MARCHE	40.102	33.713	76.059	9.979	28.516	34.069	76.151
D.R. TOSCANA	112.913	84.202	182.913	32.854	69.619	105.514	168.962
D.R. UMBRIA	22.042	18.151	37.875	5.143	16.812	21.569	49.412
D.R. LAZIO	206.430	153.235	232.959	48.937	78.912	148.550	179.709
D.R. CAMPANIA	132.202	99.913	206.807	33.354	105.235	120.234	242.790
D.R. ABRUZZO	56.719	44.595	94.302	9.167	29.097	32.766	92.943
D.R. MOLISE	16.999	12.121	19.167	1.485	9.990	4.143	15.676
D.R. PUGLIA	110.350	86.365	170.680	23.018	72.677	62.143	150.039
D.R. BASILICATA	15.971	11.787	19.664	4.896	13.993	12.664	28.358
D.R. CALABRIA	46.098	32.049	56.761	15.338	32.053	53.492	55.981
D.R. SICILIA	135.501	98.820	232.935	36.828	95.133	136.824	176.722
D.R. SARDEGNA	51.882	40.023	83.882	12.776	23.494	42.237	89.814
DC GEST. TRIB.	5.795	3.541	8.050	-	-	-	-
RELAZ. ESTERNE	-	-	19	-	-	-	-
DIPART./AGENZIA	1.783.515	1.310.407	2.509.675	439.839	1.102.625	1.469.088	2.587.242

Tipologia di struttura	Risorse umane (ore)		Interventi		Interventi	
	Anno 2000	Anno 2001	Anno 2000		Anno 2001	
	Consuntivo (giu- dic)		su avviso bonario	su comunic.	su avviso bonario	su comunic.
UFFICI LOCALI	600.869	1.513.178	216.685	644.107	900.114	1.844.204
UFFICI II.DD.	486.604	549.327	152.984	413.283	282.788	470.535
UFFICI IVA	131.223	181.925	36.973	45.235	49.818	93.826
CENTRI DI SERV.	88.170	257.176	33.197	-	236.368	178.677
DIR. CENTRALI	3.541	8.069	-	-	-	-
DIPART./AGENZIA	1.310.407	2.509.675	439.839	1.102.625	1.469.088	2.587.242

A.5 La proposta

Dall'esame dei dati rappresentati in tabella 1 si evince che, nell'anno di introduzione del servizio, gli Uffici dell'ex Dipartimento delle Entrate hanno consuntivato risorse anche durante i mesi precedenti l'invio delle prime comunicazioni.

Al fine di rendere concretamente raffrontabili le due annualità in termini di efficienza si propone di attribuire l'attività svolta da gennaio a maggio del 2000 al processo "Assistenza al contribuente" (codice E04100). In tale processo sono state rendicontate le risorse dedicate all'informazione e all'assistenza (anche telefonica) in materia di compilazione dichiarazioni e di trasmissione telematica delle stesse, in materia di normativa, di certificazioni, di conciliazione, di accertamento con adesione, di contenzioso ed iscrizione a ruolo, l'informazione in applicazione della legge n. 241/90 ed ogni altra attività attinente agli Uffici Relazioni con il Pubblico.

In tale ipotesi i dati riepilogativi di tabella 1 si modificano come di seguito esposto:

Tabella 3
Risorse impiegate, interventi effettuati e tempo unitario di lavorazione

	Risorse umane in ore					Interventi effettuati	Tempo unitario medio
	E01600 (a)	Resto di E01600	E04100	Nuovo E04100	E01600 e E04100	E01601e E01602 (b)	(a)/(b)
Anno 2000	1.310.407	473.108	8.443.426	8.916.534	10.226.941	1.542.464	0,85
Anno 2001	2.509.675	-	7.886.340	7.886.340	10.396.015	4.056.330	0,62

In ordine al tempo unitario medio di lavorazione attribuibile a ciascun intervento va sottolineato che lo stesso è stato determinato assumendo come ipotesi semplificativa - non realistica ma utilizzabile ai fini del ragionamento - che tutte le ore consuntivate abbiano richiesto interventi correttivi.

I valori che si ottengono risultano *abbastanza omogenei* anche a livello regionale, per tipologia d'ufficio e per periodo (tabella 4).

Tabella 4

Tempi unitari medi rilevati per l'effettuazione di un intervento correttivo (E01601 e E01602)

DIREZIONI REGIONALI	2000	2001
D.R. PIEMONTE	0,64	0,46
D.R. VALLE AOSTA	0,62	0,41
D.R. LIGURIA	0,59	0,62
D.R. LOMBARDIA	0,88	0,60
D.P. BOLZANO	1,63	0,68
D.P. TRENTO	1,36	0,79
D.R. VENETO	0,70	0,47
D.R. FRIULI	0,93	0,58
D.R. EMILIA ROMAGNA	0,92	0,62
D.R. MARCHE	0,88	0,69
D.R. TOSCANA	0,82	0,67
D.R. UMBRIA	0,83	0,53
D.R. LAZIO	1,20	0,71
D.R. CAMPANIA	0,72	0,57
D.R. ABRUZZO	1,17	0,75
D.R. MOLISE	1,06	0,97
D.R. PUGLIA	0,90	0,80
D.R. BASILICATA	0,62	0,48
D.R. CALABRIA	0,68	0,52
D.R. SICILIA	0,75	0,74
D.R. SARDEGNA	1,10	0,64

TIPOLOGIA DI STRUTTURA	2000	2001
UFFICI LOCALI	0,66	0,55
UFFICI II.DD.	0,78	0,73
UFFICI IVA	1,48	1,27
C.D.S.	2,52	0,62

PERIODO	2000	2001
GENNAIO	-	0,51
FEBBRAIO	-	0,57
MARZO	-	1,15
APRILE	-	0,87
MAGGIO	-	1,26
GIUGNO	1,55	1,26
LUGLIO	3,47	0,90
AGOSTO	4,87	0,66
SETTEMBRE	2,88	0,62
OTTOBRE	0,28	0,36
NOVEMBRE	0,90	0,38
DICEMBRE	0,64	0,62
Anno	0,85	0,62

Appendice 3

Riclassificazione della Convenzione 2001

Per realizzare ed applicare la metodologia proposta nel presente lavoro si rende necessario operare una parziale riclassificazione dei dati riportati nella convenzione.

Nella convenzione, infatti, per ogni linea di attività sono indicati i costi del personale e gli altri oneri di funzionamento. Senonché, per la sola linea “spese gestione dei tributi” sono anche indicati ulteriori oneri che, considerati nel loro insieme, rappresentano la voce più rilevante di tutto il bilancio (il 33,2% della Convenzione).

E' stato dunque necessario analizzare in dettaglio la voce residuale e si è constatato che la gran parte dei costi era imputabile, come ovvio, alla gestione dei tributi (il 79,8%) ma che la parte residua era più opportuno ripartirla funzionalmente tra le altre linee di produzione. I tre prospetti seguenti riassumono la logica seguita per riclassificare la convenzione. Per agevolare la comprensione dei passaggi i costi totali delle sette attività caratterizzanti, riportate nella convenzione, sono disaggregati distinguendo i costi del personale da quelli del funzionamento.

Il prospetto 1 riporta le informazioni sui costi relativi alla Convenzione per l'esercizio 2001³⁷. L'ultima colonna fornisce il peso percentuale di ciascuna attività caratterizzante sul totale della Convenzione che nel 2001 assomma a 4.515,1 miliardi di lire.

Prospetto1. Schema riassuntivo del piano delle attività'

(Fonte: Convenzione per l'esercizio 2001 - miliardi di lire)

Attività caratterizzanti	Personale	Funzionamento	Totale	Comp.%
Gestione tributi	567,1	93,0	660,1	14,6%
Servizi ai cittadini	476,3	78,2	554,6	12,3%
Consulenza	41,5	6,8	48,3	1,1%
Contrasto all'evasione	805,3	132,2	937,6	20,8%
Servizi Professionali	652,5	107,1	759,6	16,8%
Attività progettuali	46,7	7,6	54,3	1,2%
Spese gestione Tributi	1.500,7	1.500,7	1.500,7	33,2%
Totale	2.589,4	1.925,7	4.515,1	100,0%

³⁷ Naturalmente la voce “Spesa gestione tributi” (riga settima del prospetto 1) non presenta la componente costo del personale.

Il secondo prospetto quantifica la riallocazione dei 1.500,7 miliardi di lire di “spese di gestione tributi” tra le sei attività caratterizzanti³⁸. La terza colonna mostra l’assorbimento delle “spese di gestione tributi” di ciascuna linea di attività.

Prospetto 2. Riallocazione spese gestione tributi

(Fonte: elaborazioni Ufficio Studi su dati Convenzione per l'esercizio 2001 - miliardi di lire)

Attività caratterizzanti	Spese Gestione Tributi	Totale	Comp.%	%input lavoro ore ponderate
Gestione tributi	1.197,9	1.858,0	41,2%	31,0%
Servizi ai cittadini	78,7	633,2	14,0%	25,1%
Consulenza	6,1	54,4	1,2%	1,5%
Contrasto all'evasione	74,2	1.011,8	22,4%	42,3%
Serv. Professionali	134,4	893,9	19,8%	100,0%
Attività progettuali	9,5	63,7	1,4%	
Totale	1.500,7	4.515,1	100,0%	

L’ultimo passo consiste nell’attribuire alle attività che abbiamo definito *esterne* (i primi quattro macroprocessi) la quota loro spettante di attività *interne* o *ancillari* (servizi professionali e attività progettuali). L’attribuzione viene fatta utilizzando i pesi della quarta colonna del secondo prospetto, che esprimono l’importanza dei macroprocessi esterni misurata in termini dell’input di lavoro loro destinato (espresso in ore ponderate).

Prospetto 3. Riallocazione attività interne

(Fonte: elaborazioni Ufficio Studi su dati Convenzione per l'esercizio 2001 - miliardi di lire)

Attività caratterizzanti	Att. Esterne	Att. Interne	Totale	Comp.%
Gestione tributi	1.858,0	296,9	2.154,9	47,7%
Servizi ai cittadini	633,2	240,8	874,0	19,4%
Consulenza	54,4	14,0	68,5	1,5%
Contrasto all'evasione	1.011,8	405,9	1.417,7	31,4%
Totale	3.557,4	957,7	4.515,1	100,0%

La riallocazione è stata effettuata utilizzando la composizione percentuale dell’input di lavoro.

Come si vede, il finanziamento fornito dalla convenzione viene utilizzato dall’Agenzia secondo le percentuali riportate nell’ultima colonna: l’assorbimento delle quattro attività esterne è molto diverso da quello che si poteva presumere leggendo il primo prospetto.

³⁸ Nel 79,8% imputato alla gestioni tributi sono compresi i compensi per: servizi di riscossione e autoliquidazione, servizi di riscossione ordinaria, invio telematico delle dichiarazioni, distribuzione dei valori bollati, attività di rimborso. Il restante 20,2% include: compensi agli organi dell’Agenzia, prestazioni professionali, servizi informatici, servizi vari, servizi riguardanti il personale, utenze, manutenzioni ordinarie.

L'attività "Gestione tributi" assorbe di fatto il 47,7% dei 4.515,1 miliardi di finanziamento contro il 14,6% del prospetto iniziale. Analogamente, l'attività "Servizi ai cittadini" assorbe di fatto il 19,4% delle risorse finanziarie contro l'12,3% iniziale.

Poiché l'attività di "Consulenza" assorbe solo l'1,5% dei finanziamenti, il rimanente 31,4% è assorbito dall'attività "Contrasto all'evasione".

In conclusione, il 68,6% delle risorse finanziarie viene utilizzato dall'Agenzia per gestire i tributi, fornire servizi ai cittadini e per l'interpello.

Glossario

- ANNO BASE:** anno assunto come riferimento per la struttura dei prezzi. Nel calcolo della produzione a prezzi costanti si utilizzano i valori economici dell'anno base (desunti dalla Convenzione) per gli indici di quantità.
- ATTIVITA' ESTERNE:** servizi, anche complessi, resi agli utenti esterni, escluso l'autoconsumo. Nel caso specifico sono considerate: la gestione dei tributi, la consulenza in materia di tributi erariali, il contrasto all'evasione e i servizi ai cittadini. Riconducibili a queste sono le attività complementari destinate al mercato, quali la consulenza agli enti in materia di fiscalità locale e la riscossione e gestione unificata di tributi non erariali.
- ATTIVITA' INTERNE:** attività ancillari alle attività esterne, destinate all'autoconsumo (servizi generali, gestione risorse materiali, gestione e sviluppo delle risorse umane, direzione e servizi di staff e attività progettuali).
- ATTIVITA' MARKET:** servizi vendibili sul mercato, per i quali si forma un prezzo economicamente significativo.
- ATTIVITA' NON MARKET:** servizi, individuali o collettivi, che vengono consumati gratuitamente o ad un prezzo economicamente non significativo.
- BUDGET:** stanziamento finalizzato alla realizzazione di obiettivi predeterminati.
- COSTO DEL LAVORO:** retribuzione ordinaria e accessoria corrisposta al personale impiegato, compresi gli oneri sociali e gli accantonamenti per il trattamento di fine rapporto.
- COSTO DEL LAVORO PONDERATO:** vedi input di lavoro a remunerazione costante.
- COSTO UNITARIO DEL LAVORO:** costo del lavoro per unità di personale, media delle retribuzioni delle differenti qualifiche ponderata per le unità di lavoratori afferenti a ciascuna di esse.
- CONVENZIONE:** La Convenzione è un contratto stipulato tra il Ministero dell'Economia e l'Agenzia delle Entrate, che descrive in modo dettagliato gli obiettivi gestionali che quest'ultima deve perseguire e subordina l'erogazione di una quota incentivante del finanziamento al loro raggiungimento. Le risorse finanziarie trasferite comprendono gli oneri di gestione, la quota incentivante e la quota per investimenti.
- INDICI DI QUANTITA':** misura la variazione nella quantità offerta di prodotti, e di processi, offerta dall'Agenzia al netto delle variazioni dovute all'evoluzione dei prezzi. Gli indici di quantità sono costruiti a partire dagli indicatori di output.
- INDICATORI DI TIPO A, B, C:** indicatori di output classificati secondo la qualità dell'informazione rappresentata, rispettivamente buona (quantità rilevate per tempi unitari medi = produzione media equivalente), media (quantità fisica) e sufficiente (input di lavoro ponderato).
- INPUT DI LAVORO A REMUNERAZIONE COSTANTE:** ore effettivamente lavorate ponderate per la struttura retributiva dell'anno base.

INPUT DI LAVORO: quantità del fattore lavoro impiegata nel processo produttivo, espressa in ore effettivamente lavorate.

MACROPROCESSO: aggregazione di processi

ORE EQUIVALENTI: numero di unità prodotte per il tempo unitario standard di lavorazione.

PREZZI CORRENTI: valutazioni che utilizzano il sistema dei prezzi relativi all'anno corrente.

PREZZI COSTANTI: valutazioni che utilizzano il sistema dei prezzi di un anno prefissato (detto anno base).

PRODOTTO: unità elementare di servizio offerto dall'Agenzia.

PROCESSO: aggregazione di prodotti.

PRODUTTIVITA' APPARENTE DEL LAVORO: produzione a prezzi costanti rapportata all'input di lavoro a remunerazione costante.

PRODUZIONE A PREZZI CORRENTI: valore dell'output espressa ai prezzi dell'anno corrente.

PRODUZIONE A PREZZI COSTANTI: valore dell'output espressa ai prezzi dell'anno base.

PRODUZIONE EQUIVALENTE: quantità fisica rilevata per il tempo unitario medio standard.

QUANTITA' PRODOTTA CORRETTA: correzione della quantità rilevata per tener conto della qualità e completezza dei dati disponibili.

QUANTITA' PRODOTTA RILEVATA: quantità espressa in numero di prodotti, come rilevata dal sistema di controllo di gestione.

TEMPI UNITARI MEDI (o standard): quantità di tempo necessaria convenzionalmente per la realizzazione di un prodotto o un servizio.