

Documenti di lavoro dell'Ufficio Studi

2008/6

**Proposta di indicatori di efficienza
per l'Agenzia delle Entrate:
analisi dei risultati**

Nicoletta Alborino, Salvatore Dongiovanni, Andrea Spingola

Documenti di lavoro dell'Ufficio Studi

2008/4

**Proposta di indicatori di efficienza
per l'Agenzia delle Entrate:
Analisi dei risultati**

Nicoletta Alborino

Salvatore Dongiovanni

Andrea Spingola

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 secondo la seguente dicitura, impressa in caratteri ben visibili:

<http://www.agenziaentrate.it/ufficiostudi>.

Informazioni e chiarimenti: ae.ufficiostudi@agenziaentrate.it

Indice

SINTESI DIREZIONALE	4
Introduzione	7
1 L'input di lavoro	7
1.2 La consistenza in termini di addetti	7
1.2 Le ore lavorate	10
1.3. Il mix tra ore lavorate e qualifica funzionale.....	13
2 I valori monetari	18
2.1 Ricavi e costi	18
2.2 Il costo del lavoro	20
3 Gli indicatori di performance a livello nazionale	23
3.1 La dinamica della produzione e della produttività	23
3.2 Il costo del lavoro per unità di prodotto	31
4 La rappresentazione sul territorio	33
5 Applicazione di IPL in fase previsionale: confronto tra gli esercizi 2005 e 2006.....	38
5.1 Le modalità di calcolo	38
5.2 Risultati delle simulazione	40
5.3 Alcuni spunti di riflessione.....	43
6 Rapporto 2002-2004 sulla base del Valore Aggiunto	45
6.1 Calcolo del valore aggiunto a prezzi correnti per l'Agenzia delle Entrate.....	45
6.1.1 Analisi dei dati regionali a prezzi correnti.....	46
6.2 Il valore aggiunto a prezzi costanti.....	48
6.2.1 Analisi dei dati regionali a prezzi costanti.....	50
6.3 La produttività apparente del lavoro calcolata sul valore aggiunto.....	52
Conclusioni	53
Appendice 1 - Ricostruzione del costo del lavoro per competenza economica	58
Appendice 2. Il Tum	61
Appendice 3. Produzione, costi intermedi, valore aggiunto e principali indicatori derivati calcolati a livello regionale	67
Riferimenti Bibliografici	73
Glossario	74

SINTESI DIREZIONALE

In questo lavoro la metodologia esposta in Alborino e altri (2008) è applicata alla valutazione dell'efficienza dell'Agenzia delle Entrate. L'analisi numerica prende le mosse dallo studio della dinamica della forza lavoro, che conferma come la scelta del "modello" Agenzia abbia comportato, allo stato attuale, un minor utilizzo di forza lavoro. Considerando, invece, non i dipendenti ma le ore lavorate, la riduzione appare ancor maggiore; a ben vedere, però, qualsivoglia analisi finalizzata a valutare la dinamica dell'intensità della prestazione lavorativa, che si fondi sulle ore effettivamente lavorate non può prescindere dalla correzione per i giorni di calendario. Tenuto conto di ciò, allora, il calo delle ore prestate appare assai meno rilevante.

Si rileva dai dati, poi, che la riduzione dell'input di lavoro è avvenuta in maniera selettiva, tendendo a contrarre maggiormente le risorse (ore) dedicate alle attività interne (indirette) rispetto a quelle rivolte all'esterno (dirette); inoltre, si evidenzia la ricomposizione per funzione produttiva delle attività esterne dell'Agenzia che, nel corso del quinquennio, si è concretizzata in un riposizionamento di risorse sulle attività connesse al contrasto all'evasione.

L'indicatore utilizzato consente anche di scomporre la crescita della produzione attraverso gli elementi determinanti (input di lavoro e produttività): da questa analisi si desume che il risultato di crescita sul versante dei volumi di produzione realizzati, registrato nel periodo 2000-2006, in presenza di una produttività assai crescente, è riconducibile in parte alla diminuzione dell'input di lavoro.

Va evidenziato, comunque, che il recupero di produttività è concentrato esclusivamente nel primo e negli ultimi due anni di attività dell'Agenzia, mentre è negativo negli altri anni oggetto di analisi .

Questi risultati consentono di approfondire anche l'incidenza delle condizioni esterne, che, alla luce del ruolo istituzionale dell'Agenzia, non sono definite dalla stessa ma ne possono influenzare i risultati in termini di efficienza.

L'analisi dettagliata dell'indicatore, infatti, ci consente di mettere in risalto le potenzialità interpretative dello strumento utilizzato; così è possibile evidenziare che l'incremento di produttività registrato nel 2003 è determinato dal fatto che le attività straordinarie connesse al condono sono state realizzate grazie ad una contestuale riduzione dei prodotti relativi ai controlli sostanziali ed un aumento delle attività di

controllo formale e di presidio del territorio. Di contro nell'anno successivo, alla riduzione delle attività connesse al condono non è seguito un proporzionale incremento dei controlli sostanziali. Più in generale, si è potuto osservare che, a valle dell'intensa stagione caratterizzata dall'opportunità offerta dagli istituti definatori, l'Agenzia non solo si è trovata a gestire una platea di contribuenti da controllare virtualmente più ridotta, ma anche a scontare una proficuità potenziale della propria azione più contenuta dovuta al fatto che i soggetti che non hanno inteso aderire alle sanatorie sono anche quelli che hanno posto in essere comportamenti tendenzialmente più rigorosi ed attenti, in aderenza alle vigenti normative in tema fiscale e tributario.

Passando al confronto tra i risultati del 2004 e quelli del 2005, si evidenzia un aumento sia della produzione che della produttività dovuta essenzialmente ad un più contenuto incremento delle ore lavorate rispetto all'output. In particolare, l'area del contrasto all'evasione evidenzia incrementi sostenuti dovuti essenzialmente dalla ripresa regolare delle attività al termine della stagione dei condoni; infatti, si riscontra un consistente aumento dei controlli formali, delle verifiche e dei controlli sostanziali (sia pure questi ultimi con un decremento di produttività connesso all'aumento più che proporzionale, rispetto ai prodotti equivalenti, delle ore). Anche le attività relative ai servizi al contribuente, evidenziano un incremento della produzione accompagnato nel contempo da una contrazione dell'input di lavoro, che ha determinato un conseguente aumento di produttività.

Nel 2005-2006, infine, si notano miglioramenti in quasi tutti i processi. Progresso notevole si ha nella Gestione atti e dichiarazioni e nella Riscossione coattiva, mentre il complesso dei controlli fiscali mostra una positiva dinamica dell'output, pur evidenziando un calo in termini di produttività. Una diminuzione si registra nei servizi al contribuente, ma, data la contrazione ben maggiore nelle ore lavorate, alla fine si manifesta, comunque, un guadagno in produttività.

L'analisi condotta a livello regionale mostra una realtà diversificata: in particolare, solamente sette Direzioni fanno registrare un incremento di produttività nel periodo 2005-2001; tutte le altre si segnalano per una riduzione di efficienza in linea con quanto accade per l'Agenzia nel suo complesso.

Applicando la metodologia per il calcolo del valore aggiunto agli anni 2002-2004, si osserva che i risultati ottenuti a prezzi correnti hanno variazioni positive, mentre quelli a prezzi costanti hanno variazioni negative, e lasciano supporre un andamento decrescente

della produttività dell’Agenzia delle Entrate negli anni presi in considerazione. L’indice di produttività apparente del lavoro basato sul valore aggiunto a prezzi costanti conferma questa ipotesi, come già evidenziato con l’indicatore di produttività costruito sulla produzione.

Per quanto concerne gli sviluppi futuri, l’obiettivo è quello di riuscire a calcolare un indicatore di produttività che riesca a tener conto anche della componente di capitale, e sia, quindi, un indicatore di produttività parziale specifica del lavoro.

Data la finalizzazione di servizio dell’Ente Pubblico è opportuno che l’analisi economica sia integrata da studi sulla qualità dei servizi prestati e sulla percezione degli stessi da parte degli utenti.

Inoltre, l’IPL potrà essere utilizzato nel processo di programmazione delle attività dell’Agenzia contribuendo a fornire maggiore consapevolezza dei limiti e delle potenzialità della struttura e, quindi, a stabilire gli obiettivi in modo più realistico e coerente nel tempo.

Introduzione

Nel presente studio la metodologia delineata in Alborino e altri (2008) viene applicata alla valutazione dell'efficienza dell'Agenzia delle Entrate, mostrando i risultati ottenuti con l'analisi basata su IPL e, in seguito, i riscontri del calcolo del valore aggiunto.

La prima parte è dedicata all'analisi delle risorse umane in termini di consistenza, nonché di ore lavorate; ci si sofferma, poi, sulla disamina dei flussi monetari di costi e ricavi dell'Agenzia, proponendo una ricostruzione del costo del lavoro dell'Agenzia secondo il principio della competenza economica. Si passa, in seguito, ad analizzare la dinamica del servizio offerto utilizzando l'indicatore della produzione a prezzi costanti. L'analisi, nel capitolo quarto, è condotta a livello delle 19 Regioni e 2 Province autonome per gli anni dal 2001 al 2005; il capitolo quinto, infine, descrive come l'indicatore di produttività del lavoro possa essere anche utilizzato per valutare ex ante l'attività istituzionale, sulla base degli obiettivi individuati all'atto della formulazione del budget e nella fase di assegnazione degli obiettivi operativi.

Si applica, infine, la metodologia proposta per calcolare il valore aggiunto dell'Agenzia delle Entrate, a prezzi correnti e costanti, a livello nazionale e regionale. I dati a disposizione riguardano principalmente la produzione e i costi intermedi, il costo del lavoro riclassificato per competenza economica e altri dati di bilancio. Gli anni di riferimento sono il 2002-2003, con anno base il 2002, e il 2003-2004, con anno base il 2003.

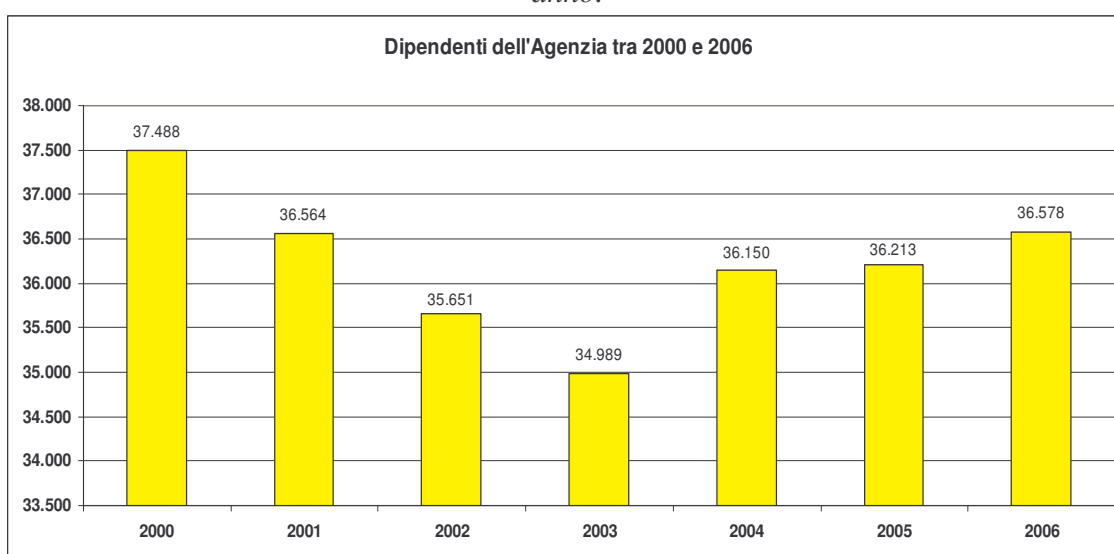
1 L'input di lavoro

1.2 La consistenza in termini di addetti

Nel 2006 continua l'inversione, iniziata nel 2004, della tendenza alla contrazione della forza lavoro impiegata, registrata a partire dal primo anno di costituzione dell'Agenzia (2001), (figura 1). A fine 2006, infatti, l'Agenzia impiegava 36.578 dipendenti, con un incremento rispetto all'anno precedente di 365 unità, corrispondente a un +1,01%.

Nonostante ciò la dotazione di personale risulta essere ancora di 910 unità inferiore rispetto all'ultimo periodo precedente alla creazione dell'Agenzia (anno 2000). Si conferma, quindi, come la scelta del "modello" Agenzia abbia comportato un risparmio in termini di utilizzo della forza lavoro; tuttavia, rimane ancora da definire quale sia la dotazione ottimale di personale, anche se l'andamento dell'ultimo triennio fa supporre una riorganizzazione interna volta ad un rinnovo del personale più che ad una sua mera riduzione.

Figura 1: *Dipendenti dell'Agenzia¹ tra 2000 e 2006 - consistenza al 31-12 di ciascun anno.*



Confrontando la composizione per qualifica nei due estremi della serie storica (tabella 1.a, 1.b), anni 2001 e 2006, si osserva che la riduzione è concentrata nei livelli A1, C2, B2 e dirigenti rispettivamente pari a -57,08%, -29,07%, -24,70% e -22,35%. Si registra un incremento in tutte gli altri livelli, dovuto sia ai passaggi di fascia che alle nuove assunzioni. In particolare, l'effetto dei passaggi di fascia si nota chiaramente nell'anno 2001, dove si rileva un incremento delle fasce C2 e B3 rispettivamente del 21,40% e dell'11,39%, a cui corrisponde una riduzione delle fasce C1 e B2 rispettivamente pari al -11,14% e al -11,23%. Lo stesso nel 2005 per i passaggi da A1 a B1 (- 50,44% per i primi e + 51,72% per i B1) e da C2 a C3 (-37,69% e +72,95% le variazioni rispettive).

¹ 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. A proposito si veda Cutaia M., Pisani S. (2003).

La gran parte delle nuove assunzioni sono concentrate nell'anno 2004 e 2006 ed hanno implicato una crescita della fascia C1 del 26,99% e di un ulteriore 14,17% rispettivamente.

Tabella 1.a: Consistenza dipendenti dell'Agenzia delle Entrate al 31-12 di ciascun anno per livello retributivo.

Livello	Numero di dipendenti al 31/12						
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Dirigenti	1.083	910	1.008	978	946	919	841
C3	2.887	2.778	2.551	2.381	2.244	3.881	3.685
C2	3.873	4.702	4.620	4.600	4.534	2.825	2.747
C1	7.955	7.069	6.822	6.668	8.468	8.982	10.255
B3	6.789	7.562	7.451	7.507	7.362	7.298	7.199
B2	11.411	10.130	9.832	9.502	9.251	8.989	8.593
B1	1.619	1.576	1.599	1.620	1.626	2.467	2.455
A1	1.871	1.837	1.768	1.733	1.719	852	803
Totale	37.488	36.564	35.651	34.989	36.150	36.213	36.578

Tabella 1.b: Variazione annuale e complessiva dei dipendenti dell'Agenzia.

Livello	Variazione percentuale dipendenti						
	2001/2000	2002/2001	2003/2002	2004/2003	2005/2004	2006/2005	2006/2000
Dirigenti	-15,97%	10,77%	-2,98%	-3,27%	-2,85%	-8,49%	-22,35%
C3	-3,78%	-8,17%	-6,66%	-5,75%	72,95%	-5,05%	27,64%
C2	21,40%	-1,74%	-0,43%	-1,43%	-37,69%	-2,76%	-29,07%
C1	-11,14%	-3,49%	-2,26%	26,99%	6,07%	14,17%	28,91%
B3	11,39%	-1,47%	0,75%	-1,93%	-0,87%	-1,36%	6,04%
B2	-11,23%	-2,94%	-3,36%	-2,64%	-2,83%	-4,41%	-24,70%
B1	-2,66%	1,46%	1,31%	0,37%	51,72%	-0,49%	51,64%
A1	-1,82%	-3,76%	-1,98%	-0,81%	-50,44%	-5,75%	-57,08%
Totale	-2,46%	-2,50%	-1,86%	3,32%	0,17%	1,01%	-2,43%

Tali dinamiche differenziate hanno mutato sostanzialmente la struttura per livelli del personale dell'Agenzia, in particolare:

1. si è passati da una situazione del 2000, dove la classe più ampia era quella dei B2, a quella del 2006, dove è ora il livello C1 a costituire la classe modale;
2. all'interno dell'area C si osserva un'inversione nello schema classico piramidale, poiché i C3 hanno una consistenza numerica maggiore dei C2;
3. si osserva lo svuotamento della fascia A1, che si conferma come un ruolo ad esaurimento.

1.2 Le ore lavorate

Se si sposta l'attenzione sulle ore di lavoro effettivamente prestate si registra, sull'intero arco temporale considerato, una riduzione del - 4,55% (tabelle 2.a e 2.b). Tale riduzione è più accentuata di quella registrata dalla consistenza del personale ed è, principalmente, spiegata dalla dinamica rilevata nel 2004 - crescita delle ore pari 0,87% a fronte di una crescita del personale di +3,32% - nel corso del quale le assunzioni di personale si sono concentrate nella seconda metà dell'anno e, quindi, i nuovi assunti hanno erogato meno della metà delle ore rispetto al restante personale. Nell'area C1, infatti, la crescita della consistenza del personale in base 2004 su 2003 è risultata pari al 27%, mentre le ore si sono incrementate solo del 10%. Il recupero del 2005 sul 2004 (+1,83% nelle ore lavorate a fronte di un +0,17% nell'incremento dei dipendenti) attenua l'entità del fenomeno.

Tabella 2.a: Ore lavorate in Agenzia tra il 2000 ed il 2006: composizione per qualifica²

Livello	Ore lavorate effettive						
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Dirigenti	1.668.569	1.458.926	1.554.443	1.544.146	1.551.185	1.488.919	1.451.605
C3	4.141.120	4.146.478	3.790.462	3.624.554	3.390.457	3.146.062	3.270.894
C2	2.104.890	2.659.136	6.628.522	6.843.289	6.679.831	6.437.169	6.692.588
C1	14.268.744	13.194.094	9.674.122	9.629.076	10.594.110	12.701.018	13.204.979
B3	5.682.734	6.586.645	10.253.462	10.147.452	10.186.072	10.044.332	10.166.862
B2	20.697.363	19.119.512	13.808.005	13.093.413	12.844.184	12.394.747	12.545.950
B1	2.238.326	2.267.299	2.245.625	2.221.112	2.267.779	2.392.268	2.421.451
A1	2.510.144	2.564.543	2.495.574	2.401.575	2.421.393	2.246.437	1.133.755
Totale	53.311.891	51.996.633	50.450.215	49.504.617	49.935.011	50.850.953	50.888.084

Tabella 2.b: Ore lavorate in Agenzia tra il 2000 ed il 2006: variazioni percentuali

Livello	Variazione percentuale ore lavorate effettive						
	2001/2000	2002/2001	2003/2002	2004/2003	2005/2004	2006/2005	2006/2000
Dirigenti	-12,56%	6,55%	-0,66%	0,46%	-4,01%	-2,51%	-13,00%
C3	0,13%	-8,59%	-4,38%	-6,46%	-7,21%	3,97%	-21,01%
C2	26,33%	149,27%	3,24%	-2,39%	-3,63%	3,97%	217,95%
C1	-7,53%	-26,68%	-0,47%	10,02%	19,89%	3,97%	-7,46%
B3	15,91%	55,67%	-1,03%	0,38%	-1,39%	1,22%	78,91%
B2	-7,62%	-27,78%	-5,18%	-1,90%	-3,50%	1,22%	-39,38%
B1	1,29%	-0,96%	-1,09%	2,10%	5,49%	1,22%	8,18%
A1	2,17%	-2,69%	-3,77%	0,83%	-7,23%	-49,53%	-54,83%
Totale	-2,47%	-2,97%	-1,87%	0,87%	1,83%	0,07%	-4,55%

² Per il 2006, non essendo state rilevate le ore per singolo livello all'interno delle fasce B e C, si è considerato per ciascuno di tali livelli una quota percentuale di ore sul totale di fascia pari a quello segnato per il 2005.

Per sterilizzare l'effetto imputabile alla variazione nella consistenza del personale, si sono poste sotto osservazione anche le ore lavorate pro-capite. Il dato osservato è, inoltre, stato messo in relazione con due valori teorici:

- a) le ore teoriche, ottenute moltiplicando l'orario teorico di lavoro per i giorni lavorativi compresi in un anno, che forniscono un'informazione sull'effetto dovuto alla variazione (tra feriali e festivi) dei giorni di calendario;
- b) le ore lavorabili, risultanti sottraendo alle ore del punto a) le ore corrispondenti ai giorni di ferie, che rappresentano il tetto massimo che in media si possono lavorare in un anno.

Occorre, inoltre, sottolineare che nel calcolo delle ore lavorabili sono escluse le ore di assenza dei dipendenti in regime di part-time.

Gli indicatori a) e b) sono illustrati nella tabella 3. Dall'osservazione delle ore teoriche si evince che l'effetto dei giorni di calendario può incidere sensibilmente sui risultati dell'Agenzia, inducendo una variazione nelle ore pro capite compresa all'interno dell'intervallo [-2%, +2%]. In particolare, la tendenza negativa del 2005 è stata in parte influenzata dalla flessione delle ore teoriche (-1,9%). Di contro quella positiva del 2004, deve essere scontata dell'incremento dell'1,99% delle stesse ore.

Le ore lavorabili, punto b), sono state raffrontate con le ore effettivamente lavorate, distinte per quattro aree di inquadramento (tabella 3, colonne 4-7)³. Dal confronto in serie storica non si evidenziano tendenze significative di cambiamento, poiché il numero di ore effettivamente lavorate segue l'andamento di quelle lavorabili.

Focalizzando l'attenzione sul 2006 si osserva che le ore effettivamente lavorate tendono ad aumentare al crescere della fasce di inquadramento. I livelli A e B, infatti, si sono attestati sulle 1.400 ore, il livello C ha fatto registrare 1.453 ore e i dirigenti 1.561.

Il calcolo delle ore teoriche serve anche per sterilizzare gli effetti dei giorni di calendario che, come già messo in evidenza in precedenza, possono incidere fino al $\pm 2\%$. Dalla tabella 4 si evince che il confronto 2006-2000, è particolarmente negativo se si considerano le ore effettivamente lavorate, mentre mostra solo una lieve flessione se si tiene conto delle ore effettivamente lavorate a parità di giorni di calendario. Ancora più eclatante è il caso del 2003 e del 2004. Nel primo anno, infatti, le ore effettivamente

³ Il calcolo delle ore effettivamente lavorate si effettua sottraendo alle ore teoriche lavorabili previste dal calendario (considerando che i giorni lavorativi sono 5 a settimana) le ore assenze per malattia e per altro motivo (comprese le ferie) e aggiungendo al risultato così ottenuto le ore di straordinario (pagato o convertito in banca ore e riposo compensativo).

lavorate flettono (-1,87%), mentre quelle corrette per i giorni di calendario crescono (+1,69%), nel secondo si verifica il fenomeno opposto.

Tabella 3: *Ore teoriche, lavorabili ed effettivamente lavorate pro capite .*

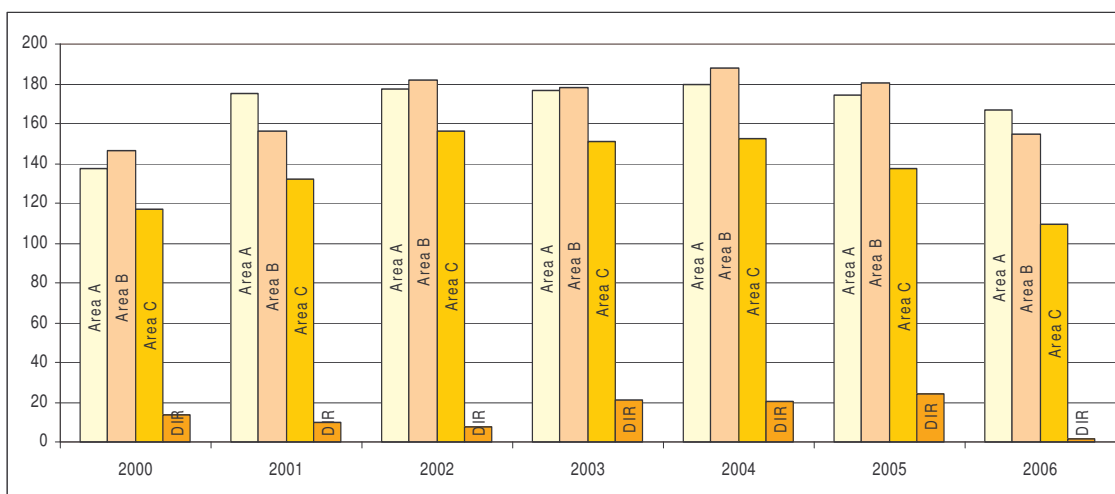
ANNO	Ore teoriche (Calendario)	Ore lavorabili (Calendario - ferie)	Ore effettivamente lavorate			
			Area A	Area B	Area C	DIR
2000	1818	1588	1450	1441	1471	1574
2001	1807	1577	1402	1421	1444	1567
2002	1830	1600	1422	1418	1443	1592
2003	1806	1576	1399	1397	1424	1554
2004	1842	1612	1432	1423	1459	1591
2005	1807	1577	1402	1396	1440	1553
2006	1793	1563	1396	1408	1453	1561

Tabella 4: *Confronto tra le ore effettivamente lavorate e le ore effettivamente lavorate corrette per i giorni di calendario*

Anni	Ore effettivamente lavorate	Ore effettivamente lavorate a parità di giorni di calendario
2001	-2,47%	-0,66%
2002	-2,97%	-1,75%
2003	-1,87%	1,69%
2004	0,87%	-1,82%
2005	1,83%	2,05%
2006	0,07%	-0,56%
2006-2000	-4,55%	-0,30%

Gli esempi addotti mettono in luce che qualsivoglia analisi finalizzata a valutare la dinamica dell'intensità della prestazione lavorativa, che si fondi sulle ore effettivamente lavorate non possa prescindere dalla correzione per i giorni di calendario. Trasformando il numero di ore in giorni (considerando un orario medio giornaliero di 7 ore e 12 minuti), si osserva per l'area A un'assenza media di 24 giorni, sostanzialmente analoga all'area B (25 giorni), mentre per l'area C le giornate si riducono a 19 e per i dirigenti a 3.

Figura 2 : Scostamento, per fasce, tra ore lavorabili e ore effettivamente lavorate



1.3. Il mix tra ore lavorate e qualifica funzionale

Al fine di tener conto anche della qualificazione professionale, è necessario ponderare le ore effettivamente lavorate (tabella 2a, da ora in avanti indicate solo come ore lavorate), con un parametro che tenga conto della differente remunerazione oraria. Utilizzando tale trasformazione si ottengono le ore effettivamente lavorate ponderate (da ora in avanti indicate solo come ore ponderate). E' questo un miglior metodo di misura dell'input di lavoro poiché tiene conto, oltre che della quantità, anche della diversa qualità del lavoro prestato dalle differenti tipologie di occupati (in base all'ipotesi che ad una maggiore retribuzione, cioè ad una qualifica superiore, corrisponda una più alta produttività; in proposito si veda Alborino e altri, 2008, par. 2). La ponderazione è a base mobile, nel senso che per ciascuna coppia di anni si utilizza la struttura retributiva del primo anno. Ad esempio nel confronto 2002-2001 la retribuzione oraria è quella del 2001, mentre nel confronto 2003-2002 si utilizzano le retribuzioni del 2002. A titolo di esempio, nella tabella 5 si illustra il costo orario per l'anno 2005.

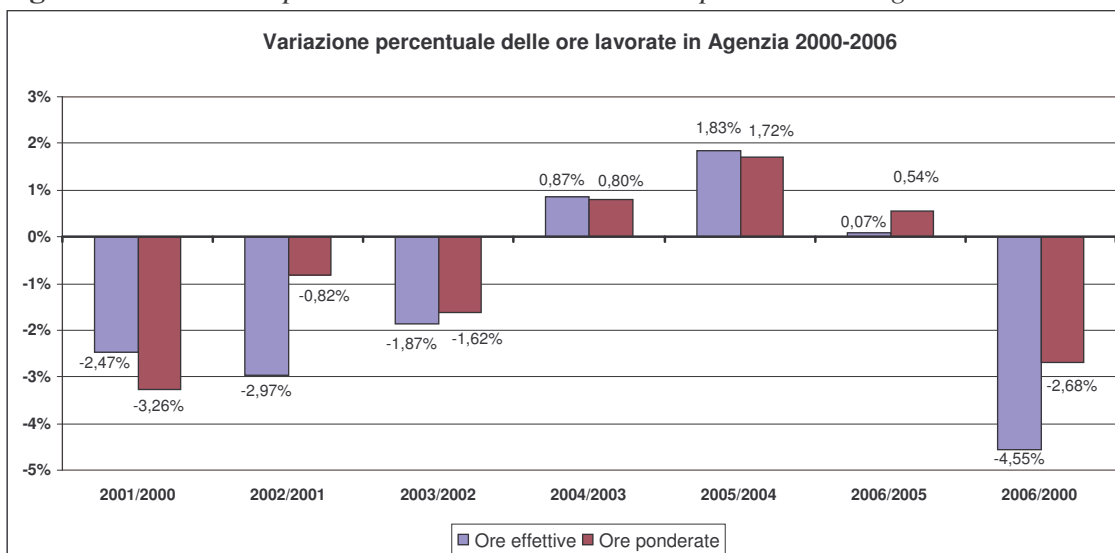
Nel periodo 2000-2006, le ore ponderate sono diminuite del -2,68% (figura 3). La riduzione risulta significativamente inferiore a quella registrata per le ore di lavoro effettive (-4,55%) e ciò è dovuto al fatto che, all'interno dei livelli professionali, si è registrata una ricomposizione a favore delle fasce stipendiali più elevate. Tale fenomeno è ascrivibile alle procedure per i passaggi di fascia (da B2 a B3 e da C1 a C2) che ha

prodotto l'effetto maggiore, per le ore, nell'anno 2002. E' bene ricordare che, seguendo questo indicatore, un passaggio di fascia equivale all'assunzione di nuovo personale e, conseguentemente, produce analoghi effetti sull'andamento della produttività.

Tabella 5: Costo orario 2005 per le diverse qualifiche

Livello	Retrib 2005
A	14,35
B1	15,31
B2	16,23
B3	17,50
C1	19,20
C2	21,11
C3	23,13
Dir	47,58
Media	19,06

Figura 3: Variazione percentuale delle ore lavorate e ponderate in Agenzia 2000-2006



Con riferimento all'analisi funzionale della forza lavoro è importante distinguere la dinamica seguita dalle attività esterne (o dirette) e quelle interne (indirette). Le prime sono legate alla produzione delle attività "core" dell'Agenzia, mentre le seconde sono ancillari o di supporto alle prime. L'analisi in serie storica (figure 4 - 5) mette in luce che la riduzione dell'input di lavoro è avvenuta in maniera selettiva, tendendo a ridurre assai di più le ore dedicate alle attività interne (-9,57%) rispetto a quelle volte all'esterno, che sono, anzi, leggermente aumentate (+0,42%). Come risultante di questa

dinamica, nel 2006 la quota di lavoro erogata per le attività interne è risultata pari al 27,4% del totale a fronte del 29,6% impiegato nel 2000⁴.

Tale valore non risulta essere in linea con le indicazioni della Finanziaria 2007 che, al comma 120 lettera f), prevede:” il personale utilizzato per funzioni di supporto non ecceda comunque il 15 per cento delle risorse umane complessivamente utilizzate da ogni amministrazione”. Occorre, però, sottolineare che per funzioni di supporto la finanziaria fa espresso riferimento alla gestione delle risorse umane, dei sistemi informativi, dei servizi manutentivi e logistici, degli affari generali, provveditorati e contabilità. Quindi, prima di eseguire un reale confronto si dovrebbe effettuare una valutazione di merito in relazione al contenuto dei processi considerati. Nella Tabella 6 si illustra il dettaglio delle attività considerate indirette ai fini di questo lavoro (a partire dal confronto tra il 2004 ed il 2005 i Servizi per Enti pubblici e di mercato, già noti come Servizi Complementari, sono stati inseriti tra i processi diretti).

Tabella 6: *Attività considerate indirette nel corso degli anni*

Anno 2002	Anno 2003	Anno 2004	Anno 2005	Anno 2006
Servizi generali	Attività del personale tirocinante	Programmazione	Pianificazione	Pianificazione
Gestione risorse materiali	Servizi generali e gestione delle risorse	Indirizzo e coordinamento	Indirizzo e coordinamento	Indirizzo e coordinamento
Gestione del personale	Direzione e servizi di staff	Audit e sicurezza	Audit e sicurezza	Audit e sicurezza
Formazione	Audit interno e sicurezza	Controllo della gestione	Controllo della gestione	Controllo della gestione
Organizzazione, comunicazione e sviluppo	Formazione	Risorse economiche e contabilità	Risorse economiche e contabilità	Risorse economiche e contabilità
Attività del personale tirocinante	Programmi di investimento	Gestione del personale	Gestione del personale	Gestione del personale
Attività ispettive	Servizi Complementari	Formazione	Formazione	Formazione
Attività di dirigenza		Servizi generali	Servizi generali	Servizi generali
Pianificazione e controllo di gestione		Totale Progetti	Totale Progetti	Totale Progetti
Relazioni sindacali		Servizi per Enti pubblici e di mercato		
Iniziative progettuali				
Servizi				

⁴ La distinzione tra attività interne ed esterne fornisce una chiave interpretativa delle dinamiche occupazionali molto importante. Al pari delle attività esterne andrebbe, però, qualificato meglio il dato di quelle interne distinguendo, ad esempio, le attività dedicate a ricerca e sviluppo dalle altre.

Figura 4: *Variazione percentuale della composizione delle ore ponderate dell'Agenzia distinte tra esterne (dirette) o interne (indirette)*

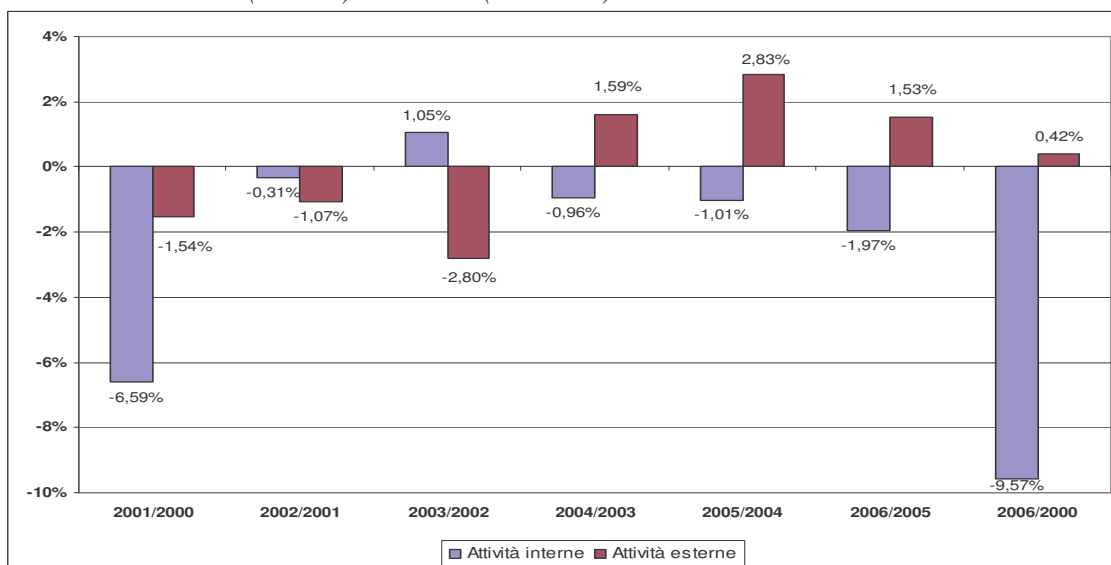
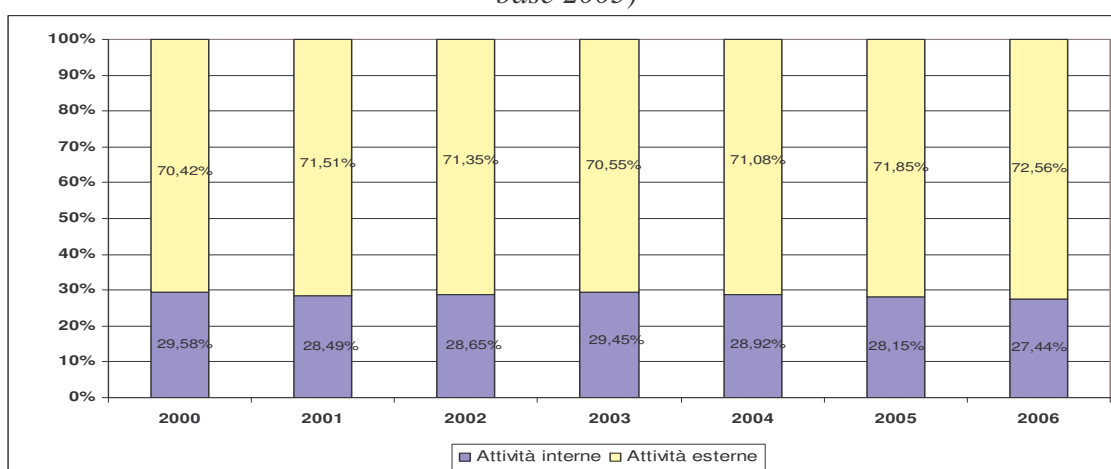
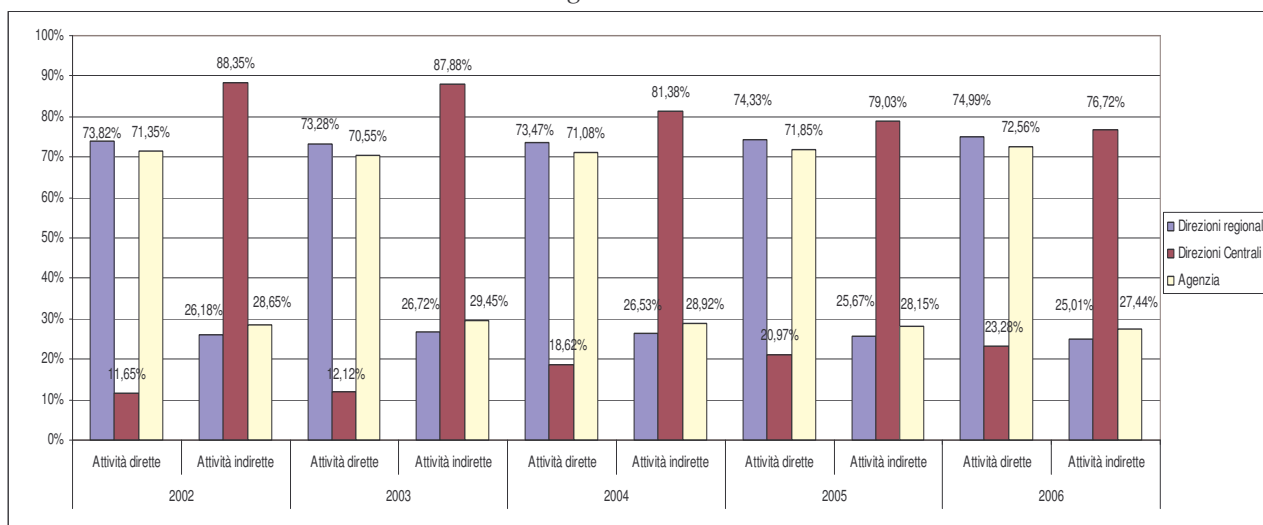


Figura 5: *Composizione percentuale delle ore ponderate dell'Agenzia 2000-2006 (base 2005)*



E', inoltre, il caso di sottolineare che la distinzione tra attività interne ed esterne non è uniformemente distribuita all'interno dell'Agenzia. Le Direzioni Centrali, per la loro stessa natura, svolgono, prevalentemente, attività indirette con una percentuale variabile tra il 88% dell'anno 2002 ed il 77% dell'anno 2006. Le Direzioni Regionali/Provinciali svolgono, invece, soprattutto attività dirette con un impegno percentuale che è rimasto sostanzialmente invariato nell'arco del quadriennio (con una percentuale di attività indirette che oscilla intorno al 25%).

Figura 6: *Composizione percentuale di ore ponderate di Direzioni regionali, centrali e dell’Agenzia*



Un’ulteriore qualificazione funzionale della forza lavoro può essere effettuata considerando gli obiettivi che persegue l’Agenzia. Per esigenze di continuità nell’analisi in serie storica, questi obiettivi sono stati identificati con i quattro macro-processi: gestione tributi, servizi al contribuente, consulenza tributi e contrasto all’evasione. Nel corso del quadriennio si è assistito, anche in questa ottica, ad una ricomposizione, che si è concretizzata in un riposizionamento di risorse sull’attività connesse al contrasto all’evasione (+30,51% nell’intero periodo considerato) ed alla consulenza tributi (+51,89%, anche se le ore dedicate a questa area restano, in termini assoluti, molto contenute) rispetto a quelle di gestione dei tributi (-19,08%) e assistenza al contribuente (-27,08%). La ricomposizione appena osservata appare coerente anche con il crescente processo di informatizzazione e di semplificazione dei rapporti con i contribuenti, orientato sempre più ad un colloquio di tipo telematico, piuttosto che personale. Questa strategia è vincente poiché consente di destinare risorse laddove l’apporto umano è meno sostituibile.

Tabella 7.a: *Ore ponderate per macroprocesso esterno*

Macroprocesso	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Gestione tributi	8.529.670	8.811.765	8.193.888	6.966.334	7.241.918	6.630.814	6.902.617
Servizi contribuente	12.597.064	11.426.211	10.716.687	10.365.172	10.288.088	9.646.003	9.185.455
Consulenza tributi	275.796	582.283	443.319	458.955	327.360	373.436	418.901
Contrasto all’evasione	15.776.133	15.499.948	16.602.525	17.176.861	17.675.459	19.887.254	20.588.774

Tabella 7.b: Ore ponderate per macroprocesso esterno: variazioni annuali e complessive

Macroprocesso	2001/2000	2002/2001	2003/2002	2004/2003	2005/2004	2006/2005	2006/2000
Gestione tributi	3,31%	-7,01%	-14,98%	3,96%	-8,44%	4,10%	-19,08%
Servizi al contribuente	-9,29%	-6,21%	-3,28%	-0,74%	-6,24%	-4,77%	-27,08%
Consulenza tributi	111,13%	-23,87%	3,53%	-28,67%	14,08%	12,17%	51,89%
Contrasto all'evasione	-1,75%	7,11%	3,46%	2,90%	12,51%	3,53%	30,51%

2 I valori monetari

2.1 Ricavi e costi

Il secondo pilastro su cui si fonda l'analisi è rappresentato dai flussi monetari di costi e ricavi. Tale analisi è fondata su una riclassificazione dei dati di bilancio, che consente di passare da un concetto di competenza giuridica (adottato per redigere il bilancio dell'Agenzia) ad uno di competenza economica (che segue gli standard dettati dall'Unione Europea per calcolare i dati di contabilità nazionale).

Dai dati (tabelle 8a e 8b) risulta che l'avvio dell'Agenzia, nel 2001, ha condotto ad un aumento dello stanziamento ricevuto dal Ministero (che costituisce, allo stato attuale, la quasi totalità del valore della produzione) del 2,53%, bilanciato solo parzialmente dall'incremento dei costi di produzione (+1,76%). La crescita di questi ultimi è stata indotta dalla voce altri costi (accantonamenti), unica componente con variazione positiva a fronte di una riduzione sia dei costi intermedi (-5,04%) che del costo del lavoro (dell'-1,43%, dovuto alla riduzione del personale).

Nel 2002, di converso, l'aumento dei costi è trainato dall'aumento dei redditi da lavoro per il rinnovo contrattuale.

Il successivo elevato incremento del 2003 nel valore della produzione e dei costi è, nuovamente, riconducibile agli accresciuti ammortamenti ed accantonamenti, che manifestano la crescita maggiore tra le voci di bilancio.

Nel 2004, invece sono i costi intermedi ad avere un'evoluzione sostenuta; tra di essi sono da segnalare le spese per servizi Postel ed i servizi informatici accresciuti per le più alte tariffe richieste dai fornitori all'atto di stipula dei nuovi contratti e, soprattutto, i servizi di riscossione, cresciuti in quanto all'Agenzia ora compete la corresponsione dei

pagamenti ai concessionari (prima spettante al DPF). L’Agenzia sostiene, quindi, un nuovo costo, a fronte di un servizio di cui usufruiva già in precedenza.

Tabella 8.a: *Analisi dell’evoluzione dei principali aggregati economici (migliaia di euro)*

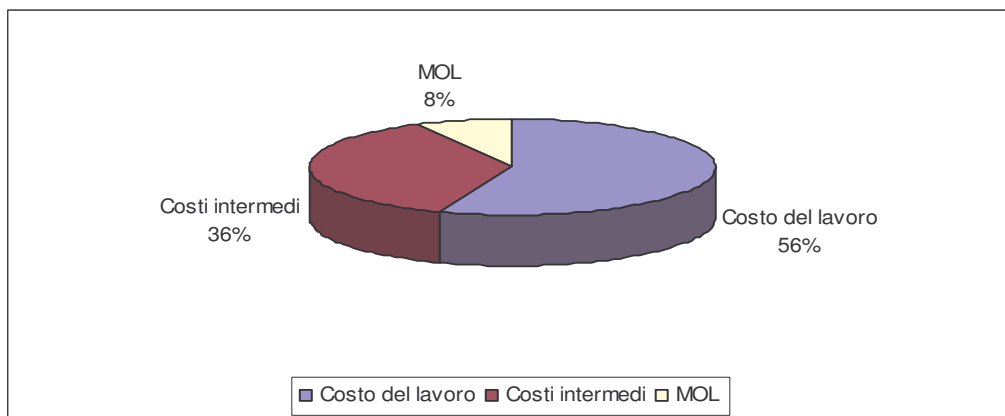
Aggregato economico	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Valore della produzione	2.259.734	2.316.906	2.343.724	2.423.226	2.742.886	2.899.531	2.944.289
Costi della produzione	2.186.251	2.224.652	2.264.146	2.359.430	2.652.208	2.814.264	2.851.292
Costo del lavoro	1.285.169	1.266.836	1.397.552	1.345.164	1.441.142	1.598.350	1.642.659
Costi intermedi	901.080	855.650	829.599	854.180	956.025	1.029.623	1.068.660

Tabella 8.b: *Analisi dell’evoluzione dei principali aggregati economici: variazioni percentuali*

Aggregato Economico	2001/2000	2002/2001	2003/2002	2004/2003	2005/2004	2006/2005	2006/2000
Valore della produzione	2,53%	1,16%	3,39%	13,19%	5,71%	1,54%	30,29%
Costi della produzione	1,76%	1,78%	4,21%	12,41%	6,11%	1,32%	30,42%
Costo del lavoro	-1,43%	10,32%	-3,75%	7,14%	10,91%	2,77%	27,82%
Costi intermedi	-5,04%	-3,04%	2,96%	11,92%	7,70%	3,79%	18,60%

Nel 2005 è nuovamente il costo del lavoro a trainare l’aumento dei costi; in particolare, è la componente variabile (legata al compenso incentivante) a spiegare detta dinamica. Il +7,7% dei costi intermedi è dovuto, invece, all’accresciuta spesa per canoni locazione immobili, per l’informatica e per spese postali ordinarie e per notifica atti e per i servizi Postel (adeguamento ai prezzi di mercato delle tariffe di Poste Italiane S.p.A. ed invio Tessere Sanitarie). Nel 2006, infine, la dinamica è in lieve accrescimento per tutti gli aggregati considerati, senza eccessive differenze.

Figura 7: *Ripartizione percentuale della produzione 2006*



Nel complesso tra il 2000 ed il 2006 la produzione dell’Agenzia delle Entrate è cresciuta del 30,29%, mentre tra i costi la variazione più dinamica è stata del costo del lavoro (che rappresenta da solo più della metà del finanziamento ricevuto).

2.2 Il costo del lavoro

La voce relativa al costo del lavoro rappresenta circa il 50% del budget dell’Agenzia e, quindi, è di cruciale importanza monitorarla per verificare i criteri di economicità di gestione seguiti. Sebbene, date le esistenti rigidità strutturali, ci sia la percezione diffusa che tale voce di costo si configuri “sostanzialmente” fissa nel breve periodo, l’analisi che segue tenderà a mettere in luce come si possa intervenire su tale aggregato, agendo, nel breve, sulla componente variabile del costo del lavoro e sfruttando, nel medio periodo, il favorevole processo di turn over occupazionale.

L’analisi sul costo del lavoro segue l’impostazione generale utilizzata per il calcolo dell’output e della produttività e, pertanto, si basa sul principio di competenza economica, che registra la voce di costo nel momento in cui sorge il diritto per il lavoratore ad ottenere la remunerazione⁵. Per l’illustrazione dettagliata della metodologia utilizzata nella ricostruzione in serie storica del costo del lavoro si rimanda all’Appendice 1, mentre di seguito è riportato solo un breve commento della dinamica dei risultati ottenuti.

Nella tabella 9 si scompone il costo del lavoro nelle due componenti di parte fissa e accessoria, ed entrambe le grandezze sono rapportate alla consistenza media del personale⁶ e alle ore effettivamente lavorate.

⁵ Tale principio si differenzia da quello seguito per stilare un bilancio civilistico ed è analogo a quello, definito in sede internazionale, usato per la contabilità nazionale. In proposito si veda Eurostat (1996) e Istat (2000).

⁶ Il dato relativo alla consistenza del personale si differenzia da quello commentato nel paragrafo 2.1 perché, in quel caso, si trattava del numero di persone presenti al 31.12 di ciascun anno, mentre in questa sezione si tenta di stimare la consistenza media di ciascun periodo. Per il 2000, non essendo disponibile il 1999, è stata presa in considerazione la consistenza al 31.12. Per gli anni 2001-2006 si è calcolata la media semplice tra il 31.12 dei due anni contigui.

Dalla tabella si rileva che le ore lavorate pro capite flettono negli anni 2001 e 2002, seguono un trend crescente nel periodo 2003-2005, per poi invertire nuovamente la tendenza nel 2006 (-0,5%).

Tabella 9: Analisi del costo del lavoro pro-capite e per ora lavorata (anni 2000 – 2006)

Codice	Descrizione	2.000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
a	Dipendenti al 31 - 12	37.488	36.564	35.651	34.989	36.150	36.213	36.578
b	Consistenza media annua (1)	37.488	37.026	36.108	35.320	35.570	36.182	36.396
b1	Variazione della consistenza media del personale		-1,2%	-2,5%	-2,2%	0,7%	1,7%	0,6%
c	Ore effettivamente lavorate	53.311.891	51.996.633	50.450.215	49.504.617	49.935.011	50.850.953	50.888.084
c1	Variazione delle ore effettivamente lavorate		-2,5%	-3,0%	-1,9%	0,9%	1,8%	0,1%
c2=c/b	Stima ore lavorate pro capite	1.422	1.404	1.397	1.402	1.404	1.405	1.398
c3	Variazione delle ore effettivamente lavorate pro capite		-1,3%	-0,5%	0,3%	0,2%	0,1%	-0,5%
d	Stipendi e assegni fissi per competenza economica (2)	1.090.705	1.078.512	1.220.710	1.188.923	1.209.453	1.229.762	1.396.532
d1	Variazione del totale salari e stipendi		-1,1%	13,2%	-2,6%	1,7%	1,7%	13,6%
e=d/b	Salari e stipendi pro capite (3)	29.095	29.129	33.808	33.661	34.003	33.989	38.371
e1	Variazione salari e stipendi pro capite		0,1%	16,1%	-0,4%	1,0%	0,0%	12,9%
f=d/c	Salari e stipendi per ora lavorata (3)	20	21	24	24	24	24	27
f1	Variazione salari e stipendi per ora lavorata		1,4%	16,7%	-0,7%	0,8%	-0,2%	13,5%
g	Componente variabile del costo del lavoro (2) (4) (5)	194.464	188.324	176.842	156.241	231.689	368.588	246.127
g1	Variazione componente variabile		-3,2%	-6,1%	-11,6%	48,3%	59,1%	-33,2%
h=g/b	Componente variabile pro capite (3)	5.187	5.086	4.898	4.424	6.514	10.187	6.763
h1	Variazione delle componente variabile pro capite		-1,9%	-3,7%	-9,7%	47,2%	56,4%	-33,6%
i=g/c	Componente variabile per ora lavorata (3)	4	4	4	3	5	7	5
i1	Variazione delle componente variabile per ora lavorata		-0,7%	-3,2%	-10,0%	47,0%	56,2%	-33,3%
j=d+g	Totale costo del lavoro (2)	1.285.169	1.266.836	1.397.552	1.345.164	1.441.142	1.598.350	1.642.659
j1	Variazione del totale costo del lavoro		-1,4%	10,3%	-3,7%	7,1%	10,9%	2,8%
k=j/b	Costo del lavoro per addetto (3)	34.282	34.215	38.705	38.085	40.516	44.176	45.134
k1	Variazione del costo del lavoro per addetto		-0,2%	13,1%	-1,6%	6,4%	9,0%	2,2%
l=j/c	Costo del lavoro per ora lavorata (3)	24	24	28	27	29	31	32
l1	Variazione del costo del		1,1%	13,7%	-1,9%	6,2%	8,9%	2,7%

(1) Per il 2000 si assume uguale al dato del 31-12. Nel 2004 calcolata come media della consistenza mensile (in alcuni mesi stimata) (2) Migliaia di Euro. (3) Euro. (4) Nel 2004 parte della componente variabile è stata inserita in busta paga (stabilizzata). (5) La voce è imputata in corrispondenza dell'anno a cui si riferisce il compenso e non a quello nel quale è erogata, per il 2004 è stata stimata in ragione del 2,5% del finanziamento del 2005.

Distinguendo la componente fissa del costo del lavoro da quella variabile, legata al raggiungimento degli obiettivi di produzione, si nota che tra il 2001 e il 2002, si è verificato un sostanzioso incremento di salari e stipendi (+13,2%), indotto dal rinnovo salariale, che ha avuto maggiori ripercussioni a livello pro capite (+16,1%) per effetto della riduzione del numero dei dipendenti, e dall'aumento del numero dei dirigenti (+10,77%). Ancora più rimarchevole sono le variazioni della parte variabile nel 2004 (ben +48,3% su base 2003) e nel 2005 (59,1% in più del 2004), seguite da una grossa contrazione nell'anno successivo (-33,3% nel 2006).

Nel periodo considerato, come risultante di queste dinamiche, il costo del lavoro ha subito un incremento significativo nel 2002 (+10,3%); questo risulta più marcato paragonandolo con la variazione degli addetti (+13,1%) e ancor più con quella delle ore lavorate (+13,7%). Variazioni significative si ritrovano nel 2005, ma stavolta la dinamica del costo totale è meno accentuata di quella per addetto e per ora lavorata (stesso discorso vale anche nel 2004, sia pure con variazioni percentuali minori), mentre nel 2003 la riduzione del costo del lavoro è legata alla diminuzione degli addetti.

Si osserva la dinamica complessiva degli stipendi per verificare se è stata garantita la difesa del potere d'acquisto (tabella 10). Nel complesso, la crescita dei salari pro-capite dell'Agenzia ha avuto, negli anni in esame, un andamento molto più vario rispetto all'indice dei prezzi al consumo.

Tabella 10: *Prezzi al consumo e salari pro-capite dell'Agenzia a confronto*

Variazione	IPC	Variazione del costo del lavoro per addetto
2001/2000	2,7%	-0,2%
2002/2001	2,5%	13,1%
2003/2002	2,7%	-1,6%
2004/2003	2,2%	6,4%
2005/2004	1,9%	9,0%
2006/2005	2,1%	2,2%

Fonte IPC: Istat

La dinamica complessiva degli stipendi compensa l'aumento dei prezzi nel periodo 2000-2006, garantendo la difesa del potere d'acquisto. Infatti i prezzi sono aumentati del 2,35% annuo, il costo del lavoro per addetto del 4,69% annuo⁷.

Se analizziamo la parte variabile della retribuzione, osserviamo un aumento della quota variabile sul totale della retribuzione nel 2005 in quanto, gli utilizzi del fondo per premi incentivanti 2005 sono anche relativi al finanziamento dei passaggi all'interno e tra le aree professionali (di cui all'art. 15 del CCNL), a seguito della conclusione nell'esercizio della relativa procedura.

Tabella 11: Parte variabile dei costi del personale dipendente

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Quota variabile dei costi del personale dipendente	15,13%	14,87%	12,65%	11,62%	16,08%	23,06%	14,98%

Occorre aggiungere che la quota variabile, che dovrebbe servire ad incentivare il lavoro, viene erogata solo in parte nell'anno di competenza, per cui rischia di non essere messa in relazione diretta con il lavoro svolto e potrebbe perdere il suo fine incentivante.

3 Gli indicatori di performance a livello nazionale

3.1 La dinamica della produzione e della produttività

Passiamo ora ad analizzare la dinamica del servizio offerto dall'Agenzia; a tal fine si utilizza l'indicatore della "produzione a prezzi costanti", ideato dall'Uffici Studi e ulteriormente affinato con la collaborazione dell'Ufficio Pianificazione e Controllo, nel corso del 2005⁸.

L'indicatore consente di sintetizzare l'output dei macroprocessi dell'Agenzia in modo che sia confrontabile nel tempo e che misuri sia le variazioni quantitative che quelle qualitative del servizio offerto. Tale indicatore, inoltre, è costruito con una metodologia omogenea a quella utilizzata per la costruzione dei conti economici nazionali e, quindi, consente anche confronti con le performance ottenute dagli altri macro-settori di attività

⁷ I dati presentati sono calcolati come tassi interni di rendimento in un regime composto continuo.

⁸ Per la metodologia attuale si veda Alborino ed altri (2008) che è frutto di un avanzamento rispetto ad Alborino, Dongiovanni (2005) ed a Pisani, Cutaia (2003).

economica (ad esempio la branca degli intermediari finanziari, dei professionisti o il PIL nazionale)⁹.

Passando ad analizzare i risultati, dalla tabella 12 si ricava che la produzione dell’Agenzia ha subito un sensibile incremento nel 2001 (+5,65%), per poi calare di anno in anno in maniera sempre più vistosa fino ad arrivare al -4,10% del 2004. Nel 2005 si verifica una vistosa ripresa del 5,61%, seguita da una ancor più grande l’anno dopo (+6,17%) che rendono, il risultato complessivo del periodo 2000-2006 assai positivo. Infatti, come risultante di tali andamenti contrastanti fatti registrare nell’arco temporale considerato, si ricava, in conclusione, che l’Agenzia ha prodotto, nel 2006, un ammontare di servizi ben superiore a quelli prodotti nel 2000 (+8,80%).

Tabella 12: *Dinamica dell’output, input e produttività dell’Agenzia 2000-2006.*

GRANDEZZA	Variazioni percentuali						
	2001/2000	2002/2001	2003/2002	2004/2003	2005/2004	2006/2005	2006/2000
Produzione a prezzi costanti	5,65%	-1,72%	-2,55%	-4,10%	5,61%	6,17%	8,80%
Ore ponderate	-3,26%	-0,82%	-1,63%	0,80%	1,72%	0,54%	-2,68%
Produttività	9,21%	-0,91%	-0,94%	-4,86%	3,83%	5,59%	11,83%

L’indicatore consente anche di analizzare le cause che hanno determinato tale andamento nel periodo in esame, riconducibile ai due fattori determinanti: l’input di lavoro e la produttività¹⁰. Da questa scomposizione si evince che il risultato molto positivo registrato nel periodo 2000-2006 è ascrivibile ad una virtuosa combinazione di diminuzione dell’input di lavoro (-2,68%), avvenuta in concomitanza con una produttività in elevata crescita (+11,83%).

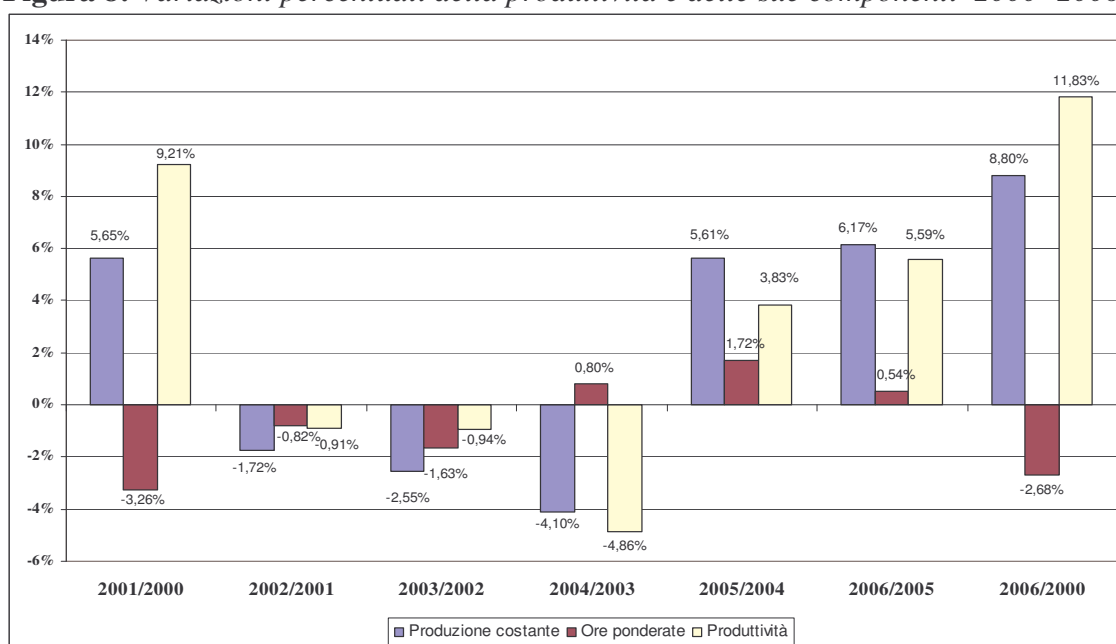
La crescita dell’indicatore di produttività è molto importante poiché assicura il mantenimento dei risultati conseguiti nei periodi futuri. Una crescita della produzione, infatti, potrebbe essere assicurata, a parità di produttività, anche da un incremento dell’input di lavoro, ma, venendo meno questo, si ritornerebbe ai livelli precedenti di output e, quindi, non si innescherebbe il circolo virtuoso che consente ulteriori margini di miglioramento futuri.

⁹ Si veda in proposito Pisani, Dongiovanni (2003).

¹⁰ Più propriamente si dovrebbe parlare di produttività apparente del lavoro, in quanto essendo calcolata sul valore della produzione ingloba, per definizione gli effetti di tre variazioni di produttività: quella del lavoro, ma anche quella della dotazione di capitale e di beni intermedi; pertanto, la produttività calcolata non è riconducibile al solo fattore lavoro.

Va evidenziato, comunque, che il recupero di produttività è concentrato esclusivamente nel primo e negli ultimi due anni di attività dell’Agenzia (+9,21% nel 2001 rispetto al 2000, +3,83% nel 2004/2005 e +5,59% nel 2006/2005), mentre è negativo negli altri anni, con un culmine del -4,86% registrato nel 2003/2004. Questi risultati consentono di approfondire anche l’incidenza delle condizioni esterne, che, alla luce del ruolo istituzionale dell’Agenzia, non sono da lei definite ma ne possono, comunque, influenzare i risultati in termini di efficienza.

Figura 8: *Variazioni percentuali della produttività e delle sue componenti 2000- 2006*



Una possibile conferma a questa analisi può essere cercata nell’esame disaggregato dei dati di produzione e di produttività riferiti agli ultimi anni (tabelle 13-16).

Nel 2003, rispetto al 2002, si registra uno spostamento di risorse dal macroprocesso Gestione tributi al Contrasto all’evasione. Tale circostanza è imputabile sia alla strategia dell’Agenzia, volta a rafforzare questa attività, sia alla necessità di far fronte alle nuove e straordinarie attività dovute all’introduzione degli istituti conciliatori. Dalla tabella 13 si evince l’aumento di produzione (+10,35%) e di produttività (+5,77) registrato nel Contrasto all’evasione: in particolare, nel processo A04100 *Controllo formale delle dichiarazioni*, si è incrementata la produzione (+52,24%) e la produttività (+7,34%), nel processo A04800 *Accessi per il controllo relativo agli adempimenti degli obblighi fiscali (accessi brevi)*, la produzione è cresciuta del 94,02%.

Tabella 13: Livello e variazioni 2002-2003 di produzione, ore e produttività

Descrizione macroprocesso /processo	Produzione equivalente		Ore ponderate		Var % produzione	Var % ore ponderate	Var % produttività
	2002	2003	2002	2003	2003/02	2003/02	2003/02
Gestione dei tributi	8.627.392	7.289.919	8.099.129	6.885.771	-15,50%	-14,98%	-0,61%
Gestione atti e dichiarazioni	59.474	269.519	314.185	350.387	353,17%	11,52%	306,35%
Liquidazione tributi settore registro	2.381.567	2.103.114	3.067.576	2.812.946	-11,69%	-8,30%	-3,70%
Rimborsi	1.738.181	1.455.274	1.470.392	1.364.981	-16,28%	-7,17%	-9,81%
Riscossione coattiva	3.587.385	3.221.047	2.559.464	2.201.661	-10,21%	-13,98%	4,38%
Gestione dei rapporti convenzionali con gli intermediari	390.435	240.964	254.800	155.805	-38,28%	-38,85%	0,93%
Gestione giochi, manifestazioni a premio ed altre attività a stralcio	343.936	processo non più esistente	220.148				
Attività connesse alla dismissione dei Centri di servizio	126.415	processo non più esistente	212.564				
Servizi al contribuente	14.675.354	14.460.278	10.438.769	10.096.370	-1,47%	-3,28%	1,88%
Assistenza al contribuente	12.121.781	12.219.822	8.711.615	8.578.689	0,81%	-1,53%	2,37%
Registrazione atti e dichiarazioni di successione	2.553.573	2.240.455	1.727.154	1.517.681	-12,26%	-12,13%	-0,15%
Consulenza tributi	668.602	738.704	450.680	466.576	10,48%	3,53%	6,72%
Interpello e consulenza giuridica	668.602	738.704	450.680	466.576	10,48%	3,53%	6,72%
Contrasto all'evasione	16.705.643	18.433.882	14.507.624	15.135.877	10,35%	4,33%	5,77%
Controllo formale delle dichiarazioni	814.265	1.239.620	808.436	1.146.551	52,24%	41,82%	7,34%
Controlli sostanziali II.DD., IVA e IRAP	9.422.844	6.399.771	7.293.384	3.439.503	-32,08%	-52,84%	44,02%
Controlli sostanziali tributi settore registro	800.694	278.149	779.933	242.079	-65,26%	-68,96%	11,92%
Verifiche su soggetti con volume d'affari superiore a 50 mld	251.823	318.265	219.811	266.294	26,38%	21,15%	4,32%
Verifiche su soggetti con volume di affari compreso tra 10 e 50 mld	381.346	469.608	344.819	424.444	23,14%	23,09%	0,04%
Verifiche a soggetti con volume d'affari inferiore a 10 miliardi	1.371.334	774.901	1.222.424	665.408	-43,49%	-45,57%	3,81%
Accessi per il controllo relativo agli adempimenti degli obblighi fiscali (accessi brevi)	310.254	601.950	243.455	511.662	94,02%	110,17%	-7,68%
Attività correlate alla definizione delle posizioni fiscali per gli anni pregressi	processo non esistente	4.021.395		4.021.395			
Ore equivalenti ai crediti di imposta eseguiti	processo non esistente	1.333.140		1.122.638			
Contenzioso	3.353.083	2.997.082	3.595.361	3.295.903	-10,62%	-8,33%	-2,50%

Tabella 14: Livello e variazioni 2003-2004 di produzione, ore e produttività

Descrizione macroprocesso /processo	Produzione equivalente		Ore ponderate		Var % produzione	Var % ore ponderate	Var % produttività
	2003	2004	2003	2004	2004/03	2004/03	2004/03
Gestione dei tributi	5.691.067	5.604.729	6.578.225	6.838.456	-1,52%	3,96%	-5,26%
Gestione atti e dichiarazioni	234.592	387.017	349.858	282.205	64,97%	-19,34%	104,52%
Liquidazione tributi settore registro	1.261.474	1.399.562	2.511.384	2.727.979	10,95%	8,62%	2,14%
Rimborsi	1.182.395	1.003.055	1.363.110	1.665.896	-15,17%	22,21%	-30,59%
Riscossione coattiva	2.802.985	2.704.831	2.198.372	2.082.800	-3,50%	-5,26%	1,85%
Gestione dei rapporti convenzionali con gli intermediari	209.621	110.264	155.501	79.576	-47,40%	-48,83%	2,79%
Servizi al contribuente	12.877.642	12.401.511	10.083.976	10.008.984	-3,70%	-0,74%	-2,98%
Assistenza al contribuente	10.637.187	10.378.911	8.567.836	8.315.756	-2,43%	-2,94%	0,53%
Registrazione atti e dichiarazioni di successione	2.240.455	2.022.600	1.516.141	1.693.228	-9,72%	11,68%	-19,17%
Consulenza tributi	642.147	464.599	465.282	331.872	-27,65%	-28,67%	1,44%
Interpello e consulenza giuridica	642.147	464.599	465.282	331.872	-27,65%	-28,67%	1,44%
Contrasto all'evasione	18.874.453	17.763.639	15.411.612	15.645.400	-5,89%	1,52%	-7,29%
Controllo formale delle dichiarazioni	1.239.620	1.229.607	1.145.115	1.060.900	-0,81%	-7,35%	7,07%
Controlli sostanziali II.DD., IVA e IRAP	6.399.771	6.637.826	3.434.493	4.980.380	-6,83%	25,32%	-25,65%
Controlli sostanziali tributi settore registro	724.637		539.723				
Verifiche su soggetti con volume d'affari superiore a 50 mld	318.265	1.614.305	265.830	1.430.483	3,30%	5,65%	-2,23%
Verifiche su soggetti con volume di affari compreso tra 10 e 50 mld	469.608		423.748				
Verifiche a soggetti con volume d'affari inferiore a 10 miliardi	774.901		664.367				
Accessi per il controllo relativo agli adempimenti degli obblighi fiscali (accessi brevi)	601.950	1.454.178	510.950	1.183.584	141,58%	131,64%	4,29%
Attività correlate alla definizione delle posizioni fiscali per gli anni pregressi	4.015.479	1.575.950	4.015.479	1.575.950	-60,75%	-60,75%	0,00%
Ore equivalenti ai crediti di imposta eseguiti	1.333.140	2.614.692	1.121.006	2.220.124	96,13%	98,05%	-0,97%
Contenzioso	2.997.082	2.637.081	3.290.901	3.193.980	-12,01%	-2,95%	-9,34%

Tabella 15: Livello e variazioni 2004-2005 di produzione, ore e produttività

Descrizione macroprocesso /processo	Produzione equivalente		Ore ponderate		Var % produzione	Var % ore ponderate	Var % produttività
	2004	2005	2004	2005	2005/04	2005/04	2005/04
Denominazione 2004	2004	2005	2004	2005	2005/04	2005/04	2005/04
Servizi al contribuente	10.763.634	11.156.938	8.865.239	8.424.447	3,65%	-4,97%	9,08%
Trattazione delle istanze di interpello ed interpretazione della norma tributaria	444.704	535.881	326.960	372.981	20,50%	14,08%	5,63%
Informazione e comunicazione	4.261.568	3.969.258	3.575.810	3.027.944	-6,86%	-15,32%	9,99%
Erogazione servizi	6.057.362	6.651.799	4.962.469	5.023.522	9,81%	1,23%	8,48%
Gestione atti e dichiarazioni	2.932.243	2.873.773	4.829.621	4.400.241	-1,99%	-8,89%	7,57%
Rimborsi	804.490	869.163	1.710.793	1.815.671	8,04%	6,13%	1,80%
Servizi di mercato e per enti pubblici	1.475.700	1.894.446	182.071	240.619	28,38%	32,16%	-2,86%
Controlli fiscali	13.243.206	16.467.796	14.060.212	16.505.799	24,35%	17,39%	5,92%
Controllo formale delle dichiarazioni	922.205	1.808.319	1.372.115	1.957.225	96,09%	42,64%	37,47%
Accessi brevi	1.454.178	1.631.406	1.530.460	1.548.749	12,19%	1,20%	10,86%
Verifiche	1.614.305	2.653.638	1.848.492	2.815.080	64,38%	52,29%	7,94%
Controlli sostanziali	6.637.826	10.374.432	6.438.856	10.184.745	56,29%	58,18%	-1,19%
Controllo nei confronti dei soggetti destinatari di benefici ed incentivi fiscali	2.614.692		2.870.289				
Contenzioso	2.671.009	2.737.787	3.595.503	3.359.241	2,50%	-6,57%	9,71%
Riscossione coattiva	3.064.214	2.707.350	2.431.838	1.991.361	-11,65%	-18,11%	7,90%

Tra i due processi si registra una sostanziale differenza, poiché mentre nel primo la produzione aumenta in misura maggiore delle risorse dedicate e, quindi, si ha un aumento di produttività, nel secondo si rileva una flessione della produzione ed un incremento di ore lavorate (decremento della produttività pari a -7,68%).

Nel biennio 2003-2002, cala notevolmente la produzione della Gestione tributi (-15,50%), flessione che riguarda tutti e tre i suoi processi più importanti (cioè quelli che impiegano la quantità maggiore di risorse), vale a dire la *Liquidazione tributi settore registro*, i *Rimborsi* e la *Riscossione coattiva*. Si osserva, anche, un tentativo di riorganizzazione dell'attività che si concretizza in una riduzione dell'input di lavoro impegnato (pari a -14,98%), ma tale contrazione non compensa il decremento dell'output e, quindi, si segnala una riduzione, sia pur leggera, della produttività (ossia del -0,61%).

Nel 2004, invece, si rileva ancora un calo produttivo della Gestione tributi (ma assai minore del precedente) del -1,52% rispetto al 2003, ma la novità è che l'attività di *Contrasto all'evasione flette* (-5,89%). Per entrambi la riduzione si registra in presenza di incrementi occupazionali e, ciò provoca quindi, una flessione della produttività del -5,26% per la Gestione e del -7,29% per il *Contrasto*.

L'analisi dettagliata della dinamica del Contrasto all'evasione consente di mettere ulteriormente in luce le potenzialità interpretative dello strumento utilizzato. L'incremento di produttività registrato nel 2003, infatti, è dovuto alla circostanza che all'interno del macroprocesso si è riusciti a riposizionare le attività straordinarie connesse al condono (riduzione dei prodotti del processo A04200 Controlli sostanziali II.DD., IVA e IRAP e contestuale aumento delle attività di controllo formale e di presidio del territorio). Nell'anno successivo, invece, alla riduzione delle attività connesse al condono (processo A04F00 *Attività correlate alla definizione delle posizioni fiscali per gli anni pregressi*, -60,75%) non è seguito un proporzionale incremento dei controlli sostanziali.

Più in generale, si può osservare che, a valle dell'intensa stagione caratterizzata dall'opportunità offerta dagli istituti definatori, l'Agenzia non solo si è trovata a gestire una platea di contribuenti da controllare virtualmente più ridotta rispetto alle annualità coinvolte (riduzione magazzino verbali), ma anche a scontare una proficuità potenziale della propria azione più contenuta per il fatto che i soggetti che non hanno inteso aderire alle sanatorie sono anche quelli che hanno posto in essere comportamenti tendenzialmente più rigorosi ed attenti, in aderenza alle vigenti normative in tema fiscale e tributario.

Passando al confronto tra i risultati del 2004 e quelli del 2005, si nota un balzo in avanti in termini di produzione¹¹ e produttività (grazie al più contenuto incremento delle ore lavorate rispetto all'output). In particolare, l'area del contrasto all'evasione (controlli fiscali e contenzioso) evidenzia incrementi di tutto rispetto. I controlli beneficiano della ripresa a regime delle attività al termine della stagione dei condoni; così si spiegano i vertiginosi aumenti dei controlli formali (+96% di output, +37% di produttività), ma anche delle verifiche e dei controlli sostanziali (sia pure questi ultimi con un decremento di produttività connesso all'aumento più che proporzionale, rispetto ai prodotti equivalenti, delle ore). Buona anche la prestazione dei servizi al contribuente,

¹¹ Per i rimborsi ed il contenzioso l'incremento era, a prima vista, ben più consistente; ad un'attenta analisi, però, si è verificato che l'aumento era dovuto all'introduzione dell'automatizzazione della consuntivazione dei prodotti dei due processi; in pratica, questa procedura, avviata nel 2004, è entrata a regime nel 2005 quando la rilevazione di tale output è divenuta obiettivo di budget. Da ciò è scaturita una più puntuale registrazione dei prodotti a sistema. Per i rimborsi, la dinamica della produzione è stata, allora, da noi approssimata con quella del valore dei rimborsi erogati nei due anni, mentre per il contenzioso si è imposta produttività 2004 uguale a quella 2005 ed in base a ciò se ne è ricavata la produzione moltiplicando questa per le ore.

che incrementano la produzione riuscendo nel contempo a contrarre l'input di lavoro, con conseguente aumento di produttività (+9,08%).

Tabella 16: Livello e variazioni 2005-2006 di produzione, ore e produttività

Descrizione macroprocesso /processo	Produzione equivalente		Ore ponderate		Var % produzione 2006/05	Var % ore ponderate 2006/05	Var % produttività 2006/05
	2005	2006	2005	2006			
Denominazione 2005							
Servizi al contribuente	9.465.894	9.260.238	8.000.875	7.540.929	-2,17%	-5,75%	3,79%
Trattazione delle istanze di interpello ed interpretazione della norma tributaria	441.815	514.409	373.436	418.901	16,43%	12,17%	3,79%
Informazione e comunicazione	3.586.390	3.317.847	3.031.331	2.701.836	-7,49%	-10,87%	3,79%
Erogazione servizi	5.437.689	5.427.983	4.596.108	4.420.192	-0,18%	-3,83%	3,79%
Gestione atti e dichiarazioni	2.647.066	2.818.510	4.838.170	4.855.599	6,48%	0,36%	6,09%
Rimborsi	968.584	1.635.646	1.817.698	2.084.440	68,87%	14,67%	47,26%
Servizi di mercato e per enti pubblici	1.956.153	3.665.524	240.904	254.087	87,38%	5,47%	77,66%
Controlli fiscali	16.467.795	17.000.060	16.524.254	17.172.504	3,23%	3,92%	-0,66%
Controllo formale delle dichiarazioni	1.808.319	1.750.568	1.959.412	1.889.738	-3,19%	-3,56%	0,38%
Accessi brevi	1.631.405	1.823.556	1.550.480	1.732.721	11,78%	11,75%	0,02%
Verifiche	2.653.638	2.711.584	2.818.229	2.879.865	2,18%	2,19%	0,00%
Controlli sostanziali	10.374.432	10.714.352	10.196.134	10.670.180	3,28%	4,65%	-1,31%
Contenzioso	2.652.632	2.726.937	3.363.000	3.416.270	2,80%	1,58%	1,20%
Riscossione coattiva	2.358.536	2.487.929	1.993.510	2.026.005	5,49%	1,63%	3,79%

Nel 2005-2006, infine, si notano miglioramenti in quasi tutti i processi; in particolare, sono i rimborsi a far segnare un aumento assai elevato nella produzione (+68,87%) e, dato che ciò avviene con un molto più contenuto incremento di input (+ 14,67%), si evidenzia un aumento della produttività (+47,26%). Progresso notevole si ha anche nella gestione atti e dichiarazioni e nella riscossione coattiva, mentre il complesso dei controlli fiscali mostra una positiva dinamica dell'output, ma cedendo qualcosa (-0,66%) in termini di produttività. Un calo si registra nei servizi al contribuente, ma, data la contrazione ben maggiore nelle ore lavorate, alla fine si registra, comunque, un guadagno in produttività. Da questa breve analisi appare chiaro come l'organizzazione dell'Agenzia sia caratterizzata da una certa rigidità nella gestione della forza lavoro e che, quindi, non sia in grado di riposizionarsi prontamente sui differenti obiettivi di gestione. Gli esempi addotti, infatti, mostrano che, a fronte di una variazione dell'output, si è assistito ad una meno che proporzionale modifica dell'input di lavoro. Ciò è vero, paradossalmente, meno per le attività connesse al condono che per il ritorno all'antico una volta esaurito questo evento straordinario (raggiunto solo nel 2005). Tali

difficoltà, comunque, sono tipiche di realtà produttive di grandi dimensioni che necessitano di tempi medio-lunghi per far fronte a “shock” esterni. Questo fenomeno fisiologico, nel caso dell’Agenzia, è aggravato dalla presenza di particolari rigidità strutturali nell’utilizzo della forza lavoro. Se si intendono perseguire obiettivi sfidanti, sarà opportuno tenere presente la caratteristica appena enunciata e cercare, per quanto consentito dai vincoli istituzionali, di orientare l’attività su obiettivi strutturati di lungo periodo.

Una seconda considerazione può essere effettuata con riguardo al tema dell’efficienza per la quale non si sono rilevati *trend* altalenanti. In particolare, occorre approfondire l’analisi sugli efficientamenti registrati nell’ultimo periodo per verificare se siano riconducibili a sforzi eccezionali ed irripetibili, ovvero abbiano dato luogo a cambiamenti strutturali, principalmente riconducibili alla riduzione dei tempi *standard* di lavorazione (si veda l’Appendice 2).

3.2 Il costo del lavoro per unità di prodotto

L’indicatore di produttività ci fornisce unicamente informazioni sulla variazione del grado di efficienza dell’utilizzo del fattore lavoro nell’ambito del processo produttivo, senza dirci nulla sui costi sostenuti per ottenere tale variazione. Per ottenere tale collegamento, si utilizza l’indicatore del costo del lavoro per unità di prodotto (CLUP)¹² illustrato nella tabella 17.

Tabella 17: *Costo del lavoro per unità di prodotto*

Grandezze	2001/2000	2002/2001	2003/2002	2004/2003	2005/2004	2006/2005	2006/2000
Variazione costo del lavoro	-1,43%	10,32%	-3,75%	7,14%	10,91%	2,77%	27,82%
Variazione produzione	5,65%	-1,72%	-2,55%	-4,10%	5,61%	6,17%	8,80%
Variazione CLUP	-6,70%	12,25%	-1,23%	11,71%	5,01%	-3,20%	17,48%

¹² Il CLUP si calcola rapportando il costo del lavoro alla produzione a prezzi costanti. Ovviamente per gli anni in cui calcoliamo la variazione del CLUP, la produzione è riferita allo stesso anno base (2001 e 2002 con base 2001, 2002 e 2003 con base 2002 e così via). La produzione, cui si fa riferimento, è quella a prezzi costanti, che si utilizza per il calcolo dell’indicatore di produttività (vista sopra). Il costo del lavoro è calcolato tenendo conto della parte fissa e variabile ed è riclassificato per competenza economica, al netto dell’IRAP (paragrafo 2.2.).

Osserviamo che il CLUP ha variazioni molto oscillanti. Dopo un virtuoso primo anno, in cui l'aumento della produzione si è associato ad una contrazione del costo del lavoro con una conseguente riduzione del CLUP, si è verificato tra il 2001 e il 2002 un sostanzioso incremento di salari e stipendi (+10,32%), indotto dal rinnovo salariale (interventato per cassa nel 2004, ma per competenza economica imputabile pro-quota al 2002). Nello stesso anno si è assistito ad una riduzione del servizio erogato e, pertanto, il CLUP è risultato in aumento.

Nel 2003 si assiste a una riduzione sia del costo del lavoro sia della produzione, con una conseguente diminuzione del CLUP di -1,23%. Il costo del lavoro ricomincia a crescere nel 2004, e ciò avviene contemporaneamente a una diminuzione della produzione, con conseguente aumento del CLUP, nonostante il costo del lavoro sia cresciuto meno della forza lavoro (aumentata del 3,32% con la fascia C1 che registra un +26,99%), poiché i nuovi dipendenti sono stati assunti a fine anno.

Nel 2005 il costo del lavoro continua ad aumentare in maniera consistente (10,91%), ed anche la produzione aumenta in maniera considerevole (5,61%). Di conseguenza il CLUP ha una variazione positiva (+5,01%).

Nel 2006 invece la produzione a prezzi costanti aumenta più del costo del lavoro, per cui il CLUP diminuisce (-3,20%).

Come risultante, nell'intero periodo considerato, la crescita del costo del lavoro non è stata contrastata da un adeguato aumento della produzione e il CLUP risulta alla fine, dunque, accresciuto del 17,48%. Ciò vuol dire che i recuperi di produttività fatti registrare nel periodo sono stati più che compensati dalla crescita del costo del lavoro.

E' importante interrogarsi sul come gli incrementi salariali siano stati percepiti dal personale dipendente dell'Agenzia, nel senso di verificare se l'erogazioni in danaro siano servite da stimolo ad operare in modo migliore, ovvero abbiano contribuito a rasserenare il clima aziendale.

4 La rappresentazione sul territorio

L'analisi precedente è stata ricondotta a livello delle 21 Regioni e province autonome (da ora in avanti indicate, per brevità, come regioni) per gli anni dal 2001 al 2005¹³.

Va preliminarmente sottolineato che la composizione delle Direzioni Regionali non è omogenea in quanto in alcune è presente il Centro di Assistenza Multicanale (prima denominato Centro di Assistenza Telefonica, si vedano le tabelle 18 e 19) e il Centro Operativo. Si è ritenuto, comunque, opportuno considerare nel calcolo dell'indicatore anche tali strutture, in quanto per esse è previsto un input di lavoro (ore) e una produzione (dichiarazioni), anche se la distribuzione delle competenze territoriali è diversificata, nel senso che esse lavorano, di solito, non soltanto per la DR di appartenenza.

Tabella 18: *Centri Assistenza Multicanale e Centri Operativi con l'indicazione della data di istituzione e del territorio di competenza.*

	Anno di istituzione	Territorio di competenza
CAM Bari	2006	Puglia
CAM Cagliari	2002	Sardegna – Sicilia
CAM Pescara	2002	Lombardia
CAM Roma	2002	Emilia-Romagna – Marche – Molise – Toscana – Lazio (province di Frosinone-Latina-Rieti-Viterbo)
CAM Salerno	2002	Abruzzo – Basilicata – Calabria – Campania – Umbria
CAM Torino	2002	Friuli-Venezia Giulia – Liguria – Piemonte – Valle d'Aosta – Trentino-Alto Adige
CAM Venezia	2002	Veneto – Lazio (provincia di Roma)
CO Pescara	2002	Nazionale
CO Venezia	2002	Nazionale

Come si evince dalla tabella 19, l'incidenza in termini di risorse umane sulla DR di pertinenza è, comunque, piuttosto contenuta, sia pure con una variabilità non trascurabile tra i diversi centri (si pensi ai valori assunti dal CAM di Roma e dal CO di Pescara).

¹³ L'analisi si ferma al 2001 per l'indisponibilità dei dati relativi al 2000, allorché non si era ancora costituita l'Agenzia delle Entrate, mentre i risultati per il 2006 non sono ancora disponibili.

Tabella 19: *Peso in termini di ore ponderate dei CAM e CO sul totale delle DR di appartenenza*

CAM/CO	2004	2005	2005/2004
CAM Cagliari	7,57%	8,16%	7,79%
CAM Pescara	7,10%	7,88%	11,00%
CAM Roma	2,68%	2,55%	-5,06%
CAM Salerno	5,00%	4,98%	-0,37%
CAM Torino	3,94%	3,73%	-5,52%
CAM Venezia	4,61%	4,41%	-4,38%
CO Pescara	13,04%	14,49%	11,12%
CO Venezia	6,12%	6,03%	-1,49%

L'analisi delle dinamiche produttive mette in luce una realtà assai diversificata, in cui alcune Direzioni registrano significativi progressi (Bolzano e Abruzzo in testa), laddove altre segnano il passo (per la loro rilevanza si segnalano i casi del Lazio e la Lombardia); il dato di fondo è, comunque, una generale tendenza al calo di produttività coerente con la tendenza nazionale rilevata negli stessi anni. I risultati completi sono riportati nella tabella 20.

Tabella 20: *Graduatoria delle Regioni in base alla variazione 2005/2001 della produttività*

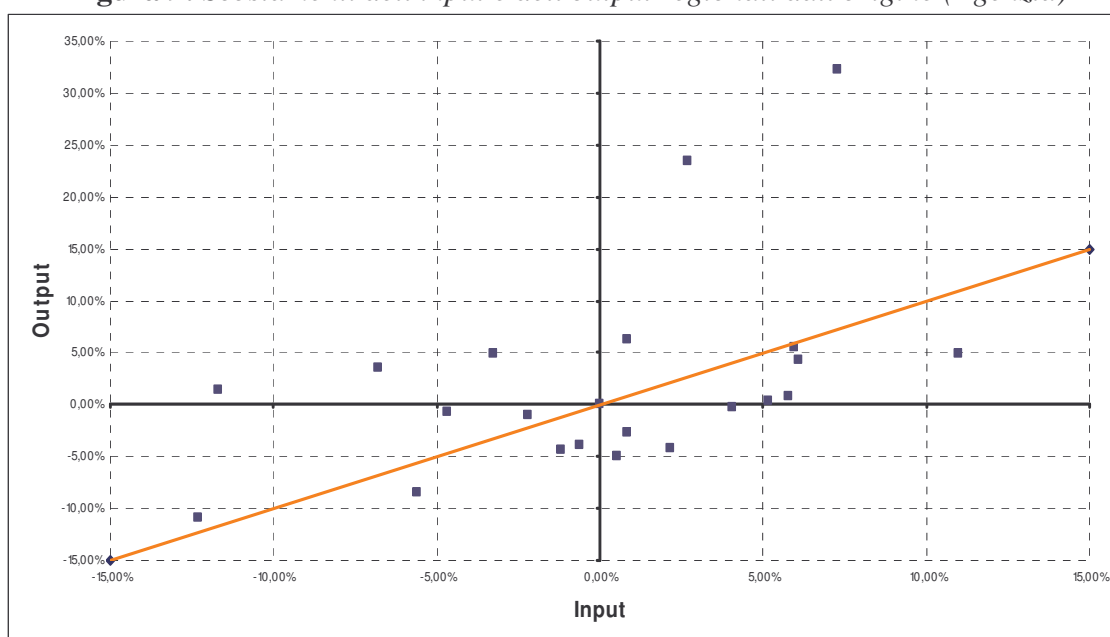
Regione	Produttività	Input di lavoro	Output
Bolzano	20,39%	7,32%	29,20%
Abruzzo	17,22%	2,72%	20,41%
Molise	11,35%	-11,65%	-1,62%
Sicilia	7,84%	-6,74%	0,57%
Puglia	5,28%	-3,25%	1,86%
Marche	2,41%	0,88%	3,31%
Calabria	1,03%	-4,62%	-3,64%
Trento	-1,82%	-12,25%	-13,85%
Basilicata	-1,91%	-2,18%	-4,04%
Totale Agenzia	-3,03%	0,03%	-3,00%
Friuli-Venezia Giulia	-3,31%	5,98%	2,48%
Veneto	-4,57%	6,14%	1,29%
Campania	-6,16%	-5,58%	-11,39%
Lazio	-6,30%	-1,18%	-7,41%
Toscana	-6,32%	-0,57%	-6,85%
Sardegna	-6,53%	0,86%	-5,73%
Umbria	-7,02%	4,10%	-3,21%
Lombardia	-7,48%	5,21%	-2,66%
Emilia-Romagna	-7,53%	5,79%	-2,18%
Valle d'Aosta	-8,24%	11,02%	1,87%
Piemonte	-8,55%	0,56%	-8,04%
Liguria	-9,17%	2,18%	-7,20%

Dalla tabella traspare una tendenza (valida per 12 delle 21 Direzioni), all' aumento dell'input di lavoro utilizzato, laddove la risultante a livello complessivo di Agenzia si sostanzia in un'assenza di variazione. Si sottolinea, in particolare, l'andamento della Valle d'Aosta e di Bolzano, ma ancor di più della Lombardia, dell' Emilia-Romagna e del Veneto che pur facendo registrare incrementi intorno al 6%, sono, però, rilevanti dal punto di vista quantitativo, essendo regioni di grandi dimensioni.

L'output mostra una riduzione diffusa (assai elevata per il Piemonte, il Lazio, la Toscana e ancor più per la Campania), ad eccezione di 8 Direzioni, con Bolzano e l'Abruzzo nelle prime due posizioni (rispettivamente +29,20% e 20,41%), seguite da: Marche (+3,31%), Friuli Venezia Giulia (+2,48%), Valle d'Aosta (+1,87%), Puglia (+1,86), Veneto (+1,29%) e Sicilia (+0,57%).

Onde verificare l'andamento delle componenti necessarie al calcolo della produttività ed esaminare come esse abbiano influito sui risultati appena esposti, si faccia riferimento al grafico di figura 9 in cui si evidenziano, sull'asse delle ordinate, gli scostamenti della produzione dalla media nazionale dell'Agenzia e, sull'asse delle ascisse, quelli delle risorse. La media è, naturalmente, rappresentata dall'origine degli assi cartesiani. La bisettrice (in arancio) rappresenta il luogo dei punti in cui la variazione della produttività è uguale a quella media (l'Agenzia).

Figura 9: Scostamenti dell'input e dell'output regionali dall'origine (Agenzia)



La prima osservazione riguarda la circostanza che gli scostamenti sono maggiori (sia in positivo che in negativo) più in termini di ordinata che non di ascissa, cioè maggiori in termini di produzione che non di ore riflettendo, quindi, una maggiore variabilità nel servizio offerto rispetto all'input di lavoro impiegato.

Le regioni posizionate nel primo quadrante (precisamente 8 regioni) crescono di più della media nazionale in termini di entrambe le variabili per cui, a prima vista, non si può dire nulla su come varia la loro produttività rispetto all'Agenzia. Ad un dettaglio maggiore, andando cioè a vedere i singoli scostamenti in ascisse ed ordinate, si osserva che per 3 di esse (Bolzano, Abruzzo e Marche), aumenta di più la produzione che le ore e pertanto, conseguono risultati in termini di produttività migliori della media, mentre per le altre (Friuli Venezia Giulia, Veneto, Emilia Romagna, Lombardia e Valle d'Aosta) vale il contrario.

Nel secondo quadrante, invece, si posizionano le Direzioni (Umbria, Sardegna, Piemonte e Liguria) per le quali si è registrata una contrazione della produzione ed un aumento delle ore, quelle cioè con risultati di produttività peggiori rispetto alla media dell'Agenzia.

Nel terzo quadrante (dove troviamo 6 Direzioni) entrambe le variabili considerate subiscono variazioni inferiori alla media. Come già rilevato per il primo quadrante, se consideriamo le coordinate in tre casi (Toscana, Campania e Lazio) il valore assoluto dell'ordinata è maggiore di quello dell'ascissa (produttività peggiore della media), mentre per le rimanenti 3 (Trento, Calabria e Basilicata), viceversa, la variazione della produttività è migliore della media. Il tutto è graficamente visibile considerando la posizione rispetto alla bisettrice (per cui le ultime regioni considerate, ad esempio, si collocano al di sopra di essa).

Infine, nel quarto quadrante, lo scostamento dalla produzione media assume valore positivo, quello delle ore negativo e, quindi, il risultato in termini di produttività è superiore a quanto fatto registrare dall'Agenzia (solo Puglia, Sicilia e Molise).

In sintesi si rilevano riscontri migliori della media dell'Agenzia per le regioni che si collocano nel IV quadrante, peggiori per quelle individuate nel II quadrante; per quanto concerne il I ed il III quadrante il risultato non è giudicabile a priori senza un'analisi delle singole coordinate (e/o una disanima grafica al fine di verificarne la posizione rispetto alla bisettrice).

L'analisi della dinamica della produttività non è sufficiente per descrivere compiutamente la realtà di una regione, poiché un ruolo importante è giocato anche dal livello acquisito di produttività. Per comprendere anche questa dimensione è stato costruito il grafico di figura 10, dove si riportano sull'asse delle ordinate i livelli di produttività, calcolati per il 2001, e su quello delle ascisse la dinamica 2001-2005. Analogamente a quanto fatto nella figura 9, anche in questo caso si ragiona in termini di scarti dalla media. Pertanto, i punti che si collocano a destra dell'origine degli assi manifestano una variazione della produttività migliore rispetto a quanto realizzato dall'Agenzia; a sinistra si posizionano invece le regioni che evidenziano una dinamica peggiore della media.

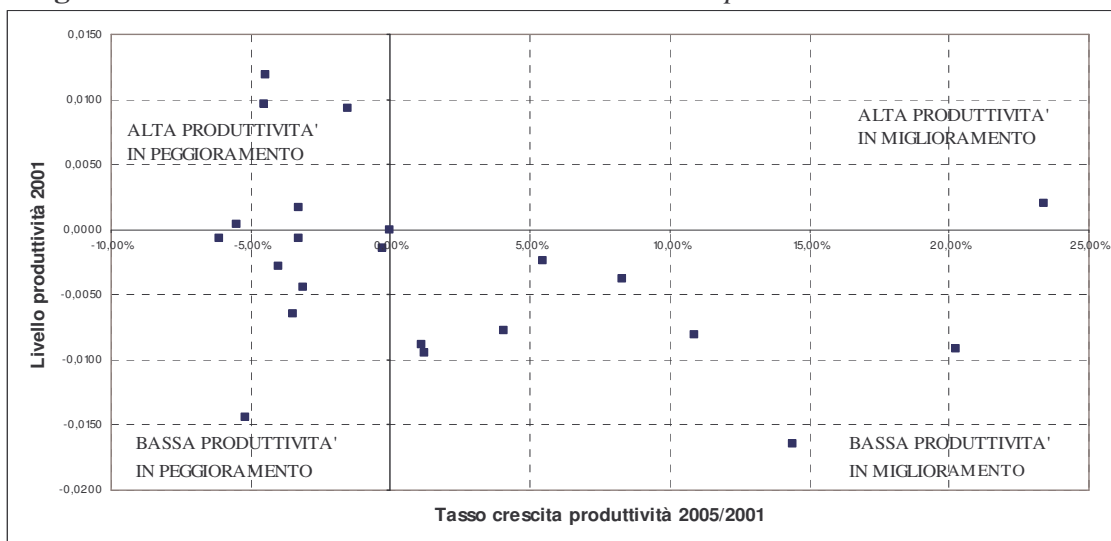
Le ordinate danno, invece, una misura dimensionale della produttività (relativa all'anno di partenza 2001). Dal grafico si possono trarre i seguenti segnali positivi:

1. una regione ad alta produttività manifesta ulteriori segnali di incremento di efficienza (primo quadrante);
2. otto regioni con produttività inferiore alla media nazionale danno segni di evidente ripresa (secondo quadrante).

E' necessario condurre ulteriori approfondimenti sulle cinque regioni che si collocano nel quarto quadrante, poiché si tratta di realtà ad alta produttività che hanno fatto registrare tassi di crescita inferiori alla media dell'Agenzia. In questo caso occorre verificare se si tratta di situazioni che hanno raggiunto un punto critico tale che per progredire necessitano di interventi strutturali, ovvero se la minore crescita della produttività sia ascrivibile a fenomeni contingenti.

Segnatamente critica è la situazione delle sette regioni che si collocano nel terzo quadrante per le quali si acuisce il differenziale di produttività rispetto alla media nazionale.

Figura 10: Scostamenti dal livello 2001 e dal tasso di produttività medio 2005/2001



5 Applicazione di IPL in fase previsionale: confronto tra gli esercizi 2005 e 2006

L'utilizzo dell'indicatore di produttività del lavoro (IPL) è stato finora limitato ad una rilevazione ex post dei risultati raggiunti dall'Agenzia; in questo paragrafo si descrive come possa essere anche utilizzato per valutare ex ante l'attività istituzionale, sulla base degli obiettivi individuati all'atto della formulazione del budget e nella fase di assegnazione degli obiettivi operativi. La simulazione, condotta su sei Direzioni Regionali, si basa sempre sulle due variabili di IPL, cioè le ore e la produzione, con una precisazione: la produzione è espressa in ore equivalenti - dunque non a prezzi costanti - per cui, rapportandola alle ore ponderate, si ricava una misura "fisica" della produttività (cioè prodotti/ore piuttosto che euro/ore). Inoltre, le fonti dati sono costituite, oltre che dai consuntivi, anche dai budget.

5.1 Le modalità di calcolo

Risorse Umane

Per il 2005 si è utilizzato, per ogni processo, il consuntivo di fine anno.

Per il 2006 è stata usata la programmazione presente sul sistema OFA¹⁴, come da previsioni delle singole Direzioni regionali.

In conformità con la metodologia, le ore effettive dei due anni sono state, poi, ponderate con le retribuzioni delle diverse qualifiche (relative all'anno 2003).

Produzione

Ai fini del calcolo dell'output il procedimento utilizzato per il 2005 è stato il seguente:

- √ per i processi per i quali è disponibile il dettaglio della produzione sono stati usati i valori presenti in procedura OFA. Per il calcolo della produzione normalizzata (o equivalente) sono stati adoperati i tempi unitari medi (TUM) disponibili (anno 2004).
- √ per i processi per i quali non è disponibile alcun volume di produzione è stato utilizzato, come indicatore di carico di lavoro, il numero di dichiarazioni relativo all'anno di imposta 2003¹⁵.

Per ottenere la produzione normalizzata per l'anno 2006:

- √ per i processi Controlli formali, Controlli sostanziali e Verifiche sono stati impiegati i dati di programmazione operativa assegnati dalla Direzione Centrale Accertamento alle singole Direzioni Regionali;
- √ per i processi Trattazione istanze di interpello, Informazione e Comunicazione ed Erogazione Servizi è stato utilizzato, come indicatore di carico di lavoro, il numero di dichiarazioni relativo all'anno di imposta 2003;
- √ per i restanti processi esterni (diretti), la produzione normalizzata incognita è stata determinata assumendo, per ciascuno di essi, lo stesso livello di produttività ottenuto nel 2005. L'output è stato ricavato moltiplicando quest'ultima per le ore.

¹⁴ OFA (Oracle Financial Analyzer) è un'applicazione orientata all'analisi e alla raccolta dati. E' utilizzata nella fase di redazione del budget nonché nella raccolta dei dati di consuntivo attraverso la creazione di report mensili.

¹⁵ Le dichiarazioni sono state ripartite tra i diversi processi (Trattazione istanze di Interpello, Informazione e Comunicazione ed Erogazione Servizi) in proporzione alle ore ponderate consuntivate su ognuno a livello Agenzia.

5.2 Risultati delle simulazione

Di seguito si mostrano i valori riscontrati per le singole Direzioni Regionali relativamente all'indicatore di produttività, ottenuto rapportando i totali della produzione normalizzata e delle ore ponderate.

Lombardia

Analizzando i dati di questa Direzione si prevede, per il 2006, una lieve riduzione della produttività totale dovuta, essenzialmente, ad un calo della produzione maggiore rispetto alla prevista diminuzione delle ore. Tale risultanza è ascrivibile, principalmente, all'area contrasto all'evasione per la quale, in alcuni processi, l'aumento delle ore dedicate non fa prevedere un proporzionale incremento di output (è il caso degli accessi brevi e delle verifiche), laddove nei controlli formali la produzione diminuisce con l'aumento di risorse e nei controlli sostanziali la diminuzione di prodotto supera quella dell'input di lavoro. Questa situazione non è migliorata neanche dalla prevista riduzione delle ore dedicate ai servizi al cittadino e all'interpello, a parità di produzione che rimane invariata perché espressa con le dichiarazioni equivalenti.

Tabella 21. *Variazioni per la Lombardia delle tre variabili considerate*

Variazioni % anno 2006 / 2005	
Ore ponderate processi esterni	-3,09%
Ore ponderate supporto	-0,87%
Ore ponderate totali	-2,50%
Totale produzione	-3,60%
Totale produttività	-1,13%

Piemonte

Rispetto al 2005, nel 2006 diminuiscono le ore ponderate totali, con una notevole riduzione delle ore dedicate al supporto, cui però non ha fatto seguito un'eguale diminuzione delle ore dedicate ai processi esterni. La produzione si riduce in modo considerevole (ma poco più delle ore), quindi la produttività cala in maniera più contenuta. In particolare, nell'area del contrasto aumentano le risorse dedicate, laddove

l'output o non incrementa proporzionalmente (è il caso degli accessi brevi) o, addirittura, decresce. Tale andamento negativo non viene compensato dalla prevista riduzione delle risorse dedicate ai servizi al cittadino ed all'interpello, a parità di produzione (espressa tramite le dichiarazioni equivalenti).

Tabella 22. *Variazioni per il Piemonte delle tre variabili considerate*

Variazioni % anno 2006 / 2005	
Ore ponderate processi esterni	-1,42%
Ore ponderate supporto	-17,25%
Ore ponderate totali	-6,49%
Totale produzione	-7,56%
Totale produttività	-1,15%

Emilia Romagna

Rispetto al 2005, nel 2006 è previsto un aumento delle ore ponderate totali completamente destinate ai processi esterni. La produzione, di converso, subisce una diminuzione consistente e questo si riflette, chiaramente, in maniera ancor più considerevole, sulla produttività. Tutto ciò è ascrivibile all'area del contrasto all'evasione per la quale, in alcuni processi, all'aumento delle ore dedicate non corrisponde una uguale crescita dell'output (è il caso degli accessi brevi e delle verifiche), mentre, per i controlli sostanziali, la produzione cala con l'aumento di risorse e per i controlli formali la sua diminuzione supera quella dell'input di lavoro. Questa situazione non viene compensata dalla prevista riduzione delle risorse dedicate ai servizi al cittadino, a parità di produzione (espressa tramite le dichiarazioni equivalenti).

Tabella 23. *Variazioni per l'Emilia Romagna delle tre variabili considerate*

Variazioni % anno 2006 / 2005	
Ore ponderate processi esterni	1,86%
Ore ponderate supporto	-1,37%
Ore ponderate totali	0,93%
Totale produzione	-2,28%
Totale produttività	-3,18%

Lazio

Analizzando i dati della Direzione Regionale del Lazio si desume, per il 2006, un notevole aumento delle ore ponderate totali, integralmente riservato ai processi esterni. La produzione, di converso, pur accrescendosi notevolmente, non impedisce un risultato in termini di produttività negativo. I motivi sono sempre individuabili nell'area accertamento: nel caso di due processi, accessi brevi e controlli sostanziali, l'output cresce in misura meno che proporzionale rispetto all'input di lavoro mentre, per le verifiche ed i controlli formali, la produzione cala pur in presenza di maggiori risorse. Ancora una volta la parziale neutralizzazione del fenomeno deriva dalla prevista riduzione delle ore di servizi al cittadino, a parità di produzione (espressa tramite le dichiarazioni equivalenti).

Tabella 24. *Variazioni per il Lazio delle tre variabili considerate*

Variazioni % anno 2006 / 2005	
Ore ponderate processi esterni	4,39%
Ore ponderate supporto	1,01%
Ore ponderate totali	3,57%
Totale produzione	2,72%
Totale produttività	-0,82%

Campania

Analizzando i dati di questa Direzione Regionale si desume, per il 2006, una diminuzione delle ore ponderate totali, con un notevole calo delle risorse dedicate al supporto ed un corrispondente aumento delle ore dedicate ai processi esterni. La produzione diminuisce più che proporzionalmente rispetto alle ore previste, per cui ne risulta una riduzione di produttività di entità non trascurabile. Per la Direzione regionale in argomento, il contrasto all'evasione evidenzia una produzione declinante in presenza di un input di lavoro crescente eccezion fatta per i controlli formali per i quali, comunque, l'output diminuisce in misura maggiore delle ore. Inoltre, si registra una riduzione delle ore di servizi al cittadino a parità di produzione (espressa tramite le dichiarazioni equivalenti).

Tabella 25. *Variazioni per la Campania delle tre variabili considerate*

Variazioni % anno 2006 / 2005	
Ore ponderate processi esterni	2,99%
Ore ponderate supporto	-13,70%
Ore ponderate totali	-1,06%
Totale produzione	-2,54%
Totale produttività	-1,49%

Sicilia

Esaminando i valori di questa Direzione regionale si desume, per il 2006, una diminuzione delle ore ponderate totali, dovuta ad un notevole calo delle ore previste per il supporto e ad un contenuto aumento delle risorse dedicate ai processi esterni. La produzione diminuisce in modo considerevole e, pertanto, la produttività si riduce. L'area del contrasto si caratterizza per una diminuzione dell'output a fronte di un accrescimento dell'input di lavoro (fanno eccezione i controlli formali per i quali la produttività resta immutata poiché si riducono significativamente entrambe le variabili, ma nello stesso ammontare). Infine, si riscontra una riduzione delle risorse nei servizi al cittadino e nella consulenza.

Tabella 26. *Variazioni per la Sicilia delle tre variabili considerate*

Variazioni % anno 2006 / 2005	
Ore ponderate processi esterni	2,82%
Ore ponderate supporto	-15,16%
Ore ponderate totali	-1,69%
Totale produzione	-2,95%
Totale produttività	-1,27%

5.3 Alcuni spunti di riflessione

Lo studio risulta maggiormente indicativo per l'area del contrasto all'evasione, che rappresenta il core business dell'azienda, ed un po' meno per le altre attività

dirette/esterne, in quanto per esse non è facile valutarne ex ante le performance. Questo per due ragioni:

- ✓ per i macroprocessi relativi alla consulenza e ai servizi al cittadino non sono disponibili indicatori di output né a consuntivo né a budget (la produzione è stata approssimata dalle dichiarazioni equivalenti, mantenute costanti nel biennio considerato);
- ✓ per i processi “Gestione atti e dichiarazioni”, “Rimborsi”, “Contenzioso” e “Riscossione”, i volumi prodotti sono presenti a consuntivo, ma non a budget (non vengono indicati, cioè, obiettivi quantitativi da raggiungere nell’anno e, pertanto, l’output è stato ricavato considerando costante la produttività al valore del 2005).

Limitando l’attenzione sull’accertamento si evince che l’Agenzia, per il 2006, non si è posta obiettivi incrementali/sfidanti: nelle sei Direzioni Regionali esaminate la produttività dell’area contrasto all’evasione è attesa in declino. Alla luce dei brillanti risultati fatti registrare ex-post dallo stesso indicatore, nello stesso anno, si può concludere che l’atteggiamento seguito in fase di programmazione sia stato particolarmente prudente. Tale valutazione emerge chiaramente in virtù dei due principi cardine che stanno alla base dell’IPL:

1. la continuità in serie storica, che consente immediatamente di verificare se si sta impegnando un percorso di sviluppo o di declino;
2. il legame di coerenza stretta instaurato tra l’output e l’input, che permetta di dimensionare con precisione i volumi di produzione a fronte di variazione (qualitative o quantitative) della forza lavoro impiegata.

Integrare l’IPL nel processo di programmazione delle attività dell’Agenzia contribuisce, pertanto, a fornire maggiore consapevolezza dei limiti e delle potenzialità della struttura e, quindi, a stabilire gli obiettivi in modo più realistico e coerente nel tempo.

6 Analisi 2002-2004 sulla base del Valore Aggiunto

6.1 Calcolo del valore aggiunto a prezzi correnti per l'Agenzia delle Entrate

Si riporta in tabella 27 lo schema di calcolo del valore aggiunto (dati a prezzi correnti) per il biennio 2002-2003.

Tabella 27. *Schema di calcolo del valore aggiunto a prezzi correnti dell'Agenzia delle Entrate per gli anni 2002 - 2003*

Aggregati economici	2002	2003	Var %
Produzione a prezzi correnti	2.343.724	2.423.226	3,39%
Costi intermedi a prezzi correnti	829.599	854.180	2,96%
Valore aggiunto	1.514.125	1.569.046	3,63%
costo lavoro	1.397.552	1.345.164	-3,75%
 margine operativo lordo	116.573	223.882	92,05%
Ammortamenti	38.694	102.558	165,05%
Stanzamenti fondi rischi e oneri	0	52.691	-
 margine operativo netto	77.879	68.633	-11,87%

Si nota un incremento della produzione e dei costi (rispettivamente 3.39% e 2.96%). Di conseguenza si assiste a un aumento del valore aggiunto (3.63%) e soprattutto del margine operativo lordo (92.05%), dovuto alla diminuzione del costo del lavoro (-3.75%). Il margine operativo netto diminuisce (-11.87%) a causa del basso livello degli ammortamenti e dell'assenza degli stanziamenti ai fondi rischi e oneri registrati nel 2002.

Calcolando le stesse grandezze per il biennio 2003-2004 (Tabella 28), si nota un significativo incremento della produzione (13.19%) e dei costi a prezzi correnti (11.92%), che si sostanziano in un incremento del valore aggiunto a prezzi correnti (13.88%). Questo fenomeno, accompagnato da un incremento del costo del lavoro più contenuto (7.14%), ha portato a un notevole aumento del margine operativo lordo (+54.42%). Il margine operativo netto cresce del 37.58%, trascinato dalla marcata variazione dello stanziamento a fondi rischi e oneri (194.35%).

Tabella 28. Schema di calcolo del valore aggiunto a prezzi correnti dell'Agenzia delle Entrate per gli anni 2003 - 2004

Aggregati economici	2003	2004	Var %
Produzione a prezzi correnti	2.423.226	2.742.886	13,19%
Costi intermedi a prezzi correnti	854.180	956.025	11,92%
Valore aggiunto	1.569.046	1.786.861	13,88%
costo lavoro	1.345.164	1.441.142	7,14%
 margine operativo lordo	223.882	345.719	54,42%
Ammortamenti	102.558	96.198	-6,20%
Stanziamenti fondi rischi e oneri	52.691	155.094	194,35%
 margine operativo netto	68.633	94.427	37,58%

6.1.1 Analisi dei dati regionali a prezzi correnti

Il valore della produzione corrente e dei costi è stato ripartito a livello regionale, per gli anni 2002-2004, secondo la metodologia illustrata in Alborino e altri (2008).

Nella Tabella 29 si riportano i risultati relativi al biennio 2002-2003. Le variazioni di produzione più significative si hanno per Abruzzo (30,67%) e Umbria (15,34%) in positivo, Lazio (-3,96%) e Campania (-3,86%) in negativo.

L'aumento più significativo dei costi intermedi si ha in Val d'Aosta (4,93%) ed a Bolzano (4,13%), mentre sono sostanzialmente stazionari a Trento (0,04%) e diminuiscono in Molise (-0,53%).

Il valore aggiunto aumenta in particolare in Abruzzo (44,07%) ed a Bolzano (24,27%), mentre diminuisce soprattutto nel Lazio (-7,71%) e in Campania (-7,01%)

Anche considerando il valore aggiunto per dipendente, si confermano i risultati migliori per Abruzzo e Bolzano, quelli peggiori per Lazio e Campania (Per il dettaglio dei dati, si veda Appendice 3 tabella A3.5).

La variazione del costo del lavoro è negativa in tutte le 21 direzioni, in particolare per Trento e Molise, mentre il MOL mostra una variabilità molto accentuata fra le diverse regioni.

Tabella 29. *Variazione della produzione, dei costi intermedi e del valore aggiunto regionale a prezzi correnti fra il 2002 e il 2003*

Regione	Produzione	Costi intermedi	Valore Aggiunto
Piemonte	0,53%	1,91%	-0,31%
Valle d'Aosta	-2,05%	4,93%	-6,13%
Lombardia	0,33%	2,91%	-1,20%
Trento	2,17%	0,04%	3,56%
Bolzano	14,82%	4,13%	24,27%
Veneto	3,73%	2,66%	4,35%
Friuli Venezia Giulia	4,97%	2,84%	6,17%
Liguria	5,62%	3,84%	6,54%
Emilia Romagna	4,95%	3,04%	6,11%
Toscana	9,54%	2,78%	13,08%
Umbria	15,34%	3,48%	21,14%
Marche	4,14%	2,42%	5,21%
Lazio	-3,96%	3,32%	-7,71%
Abruzzo	30,67%	3,41%	44,07%
Molise	5,89%	-0,53%	10,31%
Campania	-3,86%	2,91%	-7,01%
Puglia	9,37%	3,81%	12,47%
Basilicata	-0,19%	3,96%	-2,30%
Calabria	4,91%	4,11%	5,32%
Sicilia	1,84%	2,95%	1,29%
Sardegna	2,00%	3,51%	1,25%
Agenzia	3,39%	2,96%	3,63%

Passando al biennio 2003-2004 (Tabella 30), la produzione presenta variazioni positive in tutte le regioni, con punte del 26.36% in Veneto e del 25,01% a Bolzano, tranne in Umbria, dove cala del -6,95%.

La crescita maggiore dei costi intermedi si evidenzia, invece, per la Lombardia (+13.66%) e Bolzano (+13.35%), le minori in Abruzzo (+10.02) e Molise (+10.24%).

Le variazioni maggiori di valore aggiunto si evidenziano per Bolzano (+33.65%) e Veneto (+34.39%). Negative sono invece le variazioni soltanto per Toscana (-2.61%) e Umbria (-14.46%).

Le regioni che risultano avere i più alti livelli di variazione di valore aggiunto per dipendente sono di nuovo Bolzano, il Veneto e la Sicilia, in virtù della riduzione del numero dei dipendenti da quest'ultima realizzata. All'estremo opposto troviamo ancora una volta l'Umbria, dove il risultato è negativo (per il dettaglio dei dati, si veda Appendice 3 Tabella A3.5).

La ripartizione del costo del lavoro a livello regionale evidenzia una situazione piuttosto uniforme, mentre il MOL presenta variazioni piuttosto ampie, proprio come evidenziato nel biennio precedente.

In generale osserviamo che i costi hanno una dinamica piuttosto uniforme fra le diverse regioni, mentre a determinare le differenze di valore aggiunto concorrono principalmente le variazioni della produzione.

Tabella 30. *Variazione della produzione, dei costi intermedi e del valore aggiunto regionale a prezzi correnti fra il 2003 e il 2004*

Regione	Produzione	Costi intermedi	Valore aggiunto
Piemonte	9,69%	12,05%	15,06%
Valle d'Aosta	8,48%	12,81%	10,49%
Lombardia	14,83%	13,66%	22,30%
Trento	10,77%	11,28%	17,96%
Bolzano	25,01%	13,35%	44,30%
Veneto	26,36%	12,28%	19,82%
Friuli	15,95%	13,06%	22,99%
Liguria	8,07%	11,94%	11,50%
Emilia Romagna	15,42%	12,54%	21,61%
Toscana	2,00%	11,74%	1,25%
Umbria	-6,95%	11,15%	-8,47%
Marche	15,83%	12,29%	22,52%
Lazio	13,11%	11,39%	15,67%
Abruzzo	11,09%	10,02%	-9,50%
Molise	10,75%	10,24%	16,38%
Campania	15,21%	10,54%	25,69%
Puglia	7,66%	12,25%	10,07%
Basilicata	6,93%	11,36%	5,11%
Calabria	14,21%	10,58%	23,43%
Sicilia	18,80%	10,56%	20,37%
Sardegna	12,89%	10,72%	6,43%
Totale Agenzia	13,19%	11,92%	15,59%

6.2 Il valore aggiunto a prezzi costanti

Per gli anni 2002 – 2003 (Tabella 31), si assiste ad una diminuzione della produzione a prezzi costanti (-2,55%), mentre i costi intermedi deflazionati rimangono sostanzialmente invariati (0,02%). Tutto ciò comporta una diminuzione del valore

aggiunto a prezzi costanti del 3.96% e del valore aggiunto per dipendente dell' 1,53% (per il dettaglio dei dati, si veda l'Appendice A3.6).

Tabella 31. *Calcolo del valore aggiunto a prezzi costanti dell'Agenzia delle Entrate per il biennio 2002 – 2003 (base 2002)*

Aggregati	2002	2003	Var%
Produzione a prezzi costanti	2.343.724	2.283.957	-2,55%
Costi intermedi a prezzi costanti	829.599	829.765	0,02%
Valore aggiunto	1.514.125	1.454.192	-3,96%

Fra il 2003 e il 2004 (Tabella 32), si evidenzia una significativa diminuzione della produzione a prezzi costanti (-4.10%), una contrazione più contenuta dei costi intermedi (-1.35%) e, pertanto, una flessione del valore aggiunto di entità superiore a quella della produzione (-5.59%). Il VA a prezzi costanti per dipendente è sceso dell' 8.63% (per il dettaglio dei dati, si veda l'Appendice A3.6).

Tabella 32. *Calcolo del valore aggiunto a prezzi costanti dell'Agenzia delle Entrate per il biennio 2003 – 2004 (base 2003)*

Aggregati	2003	2004	Variazione
Produzione a prezzi costanti	2.423.226	2.323.954	-4,10%
Costi intermedi a prezzi costanti	854.180	842.678	-1,35%
Valore aggiunto	1.569.046	1.481.276	-5,59%

La minore flessione dei costi rispetto alla produzione è principalmente dovuta alla voce dei concessionari di intermediazione, che fa registrare una variazione consistente fra il 2003 e il 2004 pari al 19.5%; in particolare, si segnalano le seguenti tre voci:

1) I servizi di riscossione, per i quali il maggior costo è dovuto al fatto che dal 2004 l'Agenzia corrisponde agli intermediari i compensi per le attività di riscossione tramite modello F23, che negli anni precedenti erano a carico del DPF e per i quali l'agenzia ha ottenuto una specifica integrazione di risorse.

2) Gli oneri per anticipato versamento della riscossione dei tributi da autoliquidazione, che scaturiscono dal riconoscimento alle banche degli interessi dovuti sulle somme versate in anticipo rispetto alla scadenza ordinaria. L'aumento del costo è dovuto

all'incremento dei volumi delle somme riversate in anticipo, ed è quindi indipendente dalla produttività dell'agenzia

3) I compensi agli intermediari ENTRATEL, che costituiscono una voce di nuova formazione che si riferisce ai compensi da corrispondere agli intermediari di cui al DPR 322/98 art.3 per il servizio di ricezione e trasmissione telematica delle dichiarazioni fiscali in base a quanto stabilito dalla finanziaria 2004.¹⁶

Per le tre voci suddette, per le motivazioni che si sono indicate caso per caso al fine di stabilire un confronto coerente fra i due anni, si è deciso di considerare per il 2004 gli stessi valori del 2003,

6.2.1 Analisi dei dati regionali a prezzi costanti

Per il biennio 2002 – 2003 (Tabella 33) i più consistenti aumenti di produzione si hanno in Abruzzo (23.41%) e Umbria (10.20%), mentre le flessioni più evidenti si hanno nel Lazio (-10.51%) e in Campania (-9.12%). L'aumento di costi più elevato si ha in Valle d'Aosta (1.54%) mentre gli stessi diminuiscono significativamente in Molise (-3.44%), per cui le variazioni più consistenti di valore aggiunto si hanno in Abruzzo (34.70%) e Umbria (14.86%) in positivo, in negativo per Lazio (-16.08%) e Val d'Aosta (-14.57%). In tabella 34 si riportano i dati sulla variazione della produzione a prezzi costanti fra il 2003 e il 2004. Si evidenzia un netto calo della produzione per l'Umbria (-21.11%) e per la Toscana (-13.56%), mentre la produzione aumenta per il Veneto (6.78%) e Bolzano (6.63%). I costi intermedi diminuiscono in tutte le regioni in modo relativamente uniforme, per cui il valore aggiunto a prezzi costanti evidenzia una significativa diminuzione in Umbria (-29.26%) e Toscana (-19.20%), mentre la variazione è positiva per Bolzano (12.31%) e il Veneto (11.54%).

Come nel caso del valore aggiunto a prezzi correnti regionale (Par 6.1.1), anche in questo caso si osserva che le variazioni di valore aggiunto fra le regioni sono dovute essenzialmente alla produzione a prezzi costanti, in quanto non si osservano differenze sostanziali nella dinamica dei costi.

¹⁶ Agenzia delle Entrate _ Bilancio 2004

Tabella 33. *Variazione della produzione, dei costi intermedi e del valore aggiunto regionale a prezzi costanti dell’Agenzia delle Entrate nel biennio 2002-2003 (base 2002)*

Regione	produzione.	costi intermedi	valore aggiunto
Piemonte	-5,30%	-1,05%	-7,88%
Valle d'Aosta	-8,62%	1,54%	-14,57%
Lombardia	-6,37%	-0,01%	-10,15%
Trento	-4,44%	-2,85%	-5,48%
Bolzano	7,29%	0,99%	12,87%
Veneto	-2,23%	-0,09%	-3,47%
Friuli-Venezia Giulia	-1,00%	-0,31%	-1,40%
Liguria	1,43%	0,73%	1,79%
Emilia-Romagna	-0,71%	0,10%	-1,21%
Toscana	3,86%	-0,16%	5,96%
Umbria	10,20%	0,67%	14,86%
Marche	-0,30%	-0,43%	-0,22%
Lazio	-10,51%	0,32%	-16,08%
Abruzzo	23,41%	0,43%	34,70%
Molise	1,98%	-3,44%	5,71%
Campania	-9,12%	-0,12%	-13,31%
Puglia	3,24%	0,86%	4,56%
Basilicata	-5,56%	1,04%	-8,91%
Calabria	-0,65%	1,15%	-1,58%
Sicilia	-3,86%	0,08%	-5,79%
Sardegna	-5,08%	0,46%	-7,82%
Agenzia costanti	-2,55%	0,02%	-3,96%

Tabella 34. *Variazione della produzione, dei costi intermedi e del valore aggiunto regionale a prezzi costanti dell’Agenzia delle Entrate nel biennio 2003-2004 (base 2003)*

Regione	produzione	costi intermedi	valore aggiunto
Piemonte	-6,83%	-1,43%	-10,16%
Valle d'Aosta	-7,91%	0,22%	-13,21%
Lombardia	-2,28%	-0,61%	-3,30%
Trento	-5,84%	-1,66%	-8,48%
Bolzano	6,63%	-1,04%	12,31%
Veneto	6,78%	-1,59%	11,54%
Friuli	-1,63%	-0,55%	-2,21%
Liguria	-8,42%	-1,00%	-12,19%
Emilia Romagna	-1,81%	-1,48%	-2,00%
Toscana	-13,56%	-1,66%	-19,20%
Umbria	-21,11%	-1,48%	-29,26%
Marche	-1,75%	-1,09%	-2,15%
Lazio	-4,17%	-1,77%	-5,56%
Abruzzo	-6,88%	-1,66%	-8,72%
Molise	-6,31%	-1,45%	-9,32%
Campania	-2,55%	-1,70%	-2,98%
Puglia	-8,76%	-0,91%	-12,87%
Basilicata	-9,45%	-1,05%	-14,07%

Calabria	-3,45%	-1,74%	-4,32%
Sicilia	0,20%	-1,75%	1,18%
Sardegna	-4,80%	-1,72%	-6,35%
Totale Agenzia	-4,10%	-1,35%	-5,59%

6.3 La produttività apparente del lavoro calcolata sul valore aggiunto

Per gli anni 2002-2004 si calcola l'indice di produttività apparente del lavoro basato sul valore aggiunto e si mette a confronto con l'analogo indice calcolato in base alla produzione (Par 3.1). I risultati sono illustrati nella tabella 35.

Tabella 35. Variazione di IPL e di IPLV per l'Agenzia delle Entrate nei bienni 2002-2003 e 2003-2004

ANNI	IPL	IPLV
2002-2003	-0,94%	-2,37%
2003-2004	-4,86%	-6,34%

Si osserva una amplificazione delle variazioni dovuta alla assenza dei costi intermedi. Le variazioni della produttività sono quindi, nel nostro caso, ancora più negative, e questo si evidenzia anche nell'analisi regionale (Tabelle 36 e 37). Si osserva, comunque, che le regioni con le più evidenti variazioni, sia in positivo che in negativo, sono all'incirca le stesse utilizzando entrambi gli indicatori.

Tabella 36. IPL e IPLV per l'Agenzia delle Entrate per il biennio 2002-2003

Regione	IPL	IPLV	IPL-IPLV	Differenza con il nazionale
Piemonte	-2,03%	-4,71%	2,68%	1,25%
Valle d'Aosta	-10,19%	-16,03%	5,84%	4,41%
Lombardia	-7,11%	-10,87%	3,75%	2,32%
Trento	6,35%	5,19%	1,15%	-0,28%
Bolzano	3,91%	9,31%	-5,40%	-6,83%
Veneto	-1,59%	-2,84%	1,25%	-0,19%
Friuli-Venezia Giulia	-0,09%	-0,48%	0,40%	-1,03%
Liguria	3,55%	3,92%	-0,37%	-1,80%
Emilia-Romagna	-0,11%	-0,61%	0,50%	-0,93%
Toscana	5,81%	7,95%	-2,14%	-3,57%
Umbria	8,23%	12,81%	-4,58%	-6,01%
Marche	1,30%	1,38%	-0,08%	-1,51%
Lazio	-9,17%	-14,82%	5,66%	4,23%
Abruzzo	25,76%	37,27%	-11,51%	-12,94%
Molise	12,22%	16,32%	-4,10%	-5,54%
Campania	-6,26%	-10,59%	4,33%	2,90%

Puglia	5,18%	6,53%	-1,35%	-2,78%
Basilicata	-3,15%	-6,59%	3,44%	2,01%
Calabria	0,15%	-0,79%	0,94%	-0,49%
Sicilia	-1,32%	-3,30%	1,98%	0,55%
Sardegna	-3,93%	-6,71%	2,77%	1,34%
Agenzia	-0,94%	-2,37%	1,43%	0,00%

Tabella 37. IPL e IPLV per l'Agenzia delle Entrate per li biennio 2003-2004

Regione	IPL	IPLV	IPL-IPLV	Differenza con il nazionale
Piemonte	-7,17%	-10,49%	3,32%	1,84%
Valle d'Aosta	-11,17%	-16,28%	5,11%	3,63%
Lombardia	-6,21%	-7,19%	0,99%	-0,50%
Trento	-5,40%	-8,05%	2,65%	1,17%
Bolzano	5,21%	10,81%	-5,61%	-7,09%
Veneto	5,80%	10,52%	-4,72%	-6,21%
Friuli-Venezia Giulia	-4,12%	-4,69%	0,57%	-0,92%
Liguria	-9,51%	-13,24%	3,73%	2,24%
Emilia-Romagna	-2,25%	-2,45%	0,19%	-1,29%
Toscana	-13,30%	-18,96%	5,66%	4,17%
Umbria	-21,81%	-29,88%	8,07%	6,58%
Marche	-3,71%	-4,10%	0,39%	-1,09%
Lazio	-3,44%	-4,84%	1,40%	-0,09%
Abruzzo	-6,66%	-8,51%	1,85%	0,36%
Molise	-6,45%	-9,46%	3,00%	1,52%
Campania	-1,96%	-2,40%	0,44%	-1,05%
Puglia	-10,82%	-14,83%	4,01%	2,53%
Basilicata	-10,97%	-15,51%	4,55%	3,06%
Calabria	-3,08%	-3,96%	0,88%	-0,61%
Sicilia	0,39%	1,36%	-0,98%	-2,46%
Sardegna	-4,11%	-5,68%	1,57%	0,08%
Agenzia	-4,86%	-6,34%	1,49%	0,00%

Osservando però le differenze fra IPL e IPLV, si evidenzia come, malgrado le regioni con le variazioni più significative siano all'incirca le stesse, l'IPLV tiene conto dell'effetto dei costi intermedi: caso emblematico è l'Abruzzo tra il 2002 e il 2003, dove per effetto dei costi intermedi si è determinato un consistente aumento dell'IPLV rispetto all'IPL (37.27% rispetto a 25.76%). Caso inverso per l'Umbria tra il 2003 e il 2004, dove la diminuzione dei costi intermedi ha reso l'IPLV ancora più negativo dell'IPL (-29.88% rispetto a -21.81%).

Conclusioni

L'analisi condotta prende le mosse dallo studio della dinamica della forza lavoro che, a fine 2006, risulta essere inferiore rispetto all'ultimo periodo precedente alla creazione dell'Agenzia, nonostante gli aumenti degli ultimi anni. Si conferma, quindi, come la scelta del "modello" Agenzia abbia comportato, allo stato attuale, un minor utilizzo di forza lavoro. Nondimeno, rimane ancora da definire quale sia la dotazione ottimale di personale, tenendo simultaneamente in conto sia l'evoluzione dei compiti assegnati che quello delle tecnologie impiegate.

Considerando, invece, non i dipendenti ma le ore lavorate, la riduzione appare ancor maggiore; a ben vedere, però, qualsivoglia analisi finalizzata a valutare la dinamica dell'intensità della prestazione lavorativa, che si fondi sulle ore effettivamente lavorate non può prescindere dalla correzione per i giorni di calendario. Tenuto conto di ciò, allora, il calo delle ore prestate appare assai meno rilevante.

L'analisi in serie storica mette in luce che la riduzione dell'input di lavoro è avvenuta in maniera selettiva, tendendo a contrarre maggiormente le risorse dedicate alle attività interne (indirette) rispetto a quelle rivolte all'esterno (dirette); inoltre, emerge dall'esame dei dati la ricomposizione per funzione produttiva delle attività esterne dell'Agenzia che, nel corso del quinquennio, si è concretizzata in un riposizionamento di risorse sulle attività connesse al contrasto all'evasione ed alla consulenza tributi rispetto a quelle di gestione dei tributi ed assistenza al contribuente.

L'indicatore consente anche di scomporre la crescita della produzione attraverso gli elementi determinanti (input di lavoro e produttività): da questa analisi si deduce che il risultato di crescita sul versante dei volumi di produzione realizzati (+8,80%), registrato nel periodo 2000-2006 in presenza di una produttività assai crescente¹⁷, è riconducibile in parte alla diminuzione dell'input di lavoro. Va evidenziato, comunque, che il recupero di produttività è concentrato nel primo e negli ultimi due anni di vita dell'Agenzia, mentre si è mostrato declinante negli anni intermedi.

A fronte di questi risultati è lecito chiedersi se l'Agenzia sia uscita da un periodo critico transitorio, eventualmente influenzato da condizioni esterne o se tale dinamica altalenante sia il frutto di una non precisa programmazione dell'attività (ai fini di

¹⁷ L'analisi delineata a livello regionale, poi, mette in luce che le considerazioni medie sono la risultante di situazioni fortemente diversificate sul territorio, sia da un punto di vista statico sia da un punto di vista dinamico. L'esame disaggregato dei dati può pertanto essere di ausilio nella predisposizione di eventuali interventi correttivi differenziati per ciascuna realtà territoriale.

recuperi di efficienza) in sede di budget. In tale frangente, poi, risulta non secondaria anche la considerazione in base alla quale gli apparenti incrementi di efficienza registrati nel medio termine vengono *ex post* sistematicamente ricondotti a ragioni eccezionali ed irripetibili, non dando quindi luogo al percorso virtuoso del cambiamento dei tempi *standard* di lavorazione in una logica di analisi prospettica.

L'analisi per processo dell'indicatore di produttività ha messo in luce, altresì, che i risultati dell'Agenzia sono stati condizionati anche da eventi esogeni: tra tutti è da ricordare l'intensa stagione degli istituti definitivi. A proposito è possibile evidenziare che l'incremento di produttività registrato nel 2003 è determinato dal fatto che le attività straordinarie connesse al condono sono state realizzate grazie ad una contestuale riduzione dei prodotti relativi ai controlli sostanziali ed un aumento delle attività di controllo formale e di presidio del territorio. Di contro nell'anno successivo, alla riduzione delle attività connesse al condono non è seguito un proporzionale incremento dei controlli sostanziali. L'Agenzia, infatti, al pari di altre strutture di grandi dimensioni, necessita di tempi medio-lunghi per far fronte a "shock" esterni: questo fenomeno, in parte fisiologico, è aggravato nel caso in specie dalla presenza di particolari rigidità strutturali nell'utilizzo della forza lavoro.

Per quanto riguarda le dinamiche salariali si segnala che:

- il rinnovo contrattuale ha di fatto stabilizzato una parte della quota variabile del salario, prevedendone l'inserimento diretto in busta paga indipendentemente dal raggiungimento degli obiettivi produttivi, con ciò andando a rendere più rigida la dinamica salariale aziendale;
- gli incrementi contrattuali e dello stanziamento dell'Agenzia per la parte variabile del salario hanno portato ad un aumento del costo del lavoro pro capite di circa il 30 % tra il 2001 ed il 2006;
- per effetto della consolidata tendenza all'utilizzo sia di criteri basati sulla competenza economica che fondati sul concetto di competenza finanziaria, risulta ancora difficile stabilire una reale connessione tra il momento in cui si realizzano date attività e quello in cui si determina integralmente il costo alle stesse riferibile, non di rado effettivamente rinvenibile a distanza di più esercizi. Quindi, risulterebbe allo stato attuale che una porzione degli incrementi contrattuali non sia ancora concretamente associabile al personale, andando così a traslare in avanti il momento dell'effettiva percezione del dovuto per le prestazioni rese.

Le considerazioni esposte rafforzano la convinzione che sia assolutamente necessario affrontare, in termini organici, tematiche troppo spesso ricondotte ad analisi settoriali disaggregate. Tali analisi, infatti, non tengono debitamente in considerazione le necessarie implicazioni di causa/effetto, funzionali al raggiungimento degli obiettivi di efficacia, efficienza ed economicità, postulati non solo sul versante dell'azione gestionale, ma espressamente richiesti anche dal legislatore.

A tale fine è stata proposta una simulazione che utilizza l'indicatore di produttività in fase di predisposizione del budget. L'analisi condotta, nonostante alcune limitazioni, permette di cogliere aspetti importanti riguardo la programmazione dell'attività in Agenzia. Infatti, la produttività 2006 è attesa, in generale, su livelli inferiori a quella realizzata nel 2005 (per la maggior parte delle DR associata con una riduzione dell'output). Tutto ciò appare non in linea con quella che dovrebbe essere la tendenza di qualsiasi realtà produttiva, vale a dire il continuo recupero di efficienza, pur riconoscendo all'Agenzia le parziali attenuanti dovute alla sua ancora giovane età ed alla sua natura di ente pubblico.

Nella successiva sezione del lavoro abbiamo calcolato il valore aggiunto a prezzi correnti e costanti dell'Agenzia delle Entrate a livello nazionale e regionale per i bienni 2002-2003 e 2003-2004.

Partendo dalle particolarità di questa grandezza per gli enti pubblici, abbiamo illustrato una procedura generale e l'abbiamo estesa a livello regionale.

Applicando tale metodologia agli anni 2002-2003 (anno base 2002) e 2003-2004 (anno base 2003), si osserva che i risultati ottenuti a prezzi correnti hanno variazioni positive, mentre quelli a prezzi costanti hanno variazioni negative, e lasciano supporre un andamento decrescente della produttività dell'Agenzia delle Entrate negli anni presi in considerazione. Il calcolo di un indice di produttività apparente del lavoro basato sul valore aggiunto a prezzi costanti conferma questa ipotesi.

L'analisi regionale mostra una realtà molto diversificata, con alcune regioni caratterizzate da un andamento positivo e molte con un andamento negativo.

Per quanto concerne gli sviluppi futuri, l'obiettivo è quello di riuscire a calcolare un indicatore di produttività basato sul valore aggiunto a prezzi costanti, a livello di macroprocesso, per le singole direzioni regionali e i singoli uffici locali. Ci si propone, inoltre, di elaborare un indicatore che riesca a tener conto anche della componente di capitale, e sia quindi un indicatore di produttività parziale specifica del lavoro.

Appendice 1 - Ricostruzione del costo del lavoro per competenza economica

La ricostruzione del costo del personale per competenza economica per gli anni considerati (2000-2006) si basa, essenzialmente, sui dati esposti nel bilancio dell’Agenzia. La procedura seguita è illustrata nella tabella riportata in calce. Come punto di partenza, sono state considerate le poste fisse della retribuzione dei dipendenti contabilizzate alla voce costo del personale del bilancio (cui si è aggiunto l’ammontare corrisposto per i buoni pasto, inglobato nei servizi riguardanti il personale, ma quota del costo del lavoro secondo la prassi adottata dalla contabilità nazionale). Questo primo stadio è utile per farsi una prima idea, ma presenta alcune disomogeneità, a causa di alcune differenze nelle grandezze contenute nelle voci di uguale denominazione ma di diversi anni (è il caso, in particolar modo, delle indennità variabili di valore molto diverso nel 2000 e nel 2001 rispetto agli anni seguenti) e per una non adeguata rispondenza al criterio di competenza economica del costo delle voci considerate.

Per correggere queste distorsioni, il valore di riga è stato modificato, per ciascun anno, tenendo conto di alcune componenti imputate a costo nel 2004 ma di competenza degli anni precedenti (si veda l’allegato 5 del bilancio a pagina 144). In particolare, si fa riferimento agli oneri relativi al CCNL 2002-2003 (circa 90 milioni di euro), corrisposti nel corso dell’ultimo anno, ma relativi ai due precedenti (le altre voci per cui si è agito allo stesso modo riguardavano il riallineamento delle partite stipendiali, i contributi opera previdenza ed i pagamenti manuali disposti dal DPSV, rispettivamente righe da j ad l della tabella).

A questo punto, si sono sommati i valori relativi alle parti costitutive della quota variabile dei compensi dei lavoratori, remunerazioni legate al raggiungimento dei traguardi di produzione fissati. Pertanto, si sono aggiunte le componenti comprese negli accantonamenti e nei conti d’ordine (quota incentivante contrattata ma ancora non erogata) per tener conto di quelle somme di competenza dell’anno, anche se ancora non assegnate al personale. A fronte di ciò, si è proceduto, infine, alla correzione relativa alla stabilizzazione della quota variabile; nello specifico, per gli anni 2002-2003, si sono sottratte la parte stabilizzata della quota FUA (parte fissa) e la stabilizzazione della quota ex 89% del 2% (parte fissa) finanziata con il comma 165, entrambe riportate nel bilancio nei fondi oneri per premi incentivanti. Quindi, si sono sottratte le componenti

stabilizzate (a partire dal 2004 corrisposta ai lavoratori in busta paga) della quota incentivante (erogata nell'anno successivo a quello di competenza e da noi quindi a quest'ultimo attribuita).

Codice	Descrizione	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Rappresentazione del costo del lavoro nei bilanci dell'Agenzia - Anni 2000 - 2006								
a	Stipendi e assegni fissi	839.722	831.070	816.431	794.033	984.787	935.670	1.070.369
b	Straordinari	8.521	10.001	10.497	10.343	12.223	12.586	10.709
c	Indennità variabili (1)	56.380	55.547	37.423	38.423	25.295	38.292	2.081
d	Competenze esercizi precedenti		6.532	24				
e	Buoni pasto	18.500	12.949	18.401	21.800	16.587	16.613	24.798
f	Oneri sociali	250.983	247.408	251.053	235.139	306.014	294.092	326.163
g	TFR		34	107	188	0	0	0
h	Altri costi del Personale (2)	12.623	3.697	10.795	14.426	12.684	7.096	4.624
i	Accantonamenti a fondo oneri per premi incentivanti (3)	54.029	99.598	220.059	185.685	143.845	193.223	84.301
l	Impegni verso il personale (4)	44.411	0	0	4.946	21.055	100.778	119.614
h	Totale costi per il personale dipendente	1.285.169	1.266.836	1.364.790	1.304.983	1.522.490	1.598.350	1.642.659
h1=a)+f)+g)	di cui parte fissa	1.090.705	1.078.512	1.067.591	1.029.360	1.290.801	1.229.762	1.396.532
h2=h)-h1)	di cui parte variabile	194.464	188.324	297.199	275.623	231.689	368.588	246.127
Riclassificazione del costo del lavoro per competenza economica								
Correzione relativa alla parte fissa (arretrati contrattuali erogati nel 2004)								
i	Oneri relativi al CCNL 2002-2003 (5)			29.917	60.212	-90.129		
j	Riallineamento partite stipendiali			-39.042	-39.042	0		
k	Contributi opera previdenza			-4.470	0	0		
l	Pagamenti manuali disposti da DPSV			41.887	19.011	8.781		
m	Stabilizzazione quota della parte variabile			120.357	119.382	0		
n=h1+i+j+k+l+m)	Parte fissa riclassificata per competenza economica	1.090.705	1.078.512	1.220.710	1.188.923	1.209.453	1.229.762	1.396.532
Correzione relativa alla stabilizzazione della parte variabile								
o	Stabilizzazione quota Quota FUA (parte fissa) (6)			-54.029	-53.313			
p	Stabilizzazione quota ex 89% del 2% (parte fissa) finanziata con il comma 165 (6)			-19.548	-19.289			
q	Stabilizzazione parte della quota Incentivante (6)			-46.780	-46.780			
r=h2+o+p+q)	Parte variabile riclassificata per competenza economica	194.464	188.324	176.842	156.241	231.689	368.588	246.127
s=n+r)	Totale costi per il personale dipendente	1.285.169	1.266.836	1.397.552	1.345.164	1.441.142	1.598.350	1.642.659
t	IRAP	73.484	76.479	74.135	72.447	86.781	83.861	92.132
u=s+t)	Totale lordo IRAP	1.358.653	1.343.315	1.471.687	1.417.611	1.527.923	1.682.211	1.734.791

- (1) Per il 2001 la voce comprende "l'importo delle indennità ricomprese nel Fondo Unico di Amministrazione", Fonte Bilancio 2002; per gli anni 2002-2004, la voce comprende "compensi incentivanti (professionalità e indennità legate a particolari posizioni di lavoro) erogati nell'esercizio di competenza mediante utilizzo delle risorse assegnate nell'esercizio", fonte: Bilanci 2003 e 2004. (2) la voce comprende "indennità di missione e trasferimento, competenza per tirocinio e altri contratti di inserimento, spese per liti e risarcimento al personale dipendente ed equo indennizzo, costi per docenza interna, rivalutazione su competenze al personale, altri compensi ai dipendenti. (3) Per il 2000 le indennità variabili sono la somma del FUA e del fondo per la produttività. (4) Fonte "conti d'ordine" Bilancio 2004. Per il 2000 la somma si riferisce agli obiettivi monetari. (5) Gli ammontari sono portati in detrazione nel 2004 poiché già inclusi nella voce Totale salari e stipendi. (6) La voce è imputata in corrispondenza dell'anno a cui si riferisce il compenso e non a quello nel quale è erogata

Appendice 2. Il Tempo Unitario Medio (Tum)

Nell'analisi svolta i processi sottoposti ad un controllo sul volume di produzione sono quelli il cui prodotto finale è diretto all'esterno dell'Agenzia (*processi diretti*) e la tecnica a tal fine utilizzata si basa sulla produzione equivalente.

A ciascun prodotto è assegnato, secondo il proprio assorbimento di risorse, un determinato TUM (*Tempo Unitario Medio*) espresso in ore o frazioni di ore che permetterà, in fase di consuntivazione, di rilevare la produzione normalizzata realizzata.

Il volume di prodotto normalizzato (o equivalente) è dato dalla sommatoria dei volumi di produzione di ciascun prodotto, moltiplicato per il rispettivo TUM (tempo necessario a realizzarne una unità):

$$Pr oduzione equivalente = Pr odotti reali \times TUM$$

La produzione equivalente risponde, dunque, all'esigenza di rendere confrontabili e/o sommabili prodotti tra loro eterogenei (rimborsi effettuati con controlli fiscali realizzati, per esempio), riconducendoli alla stessa unità di misura, cioè le ore.

Il TUM può esercitare un'influenza sul livello della produzione complessiva di un anno contribuendo ad aumentare o ridurre l'attività sottostante, ma se tenuto fisso non altera la dinamica, dato che in questo caso vengono considerate le sole variazioni. Stesso discorso vale se si impone un TUM arbitrario (cioè non supportato dall'analisi di gestione, come da noi fatto per le dichiarazioni) con possibili effetti distorcenti (tuttavia, tale operazione risulta necessaria per usare le rilevazioni esistenti): se tenuto costante nel tempo, esso permette, comunque, di costruire un indice sintetico sensibile alle variazioni di produzione.

Essendo il TUM dato dal rapporto tra gli input impiegati e la quantità di output, lo stesso può essere assimilato ad un indicatore efficienza tecnica (prevista o auspicata visto che è calcolato ex ante) relativo al principale fattore produttivo, ovvero alle ore – uomo impiegate nel processo di produzione. Nel corso degli anni ci aspetteremmo, dunque, che il TUM si riducesse sia per l'accresciuta abilità di coloro che realizzano i prodotti, sia per il progresso tecnico-organizzativo intervenuto a sostegno del processo produttivo. Se guardiamo la tabella qui riportata (l'aumento del TUM dei tre prodotti del Contenzioso è ascrivibile al cambiamento della composizione degli stessi rispetto all'anno precedente), notiamo, invece, che dal 2001 al 2003 la variazione dei tempi unitari medi di lavorazione è pressoché nulla; solo nel 2004 sulla base delle indagini

conoscitive compiute dall'Ufficio Pianificazione e Controllo si è ritenuto ridurre i TUM fermi agli stessi livelli da anni.

Tempi unitari medio per prodotto

DESCRIZIONE PRODOTTO	Tum 2001	Tum 2002	Tum 2003	Tum 2004	Tum 2005
Gestione Atti e dichiarazioni					
Dichiarazioni di successione liquidate con ausilio procedura automatizzata	0,50	0,50	0,50	0,25	0,25
Immobili trascritti nelle note automatizzate	0,33	0,33	0,33	0,30	0,30
Iscrizione a campione di memoria	0,17	0,17	calcolato a prodotto equivalente		
Contratti di locazione pluriennali controllati	0,83	0,83	0,83	0,70	0,70
Avvisi di liquidazione redatti e notificati	0,33	0,33	0,33	0,30	0,30
Ore dedicate ad altri componenti	1,00	1,00	-	-	-
Numero di controlli preventivi di qualità sulle comunicazioni di irregolarità	-	-	-	0,50	0,50
Rimborsi					
Istanze di rimborso tasa CC.GG. validate su linea registro	1,00	1,00	1,00	0,50	0,50
Istanze di rimborso tasa CC.GG. validate su linea 7	1,25	1,25	1,25	0,75	0,75
Rimborsi IVA da dichiarazione erogati dall'ufficio	2,50	2,50	2,50	2,00	2,00
Rimborsi IVA da dichiarazione denegati o archiviati	0,92	0,92	0,92	0,80	0,80
Rimborsi IVA da dichiarazione sospesi e/o con richiesta documenti	0,30	0,30	0,30	0,25	0,25
Rimborsi IVA da dichiarazione erogati dall'ufficio successivi ad archiviazione o diniego	1,58	1,58	1,58	1,00	1,00
Rimborsi IVA da dichiarazione erogati dall'ufficio successivi a sospensione e/o a richiesta documenti	2,20	2,20	2,20	1,50	1,50
Rimborsi IVA da interessi	0,60	0,60	0,60	0,50	0,50
Richieste di rimborso IVA presentate al Concessionario sospese a seguito di esame preliminare	0,67	0,67	0,67	0,50	0,50
Rimborsi IVA erogati dal Concessionario controllati (compreso controllo garanzie fidejussorie)	1,67	1,67	1,67	1,33	1,33
Rimborsi IVA a non residenti erogati	3,33	3,33	3,33	2,50	2,50
Rimborsi IVA a non residenti erogati dall'ufficio successivi ad archiviazione	2,17	2,17	2,17	2,00	2,00
Rimborsi IVA a non residenti archiviati	1,17	1,17	1,17	0,75	0,75
Istanze di rimborso validate su procedura ex modesta entità	0,33	0,33	-	-	-
Istanze di rimborso annullate su procedura ex modesta entità	0,33	0,33	-	-	-
Istanze di rimborso II.DD. acquisite a Linea 7	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10
Istanze di rimborso IRPEF, ILOR, CCSN e arretrati lavoro dipendente validate	0,50	0,50	0,50	0,45	0,45
Istanze di rimborso ex artt. 37, 38 DPR 602/73 bloccate	1,00	1,00	1,00	0,80	0,80
Istanze di rimborso ex artt. 37, 38 DPR 602/73 validate	1,25	1,25	1,25	1,00	1,00
Istanze di rimborso da modello 730 validate	0,75	0,75	-	-	-
Proposte e/o pareri su richieste di rimborso II.DD. formulati	1,50	1,50	-	-	-
Rimborsi su istanza del contribuente ex artt. 37, 38 DPR 602/73	2,50	2,50	-	-	-
Decreti di liquidazione rimborsi emessi	1,17	1,17	-	-	-
Ordinativi di pagamento rimborsi emessi	0,17	0,17	-	-	-

Tempi unitari medio per prodotto (segue)

Richieste di rimborso IVA presentate al Concessionario non sospese a seguito di esame preliminare	0,67	0,67	0,67	-	-
Rimborsi IVA a non residenti per soli interessi	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Proposte o dinieghi di rimborso effettuati	2,00	2,00	-	-	-
Rimborsi settore registro emessi	3,00	3,00	3,00	-	-
Rimborsi II.DD. effettuati da uffici non dotati di Centro di Servizio	2,50	2,50	-	-	-
Rimborsi eseguiti a seguito di contenzioso	1,33	1,33	-	-	-
Rimborsi IVA a non residenti erogati	-	2,50	2,50	2,50	2,50
Rimborsi a non residenti in materia di crediti d'imposta sui dividendi, interessi, premi, etc.	-	3,30	2,50	2,50	2,50
Rimborsi a non residenti in base a convenzioni internazionali	-	3,30	2,50	2,50	2,50
Rimborsi a non residenti di ritenute IRPEF su pensioni pubbliche e private corrisposte da enti o istituti di previdenza italiani	-	2,50	2,50	2,50	2,50
Istanze di rimborso IRPEG ed ILOR persone non fisiche lavorate a linea 7	-	-	2,00	2,00	2,00
Rimborsi ai Comuni dell'imposta comunale sugli immobili relativa all'anno 1993	-	-	2,50	2,50	2,50
Ore dedicate ad altre componenti	1,00	1,00	-	-	-
Istanze di rimborso IRPEF liquidate e/o denegate	-	-	-	1,00	1,00
Istanze di rimborso II.II. liquidate e/o denegate	-	-	-	1,00	1,00
Riscossione					
Verifiche nei confronti dei Concessionari della riscossione	-	Dichiar.	Dichiar.	360,00	360,00
Controlli nei confronti degli intermediari della riscossione	-	-	Dichiar.	15,00	15,00
Gestione dei rapporti convenzionali con gli intermediari					
Controlli nei confronti dei Centri di Assistenza Fiscale	-	-	Dichiar.	24,00	24,00
Controlli nei confronti degli altri intermediari Entratel	-	-	Dichiar.	15,00	15,00
Registrazione atti e dichiarazioni di successione					
Dichiarazioni di successione registrate	0,25	0,25	0,25	0,10	0,10
Atti privati (compresi contratti di locazione) registrati	0,33	0,33	0,33	0,33	0,33
Atti privati autenticati valutabili registrati	0,42	0,42	0,42	0,33	0,33
Atti privati autenticati da non valutare registrati	0,42	0,42	0,42	0,33	0,33
Atti pubblici valutabili registrati	0,42	0,42	0,42	0,33	0,33
Atti pubblici da non valutare registrati	0,42	0,42	0,42	0,33	0,33
Atti giudiziari registrati	0,33	0,33	0,33	0,10	0,10
Atti giudiziari liquidati	-	-	-	0,23	0,23
Contenzioso					
Costituzioni in giudizio su ricorso e su appello ed appelli incidentali IVA	4,00	4,00	-	-	-
Conciliazioni giudiziali II.DD. perfezionate	6,00	6,00	-	-	-
Conciliazioni giudiziali IVA perfezionate	3,00	3,00	-	-	-
Conciliazioni giudiziali settore Registro perfezionate	3,00	3,00	-	-	-
Conciliazioni giudiziali accolte	4,67	4,67	4,00	4,00	4,00
Ricorsi contro ruolo	0,83	0,83	-	-	-
Costituzioni in giudizio su ricorso e su appello ed appelli incidentali II.DD.	6,00	6,00	-	-	-

Tempi unitari medio per prodotto (segue)

Costituzioni in giudizio su ricorso e su appello ed appelli incidentali settore Registro	3,00	3,00	-	-	-
Costituzioni in giudizio su ricorso e su appello ed appelli incidentali Uffici Locali	4,50	4,50	-	-	-
Costituzioni in giudizio in CTP in cui è parte la DR o il CO	1,50	1,50	1,50	8,00	8,00
Costituzioni in giudizio in CTR su appello notificato dal contribuente in cui è parte la DR o il CO	1,50	1,50	1,50	8,00	8,00
Proposte di ricorso per Cassazione predisposte su istruttoria degli UL e CO	2,00	2,00	1,50	4,00	4,00
Autorizzazioni agli appelli rilasciate o diniegate	3,00	3,00	3,00		
Ricorsi contro minor rimborso	0,83	0,83	-	-	-
Ricorsi Legge n. 413/91	2,00	2,00	-	-	-
Ore dedicate ad altri componenti	1,00	1,00	-	-	-
Ricorsi amministrativi tributari trattati	-	-	3,00	3,00	3,00
Note spese	-	-	0,50	0,50	0,50
Istruttorie relative a proposte di ricorso per Cassazione	-	-	20,00	20,00	20,00
Relazioni per controricorsi in Cassazione	-	-	20,00	10,00	10,00
Costituzioni in giudizio in CTP in cui è parte l'ufficio locale	-	-	8,00	8,00	8,00
Costituzioni in giudizio in CTR su appello notificato dal contribuente in cui è parte l'ufficio locale	-	-	8,00	8,00	8,00
Conciliazioni giudiziali proposte	-	-	6,00	6,00	6,00
Conciliazioni giudiziali respinte	-	-	3,00	3,00	3,00
Conciliazioni giudiziali non perfezionate	-	-	3,00	3,00	3,00
Memorie e brevi repliche	-	-	3,00	3,00	3,00
Istanze di discussione in pubblica udienza dell'ufficio e del contribuente	-	-	0,50	0,50	0,50
Partecipazione ad udienze - Numero di controversie discusse	-	-	1,00	1,00	1,00
Acquiescenze nei confronti di sentenze, decreti, decisioni	-	-	2,00	2,00	2,00
Appelli principali dell'ufficio	-	-	8,00	8,00	8,00
Partecipazione ad udienze - Numero di controversie discusse	-	-	1,00	1,00	-
Provvedimenti di autotutela parziale	-	-	3,00	3,00	3,00
Provvedimenti di autotutela totale	-	-	3,00	3,00	3,00
Comunicazioni/informative inviate al contribuente per segnalare le possibili definizioni previste dall'art. 16 L. 289/2002	-	-	0,30	0,33	0,33
Autorizzazioni agli appelli rilasciate o diniegate dalla DR	-	-	-	4,00	4,00
Udienze pubbliche - Numero di controversie discusse	-	-	-	1,00	1,00
Ricorsi alla CTP, appelli, ricorsi alla Centrale e ricorsi per Cassazione presentati fino al 31/10/2003 acquisiti a S.I.	-	-	-	0,17	0,17
Domande di definizione delle liti regolari	-	-	-	0,50	0,50
Dinioghi della definizione della lite	-	-	-	2,00	2,00
Appelli alla CTR notificati dai contribuenti in cui è parte l'ufficio locale	-	-	-	8,00	8,00
Appelli alla CTR notificati dai contribuenti in cui è parte la DR o il CO	-	-	-	8,00	8,00

Per quanto concerne l'accertamento, il macroprocesso cui sono destinate le maggiori risorse dell'Agenzia, iniziamo col notare (tabelle seguenti) la stabilità dei

TUM per il processo dei controlli formali, per quello degli accessi ed anche per i controlli sostanziali.

Controlli formali	ANNI '02 - '03 - '04 - '05 '06
Controlli formali ex. 36 ter DPR 600/73 eseguiti	0,75
Atti iscritti nel campione unico tasse sospese definiti	1,5

Accessi	ANNO 2004	ANNI 2005-2006
Accesso per conto di altri uffici	6	6
Controllo incrociati	6	6
Controllo onlus	6	6
Controllo obblighi strumentali	6	6
Lotta al sommerso	12	12
Controllo compensazioni	12	12
Controllo dei dati da studi di settore	12	12

Controlli sostanziali	TUM 2001-03
Atti pubblici con almeno un avviso di accertamento notificato	7
Atti privati autenticati con almeno un avviso di accertamento notificato	7
Atti privati con almeno un avviso di accertamento notificato	7
Dichiarazioni di successione con almeno un avviso di accertamento notificato	7
Atti pubblici definiti con adesione (senza avviso di accertamento notificato)	14
Atti privati autenticati definiti con adesione (senza avviso di accertamento notificato)	14
Atti privati definiti con adesione (senza avviso di accertamento notificato)	14
Dichiarazioni di successione definite con adesione (senza avviso di accertamento notificato)	14
Atti di adesione perfezionati per avvenuto pagamento a seguito di avv. di accert. notificato (escluso giudiziari)	7
Atti giudiziari con almeno un avviso di accertamento notificato	7
Atti giudiziari definiti con adesione (senza avviso di accertamento notificato)	14
Atti di adesione (giudiziari) perfezionati per avvenuto pagamento a seguito di avv. di accert. notificato	7

Una maggiore attenzione alla revisione dei tempi di lavorazione si riscontra nei controlli settore registro e nelle verifiche (soprattutto per quanto concerne quelle relative a più annualità della posizione del contribuente).

Possiamo, pertanto, concludere che l’Agenzia non persegue, in generale, una politica di rigorosa riduzione dei TUM così da raggiungere l’obiettivo dell’ottenere maggiore output con le stesse risorse o, parimenti, lo stesso prodotto con minore impiego di input, circuito virtuoso che conduce all’incremento di efficienza.

Controlli Settore Registro	ANNI '02 - '03	ANNI '04-'05 - '06
Accertamento Notificato	7	5
Adesione Perfezionata	7	7
Adesione Perfezionata Prima Della Notifica Dell'accertamento	14	12

VERIFICA INTERA POSIZIONE DEL CONTRIBUENTE			ANNI '02 - '03	ANNI '04 - '05 - '06	ANNI '02 - '03	ANNI '04 - '05 - '06
TIPO	SOGGETTO	VOLUME D'AFFARI, RICAVI O COMPENSI DICHIARATI (O CONSTATATI (1))	UNICA ANNUALITA'		PIU' ANNUALITA'	
A	PICCOLO	da 0 a 30.987 euro	60	70	75	84
		da 30.988 a 185.924 euro	84		105	
	MEDIO PICCOLO	da 185.925 a 516.457 euro	180	180	224	216
	MEDIO	da 516.458 a 5.164.569 euro	240	240	300	288
B	MEDIO GRANDE	da 5.164.570 a 12.911.422 euro	300	300	400	360
		da 12.911.423 a 25.822.845 euro	390	390	520	468
C	GRANDE	da 25.822.846 a 51.645.690 euro	530	530	700	689
D		da 51.645.691 a 154.937.070 euro	620	620	820	806
		da 154.937.071 euro	750	750	1000	975

(1) Esclusivamente per le verifiche nei confronti dei soggetti che hanno ommesso la presentazione della dichiarazione.

Appendice 3. Produzione, costi intermedi, valore aggiunto e principali indicatori derivati calcolati a livello regionale

Tabella A3.1 *Produzione, costi intermedi e valore aggiunto regionali a prezzi correnti degli anni 2003 e 2004*

Regione	2003			2004		
	Produzione	Costi intermedi	VA	Produzione	Costi intermedi	VA
Piemonte	182.291	69.625	112.667	199.958	78.017	121.941
Valle d'Aosta	7.129	2.813	4.316	7.734	3.174	4.560
Lombardia	349.024	133.067	215.957	400.767	151.241	249.527
Trento	22.583	8.753	13.830	25.016	9.741	15.275
Bolzano	16.187	6.889	9.297	20.236	7.810	12.426
Veneto	187.510	68.035	119.475	236.944	76.386	160.557
Friuli-Venezia Giulia	57.113	20.055	37.058	66.225	22.674	43.550
Liguria	87.142	29.358	57.784	94.175	32.864	61.311
Emilia-Romagna	183.552	68.054	115.498	211.865	76.588	135.277
Toscana	184.364	59.283	125.081	188.058	66.243	121.814
Umbria	49.425	14.488	34.937	45.988	16.104	29.884
Marche	66.261	25.005	41.257	76.751	28.078	48.674
Lazio	219.269	80.217	139.052	248.017	89.351	158.667
Abruzzo	92.079	24.012	68.067	102.291	26.419	75.872
Molise	15.765	6.031	9.734	17.460	6.649	10.811
Campania	194.509	66.205	128.304	224.095	73.181	150.913
Puglia	157.146	53.957	103.189	169.185	60.566	108.619
Basilicata	25.618	9.100	16.518	27.393	10.134	17.259
Calabria	66.902	22.673	44.229	76.411	25.071	51.340
Sicilia	195.099	64.977	130.121	231.776	71.841	159.935
Sardegna	64.258	21.581	42.677	72.543	23.895	48.648
Agenzia correnti	2.423.226	854.180	1.569.046	2.742.886	956.025	1.786.861

Tabella A3.2 *Produzione, costi intermedi e valore aggiunto regionali a prezzi costanti del 2003 e del 2004, con base 2003*

Regione	2003			2004		
	Produzione	Costi intermedi	VA	Produzione	Costi intermedi	VA
Piemonte	182.291	69.625	112.667	169.849	68.632	101.218
Valle d'Aosta	7.129	2.813	4.316	6.565	2.820	3.746
Lombardia	349.024	133.067	215.957	341.080	132.260	208.821
Trento	22.583	8.753	13.830	21.265	8.608	12.657
Bolzano	16.187	6.889	9.297	17.260	6.818	10.442
Veneto	187.510	68.035	119.475	200.219	66.954	133.265
Friuli-Venezia Giulia	57.113	20.055	37.058	56.184	19.945	36.239
Liguria	87.142	29.358	57.784	79.807	29.065	50.741
Emilia-Romagna	183.552	68.054	115.498	180.228	67.044	113.184
Toscana	184.364	59.283	125.081	159.372	58.301	101.072
Umbria	49.425	14.488	34.937	38.989	14.273	24.716
Marche	66.261	25.005	41.257	65.102	24.732	40.370
Lazio	219.269	80.217	139.052	210.120	78.795	131.325
Abruzzo	92.079	24.012	68.067	85.747	23.615	62.132
Molise	15.765	6.031	9.734	14.771	5.944	8.827
Campania	194.509	66.205	128.304	189.558	65.077	124.481
Puglia	157.146	53.957	103.189	143.377	53.463	89.914
Basilicata	25.618	9.100	16.518	23.198	9.004	14.194
Calabria	66.902	22.673	44.229	64.595	22.278	42.317
Sicilia	195.099	64.977	130.121	195.494	63.842	131.652
Sardegna	64.258	21.581	42.677	61.175	21.209	39.966
Agenzia costanti	2.423.226	854.180	1.569.046	2.323.954	842.678	1.481.276

Tabella A3.3 *Produzione, costi intermedi e valore aggiunto regionali a prezzi correnti degli anni 2002 e 2003*

Regione	2002			2003		
	Produzione	Costi intermedi	VA	Produzione	Costi intermedi	VA
Piemonte	181.336	68.693	112.643	182.291	70.002	112.289
Valle d'Aosta	7.278	2.686	4.593	7.129	2.818	4.311
Lombardia	347.866	129.707	218.160	349.024	133.482	215.541
Trento	22.104	8.718	13.386	22.583	8.721	13.863
Bolzano	14.098	6.618	7.480	16.187	6.892	9.295
Veneto	180.771	66.258	114.513	187.510	68.017	119.492
Friuli-Venezia Giulia	54.408	19.633	34.775	57.113	20.191	36.922
Liguria	82.503	28.117	54.386	87.142	29.196	57.945
Emilia-Romagna	174.890	65.986	108.905	183.552	67.992	115.561
Toscana	168.300	57.739	110.561	184.364	59.343	125.021
Umbria	42.852	14.073	28.779	49.425	14.562	34.862
Marche	63.630	24.469	39.161	66.261	25.061	41.200
Lazio	228.319	77.566	150.752	219.269	80.144	139.125
Abruzzo	70.464	23.215	47.248	92.079	24.008	68.071
Molise	14.888	6.071	8.818	15.765	6.038	9.727
Campania	202.314	64.352	137.961	194.509	66.224	128.285
Puglia	143.686	51.509	92.177	157.146	53.474	103.672
Basilicata	25.667	8.650	17.017	25.618	8.992	16.626
Calabria	63.772	21.665	42.107	66.902	22.556	44.346
Sicilia	191.578	63.021	128.557	195.099	64.879	130.219
Sardegna	63.000	20.855	42.145	64.258	21.588	42.670
Agenzia correnti	2.343.724	829.599	1.514.125	2.423.226	854.180	1.569.046

Tabella A3.4 *Produzione, costi intermedi e valore aggiunto regionali a prezzi costanti del 2002 e del 2003, con base 2002*

Regione	2002			2003		
	Produzione	Costi intermedi	VA	Produzione	Costi intermedi	VA
Piemonte	181.336	68.693	112.643	171.733	67.972	103.761
Valle d'Aosta	7.278	2.686	4.593	6.651	2.727	3.924
Lombardia	347.866	129.707	218.160	325.700	129.693	196.007
Trento	22.104	8.718	13.386	21.122	8.469	12.653
Bolzano	14.098	6.618	7.480	15.126	6.684	8.442
Veneto	180.771	66.258	114.513	176.736	66.196	110.541
Friuli-Venezia Giulia	54.408	19.633	34.775	53.862	19.573	34.289
Liguria	82.503	28.117	54.386	83.679	28.321	55.358
Emilia-Romagna	174.890	65.986	108.905	173.643	66.054	107.589
Toscana	168.300	57.739	110.561	174.791	57.644	117.147
Umbria	42.852	14.073	28.779	47.223	14.167	33.056
Marche	63.630	24.469	39.161	63.441	24.364	39.077
Lazio	228.319	77.566	150.752	204.323	77.817	126.506
Abruzzo	70.464	23.215	47.248	86.957	23.315	63.642
Molise	14.888	6.071	8.818	15.183	5.862	9.321
Campania	202.314	64.352	137.961	183.870	64.278	119.592
Puglia	143.686	51.509	92.177	148.335	51.954	96.381
Basilicata	25.667	8.650	17.017	24.240	8.740	15.500
Calabria	63.772	21.665	42.107	63.355	21.915	41.440
Sicilia	191.578	63.021	128.557	184.185	63.071	121.113
Sardegna	63.000	20.855	42.145	59.802	20.952	38.851
Agenzia costanti	2.343.724	829.599	1.514.125	2.283.957	829.765	1.454.192

Tabella A3.5 Variazione del *valore aggiunto a prezzi correnti per dipendente* nei bienni 2002-2003 e 2003-2004

Regione	2002-2003	2003-2004
Piemonte	3,76%	2,53%
Valle d'Aosta	-1,58%	-6,89%
Lombardia	2,29%	6,46%
Trento	10,54%	1,93%
Bolzano	29,53%	23,02%
Veneto	7,00%	25,04%
Friuli	8,58%	5,72%
Liguria	8,27%	2,88%
Emilia-Romagna	9,14%	12,21%
Toscana	17,53%	-7,05%
Umbria	21,57%	-19,81%
Marche	6,17%	12,80%
Lazio	-5,44%	12,06%
Abruzzo	44,10%	13,11%
Molise	16,07%	13,78%
Campania	-4,71%	18,92%
Puglia	13,29%	5,73%
Basilicata	-2,67%	3,14%
Calabria	7,30%	15,47%
Sicilia	2,70%	25,05%
Sardegna	6,30%	9,78%
Totale Agenzia	6,25%	10,22%

Tabella A3.6 *Variazione del valore aggiunto a prezzi costanti per dipendente nei bienni 2002-2003 e 2003-2004*

Regione	2002-2003	2003-2004
Piemonte	-4,15%	-14,90%
Valle d'Aosta	-10,30%	-23,52%
Lombardia	1,49%	4,04%
Trento	-0,16%	-9,70%
Bolzano	17,44%	3,38%
Veneto	4,90%	-6,40%
Friuli	-0,26%	-3,45%
Liguria	-1,18%	-5,53%
Emilia-Romagna	1,52%	-6,11%
Toscana	1,99%	-6,41%
Umbria	4,53%	-20,07%
Marche	25,44%	-44,11%
Lazio	-14,00%	-7,25%
Abruzzo	-10,29%	-1,24%
Molise	32,54%	-5,25%
Campania	1,43%	0,91%
Puglia	5,34%	-12,48%
Basilicata	-9,17%	-15,18%
Calabria	0,37%	-4,82%
Sicilia	-4,39%	2,94%
Sardegna	-3,13%	-9,81%
Totale Agenzia	-1,53%	-8,63%

Riferimenti Bibliografici

Agenzia delle Entrate (2002), *Bilancio di esercizio 2001*.

Agenzia delle Entrate (2003), *Bilancio di esercizio 2002*.

Agenzia delle Entrate (2004), *Bilancio di esercizio 2003*.

Agenzia delle Entrate (2005), *Bilancio di esercizio 2004*.

Agenzia delle Entrate (2006), *Bilancio di esercizio 2005*.

Agenzia delle Entrate (2007), *Bilancio di esercizio 2006*.

Alborino N., Dongiovanni S. (2005), *Proposta per la definizione di strumenti metodologici atti a definire indicatori di efficienza*, Documento interno dell' Agenzia delle Entrate.

Alborino N., Dongiovanni S., Spingola A. (2008) *Proposta di indicatori di efficienza per l' Agenzia delle Entrate*, Documento interno dell' Agenzia delle Entrate.

Cutaia M., Pisani S. (2003), *Indicatori sintetici di produttività dei fattori Metodologia e confronto 2000-2001*, in Quaderni di Lavoro dell' Ufficio Studi, n.1.

Dongiovanni, S. e Pisani, S. (2003) : *L' Agenzia delle Entrate nel sistema economico nazionale*, Documenti di lavoro dell' Ufficio Studi dell' Agenzia delle Entrate.

EUROSTAT (1996) – *Sistema europeo dei conti, SEC95*. Lussemburgo.

ISTAT (1996)– *Annali di Statistica, Verso il nuovo sistema di contabilità nazionale*, Roma 04/06/99 In Atti del Seminario: La nuova. contabilità nazionale, ISTAT, 12-13 gennaio 2000.

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.

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 INTERMEDIO: costo esterno sostenuto per l'acquisto di fattori produttivi (materie prime, servizi e altre spese esterne) necessari per la realizzazione di un prodotto.

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.

FATTORE DI EQUIVALENZA: per ciascun prodotto è il rapporto tra il tempo unitario medio (vedi oltre) ad esso relativo e quello del processo di appartenenza.

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: buona (quantità rilevate per tempi unitari medi = produzione media equivalente) per il tipo A, media (quantità fisica) per B e sufficiente (input di lavoro ponderato) per C.

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 per destinazione funzionale.

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

PESO DI MACROPROCESSO: misura dell'importanza relativa di ciascuna delle attività dirette dell'Agenzia; è calcolato sulla base della quantità di risorse finanziarie ed umane prevista per ciascun macroprocesso dalla Convenzione.

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).

PREZZO DI MACROPROCESSO: misura il valore unitario dell'output; è ottenuto come rapporto tra la produzione a valori correnti del macroprocesso e la produzione equivalente ad esso relativa.

PRODOTTO: unità elementare di servizio offerto dall'Agenzia.

PROCESSO: aggregazione di prodotti per continuità di materia o di contenuto.

PRODUTTIVITA' APPARENTE DEL LAVORO o IPL: 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 o NORMALIZZATA: quantità fisica rilevata per il tempo unitario medio.

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

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

VALORE AGGIUNTO: Differenza fra la produzione e i costi intermedi.