



Autorità per l'energia elettrica il gas e il sistema idrico

Piano della Performance 2015-2018

Presidente

Ing. Guido Pier Paolo Bortoni

Componenti

Dott. Alberto Biancardi

Cons. Luigi Carbone

Cons. Rocco Colicchio

Prof.ssa Valeria Termini

Sommario

1. PREMESSA	3
2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE	4
2.1 Chi siamo	4
2.2 Cosa facciamo.....	4
2.3 Come operiamo	6
3. IDENTITA'	8
3.1 Struttura organizzativa	8
3.2 Risorse umane	8
3.3 Risorse economico-finanziarie	9
4. ANALISI DEL CONTESTO E QUADRO STRATEGICO.....	11
4.1 Analisi del contesto esterno.....	11
4.2 Analisi del contesto interno.....	15
4.3 Quadro strategico per il quadriennio 2015-18: l'albero della performance.....	16
5. L'ATTUAZIONE DEL PIANO E AZIONI DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO	18
5.1 Priorità strategiche	18
5.2 Programmazione operativa annuale e bimestrale	18
5.3 Valutazione annuale dell'efficienza dell'Autorità e del personale.....	19
5.4 Osservatorio della Regolazione	19
6. ALLEGATI TECNICI.....	21
6.1 Elenco degli obiettivi strategici e priorità strategiche.....	21
6.2 Elenco degli obiettivi operativi.....	21

1. PREMESSA

L'Autorità per l'energia elettrica il gas e il sistema idrico (di seguito: l'Autorità), si è da tempo dotata da una parte di strumenti di determinazione dell'indirizzo del Collegio alla Struttura e dall'altra di strumenti idonei a valutare la congruenza tra risultati conseguiti e obiettivi predefiniti. In particolare, il Regolamento di organizzazione e funzionamento dell'Autorità contiene disposizioni che assicurano la separazione delle funzioni di indirizzo e controllo, attribuite dalla legge n. 481/95 al Collegio, dalle funzioni di gestione attribuite ai dirigenti; l'attuazione degli indirizzi compete ai Direttori di Dipartimento e ai Responsabili delle Direzioni, attraverso il coordinamento operativo degli uffici che a loro riportano; la gestione di risorse e mezzi compete al Responsabile della Direzione Affari Generali e Risorse. Inoltre, l'articolo 16, comma 2, dello stesso Regolamento prevede che la verifica della complessiva efficienza ed efficacia dell'assetto organizzativo, delle procedure e delle attività svolte dall'Autorità, venga realizzata per il tramite di un Nucleo di Valutazione di diretta collaborazione del Collegio, cui spetta effettuare periodici rapporti su detti temi al Collegio stesso, nonché analisi e proposte di miglioramento e sviluppo organizzativo e dei processi interni, ivi incluso quello della valutazione del personale.

Attraverso l'attuazione di tali disposizioni l'Autorità ha da tempo innescato un ciclo di gestione delle *performance*, pur non rientrando, al pari di altre autorità indipendenti, nel novero delle amministrazioni pubbliche a cui si applicano le disposizioni del decreto legislativo n. 150/2009. Da ultimo, con la deliberazione 647/2014/A, in considerazione della rilevanza strategica attribuita alla piena attuazione della normativa introdotta nell'ordinamento italiano in tema di trasparenza, integrità ed efficienza nelle pubbliche amministrazioni, l'Autorità ha rafforzato le funzioni del Nucleo di valutazione e controllo strategico, in analogia con quanto previsto per gli Organismi indipendenti di valutazione (OIV), con riferimento ai criteri, per quanto applicabili, desumibili dall'articolo 6, comma 1, del decreto legislativo n. 286/99.

Nel presente documento di Piano della *performance* 2015-18, viene illustrato il legame tra missione istituzionale, obiettivi strategici e obiettivi operativi dell'Autorità, alla luce delle risorse umane, finanziarie e strumentali disponibili e in conformità a quanto previsto dalla normativa di legge in tema di ciclo della gestione delle *performance*.

Nel corso del presente documento vengono forniti, in calce a ciascun paragrafo, *ulteriori riferimenti per approfondimento* contenenti riferimenti a documentazione pubblica che consente al lettore di entrare maggiormente in dettaglio nelle diverse tematiche, che si è scelto di trattare qui a un livello di generalità per facilitare la comprensione d'insieme del ruolo e del funzionamento dell'Autorità, nonché degli obiettivi della sua azione, anche da parte di lettori non specialistici di questo documento.

2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE

2.1 Chi siamo

L'Autorità è un organo collegiale costituito dal Presidente e da quattro componenti il Collegio nominati con decreto del Presidente della Repubblica. La procedura di nomina prevede il parere vincolante, a maggioranza dei 2/3 dei componenti delle Commissioni parlamentari competenti, sui nomi proposti dal Ministro dello Sviluppo economico e approvati dal Consiglio dei Ministri.

Dall'11 febbraio 2011 (con insediamento dal 16 febbraio 2011), i Componenti in carica sono Guido Pier Paolo Bortoni, Presidente, Alberto Biancardi, Luigi Carbone, Rocco Colicchio e Valeria Termini. I Componenti restano in carica 7 anni.

L'Autorità opera in piena autonomia e con indipendenza di giudizio nel quadro degli indirizzi di politica generale formulati dal Governo e dal Parlamento e delle normative dell'Unione europea. L'indipendenza e l'autonomia sono state rafforzate dal Terzo Pacchetto Energia europeo anche per quanto riguarda l'organizzazione, il funzionamento ed il finanziamento.

Le competenze dell'Autorità si sono progressivamente ampliate attraverso atti normativi che si sono succeduti nel corso degli anni, soprattutto per effetto del recepimento nell'ordinamento nazionale della disciplina di derivazione comunitaria. I principali riferimenti normativi sono:

- la direttiva 96/92/CE recante norme comuni per il mercato interno dell'energia elettrica, recepita con il decreto legislativo n. 79 del 16 marzo 1999;
- la direttiva n. 98/30/CE recante norme comuni per il mercato interno del gas naturale, recepita con il decreto legislativo n. 164 del 23 maggio 2000;
- la direttiva 2009/72/CE sul mercato interno dell'energia elettrica e direttiva 2009/73/CE sul mercato interno del gas naturale, recepite tramite il decreto legislativo n. 93 del 1 giugno 2011;
- il decreto-legge 6 dicembre 2011, n. 201, convertito, con modificazioni, dalla legge 22 dicembre, n. 214, di attribuzione di competenze in materia di servizi idrici;
- la direttiva 2012/27/UE sull'efficienza energetica, recepita tramite il decreto legislativo n. 102 del 4 luglio 2014, con il quale sono state attribuite all'Autorità le competenze nel settore del teleriscaldamento, teleraffrescamento e consumo di acqua calda per uso domestico;
- il Regolamento (UE) n. 1227/2011 sull'integrità e la trasparenza del mercato dell'energia all'ingrosso (di seguito: REMIT), entrato in vigore il 28 dicembre 2011, stabilisce a livello europeo divieti di pratiche abusive atte a influenzare i mercati dell'energia all'ingrosso e, a tal fine, istituisce il monitoraggio dei mercati dell'energia all'ingrosso da parte dell'Agenzia per la cooperazione fra i regolatori dell'energia (ACER), in stretta cooperazione con le autorità nazionali di regolamentazione. In attuazione delle suddette disposizioni del REMIT, l'articolo 22 della legge 30 ottobre 2014, n. 161 individua nuove attribuzioni per l'Autorità e definisce la disciplina sanzionatoria applicabile per le violazioni del regolamento stesso.

2.2 Cosa facciamo

La missione dell'Autorità è quella di tutelare, attraverso l'attività di regolazione e di controllo nei settori affidati per legge, i diritti e gli interessi dei consumatori e di promuovere la concorrenza, l'efficienza e la diffusione di servizi con adeguati livelli di qualità.

Con il decreto legge n.201/11, convertito nella legge n. 214/11, all'Autorità sono state attribuite le funzioni attinenti alla regolazione e al controllo dei servizi idrici, che vengono esercitate con i medesimi poteri attribuiti all'Autorità stessa dalla legge 14 novembre 1995, n. 481.

L'Autorità svolge inoltre una funzione consultiva nei confronti di Parlamento e Governo ai quali può formulare di propria iniziativa segnalazioni e proposte, oltre a predisporre pareri ove previsto per legge.

L'Autorità regola i settori di competenza, attraverso provvedimenti (deliberazioni) e, in particolare:

- stabilisce le tariffe per l'utilizzo delle infrastrutture, garantisce la parità d'accesso, promuove, attraverso la regolazione incentivante gli investimenti con particolare riferimento all'adeguatezza, l'efficienza e la sicurezza;
- assicura la pubblicità e la trasparenza delle condizioni di servizio;
- promuove più alti livelli di concorrenza e più adeguati standard di sicurezza negli approvvigionamenti, con particolare attenzione all'armonizzazione della regolazione per l'integrazione dei mercati e delle reti a livello internazionale;
- definisce i livelli minimi di qualità dei servizi per gli aspetti tecnici, contrattuali e per gli standard di servizio;
- promuove l'uso razionale dell'energia, con particolare riferimento alla diffusione dell'efficienza energetica e all'adozione di misure per uno sviluppo sostenibile;
- aggiorna trimestralmente le condizioni economiche di riferimento per i clienti che non hanno scelto il mercato libero nei settori dell'energia elettrica e del gas;
- accresce i livelli di tutela, di consapevolezza e l'informazione ai consumatori;
- adotta provvedimenti tariffari e provvede all'attività di raccolta dati e informazioni in materia di servizi idrici;
- svolge attività di monitoraggio, di vigilanza e controllo anche in collaborazione con la Guardia di Finanza e altri organismi, fra i quali la Cassa Conguaglio per il settore elettrico, su qualità del servizio, sicurezza, accesso alle reti, tariffe, incentivi alle fonti rinnovabili e assimilate;
- può imporre sanzioni e valutare ed eventualmente accettare impegni delle imprese a ripristinare gli interessi lesi (d.lgs. 93/11).

L'Autorità ha avviato fin dalla sua istituzione un'intensa attività di collaborazione internazionale con i regolatori dei paesi europei ed extra europei, di interesse italiano, al fine di promuovere l'integrazione con i mercati dell'energia dei paesi limitrofi e raggiungere gli obiettivi di effettivo ed efficace funzionamento del mercato nazionale.

- Il primo ambito di intervento dell'Autorità in tale contesto è il processo di formazione del nuovo quadro regolatorio dei mercati europei di energia elettrica e gas previsto dal cd. Terzo Pacchetto (codici di rete europei) ed a tal fine partecipa ai lavori dell'Agenzia per il coordinamento dei regolatori dell'energia - ACER. L'Autorità è inoltre membro fondatore del *Council of European Energy Regulators* (CEER), associazione volontaria che ha il compito di consolidare la collaborazione tra i regolatori dell'Unione europea nei settori di comune interesse. Dal marzo 2012 un componente del Collegio dell'Autorità ricopre la carica di Vice-presidente del CEER.
- L'Autorità è fra i principali promotori dell'Associazione dei regolatori del Mediterraneo (MEDREG), di cui detiene la vicepresidenza permanente, dopo due mandati da Presidente; il Segretariato di MEDREG è a Milano, ospitato presso la sede dell'Autorità. L'Autorità ha anche un ruolo di primo piano nell'*Energy Community Regulatory Board* (ECRB), organismo sempre più allineato alle

competenze dell'ACER per l'area balcanica, in virtù dell'*Energy Community Treaty* firmato fra l'Unione europea e i Paesi di tale regione.

- L'Autorità, attraverso il CEER e il MEDREG, assicura un supporto anche alle attività dell'International Confederation of Energy Regulators (ICER) volta a istituzionalizzare sempre di più il ruolo della regolazione a livello mondiale.
- Negli anni, il ruolo dell'Autorità in ambito internazionale si è consolidato non solo in ambito associativo, ma anche attraverso il rafforzamento di relazioni bilaterali con regolatori di altri paesi che hanno portato all'avvio di accordi formali di collaborazione e di progetti di gemellaggio finanziati dalla Commissione europea.
- A seguito del trasferimento delle funzioni di regolazione e controllo dei servizi idrici (legge n. 214 del 22 dicembre 2011), l'Autorità ha avviato una serie di attività di confronto e collaborazione internazionale a livello bilaterale e multilaterale così come avvenuto per il settore energetico. Recentemente è stato costituito WAREG, associazione dei regolatori del servizio idrico, di cui l'Italia detiene attualmente la Presidenza.

2.3 Come operiamo

L'Autorità adotta le proprie decisioni sulla base della legge istitutiva e definisce le procedure ed i regolamenti per l'organizzazione interna, il funzionamento e la contabilità. I provvedimenti dell'Autorità vengono adottati secondo procedure disciplinate dai propri regolamenti interni e da regolamenti previsti dalla legge istitutiva, sulla base di criteri di efficienza e trasparenza.

Per i provvedimenti di regolazione, ampio spazio viene dato alla consultazione con tutti i soggetti interessati, attraverso la diffusione di documenti, la raccolta di osservazioni scritte e eventuali audizioni collettive e individuali. Per i procedimenti sanzionatori sono previste specifiche garanzie per i soggetti a cui viene contestato l'illecito; tali soggetti possono assumere impegni che, se ritenuti adeguati a seguito di specifica consultazione, possono condurre all'annullamento del procedimento sanzionatorio.

La pubblicità legale degli atti e dei provvedimenti di carattere normativo ed a contenuto generale, è assicurata attraverso la pubblicazione sul sito internet dell'Autorità (art. 32, comma 1, della legge 69/09).

Contro i provvedimenti dell'Autorità può essere fatto ricorso al TAR Lombardia che rappresenta il primo grado di giudizio del processo amministrativo.

Dal 2005, l'Autorità ha introdotto l'analisi di impatto regolatorio (Air) su provvedimenti di particolare rilievo, quale ulteriore strumento per una miglior qualità della regolazione.

In aggiunta a ciò, l'Autorità ha avviato con la recente deliberazione 211/2014/A, un articolato processo che innova ed integra il percorso di consultazione e di rendicontazione circa la propria attività rivolto alle istituzioni ed agli altri portatori di interessi (di seguito: *stakeholder*), anch'esso già patrimonio e pratica operativa dell'Autorità fin dalla sua istituzione, finalizzato ad informare e raccogliere i loro pareri, opinioni e proposte, nonché coinvolgendoli, ove possibile, nei processi decisionali. In tale ottica, al fine di favorire il confronto con gli *stakeholders* sulle materie regolate l'Autorità ha istituito un Osservatorio della Regolazione con funzioni innovative in termini di *accountability* per un miglioramento della qualità ed efficacia della propria azione (si veda anche il successivo paragrafo 5.4).

Infine, l'Autorità ha approvato il Piano triennale per la trasparenza e l'integrità, a seguito di apposita consultazione, nonché recentemente il Piano triennale per la prevenzione della corruzione.

Ulteriori riferimenti per approfondimento

Regolamento sugli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni

([Allegato A alla deliberazione 213/2015/A](#))

Disciplina della consultazione per i provvedimenti di regolazione

([Allegato A alla deliberazione 649/2015/A](#))

Disciplina dei procedimenti sanzionatori e impegni

([Allegato A alla deliberazione 243/2012/E/com](#))

Linee guida per l'*accountability* dell'Autorità

([Deliberazione 211/2014/A](#))

Piano triennale per la trasparenza e l'integrità (P.T.T.I.) 2014-17

([Allegato A alla deliberazione 621/2014/A](#))

Piano triennale per la prevenzione della corruzione

([Deliberazione 313/2015/A](#))

3. IDENTITA'

3.1 Struttura organizzativa

Nel corso del 2014 l'Autorità ha ulteriormente consolidato l'assetto organizzativo introdotto con la delibera 30 maggio 2013, 226/2013/A, che si articola in tre Dipartimenti: il Dipartimento per il coordinamento, gli affari giuridici e le relazioni istituzionali; il Dipartimento per la regolazione; il Dipartimento per l'enforcement e gli affari dei consumatori. Tali dipartimenti sono articolati nelle seguenti Direzioni:

- Dipartimento per il coordinamento, gli affari giuridici e le relazioni istituzionali (GAB):
 - Direzione Affari Generali e Risorse (DAGR);
 - Direzione Relazioni Esterne e Istituzionali, Divulgazione e Documentazione (DREI);
 - Direzione Sicurezza, Informatica e Logistica (DSIL).
- Dipartimento per la regolazione (REG);
 - Direzione mercati elettricità e gas (DMEG);
 - Direzione infrastrutture, unbundling e certificazione (DIUC);
 - Direzione sistema idrico (DSID).
- Dipartimento per l'enforcement e gli affari dei consumatori (ENC):
 - Direzione Consumatori, Conciliazioni e Arbitrati (DCCA);
 - Direzione Osservatorio, Vigilanza e Controlli (DOVC);
 - Direzione Sanzioni e Impegni (DSAI).

Sono inoltre presenti nella struttura organizzativa tre Uffici speciali:

- Ufficio speciale Segreteria Collegio e Programmazione (SCP), inquadrato nel Dipartimento per il coordinamento, gli affari giuridici e le relazioni istituzionali;
- Ufficio speciale Regolazione Teleriscaldamento e Teleraffrescamento (TLR), inquadrato nel Dipartimento per la regolazione;
- Ufficio Speciale Portavoce e Comunicazione su Mass Media (PCM) alle dirette dipendenze del Presidente e del Collegio.

Le missioni dei Dipartimenti, delle Direzioni e degli Uffici speciali sono indicate nel Regolamento di organizzazione e funzionamento.

3.2 Risorse umane

Al 31 dicembre 2014, la dotazione organica dell'Autorità risulta pari a 180 unità, delle quali 140 a tempo indeterminato e 40 a tempo determinato (Tav. 8.2). A esse va aggiunto il personale, per un totale di 15 risorse, reso disponibile mediante comandi e distacchi, dalla Guardia di Finanza (nell'ambito di uno specifico Protocollo d'intesa) e da altre amministrazioni pubbliche.

QUALIFICHE	RUOLO	TEMPO DETERMINATO	Tot. PERSONALE DIPENDENTE
Dirigenti	15	4	19
Funzionari	89	29	118
Operativi	35	7	42
Esecutivi	1	0	1
TOTALE	140	40	180

Il personale dipendente ha un'età media di poco superiore ai 44 anni e possiede un elevato grado di qualificazione professionale. Tutti i dipendenti, con esclusione degli esecutivi, sono in possesso di un diploma di scuola superiore e oltre l'80% è in possesso del diploma di laurea.

3.3 Risorse economico-finanziarie

La gestione contabile-amministrativa dell'Autorità pone, come consolidata base, il processo di *budgeting*, iniziato già con l'esercizio 2005. L'esercizio finanziario trae origine da un Bilancio annuale di previsione e si conclude con il rendiconto dell'esercizio, che rappresenta le risultanze della gestione del relativo esercizio, coincidente con l'anno solare. L'Autorità, sin dall'esercizio 2005, adotta un sistema contabile di natura finanziaria affiancato da un sistema di contabilità economico-patrimoniale. Tutti i rendiconti della gestione a far data dal 2005 sono presentati anche con le risultanze in chiave economico-patrimoniale con l'approvazione di un Conto Economico e di uno Stato Patrimoniale. Sulla base di tale esperienza decennale, l'Autorità si sta accingendo a recepire l'imminente armonizzazione dei sistemi contabili delle Pubbliche Amministrazioni.

L'Autorità non grava in alcun modo, diretto o indiretto, sul Bilancio dello Stato, poiché agli oneri di funzionamento provvede mediante un contributo versato dai soggetti operanti nei settori regolati o vigilati, in relazione ai ricavi caratteristici: tale contributo è stato sistematicamente inferiore, sin dalla costituzione dell'Autorità, rispetto al tetto massimo previsto dalla legge (1 per mille del fatturato) ed è stato recentemente ridotto volontariamente dall'Autorità in esito alle iniziative di revisione della spesa (*spending review*) attuate al proprio interno.

Attualmente il contributo è determinato nella misura dello 0,28 per mille dei ricavi, a fronte dello 0,30 per mille applicato fino al 2013, per i soggetti operanti nei settori dell'energia elettrica e del gas, mentre per i soggetti regolati del settore idrico, l'aliquota contributiva è stata confermata nella misura pari allo 0,25 per mille. Per il settore del teleriscaldamento/teleraffrescamento, si prevede di introdurre il contributo a decorrere dall'esercizio 2016.

L'Autorità si è rigorosamente attenuta alle norme di legge che nel corso degli anni sono state emanate in materia di riduzioni di spesa, poste a carico delle amministrazioni pubbliche, dando in particolare tempestiva attuazione a quanto previsto dall'Art. 22 del DL 90/14 per esempio in tema di convenzione con altre Autorità amministrative indipendenti per la gestione unitaria di servizi. L'Autorità versa annualmente al Bilancio dello Stato una somma, relazionata ai risparmi di spesa ottenuti. Nel corso dell'esercizio 2014, la somma versata al Bilancio dello Stato è risultata pari a complessivi 7,26 milioni di euro.

La rigorosa attuazione da parte dell'Autorità della normativa in tema di contenimento della spesa ha comportato significativi risparmi come richiamato nella seguente tabella.

VOCE DI SPESA	2010	2014	VARIAZIONE %
Emolumenti spettanti ai membri dell'Autorità (*)	484.451,79	224.234,41	-54%
Spese per stipendi del personale e contributi	25.187.782,70	24.947.263,05	-1%
Buoni pasto	261.458,62	218.708,35	-16%
Spese per incarichi di consulenza	640.200,90	0,00	-100%
Spese per incarichi di collaborazione	769.674,03	556.630,01	-28%
Spese per lavoro straordinario	103.928,04	91.068,79	-12%
Spese per utilizzo autovetture e taxi	179.506,34	16.438,84	-91%
Spese per vigilanza locali	448.614,96	326.745,09	-27%

(*) valore medio procapite

Ulteriori riferimenti per approfondimento

Regolamento di organizzazione e funzionamento

([Allegato A alla deliberazione 177/2015/A](#))

Pianta organica dell'Autorità e rendiconto economico 2014

([cap. 8 della Relazione annuale 2015](#))

Organigramma dell'Autorità

([Tavola 1 allegata alla deliberazione 177/2015/A](#))

Finanziamento dell'Autorità (esercizio 2015)

([deliberazione 232/2015/A](#))

4. ANALISI DEL CONTESTO E QUADRO STRATEGICO

L'articolo 8, comma 4, del Regolamento di organizzazione e funzionamento prevede che *l'Autorità, periodicamente e comunque con cadenza almeno triennale, stabilisce gli obiettivi strategici, le priorità e i programmi di attività.*

Nella attuale Consiliatura (febbraio 2011 - febbraio 2018), il primo piano strategico è stato quello relativo al triennio 2012-14, che è stato approvato (delibera 26 luglio 2012, 308/2012/A) e reso pubblico con la finalità di far conoscere a tutti i soggetti interessati la visione prospettica e le linee di intervento che ispirano l'attività dell'Autorità nell'esercizio delle funzioni di propria competenza. Tale Piano conteneva le linee strategiche e le connesse linee d'azione, suddivise in 24 obiettivi strategici (Tav. 7.1), nonché le prime indicazioni in relazione alle linee evolutive della regolazione dei servizi idrici (a quel tempo l'attribuzione di competenze nel settore idrico era appena avvenuta).

Successivamente, con la delibera 3/2015/A è stato approvato il Quadro strategico per il quadriennio 2015-18, attualmente in vigore e a cui si fa riferimento nel seguito. E' da sottolineare che l'approvazione del Quadro strategico per il quadriennio 2015-18, coincidente con la fine della III Consiliatura dell'Autorità, è stato preceduto da una consultazione pubblica, e che sono state indette apposite Audizioni di tutti i soggetti interessati per raccogliere commenti e osservazioni di cui si è tenuto conto nella versione definitiva. Il Quadro strategico 2015-18 si snoda su un orizzonte temporale quadriennale, in modo tale da garantire continuità all'azione regolatoria fino e solo a tutto il 2018, anno in cui avrà luogo l'avvicendamento della Consiliatura.

4.1 Analisi del contesto esterno

Il Quadro strategico per il quadriennio contiene l'analisi del contesto esterno in relazione ai diversi settori (energia elettrica e gas; sistema idrico; teleriscaldamento e teleraffrescamento) e alle diverse aree (regolazione, *enforcement* e tutela dei consumatori, trasparenza e *accountability*).

Si riportano di seguito le sintesi dei contesti esterni relativi alle principali Linee strategiche dell'Autorità.

- **Mercato elettrico:** il sistema elettrico italiano si trova ancora nel pieno della transizione strutturale descritta nel Piano Strategico Triennale 2012 – 2014 , caratterizzata dal decentramento della produzione e, in particolare, dallo sviluppo degli impianti alimentati da fonti rinnovabili non programmabili, anche destinati all'autoconsumo. Questa evoluzione è oggi accompagnata da uno sviluppo tecnologico difficilmente prevedibile, che potrebbe portare nell'arco di alcuni anni ad un rilevante sviluppo dei sistemi di accumulo o di nuovi utilizzi nel settore del trasporto (diffusione di veicoli elettrici) o negli usi termici (diffusione di pompe di calore elettriche), fino alla possibilità per la domanda di partecipare attivamente al mercato dell'energia e/o dei servizi su vasta scala (*demand side response*). In questo scenario fortemente dinamico - che ha un impatto rilevante tanto sulla gestione tecnica del sistema quanto sugli assetti di mercato – la sicurezza resta al centro delle priorità della regolazione: sicurezza intesa sia in termini di sicurezza operativa del sistema nel breve periodo, sia in termini di adeguatezza del sistema nel lungo termine.

- **Mercato gas:** nel settore del gas naturale, il forte calo della domanda interna da una parte e la rapida evoluzione della normativa europea dall'altra, stanno rivoluzionando in breve tempo assetti e dinamiche consolidati negli anni. La recente ristrutturazione degli assetti ha spinto verso un accorciamento dell'orizzonte temporale del mercato, con riferimento sia alla *commodity*, sia alla capacità di trasporto, con contrattazioni che progressivamente tendono a concentrarsi in alcune piattaforme di mercato continentali i cui segnali di prezzo sono ora più significativi ed affidabili. Il mercato nazionale è stato soggetto alle stesse dinamiche descritte: la disponibilità di capacità di trasporto – anche di breve termine - per l'approvvigionamento attraverso i punti di entrata settentrionali, l'avvio del mercato di bilanciamento e l'auspicata riforma nelle modalità di allocazione della capacità di stoccaggio, hanno contribuito ad aumentare la liquidità dell'hub italiano, che ha espresso – seppur in modo non strutturale – prezzi coerenti con quelli dei più maturi *hub* continentali. In prospettiva vanno analizzate e rimosse le eventuali barriere allo sviluppo del mercato nazionale in termini di liquidità e di concorrenzialità affinché, in linea con i principali *hub* europei, possa esprimere un livello di prezzo strutturalmente affidabile per orizzonti temporali sempre più estesi e coerente con le dinamiche dei prezzi europei. Questo scenario estremamente dinamico e positivo da un punto di vista dello sviluppo e della competitività del mercato interno, nel breve-medio termine impone una seria riconsiderazione non solo delle tradizionali modalità di realizzazione, gestione e remunerazione delle infrastrutture - modalità oggi fortemente basate sul presupposto di flussi costanti e della disponibilità degli *shipper* a negoziare contratti di durate considerevoli (anche superiori ai vent'anni) - ma anche delle condizioni di accesso ai servizi di trasporto, rigassificazione e stoccaggio. Nell'evoluzione del sistema gas nazionale verso assetti più di mercato e integrati con il mercato europeo, anche nel prossimo quadriennio non devono venire a mancare i requisiti di sicurezza.
- **Infrastrutture energetiche:** la selettività nella promozione degli investimenti in relazione ai benefici che lo sviluppo infrastrutturale può apportare al funzionamento efficiente dei mercati e alla sicurezza del sistema resta uno dei cardini centrali della regolazione dell'Autorità, per accompagnare la transizione in atto del sistema infrastrutturale nazionale verso un nuovo contesto caratterizzato da uno scenario della domanda in perdurante calo, una vivace evoluzione delle tecnologie e un percorso di integrazione europea in netta accelerazione. Questo nuovo contesto implica, parallelamente, anche forti mutamenti nelle reti di distribuzione, sollecitate da una spinta notevole al cambiamento tecnologico non soltanto nel settore elettrico, ma anche in quello del gas naturale, sebbene in misura minore; anche la regolazione delle infrastrutture locali richiede lo sviluppo di approcci regolatori innovativi e più flessibili. In questo contesto si dovrà tra l'altro definire il nuovo periodo regolatorio per i servizi di trasmissione, distribuzione e misura dell'energia elettrica secondo i principi di accresciuta selettività e con particolare attenzione alla regolazione della qualità del servizio sulle reti di distribuzione, per la quale si sta completando il periodo previsto per arrivare a livelli omogenei di durata delle interruzioni tra ambiti di pari densità territoriale.
- **Mercati retail:** nonostante i progressi realizzati in questi anni in materia di crescente rafforzamento della capacitazione del consumatore da un lato (es. Bolletta 2.0, Trova offerte) e di promozione della concorrenza dall'altro, il mercato nazionale della vendita richiederà nel prossimo quadriennio un ulteriore sforzo su entrambi i fronti per permettere una graduale evoluzione del mercato verso una concorrenza piena ed efficace (entrata in piena operatività del SII, disciplina *debranding* e morosità). Tale evoluzione presuppone anche la riforma delle tutele di prezzo vigenti. L'analisi della struttura dell'offerta e delle dinamiche concorrenziali effettuata nell'ambito del monitoraggio dei

mercati *retail* evidenzia condizioni concorrenziali ancora disomogenee tra tipologie di clienti, con situazioni di criticità maggiori nel segmento dei clienti domestici. Inoltre, pur a fronte di segnali di miglioramento di alcuni indicatori, quali ad esempio le tempistiche di messa a disposizione dei dati di misura al momento dello *switching* o il numero delle doppie fatturazioni, persistono ancora elementi di preoccupazione circa il funzionamento del mercato. L'evoluzione delle tutele di prezzo dovrà dunque essere modulata per tipologia di clienti, considerando il diverso grado di maturità del mercato per la fornitura ai clienti di maggiori dimensioni, e dovrà essere accompagnata da un miglioramento dei processi a supporto del mercato stesso. La regolazione dei mercati *retail* dovrà tenere conto anche dell'evoluzione in atto legata ai profondi cambiamenti trainati dallo sviluppo tecnologico promosso dalle politiche di decarbonizzazione del sistema energetico europeo e nazionale (es.: contatori e reti intelligenti, elettrotecnologie, domotica). In questo contesto emerge e si sviluppa la nuova figura del consumatore-piccolo produttore di energia elettrica, in grado di immettere in rete quanto prodotto in eccesso rispetto alle proprie esigenze di consumo (*prosumer*). L'evoluzione tecnologica favorisce al contempo lo sviluppo dell'offerta di nuovi servizi per il risparmio, l'efficienza energetica e la gestione attiva dei consumi (*demand response*). In questo mercato non si affacceranno solo soggetti terzi, come le *energy service companies*, gli aggregatori di domanda e operatori del settore IT, ma anche i tradizionali venditori di energia al dettaglio che intendono diversificarsi con offerte congiunte di energia e servizi energetici per i propri clienti e per conquistare nuove quote del mercato. In questo contesto di grande cambiamento, l'accesso non discriminatorio ai dati e alle informazioni sui consumi di energia e il parallelo sviluppo degli *smart meters*, diventano snodi centrali dei mercati al dettaglio competitivi.

- **Infrastrutture idriche:** il processo di regolazione dei servizi idrici avviato dall'Autorità, delineato necessariamente solo in maniera sommaria nel Piano Strategico Triennale 2012-2014, ha visto il susseguirsi di diverse fasi, contraddistinte dalle finalità che in ognuna di esse ci si è proposto di perseguire: trasparenza (definendo una regolazione transitoria essenzialmente informata al criterio della puntuale identificazione delle voci di costo di cui tener conto nella determinazione delle tariffe), coerenza (portando a compimento il primo periodo regolatorio e introducendo una regolazione asimmetrica ed innovativa, esplicitando la relazione tra identificazione degli obiettivi, selezione degli interventi necessari e riflessi in termini di entità dei corrispettivi), efficacia ed efficienza (attraverso un meccanismo di *Rolling Cap* che tenga bloccati i costi ammissibili fino alla definizione di idonee frontiere di efficienza operativa, ed ammetta la possibilità che, a fronte di obiettivi specifici aggiuntivi, possa emergere una richiesta di oneri ulteriori) e convergenza (proponendosi di far convergere le diverse realtà ad una situazione uniforme sul territorio nazionale, in corrispondenza della quale poter definire misure regolatorie essenzialmente tese a mantenere in sicurezza il patrimonio infrastrutturale esistente). In un quadro regolatorio che appare ancora oggi - pur in presenza di un percorso di razionalizzazione che sta producendo i primi auspicati risultati - caratterizzato da una eccessiva frammentazione di competenze e funzioni pubbliche e da ulteriori entropie, sia sotto il profilo tecnico e industriale (filiera de-integrata, operatori parcellizzati), sia sotto quello gestionale (soggetti di natura diversa, da imprese private ad istituzioni), sussistono alcuni limiti nella capacità di individuare, scegliere e implementare, le soluzioni più efficaci per promuovere un adeguato ammodernamento del comparto idrico.
- **Efficienza gestione e sostenibilità consumi idrici:** il perseguimento di obiettivi di efficienza e di efficacia nell'erogazione dei servizi, anche in un'ottica di tutela ambientale e della risorsa, sembra richiedere la presenza di soggetti gestori di dimensioni industriali e finanziarie adeguate al fine di garantire confacenti livelli di prestazione al minor costo, nonché la possibilità di liberare risorse

attraverso una crescita della produttività. L'Autorità in questo contesto si pone l'obiettivo di favorire l'efficienza e l'efficacia delle gestioni, tramite una migliore individuazione dei costi efficienti, di promuovere l'utilizzo efficiente della risorsa idrica e favorire la riduzione delle perdite nell'ottica di promozione dell'efficientamento e dell'attuazione del principio di *water conservation*.

- **Tutela degli utenti idrici e gestione della morosità.** L'Autorità, come ricordato anche nel Piano Strategico Triennale 2012-14, intende improntare la regolazione alla promozione dell'efficienza nella gestione e al conseguente trasferimento ai consumatori dei relativi benefici. Pertanto l'Autorità intende mantenere una forte attenzione sui temi della sostenibilità sociale delle tariffe pagate dagli utenti finali, nonché della diffusione, fruibilità e qualità del servizio idrico integrato in modo omogeneo sul territorio nazionale, e della morosità, che in alcune aree del paese, supera il 10% del fatturato annuo.
- **Strumenti di assistenza ai clienti finali e utenti.** Gli strumenti a tutela del cliente elettrico e gas in caso di reclami e controversie, avviati in momenti diversi, hanno tutti ormai superato la fase di prima sperimentazione evidenziando alcune criticità in termini di ambito applicativo ed efficacia delle procedure. Si impone pertanto la necessità di analizzarli nel loro complesso con riferimento al grado di conseguimento degli obiettivi prefissati, alle reciproche interazioni e alle cause di criticità, con il fine di evidenziare possibili nuovi paradigmi di sviluppo in un'ottica di maggior efficacia, semplificazione e contenimento dei costi.
- **Compliance regolatoria.** L'azione meramente sanzionatoria, di carattere amministrativo-pecuniario presenta numerose controindicazioni: non necessariamente previene le violazioni; non ha ricadute risarcitorie sul soggetto che ha patito gli effetti della violazione; implica l'attivazione di procedimenti estremamente onerosi data la numerosità di soggetti coinvolti; non è selettiva, dovendo coinvolgere in maniera non discriminatoria grandi e piccole violazioni, grandi e piccoli esercenti. In questa prospettiva mettere in campo strumenti che, pur affiancando le procedure esistenti, cerchino di limitare all'origine le violazioni ovvero di individuare le criticità che potrebbero comportare potenziali violazioni, appare una soluzione tanto opportuna quanto doverosa. In tale senso opera anche l'attività di indagine e quella di monitoraggio svolta dall'Autorità. Inoltre, il già citato Regolamento europeo n. 1227/2011 sulla trasparenza e l'integrità del mercato all'ingrosso dell'energia (REMIT) pone in capo alle Autorità nazionali di regolazione una serie di adempimenti a supporto delle Autorità comunitarie (ACER), sia in fase di analisi dei comportamenti abusivi, sia per l'adozione di eventuali misure sanzionatorie. L'Autorità dovrà dare attuazione al Regolamento, i cui "Atti implementativi" sono appena stati approvati.
- **Fuel poverty.** Da una recente indagine conoscitiva dell'Autorità è emerso che nel corso degli ultimi 5 anni oltre 2 milioni di famiglie italiane hanno almeno una volta ottenuto il cosiddetto bonus sociale, ma che molte di esse hanno successivamente deciso di non rinnovare la richiesta. L'indagine ha inoltre evidenziato che vi sono gruppi di cittadini che più di altri non hanno richiesto il bonus pur avendone titolo e che, quindi, per ridurre al minimo le barriere informative e burocratiche all'accesso siano opportune, da una parte, una più generale promozione dell'informazione sul bonus e una semplificazione/automatizzazione delle procedure di accesso e, dall'altra, azioni più puntuali nei confronti di specifiche categorie di clienti. Emerge infine come opportuna anche una riflessione sull'adeguatezza economica del bonus in rapporto alla spesa per l'elettricità e il gas sostenuta da queste famiglie. Il *Working Group on Vulnerable Consumers* (WGVC) della Commissione Europea indica come la condizione di "povertà energetica" può essere il risultato di una serie complessa di concause (le caratteristiche dei mercati dell'energia, la condizione degli individui, la condizione abitativa, le condizioni più generali di contesto economico

e ambientale) che incidono sia sui consumi energetici che sui costi di acquisizione dell'energia e va, pertanto, contrastata con un portafoglio di misure che incidano sulle singole cause. In questo contesto, il meccanismo del bonus, come già avvenuto in altri Paesi, può essere integrato con altre misure di politica sociale.

- **Trasparenza, semplificazione e *accountability*.** Già il Piano Strategico Triennale 2012 – 2014 aveva individuato tra gli obiettivi strategici dell'Autorità la definizione di modalità innovative per aumentare il coinvolgimento degli stakeholder nel proprio processo decisionale e l'adozione di interventi di natura organizzativa volti a conseguire livelli sempre maggiori di efficienza (cosiddetta “review gestionale”). *Accountability*, trasparenza, semplificazione ed efficienza rappresentano ancora oggi temi che, nella loro declinazione pratica, si integrano e si alimentano a vicenda. Anche prescindendo da specifici adempimenti di legge, essi sono sempre stati assunti su base volontaria dall'Autorità e sono quindi riconducibili al novero di funzioni innovative cui l'Autorità stessa attribuisce rilevanza strategica anche nel periodo a venire. Questi si sviluppano integrando la consultazione su specifici provvedimenti e filoni di provvedimenti, che l'Autorità ha avviato fin dal momento della costituzione per consentire la più ampia partecipazione nei procedimenti finalizzati all'assunzione dei provvedimenti regolatori, con l'obiettivo di conseguire sempre più elevati livelli di trasparenza e di semplificazione dell'azione regolatoria ed amministrativa stessa. Tra le misure recentemente adottate, particolare rilevanza assumono la revisione della modalità di svolgimento delle audizioni periodiche e speciali dell'Autorità nonché l'istituzione dell'Osservatorio della Regolazione che, assicurando la partecipazione degli stakeholder alla definizione e all'aggiornamento del Piano Strategico dell'Autorità, promuovono il contributo di questi ultimi non solo alla formazione di singoli provvedimenti o misure, ma anche all'individuazione della “direzione di marcia” dell'Autorità stessa. Trasparenza, semplificazione e *accountability*, infine, non possono essere limitate alle pur fondamentali e imprescindibili attività con ricadute esterne, ma trovano un naturale terreno di crescita se inserite in un ambiente che orienta la propria attività avendo a riferimento anche un processo continuo di miglioramento dell'efficienza interna delle proprie procedure e metodi di lavoro, con una particolare attenzione al contenimento dei costi ed alla semplificazione delle procedure e degli adempimenti.

4.2 Analisi del contesto interno

Il decreto legge 24 giugno 2014, n. 90 ha previsto diverse misure per la razionalizzazione delle Autorità indipendenti. Come evidenziato nell'ultima Relazione del Presidente in occasione della presentazione della Relazione annuale, l'Autorità, dando attuazione alle disposizioni di legge, ha cercato di interpretarne lo spirito, anche oltre lo stretto adempimento normativo, in una logica di più coesa interazione con le altre Autorità indipendenti e di incremento, ove possibile, dell'economicità e dell'efficienza del proprio operare.

In tal senso, in ottemperanza alle disposizioni dell'art. 22 del DL 90/2015, l'Autorità ha provveduto tra l'altro alla riduzione della spesa per gli incarichi di consulenza, studio e ricerca, peraltro già utilizzati in misura assai contenuta e ha sottoscritto con altre due Autorità indipendenti, l'Autorità per le garanzie nelle comunicazioni e il Garante per la protezione dei dati personali, una convenzione per la gestione unitaria di una serie di rilevanti servizi strumentali. Nel marzo 2015 ha, inoltre, stipulato una convenzione quadro con le altre Autorità indipendenti per la gestione unitaria delle procedure concorsuali per il reclutamento del personale dipendente, di cui si sta attivando il primo caso, proprio su iniziativa di questa Autorità. Per quanto riguarda l'immobile per la nostra sede di Milano, all'indomani dell'entrata in vigore della norma, l'Autorità ha verificato l'insussistenza di locali disponibili presso il Demanio e ha confermato la distribuzione del personale nell'ordine dell'80% presso la sede in Milano (per legge, minimo 70%) e del 20% presso gli

uffici in Roma. A fronte di tale situazione, l'Autorità ha individuato l'edificio di proprietà pubblica, sempre a Milano, nel quale trasferire la sede dagli attuali locali, oggi in locazione da privati a prezzo di mercato.

È da sottolineare come l'applicazione di dette norme costituisca per l'Autorità un severo vincolo, alla luce dei sempre maggiori e complessi compiti a essa affidati dalla legge, non ultimi quelli in materia di regolazione e controllo del settore idrico e in tema di teleriscaldamento e teleraffrescamento e di attuazione del regolamento REMIT, dal momento che in entrambi i casi la norma primaria di attribuzione di tali funzioni all'Autorità non ha previsto alcun aumento della dotazione organica.

4.3 Quadro strategico per il quadriennio 2015-18: l'albero della performance

Il Quadro illustra le linee e misure di intervento con valenza strategica e prioritaria per la regolazione nel prossimo quadriennio individuate dall'Autorità alla luce dell'evoluzione del contesto settoriale di riferimento nazionale ed europeo e in esito al confronto avuto con gli *stakeholder*. Queste non esauriscono il quadro delle molteplici azioni che l'Autorità metterà in campo nel quadriennio a venire, in coerenza con i numerosi compiti attribuitigli dalla normativa, ma rappresentano piuttosto i punti focali su cui si ritiene di dover certamente intervenire in via prioritaria per affrontare le criticità e le sfide dei prossimi anni.

L'individuazione puntuale di tali priorità strategiche rappresenta per l'Autorità un passo necessario anche al fine di poter allocare in maniera efficiente le risorse umane e strumentali disponibili, tenuto conto anche dell'esigenza di distogliere parte delle risorse dedicate alle attività correnti per rispondere ai nuovi compiti più recentemente attribuitigli dalla normativa, quali la regolazione del teleriscaldamento e teleraffrescamento e l'attuazione del Regolamento REMIT.

Il Quadro individua le linee strategiche della regolazione nei settori dell'energia elettrica, del gas e del settore idrico e contiene alcune riflessioni preliminari sui principi generali che dovranno informare l'attività dell'Autorità nel settore del teleriscaldamento, teleraffrescamento e acqua calda per uso domestico ai sensi delle nuove competenze attribuitigli con il decreto legislativo 4 luglio 2014 n. 102 (nel seguito: D.lgs. n. 102/2014). Il Quadro identifica altresì le linee strategiche in materia di *enforcement* e di *accountability* e trasparenza.

I contenuti del Quadro Strategico sono articolati su due livelli, secondo una struttura "ad albero" degli obiettivi, rappresentata nello schema seguente:

- a) le Linee strategiche (11), che inquadrano la strategia complessiva di intervento con riferimento allo scenario attuale e di medio termine nazionale e - ove rilevante - europeo;
- b) gli Obiettivi strategici (25), che descrivono schematicamente e per punti le misure di intervento ritenute necessarie per la loro realizzazione.

E' da tenere presente che gli Obiettivi strategici non esauriscono le attività svolte dalla struttura dell'Autorità. Le attività che non rientrano nell'attuazione degli Obiettivi strategici sono accorpate negli Obiettivi operativi (vd oltre, cap.6) e rappresentano più del 30% degli obiettivi destinati a garantire la funzionalità complessiva dell'Autorità.

Ulteriori riferimenti per approfondimento

Piano Strategico Triennale 2012-14 ([Allegato A alla deliberazione 308/2012/A](#))

Quadro strategico per il quadriennio 2015-18 ([Allegato A alla deliberazione 3/2015/A](#))

Rendiconto di gestione (esercizio 2014) ([Allegato A alla deliberazione 179/2015/A](#))

SETTORE	LINEE STRATEGICHE	OBIETTIVI STRATEGICI
ENERGIA	1.1 Verso mercati elettrici più sicuri, efficienti e integrati	OS1 Mercato elettrico più sicuro, efficiente e flessibile
		OS2 Mercato elettrico più integrato
	1.2 Aumento della liquidità e della flessibilità del mercato del gas in una prospettiva europea	OS3 Revisione della struttura dei corrispettivi gas, delle modalità di allocazione della capacità e della gestione dei relativi servizi, in un'ottica di mercato
		OS4 Aumento della flessibilità e dell'efficienza del sistema di bilanciamento
	1.3 Responsabilizzazione degli operatori di rete per uno sviluppo selettivo delle infrastrutture nazionali e locali	OS5 Europeizzazione della regolazione delle infrastrutture di interesse transfrontaliero
		OS6 Attuazione di una regolazione selettiva degli investimenti infrastrutturali
	1.4 Più concorrenza nei mercati retail, anche grazie a una domanda più consapevole ed attiva	OS7 Accesso non discriminatorio ai dati di prelievo ed evoluzione ulteriore degli strumenti di misura
		OS8 Fornitura di servizi energetici: ruolo e responsabilità dei diversi soggetti del mercato
		OS9 Eliminazione degli ostacoli di natura tariffaria all'efficienza energetica e alla gestione dei consumi di energia elettrica
		OS10 Aumento della concorrenza nel mercato
		OS11 Maggiore responsabilizzazione del distributore e del venditore in caso di morosità
IDRICO	2.1 Stabilità e chiarezza del quadro regolatorio per favorire gli investimenti infrastrutturali	OS12 Sviluppo di un nuovo quadro di governance e razionalizzazione della platea degli operatori
		OS13 Sviluppo di misure per la regolazione e il controllo dei Piani degli Interventi e per il finanziamento delle infrastrutture idriche
		OS14 Adozione di ulteriori misure per favorire la convergenza della regolazione idrica
	2.2 Promozione dell'efficienza gestionale e della sostenibilità dei consumi idrici	OS15 Completamento dell'insieme di regole tariffarie per il riconoscimento di costi efficienti dei servizi idrici e dell'applicazione del principio "chi inquina paga"
		OS16 Sviluppo di meccanismi per favorire l'efficienza idrica, la misurazione dei consumi
	2.3 Tutela degli utenti e riduzione della morosità	OS17 Tariffa sociale per il servizio idrico integrato
		OS18 Regolazione della qualità contrattuale e riduzione della morosità
TELERISCALD., TELERAFFRESCAM. E ACQUA CALDA	3.0	TI Inquadramento e principi guida della regolazione del servizio di teleriscaldamento, teleraffrescamento e acqua calda sanitaria per uso domestico
ENFORCEMENT E TUTELA DEI CONSUMATORI	4.1 Riorganizzazione e sviluppo degli strumenti di assistenza ai clienti finali e agli utenti	OS19 Razionalizzazione del sistema di tutele dei clienti finali per la trattazione dei reclami e la risoluzione extragiudiziale delle controversie
	4.2 Promozione della compliance regolatoria	OS20 Indagini e monitoraggio servizi misura, fatturazione e investimenti
		OS21 Sviluppo strumenti di enforcement complementari alle sanzioni: codificazione impegni, watch list e self reporting
		OS22 Sviluppo del sistema di verifica ed enforcement degli obblighi previsti dal REMIT
	4.3 Mitigazione della fuel poverty	OS23 Revisione e semplificazione del bonus elettricità e gas e sviluppo di altri strumenti ad integrazione delle politiche sociali orizzontali
ACCOUNTABILITY, SEMPLIFICAZIONE E TRASPARENZA	5.0 Accountability, semplificazione e trasparenza	OS24 Nuove misure di accountability in particolare verso gli stakeholder
		OS25 Promozione di maggiori livelli di trasparenza, semplificazione ed efficienza

5. L'ATTUAZIONE DEL PIANO E AZIONI DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO

Di seguito vengono ricapitolati i principali strumenti adottati dall'Autorità per verificare l'attuazione del Piano di Performance e innescare azioni di miglioramento.

5.1 Priorità strategiche

L'Autorità si impegna a rinforzare la propria *accountability*, anche attraverso una revisione con cadenza annuale del proprio Quadro strategico, fermo restando il termine al 2018, corredata di una rendicontazione dell'attività effettivamente svolta rispetto a quanto indicato e delle ragioni di eventuali scostamenti rispetto quanto previsto (es.: mutamenti nel contesto di riferimento, sopravvenienza di nuovi e prioritari impegni).

A tal fine le Linee strategiche del Quadro 2015-18 sono corredate di un cronoprogramma dei principali interventi, articolato per semestri e con evidenza delle attività continuative di natura strategica. L'elenco delle priorità strategiche, articolate per Linee e Obiettivi strategici, è contenuto nel file allegato al paragrafo 6.1.

5.2 Programmazione operativa annuale e bimestrale

Oltre alla pianificazione strategica, è attivo in Autorità un processo di programmazione operativa, articolato su due diversi orizzonti programmatori:

- **programmazione operativa annuale**, svolta in una sessione interna a inizio di ogni anno, in cui ogni Direzione indica gli *output* principali previsti per l'attuazione delle priorità strategiche indicate nel Quadro strategico e per l'adempimento delle funzioni operative; i direttori di Dipartimento verificano l'insieme della programmazione delle Direzioni afferenti; una ulteriore verifica interna viene svolta attraverso riunioni interne di tutti i Direttori, sotto la supervisione della Direzione affari generali e risorse, anche per assicurare coerenza con il processo di *budgeting*; in esito a tale processo viene approvato, previa informativa al Collegio, il Piano operativo annuale in attuazione i quanto previsto dal Regolamento di organizzazione e funzionamento;
- **programmazione operativa bimestrale**, svolta in una sessione interna a inizio di ogni mese, in cui ogni Direzione indica gli output previsti per i successivi due mesi, in modo da permettere all'Ufficio speciale Segreteria Collegio e Programmazione una adeguata programmazione del carico di lavoro e delle riunioni del Collegio.

Il processo di programmazione operativa annuale e bimestrale è supportato da un sistema informativo interno che permette la tracciatura di ogni operazione relativa alla programmazione e l'incrocio con i dati di *budgeting*.

Particolare rilevanza per il processo di programmazione operativa assumono gli Obiettivi operativi, che raggruppano le attività svolte dalle Direzioni che non ricadono negli obiettivi strategici indicati dal Quadro strategico dell'Autorità per il quadriennio 2015-18 (come indicato a p. 14, le attività svolte dalla Struttura non si esauriscono nell'attuazione degli Obiettivi strategici).

L'elenco degli Obiettivi operativi è contenuto nel file allegato al paragrafo 6.2.

5.3 Valutazione annuale dell'efficienza dell'Autorità e del personale

Dal 2012 alcuni anni è in corso una iniziativa per l'analisi dell'efficienza dell'azione amministrativa dell'Autorità. Il Nucleo di valutazione e controllo strategico ha messo a punto una metodologia basata sul modello della creazione del valore regolatorio come riferimento sottostante della misurazione della *performance* e della valutazione di efficienza in chiave *input-output*. La metodologia è stata sviluppata in aderenza all'assetto organizzativo, alle specifiche modalità di *governance* e alle caratteristiche funzionali dei processi che si svolgono in Autorità.

Il metodo, sperimentato inizialmente (2012) su un numero limitato ma rappresentativo di Direzioni, e in seguito approvato dal Collegio dell'Autorità (2013) e sottoposto a revisione sulla base dei primi due anni di applicazione (2015), si avvale di un sistema integrato di misurazione basato sulla enucleazione degli output scaturiti dai principali processi aziendali posti in relazione agli input assorbiti (risorse interne e esterne) per il loro svolgimento.

Il modello adottato ha permesso di superare le criticità tipiche della valutazione complessiva dell'efficienza dell'azione amministrativa: la peculiarità del processo di misurazione innestato nell'Autorità può essere individuata proprio nell'aver configurato una metrica unificante capace di favorire l'immediata comprensione dei processi che si compiono in Autorità in relazione al perseguimento degli obiettivi dell'ente superando i limiti precedentemente evidenziati.

Si è pervenuti ad instaurare un processo permanente che consente di accrescere la conoscenza degli effetti economici delle decisioni e delle scelte operate e di confrontarli immediatamente con i risultati ottenuti sia dalle strutture interne responsabili delle istruttorie di regolazione e controllo, sia da quelle che forniscono servizi interni, funzionali e/o infrastrutturali.

Ai sensi della delibera 647/2014/A, come ricordato in premessa, le funzioni affidate al suddetto Nucleo sono state rafforzate, in analogia con quanto previsto per gli Organismi indipendenti di valutazione (OIV).

Viene inoltre condotto un processo annuale di valutazione individuale del personale, che interessa *tutti* i dipendenti e il personale in comando/distacco. Tale processo annuale di valutazione ha un effetto altamente meritocratico in quanto impatta sia sulla gratifica annuale, secondo un sistema di vincoli per cui solo un a frazione del personale può accedere al livello massimo di gratifica annuale, sia per quanto concerne le progressioni stipendiali (peraltro tale effetto è stato neutralizzato, negli ultimi anni, dai blocchi stipendiali della pubblica amministrazione), evitando qualsiasi forma di automatismo ma prevedendo anche il giudizio di non adeguatezza del singolo dipendente sottoposto a valutazione.

5.4 Osservatorio della Regolazione

Con la delibera 5 marzo 2015, 83/2015/A, è stato costituito l'Osservatorio permanente della regolazione energetica, idrica e del teleriscaldamento che, oltre a caratterizzarsi quale momento di confronto fra le diverse categorie di *stakeholders* sulle materie regolate dall'Autorità, potrà svolgere funzioni innovative in termini di *accountability*, avendo già individuato tre finalità principali per le proprie attività:

- di rendicontazione dell'operato dell'Autorità con riferimento alle Linee strategiche contenute nel Quadro Strategico 2015-2018, di cui alla delibera 3/2015/A;
- di feedback dell'effetto che la regolazione produce sui soggetti interessati;
- di suggerimento all'Autorità da parte degli *stakeholder* per la programmazione degli obiettivi.

Si tratta quindi di un innovativo strumento di valutazione dell'operato strategico dell'Autorità, che può condurre a una valutazione degli *outcome* dell'azione regolatoria.

Ulteriori riferimenti per approfondimento

Osservatorio della regolazione

([deliberazione 83/2015/A](#))

6. ALLEGATI TECNICI

Gli allegati tecnici vengono prodotti in formato elaborabile (.xlsx) come previsto dal Regolamento di trasparenza (*open data*).

6.1 Elenco degli obiettivi strategici e priorità strategiche

Il file excel di seguito disponibile contiene l'elenco degli obiettivi strategici e delle priorità strategiche indicate dal Quadro strategico dell'Autorità per il quadriennio 2015-18.



Linee, obiettivi,
priorità strategiche 2015-18.xlsx

6.2 Elenco degli obiettivi operativi

Il file excel di seguito disponibile contiene l'elenco degli obiettivi operativi; tali obiettivi raggruppano le attività svolte che non ricadono negli obiettivi strategici indicati dal Quadro strategico dell'Autorità per il quadriennio 2015-18.



Elenco obiettivi
operativi 2015-18.xlsx