

Il Nucleo di Valutazione e Controllo Strategico

**Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione,
della trasparenza e integrità dei controlli interni
2023**

Luglio 2024

Premessa

Con la presente Relazione, il Nucleo di Valutazione e Controllo Strategico (di seguito: il Nucleo) riferisce in ordine al funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni dell’Autorità di Regolazione per Energia Reti e Ambiente per l’anno 2023, ai sensi della deliberazione 21 dicembre 2021, 613/2021/A.

1. Pianificazione strategica ed operativa – *Performance organizzativa*

Il 2023 ha visto l’adozione, con la deliberazione 12 maggio 2023, 201/2023/A, di un nuovo Regolamento di organizzazione e funzionamento (di seguito: Regolamento) che ha ridisegnato l’articolazione interna delle Divisioni Energia e Ambiente, senza peraltro modificare l’articolazione complessiva dei processi che rilevano ai fini della presente Relazione.

Il nuovo Regolamento, infatti, ha confermato l’impianto precedente secondo il quale, nel rispetto del principio di separazione tra funzioni di indirizzo e controllo e funzioni di gestione, gli obiettivi strategici sono definiti dal Collegio dell’Autorità nell’ambito del Quadro strategico e l’attuazione degli stessi compete al Segretario Generale, ai Direttori di Divisione e ai Responsabili delle Direzioni e degli Uffici speciali, attraverso il coordinamento operativo degli uffici che ad essi riportano.

Parimenti, il Nucleo prende atto con favore dell’introduzione nel nuovo Regolamento di una disciplina di maggior dettaglio della pianificazione operativa, riguardo alla quale si dispone che *“A seguito dell’adozione degli obiettivi strategici dell’Autorità, il Segretario Generale, i Direttori di Divisione, i Direttori di Direzione o i Responsabili di Ufficio Speciale e i Vicedirettori, ... (omissis) ..., predispongono, su base annuale, la programmazione operativa, con evidenza: a. degli obiettivi specifici da conseguire e delle attività da svolgere nel corso dell’anno di riferimento; b. della articolazione sui diversi obiettivi/linee di attività delle risorse finanziarie assegnate; c. della rendicontazione delle attività svolte e risorse finanziarie utilizzate nell’anno precedente”* (cfr. articolo 13.5 dell’Allegato A alla delibera 201/2023/A).

La disposizione di cui sopra non ha inciso sul Piano Operativo 2023, adottato in febbraio, sulla base anche degli esiti della rendicontazione del Piano Operativo 2022, a conferma di una prassi virtuosa che vede il monitoraggio dei risultati conseguiti rispetto a quelli attesi come parte integrante del ciclo di programmazione e/o di rimodulazione degli obiettivi.

Nel Piano operativo 2023 sono state previste:

- linee di Intervento (LdI) relative all’annualità 2022 degli Obiettivi Strategici (OS) del Quadro Strategico 2022-2025 che si sono protrate nel 2023.

- LdI del Quadro Strategico 2022-2025 il cui avvio era previsto nel 2023.
- LdI prevalentemente pianificate nel PO2022 che sono proseguite nel 2023, che sono andate ad integrare le LdI del Quadro Strategico, aventi contenuto per lo più regolatorio ovvero finalità di promozione dell'efficienza ed efficacia dell'organizzazione e dei processi gestionali, nonché di advocacy, supporto e rinforzo alla regolazione.
- Nuove LdI prevalentemente di natura regolatoria che si sono aggiunte a quelle del Quadro Strategico 2022-2025, a causa del successivo verificarsi di scenari e dinamiche non previsti nel documento di programmazione strategica.

Le LdI integrative sono state inserite nell'applicativo di programmazione al fine di associare a esse i relativi atti/provvedimenti, analogamente agli OS e alle LdI del Quadro Strategico. In linea con il Quadro strategico, anche il cronoprogramma del Piano operativo è semestralizzato.

Relativamente al ciclo di programmazione sopra descritto, si conferma la positiva evoluzione già apprezzata nella Relazione 2021-2022, in particolare per quanto concerne il ripristino della pianificazione operativo-gestionale e l'integrazione tra pianificazione e rendicontazione.

Il Nucleo auspica che, anche in ragione della nuova disposizione del Regolamento di organizzazione e funzionamento, le pianificazioni strategica e operativa si completino con l'allocazione delle risorse finanziarie connesse agli obiettivi programmati e con gli indicatori di performance dell'amministrazione nel suo complesso e delle strutture con responsabilità dirigenziale.

Relativamente alla performance organizzativa, cui è collegato l'istituto della premialità collettiva, non si registrano per il 2023 modifiche o revisioni del sistema di misurazione adottato nel 2011 e basato sul criterio di mera efficienza (in termini di output/numero di deliberazioni pro capite) e intercettata da dimensioni che discendono dalla Relazione Annuale.

Sul tema, nel corso dell'anno, il Nucleo ha ribadito le proprie perplessità sulla metodologia ancora in uso e ha suggerito di identificare soluzioni diverse. A tal proposito, ha avviato un confronto con alcuni dirigenti per individuare parametri significativi di misurazione e di valutazione, ricavandone spunti interessanti su cui intessere ulteriori riflessioni. Da tale confronto, è emerso, fra l'altro, come l'ipotesi di un cambiamento radicale di prospettiva e di un'osservazione esterna all'Autorità e finalizzata a valutare l'azione istituzionale e l'utilità sociale sarebbe di difficile attuazione, avrebbe costi e tempi non marginali e non garantirebbe un risultato efficace.

Il Nucleo ribadisce la necessità di mettere a punto indicatori che intercettino la complessità dell'azione istituzionale e amministrativa e il valore prodotto dall'Autorità.

Il Nucleo, infine, rinnova l'invito a mettere a punto un sistema di *managerial accounting* ai fini dell'integrazione dei controlli interni e della rappresentazione della performance

organizzativa.

2. Performance individuale

Nell'anno di riferimento della presente Relazione si è svolto e concluso il processo valutativo 2022.

Per il 2022, nelle more della riforma del trattamento accessorio, l'Amministrazione ha convenuto con le Organizzazioni Sindacali di definire i budget medi della premialità connessa alla valutazione individuale come di seguito:

- budget medio individuale della gratifica componente di risultato dell'8% per le carriere dei dirigenti e dei funzionari, con range di attribuzione tra 3% e 13%, e del 4,5% per le carriere degli operativi ed esecutivi, con range di attribuzione tra 2,5% e 6,5%;
- budget individuale di progressione conseguente a valutazione nella misura di 1 livello/anno per le carriere esecutiva, operativa e funzionariale e di 3 livelli/anno per la carriera dirigenziale.

Il processo valutativo 2022 ha riguardato:

- ai fini della gratifica, il personale dipendente o in posizione di comando o distacco presso l'Autorità, in presenza di almeno sei mesi di servizio nell'anno di riferimento (ovvero almeno tre mesi, qualora l'assenza si sia protratta per oltre sei mesi per congedo di maternità, paternità o parentale) e in assenza di formale giudizio negativo per effetto di comportamenti che abbiano determinato l'irrogazione di sanzioni disciplinari;
- ai fini delle progressioni, il solo personale dipendente dell'Autorità (le progressioni non spettano a comandati o distaccati di altre PA), inclusi i dipendenti Arera in posizione di comando o distacco presso altre amministrazioni all'avvio del processo valutativo, in servizio alla data dell'1 gennaio 2023 e con una presenza superiore a sei mesi nell'anno di riferimento (ovvero almeno tre mesi, qualora l'assenza si sia protratta per oltre tre mesi per congedo di maternità, paternità o parentale), nonché in assenza di formale giudizio negativo per effetto di comportamenti che abbiano determinato l'irrogazione di sanzioni disciplinari.

In aggiunta a quanto sopra - in applicazione della deliberazione 37/2023/A del 3 febbraio 2023 con la quale è stata recepita l'ipotesi di accordo relativa al processo valutativo a fini progressioni nella carriera del personale dipendente dell'Autorità - è stato introdotto per l'anno

2022, al fine di premiare il merito del personale di carriera funzionariale ed operativa che si sia distinto per condotte esemplari, un budget di livelli facoltativi ulteriori pari complessivamente a 8 livelli per il personale di carriera funzionariale e a 2 livelli per il personale di carriera operativa.

Per il budget in argomento è stato stabilito un range di distribuzione variabile tra 0 e 8 per il personale di carriera funzionariale e tra 0 e 2 per il personale di carriera operativa, con un vincolo, per entrambe le carriere, di massimo 1 livello pro capite e, in ogni caso, senza obbligo di distribuzione integrale. I livelli facoltativi premiali del merito possono essere attribuiti al solo personale inquadrato entro l'apicalità delle carriere di appartenenza. Al personale di carriera funzionariale per come innanzi individuato, a cui sia attribuita una responsabilità di struttura (vicedirezione o responsabilità di unità), possono essere attribuiti livelli facoltativi premiali del merito solo entro una percentuale minima, pari a massimo 2 degli 8 livelli facoltativi ulteriori messi a budget.

Ai fini dell'attribuzione dei livelli facoltativi premiali del merito, sono stati individuati 5 indicatori di "condotte meritevoli": a) comportamento in generale; b) problem solving; c) crescita personale e di gruppo; d) collaborazione; e) autonomia. A ciascuno dei suddetti indicatori può essere assegnato un punteggio composto da valori unitari compresi tra 0 e 5. Il personale che ottenga un risultato di almeno 22 punti nella scheda "condotte meritevoli" è proposto dal proprio Valutatore – in accordo con il Capo Divisione di riferimento o, per il personale assegnato al Segretariato, con il Segretario generale – tra i meritevoli di un livello facoltativo. La conferma della valutazione così operata spetta al Collegio che decide con deliberazione in merito all'attribuzione o meno dei livelli facoltativi premiali del merito.

In merito alle innovazioni sopra descritte, il Nucleo esprime una ampia e sostanziale soddisfazione per i passi in avanti compiuti e per la direzione verso la quale il cambiamento è stato avviato e diretto. L'Autorità ha affrontato con serietà e professionalità gli aspetti critici evidenziati nel passato e ha avviato azioni che dovrebbero e dovranno portare verso una strumentazione e delle regole di funzionamento dei sistemi di valutazione in linea con le esigenze più evolute.

Il Nucleo esprime minore soddisfazione per il reale utilizzo della strumentazione messa a disposizione da DAGR. A tal proposito, come già per il processo valutativo 2021, ha chiesto di poter disporre delle opportune informazioni sul processo valutativo e di un campione delle schede di valutazione idoneo a rappresentare l'universo dei valutati.

La direzione DAGR ha prodotto un dossier informativo consistente in:

- deliberazione 241/2023/A e correlati allegati A e B omissati nei nominativi da cui si evince l'andamento del processo valutativo 2022 con riguardo al personale valutato dalla struttura;
- deliberazione 391/2023/A e correlato allegato A non omissata da cui si evince

- l'attribuzione dei livelli facoltativi premiali del merito;
- schede gratifica e progressioni relative a 7 unità di personale operativo, omissate nei nomi e nelle firme;
 - schede gratifica e progressioni relative a 21 unità di personale di carriera funzionariale, omissate nei nomi e nelle firme;
 - schede gratifica e progressioni relative a 3 unità di personale di carriera dirigenziale, omissate nei nomi e nelle firme;
 - schede condotte meritevoli relative a 7 unità di personale di carriera operativa;
 - schede condotte meritevoli relative a 21 unità di personale di carriera funzionariale.

Analisi del Campione estratto di Schede Individuali

Le 31 schede sono ripartite in ordine alle carriere (dirigenti, funzionari ed operativi) e alle macrostrutture di appartenenza come segue:

	DIRIGENTI	FUNZIONARI RESP.	FUNZIONARI	OPERATIVI	
SGE	2	2	7	4	15
ENERGIA	1	1	11	3	16
AMBIENTE	/	/	/	/	/
	3	3	18	7	31

In merito alla documentazione acquisita e sulla base del campione esaminato, il Nucleo ha constatato:

- la mancanza di evidenza del processo di assegnazione preventiva degli obiettivi;
- l'indisponibilità di schede riguardanti il personale dirigenziale responsabile di strutture di primo livello;
- l'indisponibilità di schede di valutazione riferite al personale allocato presso la Divisione Ambiente;
- l'assenza (sempre nel campione esaminato) di un chiaro ed esplicito riferimento agli obiettivi strategici e/o alle linee di intervento dei documenti di programmazione;
- la disomogeneità nella compilazione delle schede e nell'approccio valutativo.

Per **dirigenti senza responsabilità di strutture di primo livello**, sono state rese disponibili 3 schede, dalle quali è emerso che:

- relativamente alla gratifica, in 2 casi su 3 è stato proposto l'8% e in 1 caso l'8,5%;
- quanto ai livelli di progressione, 1 livello in due casi e 3 livelli nel terzo.

Tali esiti scaturiscono da valutazioni qualitative dei risultati conseguiti (“qualità e quantità del lavoro prestato”) e dei comportamenti organizzativi. In particolare, si prende atto che nei tre casi, pure a fronte di valutazioni estremamente positive, sono state formulate proposte di progressioni diverse. Il migliore punteggio assegnato ai fini della gratifica non è coincidente con quello di assegnazione del numero massivo di livelli (3) di progressione.

Relativamente ai **3 funzionari responsabili di struttura** di secondo livello di cui si è avuta disponibilità della scheda, si osserva che, ai fini della gratifica, in tutti e tre i casi è stato proposto un valore pari all’8%.

Relativamente ai **18 funzionari senza responsabilità di struttura**, si evidenzia che, sempre ai fini della gratifica, in dodici (dei 18) casi la proposta non si discosta dal budget medio pro capite di 7,5% ed esprime un valore compreso tra il 7,5% e l’8%; in un caso, si riscontra una proposta pari al 7%; nei restanti 5 casi le proposte esprimono valori superiori e compresi tra l’8,2 % e il 9,5% (1).

Il Nucleo ha registrato che sovente nelle schede ricorre, a motivo di proposte di gratifica inferiori al valore che i risultati e i comportamenti giustificerebbero, la sottolineatura da parte del valutatore dei “limiti di budget”.

Anche l’analisi del campione di schede di valutazione degli **operativi** conferma la tendenza a proporre gratifiche prossime al valore del budget medio pro capite che per la carriera in esame è pari al 4,5%: delle sette schede del campione, cinque attestano proposte di gratifica tra il 4,2% e il 5%, una pari al 3,5% e un’altra pari al 5,5%.

I dati di sintesi concernenti i premi erogati e la distribuzione degli stessi pubblicati in Amministrazione Trasparente, sottosezione “Performance”, confermano quanto emerso dall’esame delle schede campione e mostrano che, in esito al processo valutativo 2022, l’86,15% del personale valutato si è posizionato nella fascia media.

CARRIERA	FASCIA ALTA (*)	FASCIA MEDIA (*)	FASCIA BASSA (*)	TOTALE
DIRETTORE	34,57%	57,94%	7,49%	100%
FUNZIONARIO	3,27%	94,83%	1,90%	100%
OPERATIVO	15,75%	73,04%	11,22%	100%
ESECUTIVO	0,00%	100,00%	0,00%	100%
TOTALE	10,07%	86,15%	3,78%	100,00%

(*) suddivisione per fasce in base alla valutazione

DIRETTORI E FUNZIONARI
fascia alta da 9,7% a 13,0%
fascia media da 6,4% a 9,6%
fascia bassa da 3,0% a 6,4%

OPERATIVI ED ESECUTIVI
fascia alta da 5,2% a 6,5%
fascia media da 3,9% a 5,1%
fascia bassa da 2,5% a 3,8%

In conclusione, sulla base delle evidenze emerse dalla documentazione esaminata, il Nucleo -

ribadendo l’apprezzamento per le nuove regole e per l’introduzione di meccanismi che sono strutturalmente destinati a premiare in modo più evidente il merito – esprime qualche preoccupazione per le modalità di applicazione e di utilizzo effettivo degli strumenti da parte dei valutatori. Lo studio del campione reso disponibile consente di far emergere una reiterata tendenza alla “scarsa differenziazione” delle valutazioni e a una “chiara preferenza” per percentuali di premio vicine al massimo possibile. Il Nucleo, pertanto, suggerisce di avviare azioni che consentano il rafforzamento delle competenze di valutazione dei capi struttura investiti della funzione valutativa e di monitorare con ancora maggiore attenzione la gestione del processo di valutazione. Inoltre, esprime l’auspicio che l’adozione della scheda di valutazione dei comportamenti organizzativi sia integrata dalla precisa e dettagliata definizione degli standard di valutazione.

3. Infrastruttura di supporto

Il Nucleo ha potuto prendere atto con soddisfazione degli interventi effettuati in attuazione del Piano triennale per l’Informatica 2021-2023. In particolare, nel corso del 2023, è giunto a compimento il processo di migrazione al Cloud ed è proseguita la ridefinizione dell’architettura IT dell’Autorità con un progetto che pare coerente con le specificità della stessa e con le sue esigenze istituzionali (cfr. figure 1 e 2).

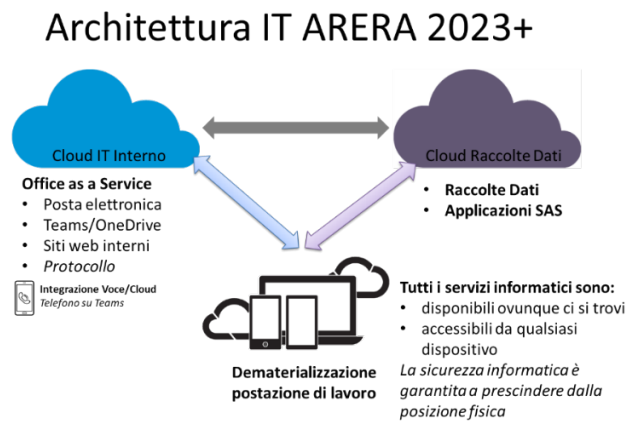
Per quanto attiene all’adeguatezza delle infrastrutture e dei sistemi informativi a supporto della misurazione e della valutazione della performance organizzativa, il Nucleo ha potuto rilevare evidenze in larga parte positive. In particolare, l’introduzione dell’applicativo di gestione del flusso documentale e del ciclo di vita dei provvedimenti ha consentito di correlare i documenti agli obiettivi strategici e operativi, offrendo uno strumento prezioso di verifica del Quadro Strategico e del Piano Operativo. È auspicabile un ulteriore rafforzamento di tali sistemi di verifica della realizzazione dell’azione strategica, tramite l’introduzione e l’informatizzazione di un sistema evoluto di controllo di gestione che, integrato con gli applicativi gestionali già in uso, possa essere per l’Autorità una fonte di informazioni affidabile, tempestiva e significativa.

Figura 1

Migrazione al Cloud (2023)



Figura 2



4. L’attuazione delle disposizioni in tema di trasparenza e l’assolvimento degli obblighi di pubblicazione

Per l’anno in esame, il Nucleo conferma la valutazione positiva dello stato di adempimento degli obblighi di pubblicazione ai fini della trasparenza.

L’alimentazione e l’aggiornamento dei dati pubblicati nella sezione "Autorità Trasparente" del sito istituzionale sono derivati, nella quasi totalità dei casi, da elaborazioni effettuate a partire dalle banche dati interne. Pur in assenza di un flusso di pubblicazione automatizzato, le procedure adottate hanno assicurato la correttezza, la regolarità e la tempestività dei flussi informativi dalle unità competenti a fornire i dati alla struttura incaricata della pubblicazione.

Il Nucleo di Valutazione ha monitorato la sezione “Amministrazione trasparente”, avvalendosi della collaborazione del Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT), tenuto conto anche delle risultanze emerse dall’attività di controllo svolta dal Responsabile medesimo.

Nell’anno di riferimento il Nucleo ha provveduto ad assolvere il compito delle verifiche annuali, rilasciando, secondo le indicazioni dell’ANAC, le attestazioni sullo stato di adempimento degli obblighi di pubblicazione. I documenti di attestazione e le griglie di rilevazione, sono consultabili nella sezione “Amministrazione trasparente” del sito internet di ARERA.

5. Il Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza e la sua attuazione

Il Nucleo, in linea con quanto disposto dall'art. 44 del d.lgs. n. 33 del 2013 e ai sensi e per gli effetti di quanto previsto dall'art. 1, co. 14, della l. n. 190 del 2012, ha osservato il processo di elaborazione del Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza, nonché l'attuazione della strategia di prevenzione.

Il Nucleo conferma la positiva narrazione riguardante il coordinamento delle misure anticorruzione e trasparenza con gli obiettivi strategici e il consolidamento del ciclo di gestione del rischio corruttivo, basato sulla mappatura dei processi, sull'analisi dei fattori di rischio e sul trattamento degli stessi mediante l'implementazione delle adeguate misure di prevenzione.

6. Descrizione delle modalità di monitoraggio del Nucleo di Valutazione

Ai fini della verifica del funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e dell'integrità dei controlli interni, causa la mancanza di un sistema organico di controllo strategico e di gestione automatizzato, il Nucleo ha proceduto ai necessari monitoraggi sulla base dei dati e dei documenti forniti dalla struttura amministrativa, in particolare: le deliberazioni e gli atti di indirizzo del Collegio dell'Autorità disponibili sul sito internet, il Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza, la Relazione annuale 2023 del RPCT e i dossier predisposti dalla struttura, su richiesta del Nucleo, su temi di competenza del medesimo.

7. Conclusioni e raccomandazioni

Il Nucleo si dichiara sostanzialmente soddisfatto per l'azione strategica e amministrativa dell'Autorità ed esprime una valutazione ampiamente positiva dei miglioramenti proposti e comunque positiva di quelli effettivamente realizzati. ARERA si è dotata di sistemi e strumenti che sono complessivamente in linea con le sue esigenze istituzionali, strategiche e amministrative.

Il Nucleo rileva il permanere di alcune importanti aree di miglioramento a cui dedicare ulteriori sforzi a completamento del notevole lavoro già svolto. Si fa riferimento, in particolare, al rafforzamento delle competenze manageriali e al completamento e alla digitalizzazione del sistema di controllo di gestione. Manager competenti e informazioni accurate e tempestive sono indispensabili per la realizzazione efficace delle scelte strategiche, oltre che per una ancora più forte e consapevole guida dell'Autorità da parte del Collegio.

Il Nucleo, infine, auspica che, a valle del lavoro di confronto avviato nel 2023 con alcuni dirigenti dell'Autorità, possano essere messi a punto indicatori in grado di esprimere la performance organizzativa dell'Autorità in modo più evoluto e significativo rispetto

all'indicatore attuale, contenendo al tempo stesso quanto più possibile l'incremento di complessità tecnica e organizzativa che ne potrebbe derivare.

Il vicecoordinatore

Prof. Giovanni Valotti

Il coordinatore

Prof. Maurizio Decastri

Il componente

Prof. Mario Minoja