

8. ORGANIZZAZIONE E RISORSE

ORGANIZZAZIONE DEGLI UFFICI: DIREZIONI, UNITÀ E NUCLEI

Nel corso dell'anno di riferimento, l'Autorità per l'energia elettrica e il gas ha ritenuto opportuno, in ragione dell'evoluzione del contesto istituzionale e operativo, effettuare una verifica dell'originario assetto organizzativo e funzionale, con l'intento di definire eventuali aggiornamenti o modifiche finalizzati alla progettazione di un modello organico e ottimizzato. Ciò nella consapevolezza che la struttura organizzativa e lo sviluppo delle risorse umane sono gli strumenti attraverso i quali possono essere attuate le direttrici strategiche e perseguiti gli obiettivi istituzionali.

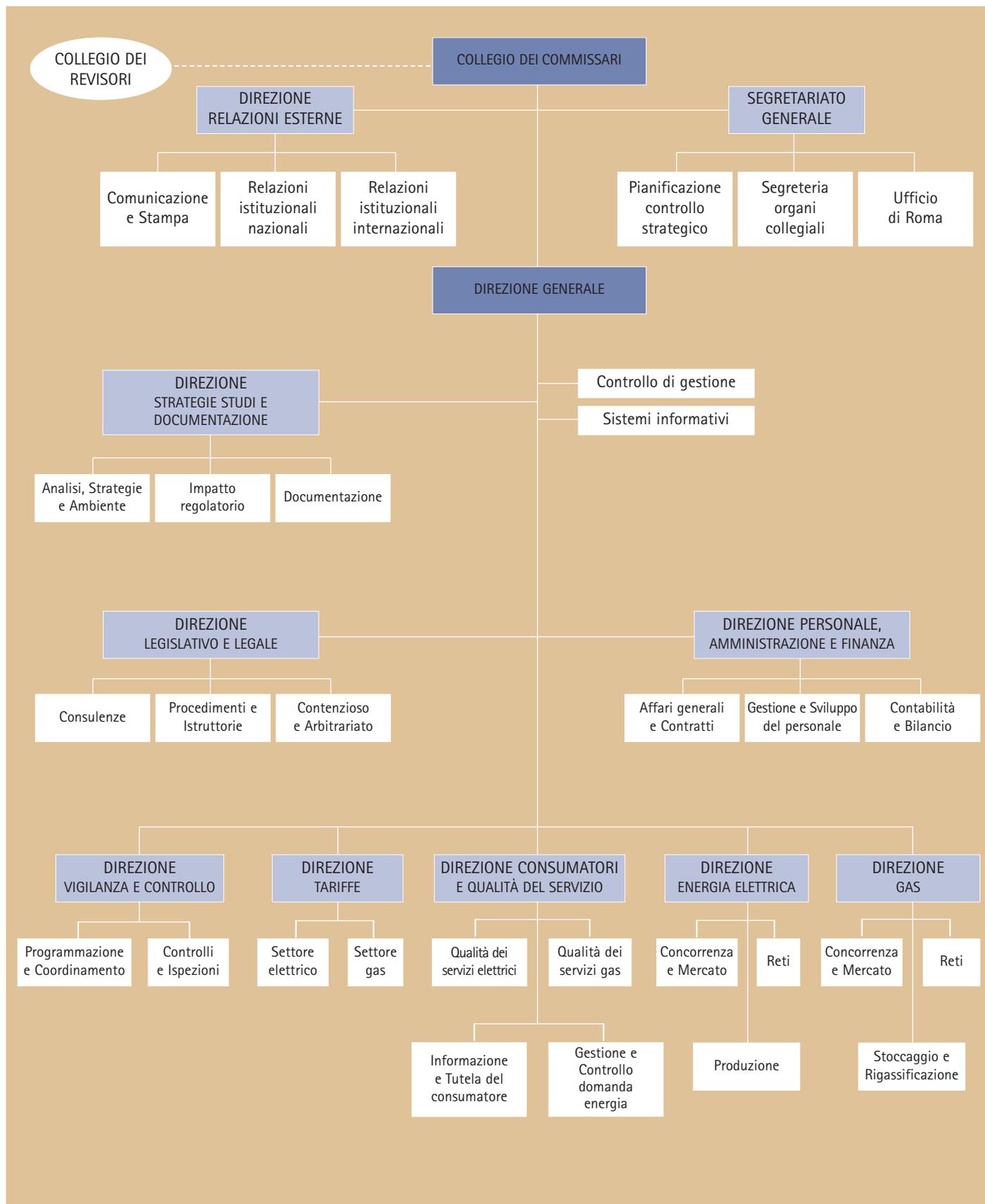
Il processo di riorganizzazione ha condotto alla definizione di una struttura che ha inteso integrare la componente di processo con quella settoriale.

Gli elementi distintivi del nuovo modello organizzativo, individuato con le deliberazioni del 20 ottobre 2004, n. 182 e n. 183, possono così riassumersi:

- istituzione del Segretariato generale, a diretto supporto del Collegio, anche al fine di consentire allo stesso il pieno governo dei processi di pianificazione e controllo strategico che, ai sensi del decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 286, sono posti in capo all'organo di vertice dell'amministrazione;
- rafforzamento della Direzione generale, quale elemento apicale della gestione, anche tramite la creazione di due unità (Controllo di gestione e Sistemi informativi) in staff al Direttore generale, così da riportare direttamente nella sua sfera di attribuzioni la gestione di attività strumentali e di controllo rilevanti per il corretto, efficace ed efficiente funzionamento dell'intera struttura;
- istituzione di una Direzione vigilanza e controllo, al fine di migliorare la capacità di monitoraggio dell'Autorità sui settori regolati e di acquisire conseguentemente elementi di riscontro sulle modalità di attuazione degli atti di regolazione;
- istituzione di una Direzione tariffe, in modo da fornire il giusto rilievo anche in termini organizzativi a una delle funzioni istituzionali di maggiore rilevanza, nonché al fine di favorire un processo di tendenziale armonizzazione della tariffazione nei settori dell'energia elettrica e del gas.

L'articolazione organizzativa dell'Autorità è riprodotta nell'organigramma della figura 8.1, dalla quale emerge la nuova formulazione, anche in un'ottica di semplificazione e omogeneizzazione della struttura, delle unità organizzative di primo livello (Direzioni) e di quelle di secondo livello (Unità) rispetto alla precedente articolazione in Aree tecniche programmatiche, Servizi con funzioni strumentali e di supporto, Divisioni e Uffici.

FIG. 8.1 IL NUOVO ORGANIGRAMMA DELL'AUTORITÀ



All'introduzione del modello suddetto si è accompagnata l'approvazione di un nuovo regolamento di organizzazione e funzionamento dell'Autorità, con il quale – attraverso l'introduzione della figura del Segretario generale, a diretto supporto dell'organo di vertice, e il “rafforzamento” del Direttore generale, a capo della gestione – si è inteso dare piena attuazione al principio di separazione delle funzioni di indirizzo e controllo da quelle di gestione, contenuto nella legge istitutiva del 1995.

Nel nuovo regolamento traspaiono altresì le esigenze dell'Autorità di operare per programmi e obiettivi e, conseguentemente, di individuare e ripartire ruoli, compiti, responsabilità (si veda il paragrafo successivo).

In tale contesto l'Autorità ha per la prima volta adottato *Linee guida* e indirizzi strategici a carattere pluriennale, con valenza per il triennio 2005-2007, cui adeguare e correlare i piani operativi annuali di competenza della struttura.

PROCEDURE E MODALITÀ DI GESTIONE DELLE ATTIVITÀ AMMINISTRATIVE

L'Autorità, nel corso del 2004, ha continuato il lavoro di ammodernamento delle procedure amministrative, in linea sia con il nuovo assetto organizzativo delineatosi con le delibere n. 182/04 e n. 183/04, sia con l'avvenuta definizione di un nuovo sistema di deleghe, introdotti per realizzare più efficacemente i principi di decentramento della spesa e delle responsabilità amministrative precisate dalle richiamate deliberazioni.

Le funzioni di indirizzo e controllo del Collegio, così come i poteri di direzione, coordinamento e controllo del Direttore generale sulla struttura, assumono pure in quest'ambito maggiore evidenza, anche attraverso la previsione di una opportuna attività di *reporting*.

Il decentramento delle responsabilità ha avuto il suo naturale completamento nell'adozione del programma annuale operativo 2005 per ciascuna Direzione, con relativa assegnazione di *budget*. Per l'anno 2005, sia pure in via sperimentale, ciascuna Direzione è chiamata a operare per la prima volta sulla base di un *budget* di spesa assegnato in relazione alle specifiche linee di attività.

Altro tassello, nel restauro del mosaico delle procedure amministrative dell'Autorità, è rappresentato dal *Manuale operativo per l'acquisizione di prestazioni, servizi e forniture di beni*, predisposto allo scopo di definire processi operativi, di descrivere modalità e comportamenti organizzativi e di stabilire competenze e responsabilità nonché flussi informativi.

Come già le procedure di registrazione inventariale e contabile delle attività e delle passività che concorrono alla formazione del patrimonio dell'Autorità (appro-

vate con delibera 18 marzo 2004, n. 39), anche quelle concernenti la gestione dei processi di spesa, oltre a risultare immediatamente rispondenti ai principi introdotti nel decreto legislativo n. 286/99 in materia di monitoraggio e valutazione dei costi, dei rendimenti e dei risultati dell'attività svolta, si pongono in correlazione con il sistema di contabilità economico-patrimoniale, integrato alla contabilità finanziaria, adottato con la delibera n. 153 del 9 settembre 2004. Il sistema integrato di contabilità consentirà di monitorare, già nella fase di sperimentazione nel corso del 2005, la finalizzazione sia della spesa sia dei costi, oltre che di verificare la conformità amministrativo-contabile dell'impiego delle risorse. In relazione a tale ultimo aspetto, al fine di meglio governare la correttezza amministrativo-contabile nell'acquisizione e nell'impiego decentrato delle risorse, nel regolamento di contabilità è stata introdotta la figura del Ragioniere capo cui viene affidata la verifica degli atti prima della liquidazione delle spese.

RISORSE UMANE E SVILUPPO DEL PERSONALE

Acquisizione delle risorse, formazione e sviluppo del personale

Per effetto dell'art. 1, comma 118, della legge 23 agosto 2004, n. 239, che ha modificato la legge istitutiva del 1995, la pianta organica del personale di ruolo dell'Autorità conta 120 unità (e non più 80), mentre la dotazione del personale con contratto a tempo determinato passa da 40 a 60 unità. Peraltro, l'attuale dotazione complessiva, già inferiore rispetto all'originario contingente di legge, risulta maggiormente diminuita in relazione alle previsioni contenute nelle sopra richiamate disposizioni legislative. Per conseguenza, nell'ottica dell'accrescimento dell'efficienza e dell'efficacia della sua azione istituzionale e della migliore utilizzazione delle risorse umane e delle capacità professionali, l'Autorità ha avviato un processo per la ridefinizione della pianta organica del personale di ruolo e, più in generale, per la rideterminazione della sua dotazione di personale dipendente, sia di ruolo sia a tempo determinato.

Il 2004 è stato caratterizzato, sotto un profilo generale, dalla prosecuzione dell'attività di reclutamento di personale – a tempo indeterminato e a tempo determinato – nell'ambito di un programma di assunzioni riconfermato rispetto a quello adottato nell'anno precedente e finalizzato ad avvicinare il più possibile la dotazione organica effettiva ai contingenti previsti dalla legge. In tale contesto si è cercato parimenti di dare tempestivamente corso alle azioni per il reclutamento di nuovo personale, conseguenti al processo di riorganizzazione e rese necessarie per la copertura di specifiche posizioni particolarmente significative nel nuovo assetto organizzativo. L'introduzione in struttura della Direzione tariffe, nonché l'istituzione della figura del Segretariato generale e, nello stesso ambito, dell'Unità pianificazione e controllo strategico hanno reso necessaria e

indifferibile, in ragione della delicatezza dei ruoli e delle funzioni attribuite, l'assunzione con contratto a tempo determinato di tre unità di qualifica dirigenziale. Si è proceduto altresì al compimento di una procedura di selezione pubblica che ha condotto all'assunzione con contratto a tempo determinato di una unità di personale nella carriera di funzionario, con profilo di economista. Nell'anno di riferimento si è inoltre portato a conclusione l'espletamento dei concorsi pubblici banditi – secondo il programma approvato nel novembre 2003 sulla base della dotazione organica antecedente la legge n. 239/04 – per l'assunzione in ruolo di un dirigente e di sei funzionari. Sono stati infine pubblicati avvisi di selezione pubblica per l'assunzione con contratto a tempo determinato di 26 nuove unità di personale di cui 11 nella carriera degli operativi e 15 nella carriera dei funzionari.

Per quanto concerne la valorizzazione delle risorse interne, si conferma l'attenzione per lo sviluppo del personale, basata sul riconoscimento e sulla valutazione delle capacità professionali dei dipendenti utilizzando gli strumenti messi a disposizione dal regolamento del personale e ordinamento delle carriere dell'Autorità. In particolare, si è svolto, con riferimento all'attività del 2003, il processo di valutazione finalizzato alla progressione nelle carriere e all'erogazione del trattamento accessorio di "produttività" (gratifica), per il quale è stata applicata la formula di premio incentivante, corrisposto ai funzionari e ai dirigenti in ragione dell'assiduità, della qualità delle prestazioni, dei risultati e delle responsabilità e funzioni formalmente attribuite. Oltre a ciò, a fronte del processo di riorganizzazione e delle nuove maggiori responsabilità conferite sono state espletate le procedure di promozione sia di cinque direttori alla qualifica di Direttore centrale, sia di un direttore aggiunto alla qualifica di Direttore.

Come sempre si è prestata grande attenzione al tema della formazione: numerosi sono stati i dipendenti dell'Autorità (nell'ordine del 60-70 per cento del personale in servizio) che hanno preso parte a corsi e iniziative nazionali e internazionali, presso organismi e istituzioni di assoluta e comprovata esperienza tecnico-scientifica, al fine di mantenere vivi il confronto dialettico e l'aggiornamento professionale sui profili attuativi e di esperienza nei settori dell'energia elettrica e del gas. Peraltro, deve rilevarsi come non sia ancora divenuto possibile realizzare, pur se il tema è stato più volte affrontato in via istruttoria, un sistematico e organico piano di formazione.

Nell'anno di riferimento si è per la prima volta attivato un programma di previdenza complementare in favore dei dipendenti dell'Autorità. Il Fondo pensione cui hanno aderito i dipendenti è stato selezionato attraverso una procedura di confronto concorrenziale fra i gestori dei Fondi pensione ufficialmente abilitati. L'anno in corso è stato caratterizzato da un intenso confronto sindacale che ha avuto come momenti di massima espressione la modificazione della struttura

del trattamento economico dei dipendenti, oltre che talune variazioni del processo valutativo e di carriera degli stessi.

Per quanto riguarda il trattamento economico, l'Autorità ha inteso allinearsi il più possibile alla struttura della retribuzione come modificata per il personale dell'Autorità garante della concorrenza e del mercato; ciò in conformità con quanto previsto dalla legge istitutiva che stabilisce come le norme concernenti il trattamento giuridico ed economico del personale debbano essere stabilite in base ai criteri fissati dal contratto collettivo di lavoro in vigore per l'Antitrust, tenendo conto delle specifiche esigenze funzionali e organizzative dell'Autorità. Conseguentemente è stata disposta l'articolazione del trattamento retributivo nelle voci "retribuzione di livello", "premio di presenza" e, per il solo personale appartenente alle carriere dei dirigenti e dei funzionari, "gratifica individuale annuale".

Relativamente al processo valutativo, sempre in un'ottica di riallineamento all'Antitrust, sono stati introdotti due rilevanti elementi di novità:

- la direzione e il coordinamento unitario del processo valutativo a opera del Direttore generale, con l'ausilio di un Comitato di valutazione composto da tutti i direttori valutatori;
- la determinazione di un unico *budget* di livelli di progressione e di un'unica graduatoria definitiva, per ciascuna carriera.

È in corso di definizione con le organizzazioni sindacali un importante accordo in materia di sicurezza e salute dei dipendenti sul luogo del lavoro, in attuazione della legge 19 settembre 1994, n. 626 e sue successive modificazioni.

Compagine – Analisi per età, qualifica e livelli retributivi

Nelle more della ridefinizione della dotazione alla luce delle disposizioni della legge n. 239/04, l'attuale pianta organica dell'Autorità, definita con delibera 7 marzo 2001, n. 53, è strutturata secondo le carriere e le qualifiche illustrate nella tavola 8.1.

La dotazione dell'Autorità risulta, al 31 marzo 2005, pari a 101 unità delle quali 69 a tempo indeterminato e 32 a tempo determinato. Si aggiunga a esse il personale pubblico e non, reso disponibile mediante comandi e distacchi per 6 risorse complessive (Tav. 8.2).

Il personale è suddiviso nelle carriere dei dirigenti, dei funzionari, degli operativi e degli esecutivi. La composizione per carriera e qualifica è descritta nella tavola 8.3. Il personale ha un'età media poco al di sotto dei 40 anni e possiede un elevato grado di qualificazione professionale. Tutti i dipendenti sono in possesso di un diploma di scuola superiore e il 78 per cento è laureato.

Come previsto dalla legge istitutiva, le retribuzioni contrattuali sono equiparate a quelle dell'Autorità garante della concorrenza e del mercato. Le retribuzioni

TAV. 8.1 PIANTA ORGANICA

CARRIERA DEI DIRIGENTI	15 UNITÀ
Direttore generale	
Direttore centrale	
Direttore	
Direttore aggiunto	
CARRIERA DEI FUNZIONARI	46 UNITÀ
Primo funzionario	
Funzionario di I	
Funzionario di II	
Funzionario di III	
CARRIERA DEGLI OPERATIVI	18 UNITÀ
Impiegato	
Coadiutore	
Aggiunto	
Applicato	
CARRIERA DEGLI ESECUTIVI	1 UNITÀ
Commesso capo	
Commesso	
TOTALE	80 UNITÀ

TAV. 8.2 PERSONALE AL 31 MARZO 2005 PER TIPO DI CONTRATTO

QUALIFICHE	RUOLO	TEMPO DETERMINATO	COMANDI, DISTACCHI
Direttore generale	0	1	0
Direttore centrale	5	0	0
Direttore	3	3	0
Direttore aggiunto	7	1	0
Primo funzionario	3	1	0
Funzionario I	6	1	0
Funzionario II	21	5	4
Funzionario III	9	12	0
Impiegato	4	2	1
Coadiutore	4	3	0
Aggiunto	7	3	0
Commesso	0	0	1
TOTALE	69	32	6

TAV. 8.3 PERSONALE AL 31 MARZO 2005 PER CARRIERA E QUALIFICA

DIRIGENTI		FUNZIONARI		IMPIEGATI		ESECUTIVI	
Direttore generale	1	Primo funzionario	4	Impiegato	7	-	-
Direttore centrale	5	Funzionario I	7	Coadiutore	7	Commesso capo	-
Direttore	6	Funzionario II	30	Aggiunto	10	Commesso	1
Direttore aggiunto	8	Funzionario III	21	Applicato	-	-	-
TOTALE	20	TOTALE	62	TOTALE	24	TOTALE	1

TAV. 8.4 RETRIBUZIONE CONTRATTUALE LORDA PER CARRIERA E GRADO(A)

DIRIGENTI		FUNZIONARI		IMPIEGATI		ESECUTIVI	
Direttore generale	141,6	Primo funzionario	71,6	Impiegato	42,2	-	-
Direttore centrale	116,3	Funzionario I	58,6	Coadiutore	35,5	Commesso capo	31,8
Direttore	92,8	Funzionario II	45,7	Aggiunto	27,8	Commesso	24,1
Direttore aggiunto	82,6	Funzionario III	39,1	Applicato	24,9	-	-

(A) Livello base, al netto della gratifica annuale, in migliaia di euro.

medie annue effettive (al lordo delle ritenute erariali ma al netto della gratifica annuale e dei contributi previdenziali e assistenziali a carico dell'Autorità) sono riportate nella tavola 8.4.

GESTIONE FINANZIARIA

Lo scorso anno l'Autorità si è impegnata nel progetto di implementazione di un sistema di contabilità economico-patrimoniale correlato a una conduzione non più di tipo finanziario-autorizzatorio, bensì finanziario-decisionale.

L'introduzione graduale, già nel corso del 2004, di nuovi strumenti operativi ha prodotto i primi importanti risultati: l'Autorità in sede di approvazione del tradizionale bilancio di previsione per l'esercizio 1 gennaio 2005 – 31 dicembre 2005 ha accolto l'impostazione di tipo budgetario, approvando anche i bilanci di previsione finanziari delle singole direzioni. Al fine di agevolare l'introduzione e l'operatività, quand'anche solo sperimentale, del nuovo processo di contabilità, è stato sviluppato il sistema informativo in modo da consentire a ciascun responsabile di direzione di tener monitorato in tempo reale e in corso di esercizio l'andamento del *budget* assegnato alla propria direzione. Il percorso evolutivo caratterizzato attualmente sia dall'affiancamento della contabilità economi-

co-patrimoniale ed economico-analitica alla contabilità finanziaria, sia dal decentramento delle responsabilità è stato altresì accompagnato (come già ricordato nel primo paragrafo di questo Capitolo) dall'introduzione di un nuovo sistema di deleghe e dalla istituzione della nuova figura del Ragioniere capo.

In termini generali la gestione finanziaria dell'Autorità si svolge, in conformità alla disciplina di cui al vigente regolamento di contabilità, sulla base di un bilancio annuale di previsione approvato dall'Autorità stessa. Il rendiconto dell'esercizio finanziario 2004, approvato con delibera n. 76 del 27 aprile 2005, rappresenta le risultanze della gestione del relativo anno finanziario, coincidente con l'anno solare.

Il funzionamento dell'Autorità non genera oneri a carico del bilancio dello Stato. Aderendo a un'impostazione di mutualità settoriale, il finanziamento dell'Autorità è posto a carico dei soggetti esercenti i servizi, che contribuiscono con un versamento annuale nella misura stabilita con decreto del Ministero dell'economia e delle finanze e comunque non superiore all'1 per mille dei ricavi dell'ultimo esercizio. Le entrate finanziarie sono costituite per la quasi totalità dal suddetto contributo a carico dei soggetti esercenti i servizi di energia elettrica e gas. Per la prima volta, con riferimento al contributo 2004, è stata adottata una nuova modalità di versamento che ha consentito all'Autorità un significativo e netto miglioramento rispetto ai tempi "fisiologici" di trasferimento dei fondi dal bilancio dello Stato. Anche per l'anno 2004 la misura del contributo dovuto dai soggetti regolati, con riferimento all'anno 2003, è stata mantenuta pari all'aliquota dello 0,3 per mille, quindi al di sotto dell'1 per mille che, come si è detto, è il valore massimo stabilito dalla legge.

Tra le uscite si segnala che le spese per il funzionamento degli organi istituzionali ammontano a circa 1,05 milioni di euro. Tale voce ricomprende essenzialmente le indennità spettanti ai componenti dell'Autorità (come noto equiparate al trattamento economico del Presidente e del giudice della Corte costituzionale) erogate nell'esercizio 2004 e che tengono conto degli effetti degli aggiornamenti di dette indennità emanate nell'ultimo trimestre 2003.

Le spese del personale per i dipendenti, pari a 8,3 milioni di euro, sono incrementate per effetto: degli accordi sindacali in materia di nuova struttura della retribuzione; della corresponsione delle competenze arretrate connesse con l'intervenuto aggiornamento dei livelli stipendiali; nonché dell'attivazione del programma di previdenza complementare che contempla espressamente una contribuzione anche a carico del datore di lavoro dell'Autorità.

Gli oneri previdenziali e assistenziali a carico dell'Autorità, sostenuti per il personale e per i componenti, sono risultati pari a 3,4 milioni di euro.

Il ricorso a prestazioni di servizi a opera di terzi si è reso necessario per l'affidamento di contratti di collaborazione coordinata e continuativa e per la fornitura di lavoro temporaneo, indispensabili per sopperire a specifiche esigenze alle

quali in esito alle ricognizioni effettuate non era possibile far fronte con la dotazione di personale esistente. Il ricorso a prestazioni esterne si è reso altresì necessario per assicurare alcune tipologie di servizi, quali quelli relativi alla gestione paghe e contributi; al funzionamento e alla gestione degli immobili ove sono posizionati la sede di Milano e l'Ufficio di Roma dell'Autorità; nonché all'espletamento di specifici incarichi di consulenza, come l'assistenza all'Autorità nel progetto di ridefinizione organizzativa, ovvero sia di supporto agli Uffici per l'introduzione di un nuovo sistema di contabilità, sia di consulenze tecniche specialistiche su temi attinenti l'attività istituzionale dell'Autorità.

Sulla voce "uscite" incidono anche i canoni di locazione per gli immobili di Milano e di Roma ove attualmente opera l'Autorità.

Le spese in conto capitale, pari a 0,8 milioni di euro, consistono essenzialmente nell'acquisizione di attrezzature informatiche, mobili e arredi, impianti e materiale specialistico per la biblioteca.

Non è in dotazione all'Autorità alcun veicolo.

TAV. 8.5 **PROSPETTO RIASSUNTIVO DELLE PRINCIPALI VOCI DI RENDICONTO**
Milioni di euro; anni solari

	2003	2004	VAR. %	COMP. % ^(A)
Avanzo di amministrazione dell'esercizio precedente applicato	7,17	5,48	-	-
ENTRATE	17,85	36,33	103,5	100,00
Contributo a carico dei soggetti regolati	17,15	35,47	106,8	97,6
Altre entrate	0,70	0,86	22,9	2,4
SPESE	20,11	27,90	38,7	100,00
<i>Spese correnti:</i>	<i>19,65</i>	<i>27,10</i>	<i>37,9</i>	<i>97,1</i>
Funzionamento degli organi istituzionali	1,22	1,14	-6,6	4,1
Personale in servizio	7,79	10,27	31,8	36,8
Oneri previdenziali e assistenziali per personale e organi istituzionali	2,48	3,41	37,5	12,2
Comitati, consulenze e prestazioni di servizi rese da terzi	4,38	8,09	84,7	29,0
Canoni di locazione	1,63	1,47	-9,8	5,3
Altre spese per acquisto di beni e servizi	2,21	2,72	23,1	9,7
<i>Spese in conto capitale</i>	<i>0,46</i>	<i>0,80</i>	<i>73,9</i>	<i>2,9</i>
Variazione dei residui attivi	0,00	0,00	-	-
Variazione dei residui passivi	0,57	0,78	-	-
AVANZO DI AMMINISTRAZIONE	5,48	14,70	168,2	-

(A) Anno 2004.