



*Il Nucleo di Valutazione
e Controllo Strategico*

*Relazione sul
funzionamento complessivo
del sistema di misurazione,
valutazione, trasparenza e
integrità dei controlli
interni per l'anno 2017*

Luglio 2018

Sommario

Introduzione	2
Il contesto organizzativo di riferimento	2
Funzionamento complessivo del sistema di valutazione.....	4
Processo di attuazione del ciclo della <i>performance</i>	4
<i>Performance</i> organizzativa e valutazione dell'efficienza in chiave input-output.....	6
Valutazione della <i>performance</i> individuale.....	10
Il monitoraggio dei controlli interni.....	11
La trasparenza e il rispetto degli obblighi di pubblicazione	12

1. INTRODUZIONE

La presente “*Relazione sul 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 2017*” è stata redatta dal Nucleo di Valutazione e Controllo Strategico in attuazione delle competenze attribuite dal Regolamento di organizzazione e funzionamento dell’Autorità medesima (nel rispetto delle disposizioni di legge vigenti in materia).

L’Autorità di Regolazione per Energia, Reti e Ambiente (di seguito: Autorità o ARERA), pur non rientrando nell’ambito soggettivo di applicazione del d.lgs. n. 150 del 2009 - in quanto non ricompresa tra le Pubbliche Amministrazioni di cui all’art. 1, comma 2, del d.lgs. n. 165 del 2001 - ha ritenuto opportuno adottare volontariamente tale strumento di monitoraggio e controllo.

La Relazione contiene l’analisi sul funzionamento complessivo delle attività che intervengono nel ciclo della *performance*. Essa non entra nel merito delle scelte operate dall’Autorità per l’attuazione del Piano della performance 2015-2018, che competono al vertice politico-amministrativo, ma si concentra sulle modalità di attuazione del processo di funzionamento dell’apparato amministrativo e di definizione degli obiettivi, avuto riguardo al relativo perseguimento.

2. IL CONTESTO ORGANIZZATIVO DI RIFERIMENTO

Nel corso del 2017, a decorrere dal 1° febbraio, l’Autorità ha mutato il proprio assetto organizzativo, abbandonando l’articolazione dipartimentale che l’aveva contraddistinta fino al 31 gennaio – basata sulla distinzione tra le attività di funzionamento, di regolazione e di vigilanza e controllo, trasversali ai settori regolati, ascritte rispettivamente al Dipartimento per il coordinamento, gli affari giuridici e le relazioni istituzionali, al Dipartimento per la regolazione e al Dipartimento per l’*enforcement* e gli affari dei consumatori – per adottare una struttura divisionale, maggiormente rispondente all’attribuzione di ulteriori competenze e, soprattutto, alla sempre maggiore eterogeneità dei settori di competenza.

Le articolazioni principali del nuovo assetto consistono in tre Divisioni (il Segretariato Generale, Divisione Energia e Divisione Ambiente), declinate tenendo conto, oltre che delle imprescindibili attività di funzionamento e coordinamento generale, degli ambiti di intervento dell’Autorità.

Le tre Divisioni attuali sono articolate in Direzioni come di seguito indicato:

1. Segretariato Generale (SGE):

- Direzione Affari Generali e Risorse (DAGR);
- Direzione Relazioni Esterne e Istituzionali (DREI);
- Direzione Comunicazione Specialistica e Mass Media (DCSM);
- Direzione Legale e Atti del Collegio (DLAC);
- Direzione Advocacy Consumatori e Utenti (DACU);
- Direzione Accountability e Enforcement (DAEN);
- Direzione Sanzioni e Impegni (DSAI);

2. Divisione Energia (ENERGIA):

- Direzione mercati energia all'ingrosso e sostenibilità ambientale (DMEA);
- Direzione infrastrutture, energia e unbundling (DIEU);
- Direzione mercati retail e tutela dei consumatori di energia (DMRT);
- Ufficio speciale regolazione euro-unitaria (REU).

3. Divisione Ambiente (AMBIENTE):

- Direzione sistemi idrici (DSID);
- Direzione teleriscaldamento e teleraffrescamento (DTLR);
- Direzione ciclo dei rifiuti urbani e assimilati (DRIF).

Le missioni delle Divisioni, delle Direzioni e delle Unità sono individuate nel Regolamento di organizzazione e funzionamento.

Al 31 dicembre 2017, il personale in servizio¹ è risultato essere pari a complessive 269 unità (non si rileva al riguardo una modifica significativa del dato dell'anno precedente pari a 271), delle quali 230 interne e/o assimilate (157 dipendenti di ruolo, 59 a tempo determinato e 14 provenienti da altre pubbliche amministrazioni e/o enti pubblici in posizione di comando e/o distacco) e 39 esterne (11 collaboratori, ad esclusione dei 7 incarichi dei componenti di organi necessari di funzionamento, quali il Collegio dei Revisori dei conti, il Nucleo di Valutazione e il Garante del Codice Etico e dei 2 incarichi consulenziali a supporto diretto del Collegio; 13 lavoratori con contratto di somministrazione; 10 stage e assegni di ricerca; 5 in disponibilità di impiego).

¹ Il computo riportato dà conto del personale in effettivo servizio alla data di riferimento e pertanto nello stesso non sono compresi n.4 dipendenti (tre in ruolo e uno a tempo determinato) che, alla data medesima, sono risultati nelle condizioni di fuori ruolo, aspettativa ovvero in distacco/comando presso altra pubblica amministrazione.

3. FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE

3.1 Processo di attuazione del ciclo della *performance*

Il primo ciclo della *performance* è stato avviato dall’Autorità con l’approvazione del “Piano della *performance* 2015-2018”, adottato con determinazione dirigenziale n. 68/DAGR/2015 dell’11 novembre 2015.

Il Piano in parola illustra il legame esistente tra la missione istituzionale dell’Autorità e gli obiettivi, strategici e operativi, che la medesima si è prefissata, anche in considerazione delle risorse umane, finanziarie e strumentali a disposizione. L’idea alla base della redazione del Piano è consistita nell’inserire lo stesso nel processo di pianificazione e controllo dell’Autorità, in modo da ottenere un sistema integrato di programmazione e misurazione delle attività svolte.

Gli obiettivi in esso individuati discendono dal Quadro strategico 2015-2018, adottato con delibera 3/2015/A, in esito ad un articolato processo di consultazione pubblica, svoltosi anche in occasione delle Audizioni periodiche dell’11 e 12 novembre 2014 e della III Conferenza nazionale sulla regolazione dei servizi idrici del 24 novembre 2014.

Nel Quadro, secondo una struttura ad albero, sono individuati le Linee strategiche (11), che disegnano la strategia complessiva di intervento di medio-lungo termine dell’Autorità, e gli obiettivi strategici o OS (25), che descrivono per punti le misure di intervento².

Per scelta dell’Autorità, gli obiettivi strategici sono correlati esclusivamente alle attività connotate da un carattere di innovatività. In altre parole, il concetto di obiettivo strategico viene circoscritto

² Gli obiettivi individuati nel Quadro strategico 2015-2018 sono:

- OS1 - Mercato elettrico più sicuro, efficiente e flessibile;
- OS2 - Mercato elettrico più integrato;
- OS3 - Revisione della struttura dei corrispettivi gas, delle modalità di allocazione della capacità e della gestione dei relativi;
- OS4 - Aumento della flessibilità e dell’efficienza del sistema di bilanciamento;
- OS5 - Europeizzazione della regolazione delle infrastrutture di interesse transfrontaliero;
- OS6 - Attuazione di una regolazione selettiva degli investimenti infrastrutturali;
- 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;
- 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;
- OS14 - Adozione di ulteriori misure per favorire la convergenza della regolazione idrica;
- OS15 - Completamento dell’insieme di regole tariffarie per il riconoscimento di costi efficienti dei servizi idrici;
- OS16 - Sviluppo di meccanismi per favorire l’efficienza idrica, la misurazione dei consumi;
- OS17 - Tariffa sociale per il servizio idrico integrato;
- OS18 - Regolazione della qualità contrattuale e riduzione della morosità;
- OS19 - Razionalizzazione del sistema di tutele dei clienti finali per la trattazione dei reclami e la risoluzione extragiudiziale;
- 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;
- OS23 - Revisione e semplificazione del bonus elettricità e gas e sviluppo di altri strumenti ad integrazione delle politiche;
- OS24 - Nuove misure di *accountability* in particolare verso gli stakeholder;
- OS25 - Promozione di maggiori livelli di trasparenza, semplificazione ed efficienza.

agli ambiti in cui l’Autorità si impegna ad introdurre innovazioni o a quelli nei quali è chiamata ad effettuare modifiche sostanziali dell’impianto di regolazione o di vigilanza in essere.

L’albero della *performance* si completa con la programmazione operativa annuale con la quale le strutture organizzative individuano le attività/obiettivo necessarie all’attuazione delle priorità strategiche di cui sopra e quelle che, pur significative in termini di impegno e di complessità tecnica, non presentano il connotato dell’innovatività e pertanto, per convenzione interna, vengono riferite al perseguimento di obiettivi definiti operativo-funzionali.

Di conseguenza, la programmazione annuale, in aggiunta agli OS riportati nella nota 2, individua ulteriori quattro ambiti:

- T1 Teleriscaldamento, teleraffrescamento e acqua calda;
- L1 Altre attività;
- L2 Attività ispettive;
- L3 Attività internazionale.

Il Nucleo auspica che, negli anni a venire, possano essere raccolte e identificate nel sistema di programmazione le voci più rilevanti rientranti in ciascuno di detti obiettivi operativo-funzionali.

A tal riguardo, il Nucleo ha appreso che per iniziativa dell’Unità di Controllo di Gestione si sta provvedendo ad elaborare una proposta di tassonomia interpretativa degli obiettivi specifici ricompresi in L1.

Il Piano della *performance* è stato predisposto in ottemperanza alle disposizioni regolamentari interne e rappresenta in modo coerente il legame tra missione istituzionale, obiettivi strategici e obiettivi operativi, tenuto conto delle risorse umane, finanziarie e strumentali disponibili.

Oltre alle aree strategiche della regolazione, il Piano ha interessato in modo trasversale anche le dimensioni della trasparenza, della semplificazione e dell’*accountability*.

Il secondo ciclo della *performance* dell’Autorità si è concluso il 30 giugno 2017 con l’approvazione della “Relazione sulla *performance* 2016” che ha messo in luce i risultati raggiunti nell’anno di riferimento rispetto agli obiettivi del Piano. La “Relazione sulla *performance*” è stata validata dal Nucleo di valutazione e pubblicata sul sito istituzionale dell’Autorità.

Nel giugno 2018 si è concluso anche il terzo ciclo, mercé l’approvazione della Relazione della *performance* 2017, anch’essa pubblicata nei termini temporali di legge sul sito web e validata dal Nucleo di Valutazione.

3.2 Performance organizzativa e valutazione dell'efficienza in chiave input-output

La misurazione della *performance* valuta il grado di conseguimento degli obiettivi assegnati alle strutture.

Già dal 2012, ancor prima della formalizzazione del ciclo di gestione della *performance* con l'adozione del Piano di cui sopra, si è sviluppata in Autorità una procedura di analisi dell'efficienza dell'azione amministrativa.

Il Nucleo di Valutazione ha messo a punto una metodologia basata sul modello della creazione di valore come riferimento sottostante alla misurazione della *performance* e alla valutazione di efficienza in chiave *input-output*.

La suddetta metodologia valutativa è entrata a regime con l'esercizio 2013, integrando il sistema di programmazione e connettendosi agli obiettivi operativi e strategici individuati, anche grazie all'utilizzo di un applicativo informatico – collegato alla piattaforma della Programmazione – che consente di rilevare gli output prodotti dalla struttura in relazione agli obiettivi medesimi.

Il meccanismo di misurazione, unico per tutte le strutture organizzative dell'Amministrazione, è supportato da una tassonomia articolata in due fondamentali categorie: atti e provvedimenti assunti dal Collegio e atti di responsabilità dirigenziale o di struttura; ciascuna di esse, a sua volta, è declinata in sottocategorie, costruite secondo una logica di insiemi ampi e trasversali.

Il meccanismo di misurazione in esame è capace di considerare, per ciascuno degli obiettivi individuati nei documenti di programmazione strategica ed operativa, sia gli output generati da ciascuna direzione, opportunamente ponderati in relazione alla loro complessità intrinseca, sia gli input in termini di valore assorbito. Si intuisce come la correlazione di input e output agli obiettivi strategici ed operativi suddetti possa offrire elementi utili anche all'analisi strategica.

Ai fini della procedura di misurazione, è doveroso precisare che è considerato output ogni elemento fattuale ed enucleabile, frutto di contributi specifici o comunque risultato di un'attività e/o di più attività, anche diverse tra loro, teleologicamente connesse. Onde poter valorizzare gli apporti delle diverse strutture, è stata assecondata la frazionabilità dei processi produttivi e, pertanto, sono stati considerati anche output intermedi, purché identificabili a loro volta come prodotti finali di fasi specifiche di un processo o di sub-processi.

Ovviamente, in un sistema di misurazione è indispensabile l'analisi qualitativa e, nel caso degli output, l'apprezzamento della complessità insita nella realizzazione di ciascuno di essi.

La complessità viene analizzata avvalendosi di parametri esplicativi, a loro volta articolati in attributi. I parametri individuati sono i seguenti:

- *Problem solving*: la capacità di prospettare soluzioni. Esso viene misurato avendo a riferimento

le competenze professionali necessarie, l'indice di discrezionalità impiegato, nonché il carattere ordinario o innovativo della fattispecie considerata.

- *Effort*: l'intensità dell'impegno sostenuto per portare a realizzazione l'output. Tale attributo viene misurato in ragione della dimensione quantitativa delle attività da porre in essere per la realizzazione dell'output, della gravosità della procedura interna seguita, dei comportamenti organizzativi necessari e dell'intensità delle interazioni con altre Istituzioni e/o soggetti esterni, pubblici e/o privati.
- *Interdirezionalità*: la necessità di avvalersi, per giungere alla realizzazione dell'output, del contributo puntualmente individuabile di altre unità organizzative e da cui sia possibile inferire un rapporto cliente-fornitore.
- *Compressione dei tempi*: la necessità di realizzare l'output in tempi ristretti per cause esogene e non previste o prevedibili, tali da modificare la pianificazione corrente delle attività (modifiche legislative, richieste avanzate senza ragionevole preavviso da altre strutture organizzative o dal Collegio dell'Autorità o da soggetti esterni). Non sono assimilabili al caso qui contemplato le ipotesi in cui lo svolgimento delle attività sia scandito da termini temporali derivanti da disposizioni di legge e/o regolamentari già note e/o vigenti.

La misurazione dell'output si sostanzia, quindi, nel confronto della fattispecie concreta con quella astratta che, tra tutte quelle predefinite, appare più aderente, in ragione della declinazione degli attributi che la connotano, al fine di individuare il valore/peso corrispondente.

Sul fronte degli input – in considerazione dell'elevata professionalità delle risorse umane impiegate e della peculiarità dei compiti di regolazione esposti alla dinamicità dei settori di interesse e alla mutevolezza degli scenari e dei contesti di riferimento –, l'analisi è incentrata sul valore assorbito dal personale.

Per ciascuna direzione si provvede a quantificare l'organico impiegato nell'anno e ad associare a ciascun dipendente/collaboratore il relativo costo annuale; il costo di ciascuna risorsa è poi spalmato sugli obiettivi, in ragione della percentuale di tempo-applicazione della risorsa allo specifico obiettivo.

I dati emersi dalla rilevazione output 2017 hanno evidenziato come la struttura, nel corso del medesimo anno, abbia prodotto 5.079 output, per un valore espresso in punti output di 51.123 ed una media di 10,07 punti per output generato. La rilevazione output 2016 aveva fatto registrare 4.798 output, per un valore in punti output di 47.775 ed una media di 9,96 punti.

In ragione degli elementi osservati, il Nucleo auspica che, negli anni a venire, le modalità di rilevazione e classificazione degli output da parte delle strutture possano sempre più standardizzarsi, in aderenza alle indicazioni fornite dal manuale di procedura adottato nel 2015.

Riclassificando i singoli output in base all'obiettivo strategico o operativo-funzionale di riferimento, è stato possibile rilevare che gli output prodotti hanno interessato tutti i 25 obiettivi strategici (OS) e altresì quelli operativi relativi alle attività continuative e di funzionamento.

Le Tabelle 1 e 2 danno conto della rilevazione completa degli output in relazione agli obiettivi individuati nei documenti di programmazione e degli output prodotti da ciascuna struttura organizzativa, avendo riguardo per le due categorie della tassonomia assunta ovvero quella degli output di Collegio e degli output di Struttura, nonché per le risorse umane impiegate alla data di riferimento del 31 dicembre 2017.

Tabella 1 – Output riclassificati per obiettivi strategici

Obiettivo Strategico	Numero Output	Punti Output
OS1	80	943
OS2	42	509
OS3	21	223
OS4	15	128
OS5	4	51
OS6	65	742
OS7	45	375
OS8	29	253
OS9	5	52
OS10	88	1003
OS11	23	155
OS12	25	353
OS13	12	226
OS14	29	504
OS15	6	97
OS16	12	182
OS17	11	226
OS18	31	471
OS19	27	319
OS20	3	25
OS21	2	18
OS22	161	2378
OS23	14	147
OS24	15	140
OS25	16	173
T1	18	196
L1	3753	36584
L2	176	1495
L3	351	3155
Totale	5079	51123

Tabella 2 – Prospetto di sintesi³

	DACU	DAEN	DAGR	DIEU	DLAC	DMEA	DMRT	DREI	DSAI	DSAM	DSID	DTSA	ENERGIA	REU	SGE	STM	TOTALI
Risorse interne	12	17	31	32	24	20	16	17	5	5	17	5	5	7	12	5	230
Risorse esterne	1	8	8	2	3	3	2	1	3	2	1	2	0	0	3	0	39
Totale Risorse	13	25	39	34	27	23	18	18	8	7	18	7	5	7	15	5	269
Numero attività/obiettivo	26	24	27	35	20	26	30	23	14	13	35	12	15	12	19	10	341
Numero unità	5	5	6	7	5	5	5	5	3	2	5	3	2	2	3	2	65
Numero output struttura	242	334	303	215	476	154	350	301	314	131	350	29	75	195	190	90	3.749
Valore output struttura	2.102	3.021	2.311	1.956	4.912	1.400	2.306	2.676	3.684	1.408	4.394	255	583	1.546	1.557	1.096	35.207
Numero output collegio	91	71	52	177	146	324	101	44	55	19	107	12	24	55	52	0	1.330
Valore output collegio	999	821	544	1.848	1.698	3.915	1.117	355	841	200	1.804	170	239	645	720	0	15.916
Numero output totale	333	405	355	392	622	478	451	345	369	150	457	41	99	250	242	90	5.079
Valore output totale	3.101	3.842	2.855	3.804	6.610	5.315	3.423	3.031	4.525	1.608	6.198	425	822	2.191	2.277	1.096	51.123
Media output	9,31	9,49	8,04	9,70	10,63	11,12	7,59	8,79	12,26	10,72	13,56	10,37	8,30	8,76	9,41	12,18	10,07

La misurazione della performance potrà presto avvalersi, per quanto concerne gli input, di un applicativo informatico ideato ad uso, principalmente, della funzione di controllo di gestione e in corso di implementazione.

Il sistema di misurazione e valutazione descritto e gli strumenti in via di realizzazione appaiono funzionali al monitoraggio della performance organizzativa e individuale dell’Autorità, potendo concorrere al conseguimento di progressivi miglioramenti in termini di efficacia e di efficienza dell’azione amministrativa e, altresì, al sostegno di un modello di premialità sempre più aderente a logiche meritocratiche.

³ La tabella 2 offre un prospetto di sintesi della rilevazione input – output 2017, avendo riguardo per l’articolazione organizzativa vigente in Autorità nel periodo 1 febbraio – 31 dicembre 2017, come si riferisce nel paragrafo 2 della presente Relazione. A causa di ciò, si è dovuto provvedere alla opportuna riallocazione degli output prodotti nel mese di gennaio dalle strutture soppresse presso quelle che, nell’ambito del nuovo assetto, ne hanno ereditato funzioni e risorse.

4. VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Il sistema di incentivazione del personale attuato dall'Autorità si basa su un articolato meccanismo, le cui componenti si differenziano in relazione all'ambito delle attività svolte dal personale e alle responsabilità ad esso connesse.

In estrema sintesi è possibile individuare due macro-categorie d'incentivazione.

La prima comprende gli incentivi a *commisurazione individuale*: l'entità dell'incentivo è determinato dalla valutazione delle caratteristiche e dei comportamenti organizzativi del singolo dipendente.

Nella seconda categoria ricadono, invece, gli incentivi a *commisurazione collettiva*: l'entità dell'emolumento dipende da un parametro riferito ad una collettività di soggetti più o meno estesa.

Gli istituti retributivi a *commisurazione collettiva* in Autorità sono rappresentati dal *premio di efficienza aziendale*. Tale premio fa riferimento alla *performance*, in termini di efficienza, dell'Autorità nella sua interezza.

L'esigenza, più volte manifestata dal Nucleo al Collegio, è quella di pervenire ad un processo valutativo caratterizzato da un significativo grado di formalizzazione.

A tal fine, sin dall'anno 2015, il Nucleo ha proposto al Collegio una metodologia consistente nell'individuazione di una serie di dimensioni che, senza mutare l'autonomia del Collegio nel determinare l'esito della valutazione, possa consentire ad esso di trarre dal procedimento proposto un supporto formalizzato per compiere la valutazione stessa.

Il criterio che sta alla base della proposta è quello della misurazione multidimensionale dell'attività svolta dai dirigenti apicali mediante il ricorso ad un modello composito in cui agiscano contestualmente valutazioni qualitative e misurazioni di carattere parametrico.

Secondo il Nucleo tale proposta, sebbene riferita ad una specifica categoria di soggetti, è basata su un impianto logico suscettibile di estensione, pur con le opportune declinazioni, alla valutazione di tutto il personale, in modo tale da garantire un processo di incentivazione differenziato per carriera, ma intrinsecamente omogeneo e coerente a livello complessivo.

Il Nucleo ha recentemente ribadito tale proposta poiché, come potutosi rilevare anche a seguito di continui confronti sul tema, essa ha mantenuto inalterata la sua validità.

5. IL MONITORAGGIO DEI CONTROLLI INTERNI

Nell'ambito della valutazione del ciclo di gestione della *performance*, assume particolare rilievo la valutazione del ciclo di programmazione economico-finanziaria.

Riguardo alle procedure e agli strumenti utilizzati dall'Autorità per la formazione e la gestione del budget, è possibile constatare come esso consenta di attribuire annualmente ai singoli Centri di costo, in numero coincidente con le direzioni, il potere di spesa limitatamente a 14 capitoli della spesa corrente e al capitolo 181 della spesa in conto capitale, relativamente ai quali è previsto anche uno stanziamento di budget per il Centro di costo virtuale "DCENTR" che funge da riserva di risorse cui attingere per fare eventualmente fronte a rideterminazioni di budget o ad esigenze di spesa inizialmente non previste o non prevedibili dalle Direzioni.

La gestione del budget è supportata dal sistema operativo inserito all'interno del sistema di programmazione, ma separato da quello della contabilità.

Al riguardo, il Nucleo evidenzia le azioni poste in essere per accrescere il grado di integrazione dei sistemi operativi, in particolare per quanto attiene all'allineamento automatico tra i dati del budget e quelli della contabilità.

Tale aspetto attualmente è ancora parzialmente assicurato da interventi non supportati in maniera automatica dai sistemi informativi, ma svolti in modo manuale dagli operatori del controllo di gestione.

Sul punto il Nucleo ha ricevuto prontamente dall'Ufficio Controllo di gestione la propria relazione annuale sulle attività svolte, dalla quale ha potuto prendere atto di come tale Ufficio abbia migliorato la propria funzionalità.

Rispetto al passato, il Nucleo ha ravvisato una maggiore capacità di impegno di risorse da parte delle Direzioni rispetto all'assegnato ed una maggior rispondenza delle assegnazioni iniziali rispetto alle somme impegnate nell'esercizio precedente.

Più volte, nel corso dell'anno, il Nucleo ha invitato la struttura a dotarsi di un applicativo informatico in grado di consentire in tempo reale l'imputazione del valore assorbito dai singoli obiettivi strategici, in raccordo all'attuale sistema di programmazione. Il disegno dell'architettura dell'applicativo gestionale è iniziata alla fine del 2016 e i lavori sono ancora in corso. Si auspica che la piattaforma possa essere completata entro la fine del 2018, così da entrare a regime nel 2019.

Infine, nel tentativo di incrementare il grado di coerenza intrinseca tra le attività strettamente riconducibili al controllo di gestione con quelle riferibili al controllo strategico si potrebbe procedere con un collegamento tra le risorse assegnate e impegnate e i singoli Obiettivi Strategici. In questo caso quindi, sarebbe opportuno che, nella formalizzazione del budget, si prendessero a riferimento, non solo i capitoli di bilancio, ma anche gli Obiettivi Strategici.

A completamento del quadro sopra rappresentato, si dà evidenza che il controllo di regolarità amministrativa e contabile, si svolge secondo la disciplina prevista dal Regolamento di Contabilità dell'Autorità, che prevede anche la funzione di controllo del Collegio dei Revisori dei conti.

6. LA TRASPARENZA E IL RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE

Nel corso dell'anno di riferimento, l'Amministrazione ha svolto attività di cura, popolamento e aggiornamento della sezione "Amministrazione trasparente" del sito web istituzionale, adeguando i contenuti informativi alla riforma di cui al d.lgs. n. 97 del 2016.

Il Responsabile per la trasparenza ha espletato un monitoraggio costante, sollecitando la sistematizzazione dell'attività di pubblicazione, peraltro già molto significativa nell'esperienza pregressa dell'Autorità, e il miglioramento dei contenuti informativi.

È stata assicurata la gestione puntuale delle istanze di accesso civico e di accesso generalizzato, con il coinvolgimento, per queste ultime, delle direzioni detentrici dei documenti, dati e/o informazioni oggetto delle istanze medesime.

Nel corso del 2017 sono stati attuati gli adempimenti di legge: in particolare, è stata pubblicata sul sito istituzionale, nei termini e nelle modalità prescritte dalla delibera A.N.AC. n. 236/2017, l'attestazione del Nucleo di Valutazione e Controllo Strategico sulla verifica di conformità della pubblicazione delle informazioni e dei dati al 31 marzo 2017 e, alla data della presente Relazione, risulta, altresì, pubblicata l'attestazione di conformità alla data del 31 marzo 2018, ai sensi della delibera A.N.AC. n. 141/2018.

Già con il Regolamento sugli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione delle informazioni – di cui l'Autorità si è dotata nel 2015 (cfr. delibera 12 maggio 2015, 315/2015/A) – e, ovviamente, con il Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità 2015-2017 (di seguito: P.T.T.I.) e il relativo Aggiornamento per l'anno 2016, erano state adottate misure organizzative atte ad assicurare la regolarità e la tempestività dell'adempimento degli obblighi di trasparenza, mediante l'individuazione delle strutture competenti a fornire le informazioni e i dati oggetto di pubblicazione obbligatoria.

A seguito della novella legislativa contenuta nel d.lgs. n. 97 del 2016 e dell'assorbimento, a far data dal 2017, del P.T.T.I. nel Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (di seguito: P.T.P.C.), l'adempimento degli obblighi di pubblicazione è divenuto oggetto di una delle

misure individuate per la prevenzione dei fenomeni corruttivi. Nel corso del 2017, i flussi informativi per la pubblicazione sono stati armonizzati con il nuovo assetto organizzativo, intervenuto a decorrere dal 1° febbraio dell'anno.

Da ultimo, con il P.T.P.C. 2018-2020, adottato con delibera 102/2018/A, si è giunti al superamento del P.T.T.I. e alla piena integrazione degli obiettivi di trasparenza nel P.T.P.C., con la formalizzazione del loro coordinamento con gli obiettivi individuati nei documenti di programmazione strategica e di gestione della *performance*.

Il Nucleo di Valutazione
e Controllo Strategico

Prof. Luca Anselmi

Prof. Simone Lazzini

Avv. Ignazio Tranquilli