



*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 2016*

*Luglio 2017*

---

## INDICE

1.Introduzione.....	3
2.Il contesto organizzativo di riferimento.....	3
3.Funzionamento complessivo del sistema di valutazione.....	4
3.1 Processo di attuazione del ciclo della <i>performance</i>	
3.2 <i>Performance</i> organizzativa e valutazione dell'efficienza in chiave <i>input-output</i>	
4.La valutazione della performance individuale.....	10
5.Il monitoraggio dei controlli interni .....	12
6.La trasparenza: rispetto degli obblighi di pubblicazione.....	15
7.Conclusioni.....	17

## 1. INTRODUZIONE

La presente “*Relazione sul funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni dell’Autorità per l’energia elettrica il gas e il sistema idrico per l’anno 2016*” è stata redatta dal Nucleo di valutazione e controllo strategico in attuazione delle competenze attribuite dal Regolamento di organizzazione e funzionamento dell’Autorità medesima e nel rispetto delle disposizioni di legge vigenti in materia.

L’Autorità per l’energia elettrica il gas e il sistema idrico (di seguito: l’Autorità), infatti, pur non rientrando nell’ambito soggettivo di applicazione del d.lgs. n. 150 del 2009 - in quanto non figura 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*.

## 2. IL CONTESTO ORGANIZZATIVO DI RIFERIMENTO

Nel corso del 2016, l’Autorità ha mantenuto il medesimo assetto organizzativo del 2015, restando articolata su 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. I dipartimenti sono articolati in Direzioni come di seguito indicato:

1. 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).
2. Dipartimento per la regolazione (REG);
  - Direzione mercati elettricità e gas (DMEG);
  - Direzione infrastrutture, *unbundling* e certificazione (DIUC);
  - Direzione sistema idrico (DSID).
3. 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 individuate nel Regolamento di organizzazione e funzionamento.

Al 31 dicembre 2016, la dotazione organica dell’Autorità è risultata essere pari a 271 unità, delle quali 215 interne (dipendenti di ruolo, dipendenti a tempo determinato e personale in posizione di comando e/o distacco proveniente da altre pubbliche amministrazioni e/o altri enti) e 56 esterne (collaboratori, lavoratori con contratto di somministrazione, stagisti).

Nel corso dell’anno, il Nucleo ha esaminato le modalità di consolidamento del modello dipartimentale ed è stato tempestivamente posto a conoscenza del disegno della nuova configurazione organizzativa entrata in vigore dal 1° febbraio 2017.

### **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 prefissa, anche in considerazione delle risorse umane, finanziarie e strumentali a disposizione.

L’idea di fondo che ha orientato la redazione del Piano è stata quella di 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 intervento<sup>1</sup>.

Per scelta dell'Autorità, gli obiettivi strategici sono correlati esclusivamente alle attività concernenti le funzioni regolatorie e di vigilanza sui settori di competenza, connotate da un carattere di innovatività. In altre parole, il concetto di obiettivo strategico viene circoscritto agli ambiti in cui l'Autorità si impegna ad introdurre innovazioni o quelli nei quali è chiamata ad effettuare modifiche sostanziali dell'impianto regolatorio in essere.

L'albero della *performance* si completa con la programmazione operativa annuale con la quale le

---

<sup>1</sup> 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.

strutture organizzative (Dipartimenti, Direzioni e Uffici Speciali) 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 vengono "convenzionalmente" riferite al perseguimento di obiettivi definiti operativo-funzionali.

La programmazione annuale è, inoltre, occasione per gli eventuali aggiustamenti in conseguenza dell'attribuzione di ulteriori competenze, come è accaduto per la programmazione annuale 2016 nella quale sono stati individuati gli obiettivi relativi alle funzioni di regolazione e vigilanza in tema di teleriscaldamento e teleraffrescamento.

La programmazione annuale, in aggiunta agli OS di cui sopra, individua ulteriori quattro ambiti:

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

La programmazione annuale è aggiornata e, ove necessario, rimodulata con cadenza bimestrale, onde consentire la calendarizzazione dei lavori del Collegio e dei carichi di lavoro delle strutture.

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 alla luce 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 primo ciclo della *performance* dell'Autorità si è concluso il 30 giugno 2016 con l'approvazione della "Relazione sulla *performance* 2015" 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.

Il 23 giugno 2017 si è concluso il secondo ciclo, con l'approvazione della Relazione della *performance* 2016, 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 del valore regolatorio 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 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 delle quali è, a sua volta, 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 ragione 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, come definito nel paragrafo 2 della presente Relazione.

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 input-output 2016 hanno evidenziato che la struttura, nel corso del medesimo, ha prodotto 4.798 output, per un valore espresso in punti output di 47.775 ed una media di 9,96 punti per output generato.

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.

In termini di numero output, l'OS con la maggiore produzione di output è stato l'OS 10 (Aumento della concorrenza del mercato) con 102, seguito dal T1 (Inquadramento e principi guida della regolazione del servizio di teleriscaldamento, teleraffrescamento e acqua calda sanitaria per uso domestico) con 67 e dall'OS 7 (Accesso non discriminatorio ai dati di prelievo ed evoluzione ulteriore degli strumenti di misura) con 54.

Le tabelle seguenti (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 2016.

**Tabella 1 – Output riclassificati per obiettivi strategici**

<b>Obiettivo strategico</b>	<b>Numero output</b>	<b>Punti Output</b>	<b>Media Punti</b>
OS1	84	1088	12,95
OS2	26	289	11,12
OS3	25	254	10,16
OS4	15	194	12,93
OS5	3	38	12,67
OS6	72	955	13,26
OS7	54	712	13,19
OS8	24	230	9,58
OS9	8	113	14,13
OS10	102	1168	11,45
OS11	30	341	11,37
OS12	28	376	13,43
OS13	1	15	15,00
OS14	46	789	17,15
OS15	5	89	17,80
OS16	13	236	18,15
OS17	3	52	17,33
OS18	41	614	14,98
OS19	21	245	11,67
OS20	13	147	11,31
OS21	2	24	12,00
OS22	17	246	14,47
OS23	18	158	8,78
OS24	21	214	10,19
OS25	15	157	10,47
T1	67	588	8,78
L1	3503	33534	9,57
L2	181	1624	8,97
L3	360	3285	9,13
<b>Totale</b>	<b>4798</b>	<b>47775</b>	<b>9,96</b>

Tabella 2 – Prospetto di sintesi

	DAGR	DCCA	DIUC	DMEG	DOVC	DREI	DSAI	DSID	DSIL	ENC	GAB	PCM	REG	SCP	TLR	Totale
Risorse interne	25	16	31	28	15	14	6	15	11	0	24	5	10	10	5	215
Risorse esterne	8	4	3	7	7	2	3	4	6	0	6	1	2	0	3	56
Totale Risorse	33	20	34	35	22	16	9	19	17	0	30	6	12	10	8	271
Numero attività	38	26	40	39	26	21	13	36	22	0	26	5	17	10	14	333
Numero unità	7	5	7	7	5	4	3	5	3	0	5	2	2	2	2	59
Numero output struttura	440	250	303	380	326	312	77	70	165	0	597	96	228	135	110	3.489
Valore output struttura	3.157	2.183	3.464	3.625	3.075	2.808	653	801	1.655	0	5.612	1.159	1.909	1.329	761	32.191
Numero output collegio	74	93	375	273	74	48	104	109	5	0	102	1	59	77	15	1.409
Valore output collegio	809	1.060	3.225	3.014	828	423	1.593	1.816	64	0	991	15	688	852	206	15.584
Numero output totale	514	343	578	653	400	360	181	179	170	0	699	97	287	212	125	4.798
Valore output totale	3.966	3.243	6.689	6.639	3.903	3.231	2.246	2.617	1.719	0	6.603	1.174	2.597	2.181	967	47.775
Media output	7,72	9,45	11,57	10,17	9,76	8,98	12,41	14,62	10,11	0,00	9,45	12,10	9,05	10,29	7,74	9,96

Rispetto alla rilevazione effettuata nel 2015 è stato riscontrato un aumento del numero di output pari a 496 (+12%), un incremento dei punti output (valore output) pari a 4.830 (+11%) e una conseguente riduzione della media punti di due punti percentuali (da 9,98 a 9,96).

#### 4. VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

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

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

La prima categoria, ben più ampia in Autorità, comprende gli incentivi a *commisurazione individuale*. In tal caso sono valutate le caratteristiche del singolo dipendente, ed è sulla base di esse che si determina l’entità dell’incentivo.

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

La prima viene effettuata:

- per i dirigenti con incarico di Capo Dipartimento, Capo Ufficio Speciale, Direttore e Consigliere del Collegio, dal Collegio, secondo modalità dallo stesso definite, tenuto conto delle proposte formulate al Collegio stesso dal Nucleo di valutazione;
- per gli altri dirigenti, dal Direttore responsabile della Direzione Affari Generali e Risorse, sentiti i Direttori o i Capi Ufficio Speciale o - per le risorse assegnate alle unità organizzative afferenti al proprio Dipartimento, ma non ricomprese in Direzioni e Uffici Speciali - dai Capi Dipartimento di riferimento;
- per il personale funzionariale, dal Direttore o dal Capo Ufficio Speciale o – per le risorse assegnate alle unità organizzative afferenti al proprio Dipartimento ma non ricomprese in Direzioni e Uffici Speciali - dal Capo Dipartimento di riferimento;
- per il personale operativo ed esecutivo, da un Comitato di valutazione presieduto dal Direttore DAGR e composto dai valutatori dei singoli valutati interessati.

Per quanto concerne la valutazione dei “*dirigenti apicali*”, si è già detto che essa, ai sensi dei vigenti Regolamenti, è espressa dal Collegio, secondo modalità dallo stesso definite tenuto conto delle proposte formulate al Collegio stesso dal Nucleo di valutazione. Allo stato attuale, il Collegio formula le proprie valutazioni avvalendosi degli strumenti complessivamente a disposizione dell’Autorità per apprezzare l’azione dei dirigenti nel corso dell’anno.

La metodologia suggerita dal Nucleo a partire dall’anno 2015 è consistita nell’individuazione di una serie di dimensioni, di seguito enunciate, tali da consentire al Collegio di avvalersi di un supporto formalizzato per compiere la valutazione.

La proposta formulata dal Nucleo prevede una metodologia di misurazione basata su cinque dimensioni di analisi.

La prima dimensione è espressiva del *grado di efficienza* con il quale il dirigente svolge l’azione amministrativa a cui è preposto.

La seconda dimensione riguarda il grado di *compliance* rispetto alle direttive del Collegio.

La terza dimensione consiste nel valutare l’attitudine del dirigente di *selezionare le priorità strategiche ed operative* che caratterizzano le singole attribuzioni.

La quarta dimensione, anch’essa di tipo qualitativo, chiede al Collegio di esprimersi sulle capacità organizzative dei vari dirigenti apicali.

Tale analisi consiste nel valutare la capacità del dirigente di:

- gestire i processi di delega;

- assegnare ruoli e funzioni in relazione alle competenze dei singoli;
- evitare conflitti;
- coinvolgere e motivare il personale.

L'ultima dimensione definita "*Indicatore specifico*" consiste in un indicatore/parametro scelto dal valutato stesso da una lista fornita dal Nucleo oppure proposto direttamente previa validazione *ex ante* da parte del Nucleo o da parte del Collegio.

In questo modo anche il valutato è coinvolto nel processo potendo esprimere una indicazione su una misura che ritiene particolarmente significativa o evocativa delle attività che pone in essere.

Il Nucleo ritiene opportuno sottolineare, tuttavia, come tale proposta, sebbene riferita ad una specifica categoria di soggetti, fornisca un impianto logico che potrebbero essere esteso, con le opportune declinazioni, a tutto il personale, in modo tale da garantire un processo di incentivazione differenziato per carriera, ma intrinsecamente omogeneo e coerente a livello complessivo.

## **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 fronte a rideterminazioni di budget o ad esigenze di spesa inizialmente non previste o non prevedibili dalle Direzioni.

Si rileva come, anche per il 2016, il numero dei capitoli considerati a budget circoscrive l'attività previsionale agli elementi di costo controllabili dalle direzioni e che hanno una valenza sostanzialmente legata alla possibilità di consentire alle medesime di attivare i servizi esterni di cui necessitano.

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 svolto in modo manuale dagli operatori del controllo di gestione.

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.

La gestione della tesoreria è attribuita agli uffici contabili; al riguardo, si ravvisa l'opportunità di integrazione anche con il controllo di gestione.

Ad ulteriore sviluppo, il Nucleo suggerisce di effettuare un confronto dettagliato tra gli importi assegnati alle singole direzioni e gli importi effettivamente impegnati da queste ultime.

Il sistema dei controlli si sta avvantaggiando della progressiva integrazione dei flussi informativi. Il progetto, avviato alla fine del 2015, ha consentito di giungere alla configurazione di un sistema in grado di fornire in maniera dettagliata e tempestiva il grado di raggiungimento degli obiettivi nel corso dell'anno.

In questo ambito, il Nucleo ha potuto apprezzare la predisposizione di un cruscotto direzionale, suddiviso in tre ambiti di analisi: output, input e risorse a budget.

Nel primo ambito, il cruscotto riporta gli output generati da ciascuna direzione in corrispondenza di ciascun obiettivo strategico in termini di output di collegio e di struttura, espressi sia in termini nominali che per punti output.

Il secondo ambito esprime corrispondenza di ciascun obiettivo strategico e, per ogni direzione, il valore assorbito in termini di risorse umane.

Il terzo ambito, infine, riguarda l'analisi degli importi assegnati e impegnati, limitatamente ai capitoli di spesa a budget, sempre per ciascuna direzione e in corrispondenza di ciascun obiettivo strategico.

Il Nucleo esprime il proprio apprezzamento per il ruolo a supporto delle decisioni che tale strumento sta assumendo.

Anche in ragione delle modalità di redazione del piano della *performance*, il Nucleo ritiene che potrebbe essere utile interpretare gli obiettivi strategici non più come ambiti di specifica focalizzazione delle Direzioni sull'innovatività delle azioni svolte, ma concepirli come linee di azioni maggiormente coerenti al piano stesso.

Al fine di completare l'integrazione di cui sopra, 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 cominciata alla fine del 2016 e dovrebbe entrare a regime nell'autunno del 2017.

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, nel cui ambito rileva la funzione di controllo del Collegio dei revisori dei conti al quale il Nucleo ha, annualmente, relazionato gli esiti delle attività svolte.

## **6. LA TRASPARENZA E IL RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE**

Nel corso dell'anno 2016 l'Amministrazione ha provveduto ad aggiornare e integrare i dati e i documenti pubblicati sul sito istituzionale all'interno della sezione "Amministrazione trasparente", provvedendo agli adeguamenti necessari e conseguenti alle modifiche legislative introdotte in materia dal d.lgs. n.97/2016.

L'Autorità, su proposta del Responsabile per la trasparenza e in esito ad un processo di consultazione pubblica, con delibera 28 gennaio 2016, 22/2016/A, ha aggiornato, per l'anno 2016, il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità 2015-2017 (P.T.T.I.) adottato con delibera 18 dicembre 2014, 621/2014/A, dando conto delle attività svolte e verificando e rimodulando, laddove necessario a causa delle modifiche legislative, gli obiettivi originariamente individuati.

In occasione dell'aggiornamento per l'anno 2017, il P.T.T.I. è divenuto parte integrante del Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione (P.T.P.C.) e del relativo aggiornamento, in conformità al modificato articolo 10 del d.lgs. n.33/2013.

Il Responsabile per la trasparenza ha svolto un costante monitoraggio al fine di incrementare e sistematizzare l'attività di pubblicazione, peraltro già molto significativa nell'esperienza pregressa dell'Autorità. La disciplina delle procedure e dei flussi informativi interni contenuta nel Regolamento sugli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione delle informazioni di cui l'Autorità si è dotata, nel 2015 (con delibera 12 maggio 2015, 315/2015/A) assicura, allo stato, un adeguato adempimento degli obblighi di trasparenza da parte delle unità detentrici dei dati oggetto di pubblicazione.

Tenuto altresì conto della funzione regolatoria svolta dall'Autorità, va evidenziata l'alta percentuale di ostensione di atti e di provvedimenti, testimonianza non solo dell'osservanza degli obblighi di pubblicità legale e di trasparenza, ma altresì dell'attenzione mostrata dall'Autorità alla conoscibilità e alla più ampia veicolazione della propria attività amministrativa.

Da ultimo, si rileva la pubblicazione dell'Attestazione del Nucleo di Valutazione sulla verifica di conformità della pubblicazione delle informazioni e dei dati, della Scheda di sintesi e della Griglia di rilevazione sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione al 31 marzo 2017, ai sensi della delibera A.N.AC. n. 236/2017. Il Nucleo di Valutazione ha accertato, alla suddetta data, la conformità tra quanto prescritto dalla normativa e rilevato dal responsabile della trasparenza e quanto effettivamente pubblicato, evidenziando, in taluni casi (cfr. Griglia di rilevazione 2017), la necessità di migliorare la tempestività degli adempimenti.

Non può mancare una riflessione riguardo all'interrelazione tra trasparenza e prevenzione dei fenomeni corruttivi. La trasparenza, come testimonia anche l'intervento legislativo del giugno 2016 (d.lgs. 97/2016), è assunto come connotato ineliminabile dell'ordinario modo di agire delle amministrazioni pubbliche e, quindi, come strumento di prevenzione dei fenomeni corruttivi. L'Autorità, precorrendo i tempi, ha attribuito, sin dal 2014, al Responsabile della trasparenza anche i compiti e le funzioni di Responsabile della prevenzione della corruzione.

Nel 2015 l'Autorità ha adottato il suo primo Piano triennale per la prevenzione della corruzione (P.T.P.C.), provvedendo agli aggiornamenti annuali per il 2016 e da ultimo per il 2017, in linea con l'evoluzione della struttura e dei rischi e tenendo altresì conto dello stato di attuazione delle misure di prevenzione via via implementate.

Il P.T.P.C. presenta una mappatura delle funzioni e dell'organizzazione dell'Autorità e descrive le modalità di gestione del rischio, mediante l'individuazione delle aree maggiormente esposte al rischio di corruzione e delle misure di prevenzione prescelte.

Infine, con riguardo alla trasparenza, il Nucleo doverosamente rileva il percorso intrapreso dall'Autorità per l'adozione del Bilancio Sociale: al momento, è stato sviluppato un modello prototipale di rendicontazione che evidenzia il grado di coerenza tra *mission*, strategie, attività e risultati conseguiti.



## 7. CONCLUSIONI

La presente Relazione 2016 ha evidenziato la sostanziale funzionalità del modello organizzativo dell'Autorità rispetto agli obiettivi indicati nel Piano della performance e la coerenza complessiva del sistema di misurazione, valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni.

In linea generale, gli esiti della verifica per l'anno 2016 devono essere valutati in maniera positiva con particolare riguardo al processo di integrazione dei flussi informativi di programmazione e di *budgeting*.

Il Nucleo desidera cogliere l'occasione di questa Relazione per manifestare al Collegio dell'Autorità la propria gratitudine per l'occasione offerta e per l'esperienza maturata in questi anni e, altresì, per ringraziare i Dirigenti, i funzionari ed il personale tutto per la collaborazione prestata per lo svolgimento delle proprie attività.

In particolare, il Nucleo desidera esprimere un sentito ringraziamento ai collaboratori di diretto supporto per la preziosa assistenza costantemente fornita.

Il Nucleo di Valutazione  
e Controllo Strategico

Prof. Luca Anselmi

Prof. Simone Lazzini

Avv. Ignazio Tranquilli