

*Il Nucleo di Valutazione e Controllo Strategico*

**Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di  
valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni  
2024**

**Maggio 2025**

## Sommario

<b>1. Premessa.....</b>	<b>3</b>
<b>2. Le modalità di monitoraggio del Nucleo di Valutazione.....</b>	<b>3</b>
<b>3. Considerazioni generali – Il contesto interno.....</b>	<b>3</b>
<b>4. Performance organizzativa.....</b>	<b>5</b>
4.1 Il processo di pianificazione strategica e operativa.....	5
4.2 Performance organizzativa – Misurazione e valutazione – Premialità collettiva.....	5
<b>5. Performance individuale.....</b>	<b>7</b>
<b>6. Infrastrutture di supporto .....</b>	<b>9</b>
<b>7. Sistemi informativi e informatici a supporto dell’attuazione del PTPC e per il rispetto degli obblighi di pubblicazione.....</b>	<b>10</b>
<b>8. Profili ulteriori di analisi e di miglioramento organizzativo .....</b>	<b>11</b>
<b>9. Conclusioni.....</b>	<b>12</b>

## **1. Premessa**

Ai sensi dell'articolo 18, comma 2, del Regolamento di organizzazione e funzionamento dell'Autorità di Regolazione per Energia, Reti e Ambiente (di seguito: ARERA e/o Autorità), il Nucleo di Valutazione e Controllo Strategico (di seguito: Nucleo) verifica la complessiva efficienza ed efficacia dell'assetto organizzativo, delle procedure e delle attività svolte dall'Autorità, effettua periodici riporti su detti temi all'Autorità stessa, nonché analisi e proposte di miglioramento e sviluppo organizzativo e dei processi interni, ivi incluso quello della valutazione del personale.

Giova ricordare che l'Autorità, per espressa previsione del legislatore, è sottratta all'ambito applicativo del d.lgs. n. 150 del 2009 e del d.lgs. n. 74 del 2017; pertanto, il Nucleo, pur se investito del ruolo di garanzia della correttezza dei processi di misurazione e valutazione dell'attività, non è chiamato alla verifica e alla validazione del ciclo di gestione delle *performance* ai sensi delle succitate disposizioni di legge.

Per quanto sopra, il Nucleo, nella redazione della presente Relazione, come già per le precedenti, si è conformato ai principi di cui alla delibera n. 23/2013 dell'ANAC, recante "*Linee guida relative agli adempimenti di monitoraggio degli OIV e alla Relazione degli OIV sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni*", nei limiti di compatibilità degli stessi con l'ordinamento interno dell'Autorità e con il modello organizzativo della stessa.

## **2. Le 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, 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 2024 del RPCT e i dossier predisposti dalla struttura, su richiesta del Nucleo, su temi di competenza del medesimo.

## **3. Considerazioni generali – Il contesto interno**

Nel delineare i riscontri relativi al funzionamento complessivo dei sistemi di valutazione e dei

controlli interni nell'anno 2024, il Nucleo ha tenuto conto del contesto interno e in particolare ha osservato e monitorato:

- l'organizzazione e la dotazione organica;
- l'organizzazione del lavoro.

Per quanto concerne l'organizzazione, il 2024 ha visto l'assestamento della struttura delineata dal nuovo Regolamento di organizzazione e funzionamento adottato nel luglio 2023, senza ulteriori modifiche.

La dotazione organica al 31 dicembre 2024 è risultata così definita: 256 dipendenti, di cui 238 di ruolo (14 dirigenti, 175 funzionari, 45 operativi, 4 esecutivi) e 18 a tempo determinato (7 dirigenti, 2 funzionari, 9 operativi), a fronte di una pianta organica attribuita per legge di 260 unità di ruolo (19 dirigenti, 189 funzionari, 48 operativi, 4 esecutivi) e 20 unità a tempo determinato.

Relativamente all'organizzazione del lavoro, il Nucleo ha potuto osservare che lo *smart working* è divenuto un consapevole strumento della stessa, grazie alle azioni messe in atto dall'Autorità nel corso del triennio 2022-2024: l'adeguamento delle infrastrutture tecnologiche a supporto dell'organizzazione lavorativa; il ricorso al *cloud*; la disponibilità di *device* per lo svolgimento della prestazione lavorativa a distanza; gli interventi formativi mirati all'arricchimento delle competenze digitali di dipendenti e collaboratori; la modifica e la digitalizzazione di alcuni processi e l'orientamento al lavoro per obiettivi.

Il giudizio sullo *smart working* come modalità di lavoro adeguata alle funzioni istituzionali dell'Autorità e al perseguimento degli obiettivi individuati è confortato dai risultati perseguiti e rilevati puntualmente nelle Relazioni annuali dell'Autorità. In particolare, la Rendicontazione intermedia del Quadro strategico per il quadriennio 2022 – 2025, di cui alla deliberazione 525/2023/A, ha evidenziato, con riguardo al periodo gennaio 2022 – settembre 2023, che le linee di intervento del Quadro Strategico sono state per il 73% del totale coerenti con le tempistiche pianificate, di cui il 56% in linea e il 17% completate, mentre le linee di intervento che non hanno rispettato la tempistica originaria rappresentano il 27% del totale.

Per il 2024, alla data della presente, il Nucleo non ha potuto rilevare compiutamente i risultati raggiunti, dati i tempi tecnici di definizione della Relazione annuale (che sarà presentata nel prossimo mese di giugno) e dei processi di rendicontazione finale del Quadro Strategico 2022-2025 e del Piano Operativo 2024 in via di completamento.

## 4. Performance organizzativa

### 4.1 Il processo di pianificazione strategica e operativa

Nel corso del 2024, il Nucleo ha osservato lo svolgimento del ciclo di programmazione e ha rilevato che non è sembrato risentire della revisione dell'assetto organizzativo intervenuta nel luglio 2023.

Il Nucleo ha avuto già modo di esprimere apprezzamento per l'organicità dell'attività di pianificazione dell'Autorità, che ha nel Quadro Strategico pluriennale il suo documento fondamentale - con indicazione delle finalità di medio-lungo termine perseguite e dei relativi tempi di realizzazione - e nel Piano Operativo annuale la sua declinazione di breve termine.

Con riguardo all'anno in esame, il Nucleo ritiene che il processo di programmazione degli obiettivi e di verifica dei risultati conseguiti si sia svolto conformemente alle disposizioni (prevalentemente interne) vigenti. In particolare, il Nucleo ha preso atto che, con determina del Segretario Generale del 15 febbraio 2024, n. 2/SGE/2024, è stato adottato il Piano Operativo 2024, che individua gli obiettivi e le linee di intervento da conseguire nel corso dell'anno, in coerenza con gli obiettivi del Quadro strategico. Tale Piano è stato apprezzabilmente integrato da un lato, con alcune linee operative di intervento aventi finalità di promozione dell'efficienza ed efficacia dell'organizzazione e dei processi gestionali, nonché di advocacy, supporto e rinforzo alla regolazione e, dall'altro, con nuove linee operative di intervento volte a intercettare anche le principali attività di natura continuativa/ricorrente e di gestione ordinaria anche nell'ambito dell'azione regolatoria.

A inizio 2024, la struttura ha provveduto alla rendicontazione del Piano operativo 2023 per verificare il raggiungimento degli obiettivi fissati per 2023 e il grado di rispetto della relativa tempistica. Tale rendicontazione ha acquisito gli esiti del processo di rendicontazione intermedia del Quadro Strategico 2022-2025 di cui alla delibera 525/2023/A sopra citata. Con riferimento alle linee operative di intervento 2023, il Nucleo esprime una valutazione più che soddisfacente: risulta che le attività e i risultati in linea con le tempistiche programmate rappresentano l'84% del totale, di cui il 27% completati e il 57% in corso di svolgimento in linea con il cronoprogramma, mentre quelli in ritardo rappresentano il 16% del totale.

### 4.2 Performance organizzativa – Misurazione e valutazione – Premialità collettiva

Relativamente alla valutazione e alla misurazione della *performance* organizzativa e alle soluzioni organizzative e procedurali a ciò finalizzate, il Nucleo non ha registrato nel 2024 modifiche rispetto alla situazione precedentemente osservata.

L'erogazione dei premi collettivi anche nel 2024 si è basata su criteri di mera efficienza, misurata in termini di output (deliberazioni) pro-capite ed intercettata da dimensioni derivanti

dalla Relazione Annuale e non da rilevazioni sistematiche del controllo di gestione o, nella prospettiva della creazione di Valore Pubblico, dalla verifica degli impatti dall'attività regolatoria.

In chiave proattiva, al fine di contribuire al miglioramento del sistema esistente, il Nucleo, nell'anno in esame, ha elaborato una proposta per l'avvio di un percorso di avvicinamento graduale ad indicatori di efficacia e, *medio tempore*, come passaggio intermedio, ha proposto un indicatore di produttività che tenga conto non solo del numero dei provvedimenti adottati, ma anche del grado di innovatività e dell'impatto economico degli stessi.

Operativamente, la proposta prevede l'**attribuzione di un valore ponderato ad ogni singolo atto/provvedimento nel modo seguente:**

- 1) si valuta il grado di innovatività di ogni singolo atto (assumendo che con l'innovatività aumenti anche la complessità) e si attribuisce di conseguenza un moltiplicatore. Per esempio: 1 (innovatività media); 0,5 (innovatività bassa); 1.5 (innovatività elevata) [in alternativa, più semplicemente, si può attribuire valore 1 agli atti ordinari, un valore superiore (2 o più, in relazione a quanto si vuole enfatizzare il grado di innovatività) agli atti che – sulla base di criteri da stabilire – si possono qualificare come innovativi];
- 2) si valuta allo stesso modo l'impatto economico di ogni singolo atto;
- 3) si combinano i due pesi attribuiti come sopra: per es., un atto altamente innovativo e con elevato impatto economico vale  $1,5 \times 1,5 = 2,25$ ;
- 4) si sommano i punteggi di tutti gli atti pesati come sopra proposto.

Di seguito si riporta un prospetto esemplificativo:

	a) innovatività	b) impatto economico	c) = a) x b) valore ponderato
atto 1	0.5	1	0.5
atto 2	1.5	1.5	2.25
atto 3	1.5	1	1.5
atto 4	1	1.5	1.5
atto 5	1	0.5	0.5
atto 6	1	1.5	1.5
atto 7	0.5	0.5	0.25
atto 8	0.5	1	0.5
atto 9	1.5	1.5	2.25
atto 10	1	1.5	1.5
<b>Numero di atti ponderati</b>			<b>12.25</b>

Al fine di costruire l'indice di produttività, il numero degli atti ponderati potrà essere rapportato al numero medio (nell'anno) di dipendenti, ivi incluso il personale in comando e/o distacco da altre Autorità e pubbliche Amministrazioni.

Il valore di tale indice potrebbe essere messo a confronto con il valore medio dell'ultimo triennio dello stesso indice, per poi decidere, in base a tale confronto, in che misura attribuire al personale il premio legato alla performance aziendale.

Il Nucleo ha suggerito di affiancare a tale calcolo la valutazione delle trasformazioni di rilievo che l'Autorità ha compiuto nel corso dell'anno analizzato. L'attuazione di cambiamenti di rilievo e collegati al Quadro strategico (con il correlato valore economico e/o organizzativo) sono azioni che certamente hanno un impatto sull'efficienza e l'efficacia di ARERA. Si fa riferimento, nello specifico, a progetti, ossia ad attività "one shot" avviate e concluse nell'arco dell'anno e indicative del livello di prestazione organizzativa dell'Autorità.

Anche in questo caso, si propone di calcolare un indicatore che potrebbe ponderare ulteriormente l'indice calcolato come sopra e che valuta l'aspetto prevalentemente quantitativo. Tale indicatore potrebbe raffrontare in modo sintetico ciò che è previsto nel Piano Operativo rispetto ai progetti che sono concretamente realizzati, ossia a ciò che realmente viene fatto, con l'assegnazione – a titolo puramente esemplificativo – di pesi quali 0.8, 1.0, 1.2, in funzione dell'esito del raffronto.

L'indice finale di efficienza è il risultato della moltiplicazione dell'indicatore relativo agli atti ponderati per l'indicatore di realizzazione del Piano.

Il Nucleo auspica che la metodologia sopra illustrata possa trovare applicazione già nel 2025, con riguardo all'anno 2024. Risulta evidente che tale proposta non risolve completamente il problema, ma può rappresentare un utile passo in avanti.

## **5. Performance individuale**

La disciplina del processo valutativo del personale in ARERA muove dal dato normativo che non considera il rapporto di impiego del personale dell'Autorità nel novero dei rapporti di pubblico impiego privatizzato e/o contrattualizzato di cui al D. Lgs. 165/2001.

La legge istitutiva n. 481 del 14 novembre 1995 attribuisce all'Autorità la potestà di definire, nell'ambito dell'autonomia regolamentare che le è propria, sulla base dei criteri fissati dal contratto collettivo di lavoro in vigore per l'Autorità garante della concorrenza e del mercato e tenuto conto delle specifiche esigenze funzionali e organizzative, la disciplina del trattamento giuridico ed economico del personale. Per scelta dell'Autorità, la disciplina è oggetto di negoziazione sindacale tra la Delegazione Trattante dell'Autorità e le RSA validamente costituite, negoziazione che in caso positivo confluisce in un'ipotesi di accordo, la cui efficacia e vigenza è

comunque subordinata al recepimento in deliberazione da parte del Collegio.

Della disciplina vigente, definita dalla deliberazione 37/2023/A del 3 febbraio 2023, il Nucleo ha riferito nella Relazione 2023.

Con riguardo alla fase di assegnazione degli obiettivi individuali, il Nucleo - stando alle informazioni raccolte - ritiene che il processo di condivisione e di assegnazione degli obiettivi per l'annualità valutativa 2023, in esame nella presente Relazione, sia stato svolto conformemente alla disciplina vigente e nel rispetto del principio di trasparenza: l'assegnazione degli obiettivi è stata formalizzata entro il mese di marzo 2023, mediante il ricorso ad apposita strumentazione consistente nella cosiddetta "scheda ex ante", modulata con riguardo alle diverse carriere e ad eventuali funzioni di responsabilità di struttura. Nel caso del personale di carriera dirigenziale e funzionariale con responsabilità, le schede evidenziano il collegamento degli obiettivi assegnati al quadro strategico, nonché la loro misurabilità. Per il restante personale, invece, le schede vedono l'assegnazione di attività e la valutazione dell'efficacia dell'operato rispetto alle responsabilità della struttura di assegnazione.

Anche la fase di valutazione degli obiettivi individuali perseguiti e delle attività svolte per l'annualità 2023 in esame ha rispecchiato la disciplina adottata.

I dati relativi al processo valutativo 2023, disponibili anche nella sezione "Amministrazione Trasparente" del sito istituzionale, mostrano la tendenza da parte dei valutatori ad utilizzare meglio il range di valutazione disponibile, con una conseguente crescente selettività. Se per il processo valutativo 2022 è stato rilevato un appiattimento sulla fascia media, con una concentrazione particolarmente alta, prossima al 95%, l'esito del processo valutativo 2023 dei ruoli della carriera funzionariale (a cui fanno riferimento il 70% circa dei dipendenti dell'Autorità) mostra una migliore distribuzione nelle tre fasce previste. Tale tendenza è ancora più marcata nel caso della carriera degli operativi (cfr. Tabella 1).

Per ciò che concerne il grado di condivisione del sistema di valutazione, il Nucleo ha rilevato che solo un dipendente ha presentato ricorso avverso la valutazione ricevuta. Questo dato potrebbe far ipotizzare (con prudenza) che gli esiti delle procedure valutative siano stati accettati senza particolari problemi.



Tabella 1 – I processi valutativi 2021-2023

Premio_Gratifica 2021					Premio_Gratifica 2022				Premio_Gratifica 2023			
CARRIERA	FASCIA ALTA (*)	FASCIA MEDIA (*)	FASCIA BASSA (*)	TOTALE	FASCIA ALTA (**)	FASCIA MEDIA (**)	FASCIA BASSA (**)	TOTALE	FASCIA ALTA (***)	FASCIA MEDIA (***)	FASCIA BASSA (***)	TOTALE
DIRETTORE	33.363,08	174.021,60	5.187,79	212.572,47	110.820,58	185.766,98	24.016,41	320.603,97	18.252,58	149.495,97	20.367,31	188.115,86
FUNZIONARIO	54.961,73	994.876,06	8.084,46	1.057.922,25	42.199,42	1.222.711,51	24.493,10	1.289.404,02	101.186,71	1.217.786,95	94.177,18	1.413.150,84
OPERATIVO	5.721,74	111.069,98	13.280,45	130.072,17	26.378,51	122.359,04	18.792,42	167.529,98	43.988,28	105.499,03	38.881,52	188.368,83
ESECUTIVO	3.372,24		1.404,07	4.776,31		4.263,50		4.263,50	4.234,39			4.234,39
TOTALE	97.418,79	1.279.967,64	27.956,77	1.406.343,20	179.398,50	1.535.101,04	67.301,93	1.781.801,47	167.661,96	1.472.781,95	153.426,01	1.793.869,92

  

CARRIERA	FASCIA ALTA (*)	FASCIA MEDIA (*)	FASCIA BASSA (*)	TOTALE	FASCIA ALTA (**)	FASCIA MEDIA (**)	FASCIA BASSA (**)	TOTALE	FASCIA ALTA (***)	FASCIA MEDIA (***)	FASCIA BASSA (***)	TOTALE
DIRETTORE	15,70%	81,86%	2,44%	100,00%	34,57%	57,94%	7,49%	100,00%	9,70%	79,47%	10,83%	100,00%
FUNZIONARIO	5,20%	94,04%	0,76%	100,00%	3,27%	94,83%	1,90%	100,00%	7,16%	86,18%	6,66%	100,00%
OPERATIVO	4,40%	85,39%	10,21%	100,00%	15,75%	73,04%	11,22%	100,00%	23,35%	56,01%	20,64%	100,00%
ESECUTIVO	70,60%	0,00%	29,40%	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%	100,00%	0,00%	0,00%	100,00%
TOTALE	6,93%	91,08%	1,99%	100,00%	10,07%	86,15%	3,78%	100,00%	9,35%	82,10%	8,55%	100,00%

  

CARRIERA	FASCIA ALTA (*)	FASCIA MEDIA (*)	FASCIA BASSA (*)	TOTALE	FASCIA ALTA (**)	FASCIA MEDIA (**)	FASCIA BASSA (**)	TOTALE	FASCIA ALTA (***)	FASCIA MEDIA (***)	FASCIA BASSA (***)	TOTALE
DIRETTORE	2	16	1	19	5	14	3	22	1	11	2	14
FUNZIONARIO	6	142	2	150	5	158	4	167	11	141	12	164
OPERATIVO	1	37	8	46	8	40	8	56	11	31	13	55
ESECUTIVO	1		1	2	0	2	0	2	2	0	0	2
TOTALE	10	195	12	217	18	214	15	247	25	183	27	235

  

(\*) suddivisione per fasce in base alla valutazione  
  
 DIRETTORI E FUNZIONARI  
 fascia alta da 9,0% a 12,0%  
 fascia media da 6,0% a 8,9%  
 fascia bassa da 3,0% a 5,9%  
  
 OPERATIVI ED ESECUTIVI  
 fascia alta da 4,7% a 6,0%  
 fascia media da 3,4% a 4,6%  
 fascia bassa da 2,0% a 3,3%

(\*\*) suddivisione per fasce in base alla valutazione (2022)  
  
 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%

(\*\*\*) suddivisione per fasce in base alla valutazione (2023)  
  
 DIRETTORI  
 fascia alta da 9,4% a 13,0%  
 fascia media da 6,7% a 9,3%  
 fascia bassa da 3,0% a 6,6%  
  
 FUNZIONARI  
 fascia alta da 8,7% a 11,0%  
 fascia media da 7,4% a 8,6%  
 fascia bassa da 5,0% a 7,3%  
  
 OPERATIVI ED ESECUTIVI  
 fascia alta da 4,9% a 5,5%  
 fascia media da 4,2% a 4,8%  
 fascia bassa da 3,5% a 4,1%

## 6. Infrastrutture di supporto

Il Nucleo rileva che la struttura di supporto per la misurazione e la valutazione della performance appare coerente con il modello di ciclo della gestione adottato in Autorità (sia pure in senso atecnico, come precisato nella premessa della presente Relazione).

L'utilizzazione dell'applicativo di gestione del flusso documentale e del ciclo di vita dei provvedimenti, caratterizzato da un workflow che consente di correlare i documenti agli obiettivi strategici e operativi, offre uno strumento di verifica del Quadro Strategico e del Piano Operativo, fornendo un apporto di informazioni utili alla rendicontazione e, altresì, alla verifica e, ove necessario, alla revisione degli obiettivi e/o delle tempistiche programmate.

Attraverso l'interlocuzione con le strutture responsabili, il Nucleo ha preso atto dell'incubazione di un progetto di sviluppo di un sistema di indicatori di efficienza aziendale che possano contribuire alla promozione ulteriore della cultura di miglioramento continuo. In particolare, all'interno di un già consolidato sistema di gestione contabile in grado di fornire elementi di dettaglio e confronto per valutare l'andamento economico-gestionale dell'Autorità, il Nucleo rileva con soddisfazione che si stanno sviluppando forme di controllo finalizzate a:

a) associare, a completamento del processo di pianificazione e rendicontazione strategica e operativa, agli obiettivi strategici e operativi perseguiti dall'Autorità le risorse impiegate e/o allocate per la realizzazione degli stessi;

b) definire e monitorare alcuni indicatori di efficienza aziendale a supporto del processo decisionale e dell'individuazione di aree di intervento migliorative, sia per quanto concerne l'impiego delle risorse finanziarie, sia per quanto concerne l'investimento nelle competenze e strumenti a favore del personale.

Il Nucleo vede con favore la realizzazione di queste forme di controllo e auspica che le stesse possano essere prodromiche alla realizzazione di un sistema informatizzato di controllo di gestione, integrato con il sistema di pianificazione operativa e con gli applicativi gestionali già in uso, costituendo così per l'Autorità una fonte di informazioni affidabile e oggettiva.

Più in generale, con riguardo all'architettura IT dell'Autorità, le informazioni raccolte hanno dato evidenza del rilevante sforzo sostenuto dalla struttura dei Sistemi Informativi per assicurare all'Autorità la strumentazione e i sistemi necessari.

Nel 2024 si è conclusa la migrazione di tutti i servizi informatici in cloud ed è stata avviata l'adesione al progetto PSN (Polo Strategico Nazionale), che ha lo scopo di creare un 'cloud della PA Italiana'. Inoltre, in ragione dell'introduzione della normativa NIS2 in ambito comunitario/italiano e dell'istituzione dell'ACN (Agenzia Cybersecurity Nazionale), l'ufficio Sistemi Informativi ha avviato una serie di attività mirate al rafforzamento del profilo di sicurezza ARERA.

## **7. Sistemi informativi e informatici a supporto dell'attuazione del PTPC e per il rispetto degli obblighi di pubblicazione**

Anche per l'anno in esame, il Nucleo conferma la valutazione ampiamente positiva del grado di coordinamento del PTPCT con il Quadro strategico ed altresì della coerenza del Piano stesso con le specificità organizzative dell'Autorità, nonché della sua adeguatezza agli ambiti di intervento dell'azione istituzionale.

Pure in assenza della digitalizzazione del ciclo di gestione del rischio corruttivo e grazie alla

puntuale mappatura dei processi e alla formalizzazione di flussi informativi verso/dal RPCT, il Nucleo osserva che il sistema di rilevazione dei rischi e di monitoraggio dell'attuazione delle misure di prevenzione assicura un efficiente presidio.

Relativamente agli adempimenti degli obblighi di pubblicazione ai fini della trasparenza, come già rappresentato nella Relazione 2023, le procedure adottate hanno assicurato la correttezza, la regolarità e la tempestività dei flussi informativi. L'alimentazione e l'aggiornamento dei dati pubblicati nella sezione "Amministrazione Trasparente" del sito istituzionale sono derivati, nella quasi totalità dei casi, da elaborazioni effettuate a partire dalle banche dati interne.

Nel 2024 sono stati attuati tutti gli adempimenti di legge e le informazioni pubblicate nella sezione "Amministrazione Trasparente" del sito sono risultate aggiornate in modo completo, come attestato dal Nucleo nella verifica di conformità al 31 maggio 2024 (delibera Anac n. 213/2024).

## **8. Profili ulteriori di analisi e di miglioramento organizzativo**

Con riguardo all'annualità in esame, il Nucleo ha preso atto con favore dell'istituzione di un Gruppo di lavoro inter-direzionale dedicato alla promozione del benessere organizzativo e dell'inclusione sociale in linea, tra l'altro, con gli obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile dell'Agenda 2030, con la Strategia europea per la parità di genere 2020-2025 della Commissione UE e le linee guida dell'EIGE (European Institute for Gender Equality) e con le Linee Guida del 6 ottobre 2022 della Presidenza del Consiglio dei ministri.

Il Gruppo non si sostituisce, né si sovrappone alla Commissione Pari Opportunità, pure prevista nell'assetto organizzativo di ARERA, ma risponde ad uno specifico obiettivo del Quadro Strategico 2022-2025, OS.11 - linea di intervento c), che contempla "l'avvio di un'attività in materia di pari opportunità, per la redazione di un bilancio di genere (evoluzione della composizione del personale dell'Autorità in 25 anni) e il confronto con benchmark di altri regolatori europei".

Nel 2024 il Nucleo ha osservato l'incremento degli interventi formativi, trasversali e/o specialistici, a favore del personale. Al di là dell'indiscusso valore della formazione per l'incidenza positiva sulla performance della struttura, il Nucleo, sottolinea la mancanza di una struttura che rilevi gli effettivi bisogni formativi e governi gli interventi, verificandone gli effetti.

## 9. Conclusioni

Il Nucleo si dichiara soddisfatto per l'azione strategica e amministrativa dell'Autorità ed esprime una valutazione ampiamente positiva dei miglioramenti proposti e realizzati nel corso dell'anno 2024. ARERA ha a disposizione sistemi e strumenti che sono complessivamente in linea con le sue esigenze istituzionali, strategiche e amministrative.

Il Nucleo conferma per altro l'esigenza di rafforzamento delle competenze manageriali e di completamento del sistema di controllo di gestione. Pur apprezzando le qualità di guida di alcuni direttori (a iniziare dal Segretario Generale), le competenze manageriali necessitano di essere rafforzate e diffuse, a cominciare dalle *soft skill*. Ciò favorirebbe la realizzazione efficace del Piano strategico e l'azione di governo dell'Autorità da parte del Collegio. Particolare apprezzamento va alla decisione di avviare la costruzione di un sistema di controllo di gestione all'altezza della complessità di ARERA, sistema che può rivelarsi utile ai fini di un ancora più efficace dispiegarsi dell'azione manageriale. Contiamo di vedere procedere speditamente il progetto, in modo da rendere disponibile la strumentazione nel corso del 2025.

Il Nucleo, infine, auspica che si possa completare il lavoro di messa a punto di indicatori in grado di esprimere la performance organizzativa dell'Autorità in modo più evoluto e significativo rispetto all'indicatore attuale.

Il vicecoordinatore

Prof. Giovanni Valotti

Il coordinatore

Prof. Maurizio Decastri

Il componente

Prof. Mario Minoja