

*Il Nucleo di Valutazione e Controllo Strategico*

**Relazione sul funzionamento complessivo del  
sistema di valutazione, della trasparenza e  
integrità dei controlli interni  
2025**

*Marzo 2026*

## Sommario

<b>Premessa</b> .....	<b>3</b>
<b>1. Monitoraggio del Nucleo di Valutazione</b> .....	<b>3</b>
<b>2. Considerazioni generali – Il contesto interno</b> .....	<b>4</b>
<b>3. Performance organizzativa</b> .....	<b>5</b>
<b>3.1 Il processo di pianificazione strategica e operativa</b> .....	<b>5</b>
<b>3.2 Il monitoraggio intermedio degli obiettivi e la rendicontazione finale</b> .....	<b>6</b>
<b>3.3 Performance organizzativa – Misurazione e valutazione – Premialità collettiva</b> .....	<b>6</b>
<b>4. Performance individuale – Assegnazione e valutazione degli obiettivi individuali</b> .....	<b>7</b>
<b>5. Infrastruttura di supporto</b> .....	<b>11</b>
<b>6. Attuazione del PTPCT e rispetto degli obblighi di pubblicazione</b> .....	<b>12</b>
<b>7. Profili ulteriori di analisi e di miglioramento organizzativo</b> .....	<b>12</b>
• cultura e strategia;.....	13
• governance; .....	13
• processi di gestione delle risorse umane (HR); .....	13
• opportunità di crescita e inclusione delle donne nell'organizzazione; .....	13
• equità remunerativa per genere;.....	13
• tutela della genitorialità e conciliazione vita-lavoro.....	13
<b>8. Conclusioni</b> .....	<b>13</b>

## **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.

In aggiunta allo svolgimento delle funzioni di cui sopra, in conformità alla normativa di riferimento per gli Organismi indipendenti di valutazione e nei limiti di compatibilità della stessa con l'ordinamento interno dell'Autorità, al Nucleo è attribuito il compito di monitorare il funzionamento complessivo del sistema di valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni, con elaborazione di una relazione annuale.

Pertanto, sotto un profilo generale, il presente documento riferisce sugli ambiti suddetti relativamente al 2025 e dà conto delle verifiche effettuate dal Nucleo sulla base delle informazioni rese disponibili dalle strutture dell'Autorità.

Ai fini della predisposizione della Relazione, il Nucleo si conforma 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”*, per quanto applicabili all'Autorità.

### **1. Monitoraggio del Nucleo di Valutazione**

Ai fini della verifica del funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e dell'integrità dei controlli interni, causa la mancanza di un sistema organico di controllo strategico e di gestione automatizzato, il Nucleo ha proceduto ai necessari monitoraggi sulla base dei dati e dei documenti forniti dalla struttura amministrativa e, 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 2025 del RPCT e i dossier predisposti dalla struttura, su richiesta del Nucleo, su temi di competenza del medesimo.

## 2. Considerazioni generali – Il contesto interno

Il 2025 è stato caratterizzato dalla conclusione della IV Consiliatura dell’Autorità che, giunta alla naturale scadenza in agosto, ha continuato ad operare in regime di *prorogatio* fino al 31 dicembre, con limitazione dei poteri agli atti di ordinaria amministrazione e a quelli indifferibili ed urgenti.

Nell’anno in esame non sono intervenute modifiche, né nell’assetto organizzativo così come definito dal Regolamento adottato nel 2023, né negli incarichi amministrativi di vertice individuati nel Segretario Generale e nei Responsabili della Divisione Energia e della Divisione Ambiente.

Variazioni si sono registrate tra gli incarichi direttivi della struttura, a seguito della cessazione dal servizio e/o dimissioni, e hanno riguardato la Direzione Affari Generali e Risorse, la Direzione Comunicazione e Media, Direzione Relazioni Esterne e Istituzionali e Direzione Servizi di sistema e Monitoraggio Energia.

La dotazione organica teorica dell’Autorità prevede 260 unità di ruolo a cui si aggiungono 20 posizioni a tempo determinato.

La consistenza organica (ossia il personale effettivamente in servizio) al 31 dicembre 2025 è risultata essere la seguente:

<b>DIRIGENTI</b>	<b>17</b>
<i>Ruolo</i>	<i>12</i>
<i>fuori ruolo</i>	<i>1</i>
<i>tempo determinato</i>	<i>2</i>
<i>tempo determinato fiduciario</i>	<i>2</i>
<b>FUNZIONARI</b>	<b>186</b>
<i>Ruolo</i>	<i>175</i>
<i>Comandati</i>	<i>9</i>
<i>tempo determinato</i>	<i>1</i>
<i>tempo determinato fiduciario</i>	<i>1</i>
<b>OPERATIVI</b>	<b>55</b>
<i>Ruolo</i>	<i>44</i>
<i>Comandati</i>	<i>2</i>
<i>tempo determinato</i>	<i>9</i>
<b>ESECUTIVI</b>	<b>3</b>
<i>Ruolo</i>	<i>3</i>
<b>TOTALE</b>	<b>261</b>

Relativamente alle modalità di lavoro, il Nucleo non registra per il 2025 modifiche rispetto a quanto già rilevato in precedenza. Si sottolinea come lo *smart working* sia divenuto una modalità "normale", 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.

A distanza di qualche anno dall'introduzione dello *smart working*, il Nucleo raccomanda una attenta verifica dell'effettivo impatto in termini di produttività e di qualità dell'azione dell'Autorità, al fine di confermare l'attuale modello in essere e/o di apportare gli opportuni correttivi.

### **3. Performance organizzativa**

#### **3.1 Il processo di pianificazione strategica e operativa**

Anche relativamente al 2025, il Nucleo valuta adeguato il processo di programmazione e definizione degli obiettivi che, come già illustrato nelle precedenti Relazioni, ha il suo documento fondamentale nel Quadro Strategico pluriennale, dal quale scaturisce, in un processo di "cascading", il Piano Operativo annuale.

Per l'anno in esame, il Piano, adottato con determina del Segretario Generale del 6 febbraio 2025, n. 1/SGE/2025, contiene:

- le Linee di intervento coerenti con gli obiettivi e le indicazioni del cronoprogramma del Quadro Strategico 2022-2025, come aggiornato nel 2023 in fase di rendicontazione intermedia (cfr. deliberazione 525/2023/A);
- le Linee operative definite a livello di Direzione/Ufficio speciale che hanno la finalità di promozione dell'efficienza e dell'efficacia dell'organizzazione e dei processi gestionali, nonché di *advocacy*, supporto e rinforzo alla regolazione (Segretariato Generale), o contenuto regolatorio (Divisione Energia e Divisione Ambiente) o, in taluni casi, intercettano obiettivi di natura continuativa/ricorrente e/o di gestione ordinaria.

La programmazione appare un elemento ormai strutturale nella cultura e nella prassi dell'Autorità e, ad avviso del Nucleo, è caratterizzata da alcuni punti di forza quali:

- la coerenza nella declinazione degli obiettivi strategici in obiettivi operativi;

- la condivisione del processo di definizione degli obiettivi strategici e il coinvolgimento degli stakeholder mediante le consultazioni pubbliche;
- il monitoraggio dei risultati conseguiti e la verifica dello stato di avanzamento degli interventi programmati.

D'altro canto, però, il Nucleo suggerisce interventi migliorativi al fine di:

- sviluppare e/o formalizzare il collegamento e la coerenza tra il processo di programmazione e quello di pianificazione delle risorse necessarie per il perseguimento degli obiettivi;
- rendere misurabili gli obiettivi tramite specifici indicatori quantitativi;
- costruire una connessione più diretta tra il raggiungimento degli obiettivi di programmazione e la premialità del personale, dirigente e non.

### **3.2 Il monitoraggio intermedio degli obiettivi e la rendicontazione finale**

In linea con gli impegni in materia di *accountability* e trasparenza assunti nello stesso Quadro strategico 2022-2025, l'Autorità ha proceduto nel 2023 a una rendicontazione intermedia, relativamente alle attività svolte nel periodo 1° gennaio 2022 - 30 settembre 2023<sup>1</sup>, e nel luglio 2025 ha svolto la rendicontazione finale.

Alla luce della documentazione disponibile relativamente alla rendicontazione finale (si veda l'allegato 1), il Nucleo - relativamente ai 29 obiettivi strategici e alle 105 linee di intervento nelle quali gli obiettivi medesimi sono stati declinati - evidenzia che:

- il 36% (38) delle linee di intervento è stato completato;
- il 30% (31) è risultato in linea con i tempi programmati;
- il 10% circa (10) è cessato o non attuato;
- il restante 24% risulta sostanzialmente ancora in corso, ovvero in via di ulteriore sviluppo e/o attuazione.

### **3.3 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 osservato modifiche

---

<sup>1</sup> Nella Relazione 2024, il Nucleo ha osservato gli esiti della rendicontazione intermedia che a suo tempo ha evidenziato il completamento per il 27% delle stesse (28 delle 105 linee), l'attuazione in linea con il cronoprogramma per il 57% (60 di 105) e il ritardo per il restante 16% (17).

rispetto alla situazione precedente.

Anche nel 2025, l'erogazione dei premi collettivi si è basata su dimensioni derivanti dalla Relazione Annuale solo in parte riconducibili alla prospettiva della creazione di Valore Pubblico e della verifica degli impatti dall'attività regolatoria.

Inoltre, si ricorda che nel 2024 - ai fini di rendere più significativa la misurazione del miglioramento dell'efficienza organizzativa - il Nucleo aveva elaborato una proposta per l'introduzione di un indicatore di produttività che tenesse conto non solo del numero dei provvedimenti adottati, ma anche del grado di innovatività e dell'impatto economico degli stessi (si veda allegato 2).

La proposta è stata presentata al Collegio nel maggio 2024. Alla data della presente, la proposta non ha trovato applicazione.

#### **4. Performance individuale – Assegnazione e valutazione degli obiettivi individuali**

La disciplina del processo valutativo del personale muove dal dato normativo secondo il quale il rapporto di impiego del personale dell'Autorità non rientra 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 ipotesi di accordo, la cui efficacia e vigenza è comunque subordinata al recepimento in deliberazione da parte del Collegio.

Secondo la disciplina vigente, la performance individuale, per il personale di carriera esecutiva, operativa e funzionariale, si sostanzia in due componenti: nella componente "*comportamenti organizzativi*", altrimenti detti "condotte meritevoli", attinenti al come le attività vengono svolte all'interno dell'organizzazione, e nella componente "*risultati*", da intendersi come grado di realizzazione degli obiettivi e/o delle attività specificamente assegnati al singolo dipendente.

La valutazione dei comportamenti (o delle condotte), come statuito con deliberazione 31 gennaio 2023, 37/2023/A di "Recepimento dell'ipotesi di accordo relativa al processo valutativo a fini progressioni nella carriera del personale dipendente dell'Autorità", è articolata su base triennale ed è incentrata sulla scheda che ogni Valutatore ha l'onere di compilare annualmente

per ogni Valutato, assegnando per ciascuno dei 5 indicatori (Comportamento in generale, *Problem solving*, Crescita personale e di gruppo, Collaborazione, Autonomia) un punteggio composto da valori unitari compresi tra 0 e 5. In caso di punteggio complessivo uguale o superiore a 5 è riconosciuto, per ogni annualità del triennio, un livello di progressione. Nel caso il livello di prestazione del dipendente risulti in corso d'anno inferiore a 5, il Valutatore è tenuto a darne formale comunicazione entro il mese di luglio per consentire al dipendente stesso eventuali miglioramenti. In assenza di questi, il Valutatore entro il 31 ottobre dell'anno in valutazione comunica al Valutato l'attribuzione di un punteggio complessivo inferiore a 5, motivandola. Entro il 30 novembre dell'anno stesso il Valutatore trasmette alla Direzione DAGR la scheda di valutazione corredata dalle motivazioni e da una puntuale relazione.

Nel 2025, con riguardo al processo valutativo 2024, non sono emerse situazioni di criticità.

Gli esiti complessivi della valutazione delle condotte meritevoli, riferita al triennio 2023-2025, potranno essere apprezzati a conclusione del processo previsto per il giugno 2026.

È opportuno, tuttavia, segnalare che per le due annualità trascorse (2023 e 2024) si registra una sostanziale uniformità di valutazioni, con nessuno dei dipendenti al di sotto della soglia minima di 5 – con conseguente maturazione di un livello di progressione – e 36 dipendenti dell'Autorità con punteggi pari o superiori a 22 (su 25) e una conseguente maturazione di un ulteriore livello di progressione.

La valutazione dei comportamenti organizzativi del personale dirigenziale non è disciplinata dalla sopra richiamata deliberazione 31 gennaio 2023, 37/2023/A e prevede un “budget” di progressione attribuibile pari a 2 livelli pro-capite (nell'ambito del range 1-3 con utilizzo di entrambi i valori estremi).

Con riguardo al processo valutativo in esame e riferito all'attività 2024 - esclusi i Direttori di Divisione e il Segretario Generale relativamente ai quali il Nucleo non ha ricevuto informazioni né documentazione - i livelli messi a budget sono stati attribuiti nella misura minima di 1 livello a 5 dipendenti, nella misura media di 2 livelli a 6 dipendenti e nella misura massima di 3 livelli a 5 dipendenti.

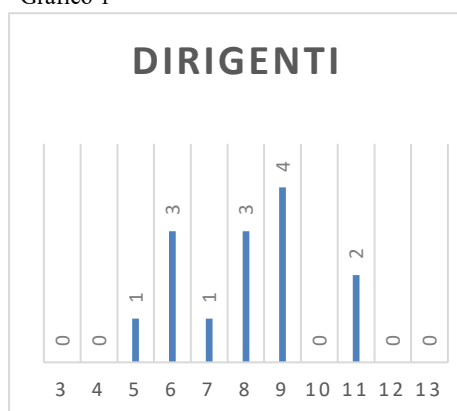
Alla valutazione degli obiettivi e delle attività è invece collegata la premialità ovvero il riconoscimento del trattamento economico accessorio denominato “gratifica”. Sulla base delle informazioni raccolte, il Nucleo ritiene che il processo di condivisione e di assegnazione degli obiettivi sia stato svolto conformemente alla disciplina vigente e nel rispetto del principio formale di trasparenza: per il 2025, l'assegnazione degli obiettivi è stata formalizzata entro il mese di febbraio, mediante il ricorso ad apposita strumentazione consistente nella cosiddetta “scheda ex ante”, modulata con riguardo alle diverse carriere e a eventuali funzioni di responsabilità di struttura.

I dati attinti dalla documentazione resa disponibile al Nucleo relativa al processo valutativo svoltosi nel 2025 con riguardo alle attività 2024 fanno registrare, pure a fronte di un appiattimento

ancora notevole sul valore medio del range di valutazione, un lieve miglioramento dell'ampiezza della distribuzione dei valori.

In particolare, con riguardo al personale dirigente responsabile di struttura di primo livello, valutato dal Collegio (cfr. deliberazione 12 giugno 2025, 251/2025/A), si osserva, dato il range di attribuzione tra il 3% e il 13%, la seguente distribuzione:

Grafico 1

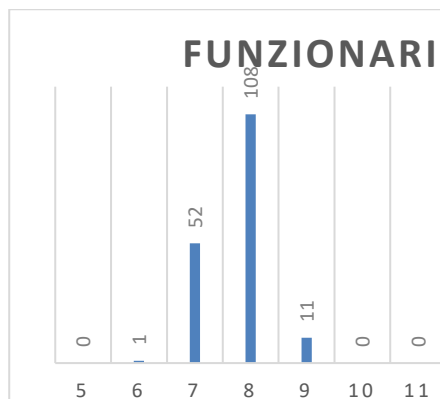


Dei 13 dirigenti valutati, 7 si posizionano su valori compresi tra l'8% e il 9,9%, 5 su valori inferiori all'8% e 2 su valori superiori al 10%.

La situazione non cambia per i sei dirigenti non responsabili di struttura e rientranti nel processo di valutazione ordinario (cfr. deliberazione 12 giugno 2025, 250/2025/A): a tre unità sono stati attribuiti valori compresi tra il 7% e il 7,9%, a 2 valori compresi tra l'8% e l'8,9% e a 1 valore di poco superiore al 9%.

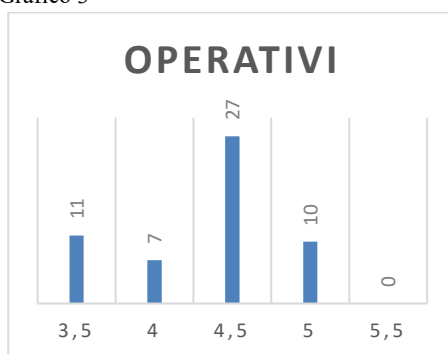
Con riguardo al personale dipendente della carriera funzionariale, per quanto attinto dalla documentazione allegata alla deliberazione 12 giugno 2025, 250/2025/A, si è osservato che, su 172 unità valutate, 108 (63% del totale) si sono attestate sul valore medio del range, 53 (31%) su valore inferiore e 11 (6%) su un valore di poco superiore.

Grafico 2



I valori si distribuiscono su un intervallo più ampio nel caso del personale della carriera operativa: su 55 valutati, il 50% si posiziona su valore medio-alto di 4,5, un 32% su valori inferiori, un restante 18% su valore superiore.

Grafico 3



Il Nucleo ha infine rilevato che due dipendenti hanno presentato ricorso avverso la valutazione ricevuta. In entrambi i casi il ricorso è stato respinto.

In generale, si registra ancora una difficoltà a comprendere e a utilizzare il sistema di valutazione della prestazione come un sistema manageriale utile per guidare i comportamenti dei collaboratori. La sensazione complessiva è che prevalga una modalità più rivolta all'adempimento che alla gestione manageriale.

## **5. Infrastruttura di supporto**

Il Nucleo conferma il giudizio, già precedentemente espresso, di complessiva adeguatezza delle infrastrutture di supporto ed esprime apprezzamento per i miglioramenti conseguiti.

In particolare, l'applicativo di gestione del flusso documentale e del ciclo di vita dei provvedimenti consente di correlare i documenti agli obiettivi strategici e operativi e 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'esistenza di un progetto di sviluppo di un sistema di indicatori di efficienza aziendale legato all'applicativo di cui sopra. In particolare, il Nucleo rileva e condivide l'intento di sviluppare 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 sollecita l'implementazione delle suddette forme di controllo e auspica che le stesse possano essere prodromiche alla realizzazione di un sistema informatizzato del controllo di gestione, integrato con il sistema di pianificazione operativa che si auspica possa essere ulteriormente integrato con gli applicativi gestionali già in uso, costituendo così per l'Autorità una fonte di informazioni affidabile e oggettiva.

Le informazioni raccolte hanno dato evidenza del rilevante sforzo sostenuto dalla struttura per assicurare all'Autorità il necessario contributo da parte di questa rilevante componente del modello organizzativo: 100 progetti di manutenzione evolutiva realizzati nel 2025, 17 unità di personale stabilmente impiegate per il supporto agli operatori per le anagrafiche dell'Autorità, con particolare focus, nel 2025, per l'anagrafica territoriale e tariffaria del settore rifiuti, circa 2000 gg/uomo erogate per il supporto tecnico ai soggetti regolati e alle strutture dell'Autorità.

Nel 2025, in particolare, si è proceduto alla modernizzazione della piattaforma di reportistica che ha consentito di disporre di strumenti di statistica avanzata e di strumenti per la gestione di flussi di calcolo, ma anche di architettura tecnologica «cloud native» facilmente portabile tra i diversi Cloud provider e predisposta per l'ottimizzazione delle risorse di computazione. Parte integrante del progetto è stata, altresì, la formazione sui nuovi strumenti erogata a una parte significativa dei dipendenti dell'Autorità.

## **6. Attuazione del PTPCT e rispetto degli obblighi di pubblicazione**

Anche per l'anno in esame, il Nucleo conferma la valutazione ampiamente positiva del lavoro svolto dal RPCT.

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

Relativamente agli adempimenti degli obblighi di pubblicazione ai fini della trasparenza, come già rappresentato nelle Relazioni precedenti, le procedure adottate hanno assicurato la correttezza, la regolarità e la tempestività dei flussi informativi dalle unità competenti a fornire i dati alla struttura incaricata della pubblicazione. 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 2025 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 2025 (delibera Anac n. 192/2025).

Dato atto di tutto ciò, il Nucleo suggerisce un intervento di automazione del ciclo di gestione del rischio corruttivo e dei processi di pubblicazione, per questi ultimi anche in ragione dell'orientamento di ANAC verso la standardizzazione dei dati nell'ambito della Piattaforma Unica per la Trasparenza.

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

Già nella Relazione 2024 il Nucleo ha preso atto con favore dell'istituzione di un Gruppo di lavoro inter-direzionale per la promozione dell'inclusione sociale e 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 - che affianca ma non sostituisce la Commissione Pari Opportunità -, dopo le primissime attività di monitoraggio interno condotte nel 2024 mediante una rilevazione online con metodo CAWI (Computer Assisted Web Interview) sulla popolazione totale dei dipendenti, ha svolto nel 2025, un'analisi relativa all'applicazione della prassi UNI/PdR 125:2022 in materia parità di genere.

La prassi di riferimento UNI/PdR 125:2022 è stata adottata non a fini certificativi, ma per l'utilizzo di un insieme di indicatori prestazionali (Key Performance Indicator – KPI), etero definiti, nell'ambito di 6 aree strategiche di valutazione:

- cultura e strategia;
- governance;
- processi di gestione delle risorse umane (HR);
- opportunità di crescita e inclusione delle donne nell'organizzazione;
- equità remunerativa per genere;
- tutela della genitorialità e conciliazione vita-lavoro.

I risultati del monitoraggio riportano una situazione molto positiva per le aree relative all'equità remunerativa, alla tutela della genitorialità e alla conciliazione vita-lavoro; meno soddisfacenti, invece, i risultati nelle aree cultura e strategia, governance e processi HR.

Anche nel 2025, è continuata la promozione delle attività di sensibilizzazione con la pubblicazione di articoli e documenti di interesse sulla intranet e con l'organizzazione di un seminario, nell'ambito dell'Academy, denominato “Laboratorio Hers”.

Il Gruppo di lavoro inter-direzionale ha supportato la Direzione DAGR in merito alla preparazione del bilancio di genere, predisponendo uno schema che potrà essere completato da parte della suddetta Direzione.

Il Nucleo suggerisce di continuare nella programmazione e nella realizzazione di attività di sensibilizzazione sui temi della parità di genere e delle pari opportunità e di proseguire nelle attività di monitoraggio al fine di identificare e realizzare le opportune politiche di inclusione e di non discriminazione.

Relativamente al tema della formazione, il Nucleo registra per il 2025 l'incremento degli interventi formativi, trasversali e/o specialistici. Il Nucleo, in una logica proattiva, suggerisce l'istituzione di un'unità organizzativa con competenze dedicate a cui affidare la rilevazione del fabbisogno formativo, la progettazione degli interventi, la verifica degli effetti, anche associandoli al sistema di valutazione della prestazione.

## **8. Conclusioni**

Il Nucleo – per quanto di propria competenza – esprime una valutazione complessivamente positiva dell'operato dell'Autorità. I miglioramenti rilevati in questo periodo sono da apprezzare e hanno reso la struttura più solida e pronta a gestire la complessità.

Non di meno, è opportuno segnalare alcuni aspetti non ancora risolti e che richiedono un ulteriore sforzo.

Innanzitutto, la cultura manageriale dei “capi” è ancora non completamente in linea con le esigenze di ARERA. Se, da un lato, la preparazione tecnica è di assoluta qualità, la stessa valutazione non pare potersi riconoscere alle competenze manageriali. Tra le altre cose, i due principali sistemi di direzione (programmazione e controllo e valutazione della prestazione) non sono impiegati al meglio e non esprimono le potenzialità di guida e di motivazione che dovrebbero produrre.

In secondo luogo, si segnala che la struttura organizzativa è ancora troppo frammentata, con la presenza di unità che prevedono la presenza di due o tre persone, con un evidente spreco di energie e di focalizzazione.

Infine, pare utile rilevare la non completa formalizzazione di alcuni processi, con le conseguenti perdite di efficienza e/o di qualità dell'*outcome*.

In sintesi, il Nucleo segnala l'opportunità (e l'esigenza) di rafforzare ulteriormente l'impegno verso l'irrobustimento dell'assetto manageriale.

Il coordinatore

Prof. Maurizio Decastri

Il vicecoordinatore

Prof. Giovanni Valotti

Il componente

Prof. Mario Minoja

**Allegato 1**

Esito della rendicontazione finale del Quadro strategico 2022-2025

(Allegato B deliberazione 380/2025/A)



		CRONOPROGRAMMA QS 2022-25 aggiornato in fase di rendicontazione intermedia (delibera 14 novembre 2023 525/2023/A)								VARIAZIONE DI TEMPSTICA (con evidenza delle Linee di intervento che subiscono una variazione rispetto alla tempistica aggiornata in fase di rendicontazione intermedia)								VALUTAZIONE STATO DI AVANZAMENTO	
		2022		2023		2024		2025		2022		2023		2024		2025			
Div./Dir./Uff. speciale di riferimento		S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2		
<b>OBIETTIVI STRATEGICI E LINEE DI INTERVENTO 2022-2025</b>																			
<b>TEMI TRASVERSALI</b>																			
<b>A. Il consumatore consapevole</b>																			
<b>OS.1 Promuovere l'empowerment del consumatore</b>																			
1a	Rafforzamento degli strumenti di Risoluzione Alternativa delle Controversie (ADR) per le controversie dei clienti/utenti finali nei settori regolati dall'Autorità	DICU																	Ob. in linea con le tempistiche previste
1b	Individuazione di forme specifiche di risoluzione delle controversie per gli aderenti alle Comunità energetiche	DICU																	Ob. completato
1c	Potenziamento e promozione di strumenti, nessuno in risposta ai reclami e di fornitura di informazioni da parte di venditori/gestori relativamente alle problematiche dei loro	DICU																	Ob. in via di ulteriore sviluppo o attuazione
1d	Potenziamento della consapevolezza dei consumatori	DICU/DCOM/AMB																	Ob. in linea con le tempistiche previste
1e	Soluzioni per semplificare l'accesso a portali e servizi di informazione di natura individuale forniti dall'Autorità nel settore energia e per favorire l'utilizzo effettivo dei dati di	ENE																	Ob. in linea con le tempistiche previste
1f	Potenziamento delle funzionalità del Portale Offerte	ENE																	Ob. in linea con le tempistiche previste
1g	Sviluppo di nuove profilazioni per consumatori tipo	ENE																	Ob. completato
1h	Promozione dello svolgimento di indagini di customer satisfaction	DICU/ENE																	Ob. in linea con le tempistiche previste
1i	Adozione di misure di semplificazione e maggiore trasparenza delle bollette di tutti i servizi regolati	AMB																	Ob. in via di ulteriore sviluppo o attuazione
<b>OS.2 Rafforzare le tutele per i consumatori in condizioni di disagio</b>																			
2a	Potenziamento del bonus sociale elettrico, gas e teleriscaldamento in condizioni di disagio e definizione delle modalità attuative del bonus sociale anche per il settore	DICU																	Ob. in linea con le tempistiche previste
2b	Sviluppo di ulteriori progetti di informazione dei cittadini in condizioni di disagio	DAEN/AMB/DICU																	Ob. completato
2c	Rafforzamento e uniformazione degli strumenti per la tutela dei consumatori colpiti da eventi eccezionali	GDL SISMA/AMB																	Ob. in via di ulteriore sviluppo o attuazione
<b>OS.3 Tutelare e promuovere la trasparenza e la correttezza nei rapporti clienti finali-venditori e gestori-utenti</b>																			
3a	Rafforzamento delle verifiche in ordine alle modalità di determinazione dei costi e di applicazione dei corrispettivi agli utenti, da parte dei gestori	DAEN/AMB																	Ob. in via di ulteriore sviluppo o attuazione
3b	Svolgimento di attività di controllo sul rispetto degli obblighi informativi dei venditori nelle comunicazioni con i consumatori	DAEN																	Ob. in via di ulteriore sviluppo o attuazione
3c	Rafforzamento del controllo del rispetto delle norme in materia separazione del marchio e delle relative politiche di comunicazione	DAEN																	Ob. cessato/non attuato
<b>B. Coordinamento su aspetti regolatori intersettoriali</b>																			
<b>OS.4 Definire un quadro unitario della separazione contabile in tutti i settori regolati</b>																			
4a	Aggiornamento del Testo integrato unbundling contabile in relazione agli sviluppi della normativa europea relativa ai gas rinnovabili	ENE																	Ob. in linea con le tempistiche previste
4b	Sviluppo di direttive per la separazione contabile e amministrativa nel settore dei rifiuti urbani	ENE/AMB																	Ob. completato
<b>OS.5 Promuovere l'innovazione</b>																			
5a	Promozione dell'adozione di soluzioni innovative in tutti gli strumenti regolatori	ENE/AMB																	Ob. completato
5b	Promozione e sviluppo del settore dei gas rinnovabili e dell'idrogeno	ENE																	Ob. in via di ulteriore sviluppo o attuazione
5c	Promozione di meccanismi incentivanti volti a premiare gli operatori "early adopter" delle innovazioni tecnologiche																		Ob. cessato/non attuato
5d	Studio di un apposito "spazio virtuale" in grado di offrire ai consumatori dei settori regolati un'interfaccia per accedere agevolmente, e in modo integrato, a tutte le informazioni ad essi dedicate per operare sui mercati in modo consapevole.	ENE/AMB/SGE																	Ob. cessato/non attuato
<b>OS.6 Orientare la regolazione strategica verso gli obiettivi di sostenibilità sociale, economica e ambientale</b>																			
6a	Promozione delle dimensioni della sostenibilità socio-economica e ambientale associando ogni obiettivo strategico agli obiettivi di sviluppo sostenibile dell'Agenda delle Nazioni Unite al 2030	ENE/AMB/SGE																	Ob. in via di ulteriore sviluppo o attuazione
6b	Avvio di attività di studio e ricerca per l'innovazione metodologica condivisa, fra i settori ambiente ed energia sia per la valutazione dei benefici (in termini di sostenibilità)	ENE/AMB																	Ob. cessato/non attuato







**Allegato 2**

Proposta del Nucleo in merito all'individuazione di nuovo indicatore di performance

### **Proposta di nuovo indicatore di performance dell’Autorità**

Nell’ambito di un percorso di ricerca volto a mettere a punto uno o più indicatori di performance dell’Authority nel suo complesso più evoluti rispetto allo “IES” da anni in uso, si propone – come passaggio intermedio – un indicatore di produttività che tenga conto non solo del numero, ma anche del grado di innovatività e dell’impatto economico dei singoli atti/provvedimenti.

Operativamente, per quanto riguarda il numeratore dell’indice (il numero di atti “pesato” per tenere conto di innovatività e impatto economico degli atti stessi), si potrebbe procedere nel modo seguente.

#### **Attribuzione di un valore ponderato ad ogni singolo atto/provvedimento**

- 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)<sup>2</sup>;
- si valuta allo stesso modo l’impatto economico di ogni singolo atto;
- si combinano i due pesi attribuiti come sopra: per es., un atto altamente innovativo e con elevato impatto economico vale  $1,5 \times 1,5 = 2,25$ ;
- si sommano i punteggi di tutti gli atti pesati come sopra proposto.

Ipotizzando ad esempio, per semplicità, 10 atti, il calcolo si effettua come segue:

	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>

<sup>2</sup> Oppure, 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.

Quanto al denominatore, si può utilizzare il numero medio (nell'anno) di dipendenti, comandi e distacchi, così come si fa attualmente ai fini del calcolo dello IES.

Utilizzando numeratore e denominatore così composti, si costruisce l'indice di produttività rapportando il numero di atti/provvedimenti pesati per il numero medio di dipendenti, comandi e distacchi.

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.

A tale calcolo, suggeriamo di affiancare 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 Piano 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. A esempio, nel 2023 abbiamo assistito alla riduzione degli spazi occupati, al rafforzamento delle attività di *enforcement*, alla realizzazione di numerose iniziative di formazione, e così via. Si tratta di iniziative che – in quanto attività realizzative del Piano - dovrebbero essere prese in considerazione per valutare il 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 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. Tale indice finale va poi tradotto in percentuale di assegnazione del premio da 0 all'1%.