



Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato

Piano della Performance 2019-2021

Presidente

Componenti

Gabriella Muscolo

Michele Ainis

Segretario Generale

Filippo Arena

Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato

PIANO DELLA PERFORMANCE 2019-2021

Sommario

1. PREMESSA.....	3
2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE	3
2.1. Chi Siamo	3
2.2. Cosa facciamo.....	4
2.3. Come operiamo.....	6
3. IDENTITÀ	8
3.1. Risorse umane.....	8
3.2. Risorse economico-finanziarie	12
3.3. Mandato Istituzionale e missione	13
3.4. Albero della performance	13
4. ANALISI DEL CONTESTO.....	15
4.1. Analisi del contesto esterno.....	15
4.2. Analisi del contesto interno	16
5. DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI	17
6. L'ATTUAZIONE DEL PIANO E AZIONI DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE.....	18

1. PREMESSA

La funzione di indirizzo e controllo della attività amministrativa dell’Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato si formalizza nel presente Piano della *Performance* in cui vengono stabiliti gli obiettivi, le priorità, i piani ed i programmi da attuare, emanando le conseguenti direttive per l’azione amministrativa e per la gestione.

L’Autorità, infatti, pur non rientrando tra le amministrazioni alle quali si applica il d.lgs. n. 150/2009, in un’ottica di piena trasparenza e rendicontazione, ha inteso aderire pienamente alle finalità proprie del decreto, inserendo all’art. 10 del proprio Regolamento di organizzazione la previsione di adottare tale strumento di programmazione e controllo.

Il Piano della *Performance 2019-2021* dell’Autorità, così come il precedente, consente di illustrare in modo coerente il legame tra missione istituzionale, obiettivi strategici e obiettivi operativi alla luce delle risorse umane, finanziarie e strumentali disponibili, individuando gli elementi chiave su cui si baserà la valutazione della *performance*.

Il Piano presenta in primo luogo la *missione* dell’Autorità, come risultante dalle attribuzioni e competenze istituzionali, nonché le informazioni relative alle funzioni svolte e alla organizzazione, non tralasciando le dimensioni dell’efficacia e dell’efficienza, nonché quelle della legalità e della trasparenza.

A tale riguardo, si fa presente che, con delibera n. 27507 del 30 gennaio 2019, l’Autorità ha adottato il *Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza 2019-2021* (“PTPC 2019-2021”). La speciale attenzione da sempre riservata alla materia della trasparenza e della legalità è testimoniata dall’adozione su base volontaria fin dal 2014 - ancor prima quindi che le modifiche normative al d.lgs. n. 33/2013 e alla l. n. 190/2012 ne estendessero direttamente o indirettamente l’ambito soggettivo di applicazione dalle pubbliche amministrazioni di cui all’articolo 1, c. 2, del d.lgs. 165/2001 alle autorità amministrative indipendenti, e comunque alla luce delle linee di indirizzo disposte da Anac nei Piani Nazionali Anticorruzione - di adeguati strumenti di programmazione e controllo, adeguandoli alla propria specificità.

L’adozione del Piano della *Performance* consente, in conclusione, la programmazione, la valutazione e il controllo dell’efficienza (interna) dei processi e dell’efficacia (esterna) degli effetti indotti dall’azione svolta a tutela delle imprese e dei consumatori.

2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE

2.1. Chi Siamo

L’Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato è una Autorità amministrativa indipendente che svolge la propria attività e prende decisioni in piena autonomia rispetto al potere esecutivo.

È stata istituita con la legge n. 287 del 10 ottobre 1990, recante "*Norme per la tutela della concorrenza e del mercato*".

Con successivi provvedimenti legislativi l'Autorità è stata investita di ulteriori competenze, che attengono alla tutela dei consumatori e all'applicazione delle norme in materia di attribuzione del *rating* di legalità alle imprese e di conflitto di interessi di coloro che rivestono cariche di Governo.

L'Autorità è organo collegiale e le decisioni vengono assunte a maggioranza. Il Presidente e i Componenti sono nominati dai Presidenti di Camera e Senato e durano in carica 7 anni, non rinnovabili. Per contenere la spesa complessiva delle autorità amministrative indipendenti, nel 2011 il legislatore ha ridotto il numero dei componenti dell'Autorità da cinque a tre, compreso il Presidente. Il Collegio è allo stato composto da Gabriella Muscolo e Michele Ainis.

Il Segretario Generale ha il compito di sovrintendere al funzionamento degli uffici ed è il responsabile della struttura. È nominato dal Ministro dello Sviluppo Economico su proposta del Presidente dell'Autorità. L'attuale Segretario Generale è Filippo Arena.

2.2. Cosa facciamo

La legge n. 287/90 ha introdotto in Italia la disciplina a tutela della concorrenza attribuendo tale funzione all'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato.

Assurta a valore di portata costituzionale, la tutela della concorrenza assicura le condizioni generali di mercato che consentono il pieno esercizio della libertà di impresa, garantendo agli operatori economici di accedere al mercato e di competere con pari opportunità, con evidenti vantaggi anche per i consumatori.

L'Autorità interviene per reprimere le intese restrittive della concorrenza e gli abusi di posizione dominante (artt. 2 e 3 della l. n. 287/90) e per prevenire che concentrazioni tra imprese possano determinare la costituzione o il rafforzamento di tali posizioni dominanti (art. 6 della l. n. 287/90).

Con l'entrata in vigore del Regolamento CE n. 1/2003 all'Autorità è stata attribuita la competenza ad applicare gli artt. 101 e 102 del Trattato sul funzionamento dell'Unione Europea, quando le violazioni pregiudicano il commercio tra Stati membri.

La tutela della concorrenza, non si realizza solo con l'azione *antitrust* nei confronti delle imprese, ma anche attraverso una mirata attività di segnalazione (c.d. *advocacy*) nei confronti del Parlamento, del Governo e delle Amministrazioni pubbliche affinché nella formazione di leggi e provvedimenti siano tenute in debita considerazione le ricadute sulla concorrenza. L'Autorità esercita tale competenza sia nel caso di leggi, regolamenti o provvedimenti amministrativi già in vigore (articolo 21), sia per le iniziative normative in via di formazione e

sui problemi riguardanti la concorrenza e il mercato (articolo 22). Inoltre l'Autorità è legittimata ad agire in giudizio contro le amministrazioni che adottano atti che violano la concorrenza e il mercato (articolo 21bis).

L'Autorità può svolgere indagini conoscitive di natura generale nei settori economici nei quali una pluralità di fattori possono far presumere che la concorrenza sia impedita, ristretta o falsata.

Tra le molteplici ulteriori funzioni attribuite all'Autorità a tutela della concorrenza, vanno enumerate le competenze in materia di: repressione degli abusi di dipendenza economica che abbiano rilevanza per la tutela della concorrenza e del mercato, vigilanza sui rapporti contrattuali nella filiera agro-alimentare e applicazione della normativa nazionale relativa al ritardo nei pagamenti; vigilanza sulla commercializzazione dei diritti sportivi; poteri consultivi previsti dal Codice delle comunicazioni elettroniche; decisioni delle pubbliche amministrazioni inerenti la costituzione di società o l'acquisto di partecipazioni ai fini dell'esercizio dei poteri di cui all'art. 21bis della l. n. 287/90.

* * *

Le competenze attribuite in origine all'Autorità sono state rapidamente ampliate, a partire dal 1992, sul versante della tutela del consumatore, con l'introduzione della normativa sulla pubblicità ingannevole e comparativa. Oggi l'Autorità ha numerose competenze in materie disciplinate nel Codice del Consumo (d.lgs. 6 settembre 2015, n. 206): il contrasto delle pratiche commerciali scorrette dei professionisti nei confronti dei consumatori e delle microimprese; l'accertamento della presenza di clausole vessatorie in condizioni generali di contratto che determinano a carico del consumatore un significativo squilibrio di diritti e di obblighi nei confronti dell'impresa; la tutela dei diritti dei consumatori nei contratti a distanza e fuori dai locali commerciali.

In particolare, con il d.lgs. 21 febbraio 2014, n. 21 di recepimento della direttiva 2011/83/UE sui diritti dei consumatori nei contratti a distanza e fuori dei locali commerciali, il legislatore è intervenuto sia modificando e integrando le disposizioni del Codice del Consumo, sia chiarendo la competenza piena dell'Autorità nel contrasto alle pratiche commerciali scorrette anche nei settori regolamentati (art. 27, c. 1bis).

L'Autorità ha anche competenza nella lotta alle discriminazioni dei consumatori e delle microimprese basate sulla nazionalità o sul luogo di residenza (l. del 30 ottobre 2014, n. 161).

L'azione di tutela si estende altresì alle imprese per contrastare la pubblicità ingannevole e comparativa illecita (d.lgs. 2 agosto 2007, n. 145).

* * *

In continuità con la funzione di promozione della corretta competitività sul mercato, e al fine di favorire l'accesso a finanziamenti pubblici e bancari a soggetti che dimostrino di rispondere a precisi requisiti di legalità ed eticità, l'Autorità ha il compito di attribuire alle imprese che ne facciano richiesta il *rating* di legalità, ai sensi dell'art. 5-ter del d.l. 24 gennaio 2012, n. 1.

* * *

La l. 20 luglio 2004, n. 215 ha attribuito all’Autorità il compito di vigilare sui conflitti di interessi in cui possono incorrere i titolari di cariche di Governo, allorquando, nel perseguire interessi pubblici connessi al proprio ufficio, risultino al contempo portatori di interessi privati con essi potenzialmente contrastanti.

La disciplina si propone di assicurare che i titolari di cariche governative si dedichino esclusivamente alla cura degli interessi pubblici.

2.3. Come operiamo

L’Autorità opera attraverso le attività istruttorie, di indagine, di *moral suasion* e di segnalazione nei settori di competenza. Indirizza il proprio funzionamento e la propria organizzazione con appositi atti di autoregolamentazione, linee guida, comunicazioni e formulari. Promuove la cooperazione con altre istituzioni per una migliore attuazione delle sue funzioni, in particolare con gli organismi comunitari e le autorità di regolamentazione nazionali.

Lo svolgimento dei compiti cui è preposta l’Autorità non potrebbe essere efficace se il legislatore non l’avesse dotata di sempre più incisivi poteri investigativi, di segnalazione e sanzionatori, come più diffusamente riportato nelle seguenti sezioni.

Tutela della concorrenza

I poteri istruttori dell’Autorità in materia di intese restrittive della concorrenza e di abuso di posizione dominante sono regolati dall’art. 14 della l. n. 287/90. Il procedimento istruttorio può essere avviato su denuncia di parte oppure d’ufficio. L’Autorità può disporre ispezioni, richiedere informazioni, adottare misure cautelari, accettare impegni dalle parti. Il contraddittorio è garantito alle controparti in ogni momento della fase istruttoria, fino alla possibilità di essere sentiti in audizione davanti al Collegio.

Il “*Regolamento in materia di procedure istruttorie di competenza dell’Autorità garante della concorrenza e del mercato*” di cui al d.p.r. 30 aprile 1998, n. 217, disciplina i tempi, le modalità e le fasi dei procedimenti.

Ove l’Autorità, a seguito dell’attività istruttoria, accerti l’infrazione, diffida le imprese dal proseguire con le condotte illecite e, nei casi di verificata gravità, può comminare una sanzione amministrativa pecuniaria. In conformità con l’ordinamento comunitario, l’Autorità ha adottato un programma di clemenza (*leniency programme*) che prevede la non applicazione o la riduzione della sanzione nel caso in cui un’impresa fornisca elementi utili all’accertamento dell’infrazione.

Peculiari modalità procedurali sono previste nel caso di applicazione decentrata del diritto comunitario *antitrust*.

Nei casi di concentrazione tra imprese indipendenti, laddove vengono superati determinati requisiti di fatturato, vi è l'obbligo di notificare l'operazione all'Autorità ai fini dell'autorizzazione. Nel termine di trenta giorni, l'Autorità può avviare un'istruttoria nel caso in cui, *prima facie*, l'operazione risulti idonea a costituire o rafforzare una posizione dominante sul mercato. A seguito dell'istruttoria, l'Autorità può vietare la realizzazione dell'operazione, autorizzarla o autorizzare la concentrazione imponendo condizioni atte a neutralizzare gli effetti restrittivi della concorrenza che l'operazione era suscettibile di produrre.

Tutela del consumatore

Il Codice del Consumo definisce nell'art. 27 le modalità con cui l'Autorità esercita la tutela amministrativa dei consumatori.

Oltre ai poteri investigativi ed esecutivi previsti dalla legge istitutiva, l'Autorità dispone anche di quelli di cui al Regolamento (CE) 2006/2004 sulla cooperazione tra le autorità nazionali di tutela dei consumatori. In forza di tali disposizioni l'Autorità dispone di poteri istruttori analoghi a quelli esercitabili in materia di concorrenza (ispezioni, impegni, inversione dell'onere della prova, misure cautelari nei casi di particolare gravità, sanzioni). Il Regolamento (CE) 2006/2004 è stato abrogato dal Regolamento (UE) n. 2017/2394 (che entrerà in vigore il 17 gennaio 2020), il quale rafforza la capacità di coordinamento delle Autorità Nazionali a tutela dei consumatori per contrastare le violazioni transfrontaliere, in particolare nei mercati digitali.

Le procedure istruttorie sono disciplinate dal "*Regolamento sulle procedure istruttorie in materia di pubblicità ingannevole e comparativa, pratiche commerciali scorrette, violazione dei diritti dei consumatori nei contratti, violazione del divieto di discriminazioni, clausole vessatorie*" di cui alla delibera n. 25411 del 1 aprile 2015.

Quando l'Autorità riceve una segnalazione, anche attraverso il *webform*, o verifica d'ufficio la sussistenza di possibili comportamenti commerciali scorretti, viene svolta un'indagine preliminare e, laddove ne sussistano i presupposti, avvia un'istruttoria che si deve concludere nel termine di 120 giorni, salvo proroghe, coinvolgimento di professionisti esteri o richieste di pareri obbligatori ad altre autorità di regolamentazione competenti per materia.

Nei settori regolati, infatti, l'Autorità è tenuta ad acquisire il parere di queste ultime. A tal fine, nei protocolli di intesa con le autorità di regolazione sono stati definiti gli aspetti applicativi della collaborazione, nel quadro delle rispettive competenze.

Ove l'Autorità accerti la violazione, oltre alla diffida infligge una sanzione e può imporre la pubblicazione, a spese dell'impresa, della delibera o di una dichiarazione rettificativa.

In materia di tutela amministrativa contro le clausole vessatorie, l'Autorità può attuare un duplice intervento: può accertare la vessatorietà delle clausole attivandosi d'ufficio o su segnalazione, oppure può pronunciarsi sull'interpello proposto dall'impresa interessata.

Rating di legalità

Le modalità con le quali l'Autorità attribuisce il rating di legalità alle imprese sono stabilite nel *Regolamento attuativo in materia di rating di legalità* (delibera del 15 maggio 2018, n. 27165).

A seguito della presentazione della domanda da parte dell'impresa, l'Autorità svolge le necessarie verifiche, in raccordo con i ministeri della Giustizia e dell'Interno e con l'Anac.

L'istruttoria, è volta a verificare che l'impresa rispetti elevati standard di legalità ed eticità secondo severi parametri e requisiti.

Il rating ha durata biennale e può essere rinnovato su esplicita richiesta. In vigenza del certificato, l'Autorità verifica con regolarità che i requisiti richiesti siano rispettati e che non siano intervenuti motivi che ostino al mantenimento del rating di legalità.

Conflitto di interessi

Le procedure in materia sono stabilite nel *Regolamento sul conflitto di interessi* di cui alla delibera del 16 novembre 2004 (modificato da ultimo con delibera n. 26042 del 18 maggio 2016).

L'Autorità ha il potere di intervenire in casi di:

a) situazioni di incompatibilità dei titolari di carica di governo, che si verificano quando incarichi pubblici, professionali, societari e lavorativi in genere si sovrappongono con l'incarico di governo e devono quindi terminare al momento dell'assunzione della carica. Le incompatibilità possono perdurare anche per i 12 mesi successivi alla cessazione della carica di governo (c.d. incompatibilità post-carica).

b) atti posti in essere in conflitto di interessi, ove il titolare di una carica di governo, che si trova già in una situazione di incompatibilità (nella quale non dovrebbe trovarsi), partecipa all'adozione di un atto o omette un atto dovuto nell'esercizio della funzione di Governo (conflitto per incompatibilità); oppure – a prescindere da una situazione di incompatibilità – adotta o partecipa all'adozione di atti che possono favorire se stesso o un familiare entro il secondo grado, arrecando al contempo un danno all'interesse pubblico.

3. IDENTITÀ

3.1. Risorse umane

L'Autorità è un organo collegiale composto da un Presidente e due Componenti.

Il Collegio è coadiuvato dal Capo di Gabinetto che sovrintende alla Direzione Relazioni Esterne e Rapporti Istituzionali (DRERI), alla Direzione per gli Affari Giuridici e Contenzioso (DAGIC), all'Ufficio Stampa e all'Organismo di Valutazione e Controllo Strategico (OVCS).

Al Collegio risponde direttamente il Comitato per le Valutazioni Economiche (COVEC), che svolge attività di consulenza economica al Presidente ed ai Componenti.

L'Autorità per lo svolgimento dei compiti ad essa attribuiti si avvale di una struttura operativa cui è preposto il Segretario Generale, che sovrintende al funzionamento degli uffici, al fine di assicurarne il buon andamento, e ne risponde al Presidente.

Al Segretario Generale fanno capo anche l'Ufficio di Segreteria dell'Autorità (USA), il Chief Economist (CE), la Direzione Studi e Analisi della legislazione (DISAL) e la Direzione per la Prevenzione della Corruzione e per la Trasparenza (DPCOT), istituita dall'Autorità con delibera n. 26614 del 24 maggio 2017 e il cui dirigente ha anche la responsabilità della prevenzione della corruzione e della trasparenza.

La struttura dell'Autorità è articolata in Direzioni Generali, Direzioni e Uffici oltre a comprendere .

Le Direzioni Generali, articolate in Direzioni e Uffici, sono tre:

- DGC - Direzione Generale per la Concorrenza;
- DGTC - Direzione Generale per la Tutela del Consumatore;
- DGA - Direzione Generale Amministrazione.

La Direzione Generale per la concorrenza è articolata nelle seguenti Direzioni:

- DSA- Direzione Energia e Industria di Base;
- DSB - Direzione Comunicazioni;
- DSC - Direzione Credito, Poste e Turismo;
- DSD - Direzione Agroalimentare, Farmaceutico e Trasporti;
- DSE - Direzione Manifatturiero e Servizi.

La Direzione Generale per la Tutela del Consumatore è articolata nelle seguenti Direzioni:

- DTSA - Direzione A - Industria primaria, energia, trasporti e commercio;
- DTSB - Direzione B - Comunicazioni, finanza e assicurazioni, posta e immobiliare;
- DTSC - Direzione C - Industria pesante, chimica, farmaceutico e agroalimentare, meccanico e tessile, turismo e altri servizi.

La Direzione Generale Amministrazione si articola in:

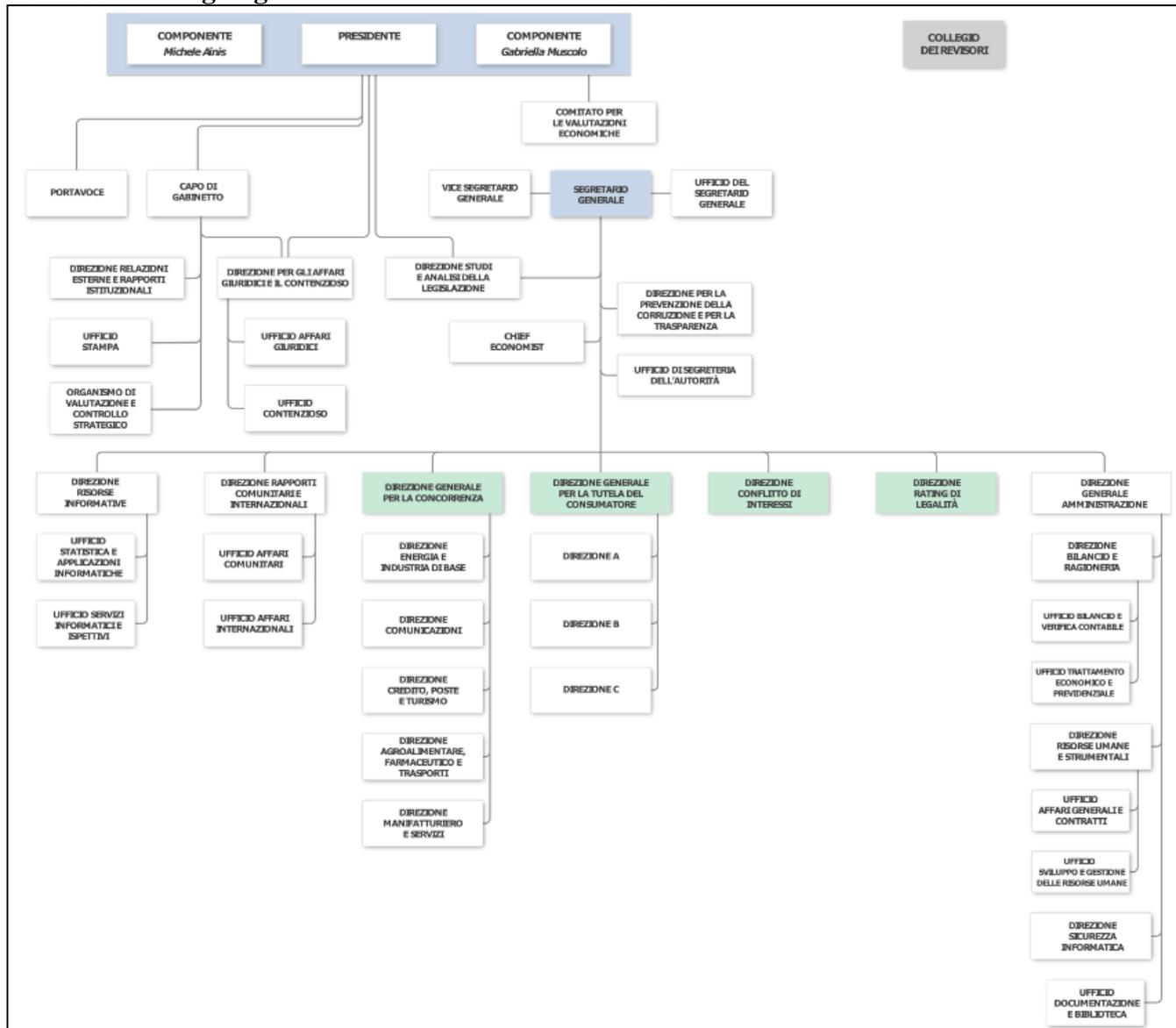
- Direzione Risorse Umane e Strumentali (DIRUS);
- Direzione Bilancio e Ragioneria (DIBRA);
- Direzione Sicurezza Informatica (DSI);
- Ufficio Documentazione e Biblioteca (UDB).

Le altre direzioni sono:

- Direzione Conflitto di Interessi (DCI);
- Direzione Rating di legalità (DRAL);
- Direzione Rapporti Comunitari e Internazionali (DRACI);
- Direzione Risorse Informative (DRI).

Il seguente organigramma riporta la struttura completa delle unità organizzative dell’Autorità.

FIGURA 1 – Organigramma dell’Autorità al 31/12/2018



Al 31 dicembre 2018 l’organico dell’Autorità risultava pari a 285 unità (tabella 1).

Tabella 1 – Personale dell’Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato al 31/12/2018

	Ruolo e T.I.	Contratto	Comando o distacco	P. interinale	Totale
Dirigenti*	25	1	0	0	26
Funzionari	140	1	15	0	156
Contratti di specializzazione	0	0	0	0	0
Personale operativo	69	1	8	9	87
Personale esecutivo	11	0	5	0	16
Totale	245	3	28	9	285

* Incluso il Segretario Generale

Diciotto dipendenti alla data del 31 dicembre 2018 erano distaccati in qualità di esperti presso istituzioni comunitarie o internazionali, collocati in aspettativa o fuori ruolo presso altre istituzioni di regolazione e garanzia, ovvero comandati presso uffici di diretta collaborazione di cariche di governo. Le risorse effettivamente in servizio risultavano quindi 267.

Nel corso del 2018 non sono state bandite procedure concorsuali per l’assunzione di nuovo personale. Gli ultimi concorsi pubblici per l’assunzione a tempo indeterminato di funzionari in aree istituzionali o specialistiche (contabilità e contratti) sono stati banditi ed espletati nel corso del 2017, anche congiuntamente ad Anac. In conformità agli obblighi sulla trasparenza stabiliti dalla normativa vigente, tutti gli atti rilevanti relativi ai concorsi pubblici (criteri di valutazione, tracce delle prove scritte, nonché gli atti “ulteriori”, tra cui i bandi espletati nell’ultimo triennio) sono stati pubblicati.

La composizione del personale direttivo, per formazione ed esperienza professionale, risulta dalla seguente tabella 2.

Tabella 2 - Personale delle qualifiche dirigenziale e funzionariale (Ruolo e T.I.) per formazione ed esperienza lavorativa al 31/12/2018.

Provenienza	Formazione			Totale
	Giuridica	Economica	Altro	
Pubblica Amministrazione	31	11	2	44
Imprese	5	22	7	34
Università o centri di ricerca	20	29	1	50
Libera professione	34	1	1	36
Altro	0	1	0	1
Totale	90	64	11	165

Circa il 60% del personale dell’Autorità è di sesso femminile. Per quanto concerne la parità di genere, merita di essere evidenziato che le donne responsabili di unità organizzativa rappresentano il 54% del totale.

Regolarmente viene pubblicata sul sito dell’Autorità e sulla Gazzetta Ufficiale la delibera concernente il bando per la selezione di giovani laureati di formazione giuridica e economica o statistica da ammettere al praticantato.

3.2. Risorse economico-finanziarie

L'Autorità è dotata di autonomia organizzativa e contabile e provvede all'autonoma gestione delle spese nei limiti del contributo che riceve per il proprio funzionamento dalle società di capitale, ai sensi del comma 7-ter dell'articolo 10 della l. n. 287/90. I guadagni di efficienza e le misure di contenimento della spesa hanno consentito all'Autorità di ridurre di oltre il 30% tale onere per le imprese rispetto alle previsioni di legge: 0,055‰ del fatturato invece di 0,08‰ (riduzione da ultimo adottata con delibera n. 26922 del 10 gennaio 2018). Tenuto conto della nuova aliquota e della congiuntura economica che sta attraversando il Paese, nel bilancio di previsione la misura delle contribuzioni a carico delle imprese per l'anno 2019 è stata stimata, sulla base degli incassi realizzati nel 2018, in 68 milioni di euro.

La gestione finanziaria si svolge in base al bilancio di previsione annuale e pluriennale approvato dall'Autorità entro il 31 dicembre dell'anno precedente a quello cui il bilancio si riferisce e si conclude con il rendiconto della gestione finanziaria entro il 30 aprile dell'anno successivo. Al momento della predisposizione del Piano il conto consuntivo 2018 non è stato ancora approvato; i dati riportati nella presente sezione sono quindi riferiti al bilancio di previsione 2019.

Il contenuto e la struttura dei due documenti di bilancio sono stabiliti dal “*Regolamento concernente la disciplina dell'autonomia contabile dell'Autorità garante della concorrenza e del mercato*” (“Regolamento di contabilità”, delibera n. 2569 del 28 ottobre 2015).

Il bilancio preventivo e il rendiconto della gestione finanziaria sono soggetti alla verifica del Collegio dei Revisori e al successivo controllo della Corte dei conti e vengono pubblicati nella Gazzetta Ufficiale della Repubblica italiana e sul sito istituzionale dell'Autorità.

Il Regolamento di contabilità ha adeguato il sistema contabile dell'Autorità alla normativa nazionale in materia di contabilità e finanza pubblica la quale - in un'ottica di razionalizzazione e semplificazione amministrativa e di armonizzazione dei sistemi contabili e degli schemi di bilancio delle amministrazioni pubbliche - contempla l'affiancamento di un sistema di contabilità economico-patrimoniale per le pubbliche amministrazioni in contabilità finanziaria, con l'adozione di un piano dei conti integrato.

Funzionale alla corretta implementazione del ciclo della *performance* è l'adozione del *Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio*, allegato al bilancio di previsione, che consente di collegare il ciclo contabile con gli obiettivi strategici assegnati alla struttura organizzativa dal presente Piano. Sulla base dei risultati del conto consuntivo e avvalendosi del sistema di controllo di gestione, infatti, il Piano degli Indicatori è uno strumento efficace per misurare e monitorare il grado di raggiungimento degli obiettivi di bilancio e la *performance* economico-finanziaria dell'amministrazione.

Nel bilancio di previsione per l'anno 2019, le spese di funzionamento dell'Autorità sono stimate in circa 59 milioni di euro.

Nel complesso bilanciamento tra la necessità di contenimento e razionalizzazione della spesa e l'esigenza di garantire l'efficienza e l'efficacia dell'azione amministrativa, l'Autorità ha adottato numerose iniziative di contenimento della spesa, quali: il sempre più ampio ricorso alle convenzioni Consip e al MEPA; la conduzione congiunta con altre amministrazioni sia di gare per gli acquisti di beni e servizi sia di concorsi pubblici; l'ottimizzazione dei processi interni e l'integrazione sempre più spinta dei sistemi applicativi; le stringenti disposizioni organizzative di contenimento del lavoro straordinario. Più in dettaglio, tra le numerose iniziative assunte merita di essere menzionata la sottoscrizione, nel mese di novembre 2018, di un Protocollo d'intesa tra l'Autorità con Banca d'Italia e Consob per la definizione di strategie di appalto congiunte per l'acquisizione di lavori, servizi e forniture, secondo la disciplina del codice degli appalti. Tale Protocollo costituisce un importante strumento volto ad accrescere l'efficacia e l'efficienza dell'azione istituzionale, per l'attuazione degli obiettivi di razionalizzazione e contenimento dei costi connessi con l'espletamento delle procedure stesse, nonché per la realizzazione di economie di scala che garantiscano un risparmio di spesa. Il Protocollo, peraltro, si pone nel solco della convenzione già in essere tra l'Autorità e la Consob per lo svolgimento in comune dell'attività di *procurement*.

3.3. Mandato Istituzionale e missione

Il mandato istituzionale dell'Autorità è quello di promuovere la concorrenza, tutelare i consumatori, attribuire il rating di legalità alle imprese qualificate che ne fanno richiesta, prevenire e reprimere ogni conflitto di interesse, per contribuire al migliore funzionamento dei mercati e alla crescita dell'economia e degli investimenti a beneficio della collettività.

3.4. Albero della performance

L'albero della *performance* è una mappa logica che a partire dalla missione si declina in tre livelli gerarchici:

- Aree strategiche
- Obiettivi strategici
- Obiettivi operativi

Le aree e gli obiettivi strategici dell'Autorità sono stati individuati alla luce della missione istituzionale e delle generali esigenze di trasparenza, legalità, efficienza ed efficacia che ogni amministrazione deve perseguire, tenuto conto delle risorse umane, economiche e tecnologiche disponibili. Gli obiettivi strategici sono stati quindi precisati in termini di obiettivi operativi.

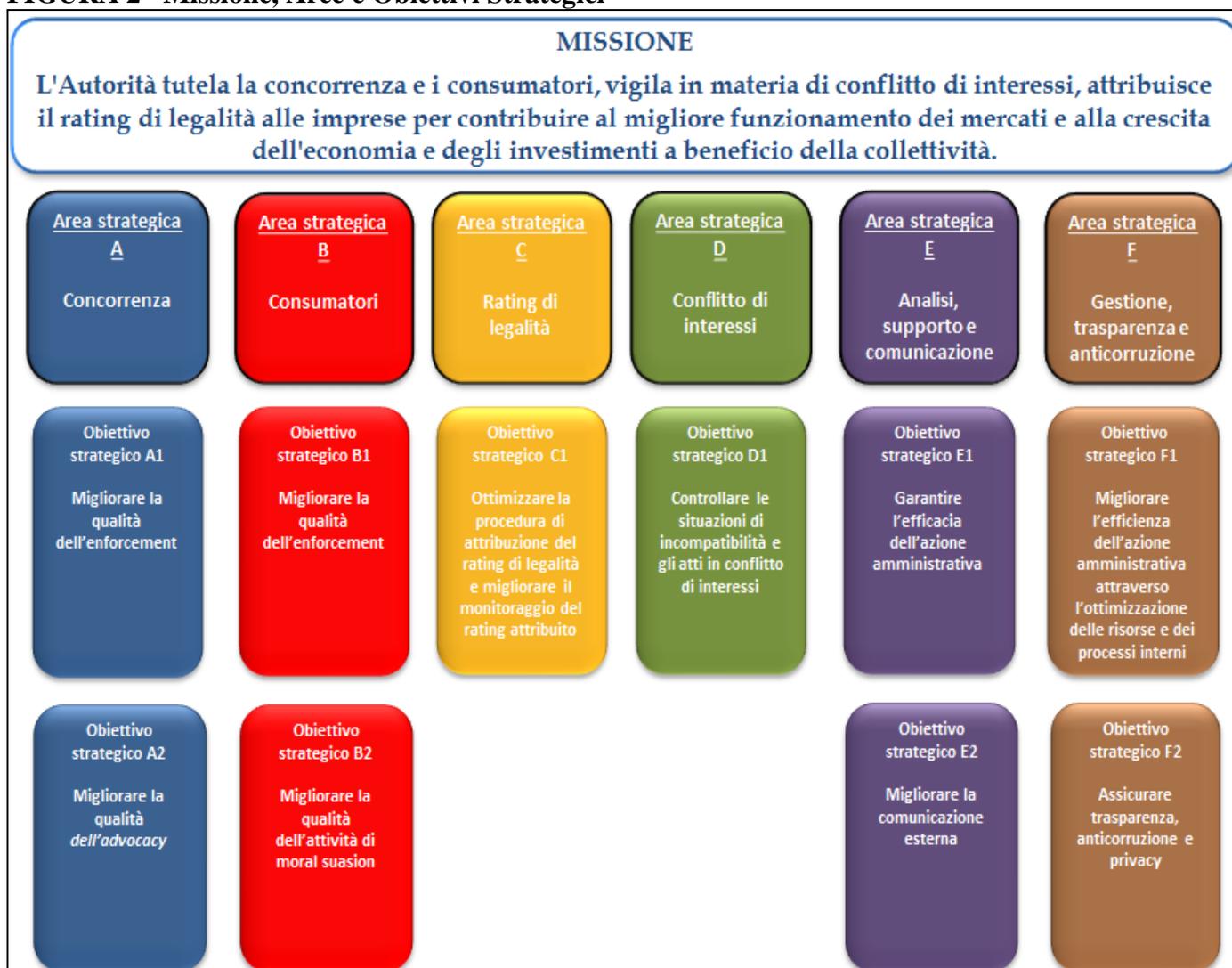
Il Piano della *Performance* individua sei aree strategiche: (A) Concorrenza, (B) Consumatori, (C) Rating di legalità, (D) Conflitto di interessi, (E) Analisi, supporto e comunicazione, (F) Gestione, trasparenza e anticorruzione.

A tali aree afferiscono 10 obiettivi strategici, ciascuno dei quali è stato declinato in obiettivi operativi per un totale di 69.

Rispetto al Piano precedente, l’Autorità ha reso esplicito l’obiettivo strategico della prevenzione della corruzione abbinato con la trasparenza, al fine di assicurare il pieno coordinamento tra il Piano delle *Performance* e il PTPC 2019-2021.

La mappa delle aree e degli obiettivi strategici è riportata nella figura 2 che segue. Gli obiettivi operativi, insieme alle unità organizzative interessate alla loro realizzazione, sono riportati nella tabella allegata al presente Piano, che ne costituisce parte integrante.

FIGURA 2 - Missione, Aree e Obiettivi Strategici



ANALISI DEL CONTESTO

3.5. Analisi del contesto esterno

Le ampie aree di competenza dell’Autorità stabilite per legge (*supra*, § 2.2) determinano estese interazioni con soggetti esterni pubblici e privati e coinvolgono rilevanti interessi economici. Le relazioni esterne possono poi essere di natura istituzionale o riconducibili i compiti di controllo.

A partire dalle principali funzioni svolte dall’Autorità – tutela della concorrenza e dei consumatori, attribuzione del rating di legalità, vigilanza sul conflitto di interessi - il contesto esterno può essere definito come segue.

I principali *stakeholder* con cui interagisce l’Autorità sono le imprese, i consumatori, gli ordini professionali, i loro rappresentanti legali e i rispettivi enti esponenti, le Università e gli enti di ricerca.

Dal lato delle relazioni istituzionali, le controparti dell’Autorità sono il Parlamento italiano, il Governo della Repubblica, i Ministeri, le Regioni e gli altri Enti territoriali.

L’Autorità sviluppa numerose occasioni di cooperazione con le Autorità amministrative indipendenti, con le modalità previste dalla legge e dai protocolli di intesa in essere, al fine realizzare sinergie e coordinare le attività nell’ambito delle rispettive competenze, promuovendo la collaborazione attraverso lo scambio di pareri, segnalazioni o informazioni in materia di *enforcement*. Importante è il contributo fornito dal Nucleo Speciale Antitrust della Guardia di Finanza nelle attività investigative.

Il dovuto raccordo con le politiche europee di concorrenza e di tutela dei consumatori pone infine in rilievo i rapporti con le proprie controparti europee e internazionali. Nel complesso delle relazioni in essere, centrale è la cooperazione con la Commissione Europea e l’integrazione con le reti delle Autorità europee e internazionali in materia di concorrenza (ECN, ICN) e di tutela dei consumatori (CPC, ICPEN).

Agli ambiti sopra individuati si aggiungono i rapporti di natura gestionale che l’Autorità instaura con i propri fornitori di beni e servizi.

Lo schema che segue riassume i soggetti esterni che interagiscono con l’Autorità e che, pertanto, ne definiscono il contesto esterno rispetto alle funzioni che deve esercitare.

Tabella 3 - Soggetti che interagiscono con l’Autorità nell’ambito delle funzioni istituzionali svolte

Principali ambiti di competenza	Soggetti che interagiscono con l’Autorità
Tutela della concorrenza	<ul style="list-style-type: none"> - Imprese private e pubbliche, studi legali, ordini professionali, consumatori, associazioni e enti esponenziali - Parlamento italiano, Governo della Repubblica, Enti territoriali, Commissione Europea, Autorità di tutela della concorrenza europee e internazionali, Autorità amministrative indipendenti, Camere di Commercio, Guardia di Finanza
Tutela del consumatore	<ul style="list-style-type: none"> - Imprese private e pubbliche, studi legali, ordini professionali, consumatori, associazioni e enti esponenziali - Parlamento italiano, Commissione Europea, Autorità di tutela dei consumatori europee e internazionali, Autorità amministrative indipendenti, Guardia di Finanza
Analisi e vigilanza sulle situazione di conflitto di interessi	<ul style="list-style-type: none"> - Governo della Repubblica e incarichi collegati - Imprese - Guardia di Finanza
Attribuzione e verifica del <i>rating</i> di legalità	<ul style="list-style-type: none"> - Imprese, studi legali, associazioni di categoria - Ministero di Giustizia, Ministero dell’Interno, Procure, Autorità giudiziaria
Area gestionale e del personale	<ul style="list-style-type: none"> - Fornitori di beni e servizi - Consip - Università e enti di ricerca - Enti di previdenza e assistenza - Banche e Assicurazioni

3.6. Analisi del contesto interno

Il contesto interno dell’Autorità è caratterizzato da molti punti di forza, rappresentati in primo luogo da una forte e riconosciuta indipendenza istituzionale, derivante sia dalle modalità di selezione dei componenti dell’organo politico-amministrativo sia con riferimento all’autonomia di finanziamento da ultimo raggiunta.

Il capitale umano di cui dispone l’Autorità, con le sue qualifiche e competenze specialistiche e l’esperienza multidisciplinare acquisita negli anni, anche presso la Commissione europea, rappresenta il punto di forza per il perseguimento della missione istituzionale. Precise disposizioni riguardano anche la rotazione periodica del personale tra gli uffici, volta a favorire una formazione multisetoriale e multidisciplinare, nonché a limitare un’attività continuativa in singoli settori economici e nei confronti di specifiche imprese. L’organizzazione dell’Autorità presenta una particolare efficienza procedimentale e amministrativa nonché una forte propensione alla trasparenza della propria azione, curata anche prima dell’intervenuto obbligo di legge.

Il contesto interno dell’Autorità presenta anche alcune criticità riconducibili essenzialmente al volume di richieste di intervento, nonché alle risorse umane, strumentali e finanziarie disponibili.

L’organizzazione è soggetta alla forte pressione delle migliaia di segnalazioni e richieste che riceve e gestisce annualmente, in particolare nei settori della tutela dei consumatori e delle domande di *rating* di legalità.

Tali criticità vengono gestite anche attraverso processi di digitalizzazione e di dematerializzazione. Il percorso verso l’Amministrazione digitale è in fase di pieno sviluppo ed è volto a rafforzare l’integrazione dei sistemi informativi gestionali, contabili e del personale, ad estendere l’uso della PEC e della firma digitale, ad introdurre strumenti di controllo di gestione e di controllo del *workflow* per una più efficiente gestione dei flussi tra unità organizzative. Non sono inoltre da sottovalutare gli spazi di miglioramento per la sicurezza informatica, tema al quale l’Autorità dedica particolare attenzione.

L’introduzione del *timesheet* elettronico, oggetto di compilazione da parte dei dipendenti a partire dal gennaio 2017, rientra fra gli interventi volti al miglioramento e alla razionalizzazione dell’uso delle risorse umane.

4. DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI

I 69 obiettivi operativi individuati nell’albero della *performance* rappresentano gli obiettivi delle unità organizzative e coincidono con gli obiettivi individuali attribuiti ai Responsabili di tali strutture.

Essi sono oggetto di confronto con il Segretario Generale e il Vice Segretario Generale e inseriti in un programma di lavoro annuale. La formalizzazione del processo avviene mediante le schede di assegnazione degli obiettivi che, all’inizio dell’anno o al momento dell’attribuzione di un nuovo incarico, i Responsabili ricevono dal Segretario Generale. A partire dagli obiettivi di *performance* indicati dall’Autorità nel Piano, tali schede individuano e programmano i collegati obiettivi operativi di natura più esecutiva, eventualmente integrati con ulteriori obiettivi specifici e/o progetti inerenti l’area di appartenenza che il Segretario Generale intende assegnare.

La valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati si basa su indicatori (*key performance indicator* o “KPI”) che tengono conto del livello di rilevanza strategica dell’attività svolta e della qualità conseguita.

Preme ribadire che le misure per la trasparenza e di prevenzione della corruzione sono irrinunciabili anche sotto il profilo della corretta implementazione del ciclo della *performance* poiché garantiscono l’autenticità della rendicontazione e la visibilità degli obiettivi e dei risultati dell’azione amministrativa.

Al fine di garantire la massima coerenza con il Piano della *Performance*, l'attuazione delle misure di prevenzione della corruzione e di trasparenza individuate nel *PTPC 2019-2021* rientra tra gli obiettivi prioritari dell'amministrazione e costituisce una responsabilità organizzativa e individuale oggetto di valutazione della *performance*. Più precisamente, specifici obiettivi organizzativi ed individuali sono finalizzati alla promozione della legalità e della trasparenza, ivi compresa la capacità di dare piena attuazione all'esercizio dell'istituto dell'accesso civico generalizzato nonché il corretto adempimento degli obblighi di pubblicazione da parte sia del RPTC sia dei dirigenti dei singoli uffici tenuti alla trasmissione dei dati.

5. L'ATTUAZIONE DEL PIANO E AZIONI DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE

Ai sensi dell'art. 10, comma 2 del Regolamento di organizzazione nel Piano della *Performance 2019-2021* l'Autorità ha stabilito le proprie priorità e gli obiettivi di *policy* (strategici e operativi) da attuare nel triennio, emanando le conseguenti direttive per l'azione amministrativa e per la gestione.

Il Segretario Generale, con il supporto del vice Segretario Generale, assicura il raggiungimento degli obiettivi indicati dall'Autorità e assegna all'inizio dell'anno obiettivi operativi specifici ai Responsabili delle direzioni e delle unità organizzative coerenti con le finalità del Piano.

Negli ultimi due anni l'Autorità ha avviato un'attività volta all'implementazione di un sistema di controllo di gestione che – a seguito di una compiuta definizione dei diversi processi produttivi necessari al conseguimento dei compiti istituzionali dell'Autorità – orienti l'azione dell'amministrazione verso obiettivi di maggiore efficienza e la produzione di risultati misurabili e valutabili. Nell'ambito della realizzazione di tale progetto, sono stati definiti, in primo luogo, i processi istituzionali e di supporto gestiti dalle unità organizzative dell'Autorità al fine di individuare gli elementi caratterizzanti ciascun processo, in termini di variabili chiave da presidiare attraverso il sistema. Inoltre, sono stati definiti i KPI a livello di Autorità nel suo complesso, di unità organizzativa e di processo gestito.

Nell'ambito del controllo di gestione, a partire dal 2019 è stato predisposto un sistema di ripartizione del premio di risultato tra le diverse unità organizzative che si basa sulla definizione, per ognuna di esse, di obiettivi da raggiungere nel corso dell'anno di riferimento, con l'indicazione della pesatura di ciascun parametro, del grado di conseguimento e dei livelli di prestazione attesi. Al termine dell'anno di riferimento, sarà svolta un'attività di monitoraggio degli obiettivi assegnati (comprensiva di una valutazione qualitativa in capo al Segretario Generale) per poter giungere alla definizione della

percentuale di raggiungimento del target e alla quantificazione del valore effettivo di premio di risultato da assegnare all'unità.

La Relazione della *performance* dà conto annualmente dei risultati conseguiti rispetto agli obiettivi stabiliti nel presente Piano.

Allegato: Elenco degli obiettivi operativi assegnati alle unità organizzative.