



# **Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato**

## *Piano della Performance 2024-2026*

### **Presidente**

Roberto Rustichelli

### **Componenti**

Elisabetta Iossa

Saverio Valentino

### **Capo di Gabinetto**

Giovanni Calabrò

### **Segretario Generale**

Guido Stazi

# Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato

## PIANO DELLA *PERFORMANCE* 2024-2026

### Sommario

1. PRESENTAZIONE DEL PIANO .....	3
2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE .....	4
2.1. Chi Siamo.....	4
2.2. Cosa facciamo .....	5
2.3. Come operiamo.....	5
3. IDENTITÀ .....	8
3.1. Risorse umane .....	13
3.2. Risorse economico-finanziarie .....	17
3.3. Mandato Istituzionale e missione .....	20
3.4. Albero della performance .....	20
4. ANALISI DEL CONTESTO .....	22
4.1. Analisi del contesto esterno .....	22
4.2. Analisi del contesto interno .....	23
5. DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI .....	24
6. L'ATTUAZIONE DEL PIANO E AZIONI DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE.....	25

## 1. PRESENTAZIONE DEL PIANO

Si premette che la struttura organizzativa dell’Autorità è stata oggetto di una radicale rivisitazione, approvata con Delibera del 25 ottobre 2022<sup>1</sup> di modifica del Regolamento concernente l’organizzazione e il funzionamento dell’Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato, in vigore dal 1° gennaio 2023.

La riorganizzazione è stata finalizzata a conferire all’intera organizzazione gli strumenti necessari a massimizzare i livelli di efficienza ed efficacia dell’azione amministrativa, tenuto anche conto delle sempre maggiori e complesse competenze istituzionali attribuite nel tempo all’Autorità e delle evoluzioni, soprattutto di natura tecnologica e digitale, che hanno caratterizzato i mercati nel tempo, non solo nei settori *high-tech*, ma anche nei comparti più tradizionali dell’economia.

In estrema sintesi, la precedente struttura organizzata in Direzioni Generali, Direzioni istruttorie e Uffici, è stata innovata prevedendo l’istituzione di nove Dipartimenti, a capo dei quali sono stati posti Dirigenti con maggiore anzianità e dotati di esperienze trasversali. Ai Capi Dipartimento sono state attribuite funzioni di indirizzo, di programmazione e di controllo rispetto alle attività delle Direzioni e Uffici assegnati alla loro competenza.

Più in dettaglio, nel nuovo organigramma (cfr. sezione 3.1) vi sono due Dipartimenti competenti in materia di *antitrust* di cui il primo si occupa di cartelli e piattaforme digitali e il secondo di tutti gli altri settori dell’economia. Specularmente, sono stati previsti due Dipartimenti competenti in materia di tutela dei consumatori, organizzati sotto il profilo settoriale in modo simmetrico ai Dipartimenti di concorrenza. Inoltre, il Dipartimento affari legali, che cura garanzie procedurali, contenzioso e studi giuridici e il Dipartimento analisi economiche e di mercato, che assicura l’approfondimento economico e le indagini conoscitive, forniscono alle altre unità organizzative il necessario supporto giuridico ed economico con l’obiettivo complessivo di offrire al Collegio una sempre maggiore accuratezza, tempestività e qualità delle informazioni sulle quali basare le decisioni dei casi. La Direzione garanzie procedurali, collocata all’interno del Dipartimento affari legali, ha quale obiettivo fondamentale quello di porre particolare attenzione agli aspetti relativi al contraddittorio e al diritto di difesa delle parti del procedimento. Completano le nuove articolazioni, il Dipartimento *compliance*, che istruisce le procedure di attribuzione del *rating* di legalità alle imprese e quelle relative al conflitto di interesse per i titolari di incarichi di governo, il Dipartimento per i servizi informativi e la digitalizzazione, che fornisce il supporto informatico per la completa dematerializzazione delle attività dell’Autorità e il Dipartimento amministrazione che cura bilancio, contratti e gestione del personale.

---

<sup>1</sup> Come modificata dalla Delibera n. 30447 del 10 gennaio 2023 (in Supplemento al Bollettino n. 4/2023).

Completano la struttura organizzativa, inoltre, la Direzione di segreteria e coordinamento, la Direzione relazioni esterne, comunicazione e stampa, la Direzione per i rapporti internazionali e con l'Unione Europea, la Direzione per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza, la Direzione sicurezza informatica e l'Organismo di valutazione e controllo strategico.

L'innovata organizzazione è ispirata a una idea di forte e positiva interazione tra dipartimenti, direzioni e uffici.

Tutto ciò premesso, si evidenzia che il Piano della *Performance* 2024-2026 dell'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato è finalizzato a stabilire gli obiettivi e le priorità dell'amministrazione e consente la programmazione, la valutazione e il controllo dell'efficienza e dell'efficacia dell'azione svolta.

Tale strumento di programmazione e controllo, adottato in attuazione dell'art. 10, comma 2, del Regolamento di organizzazione dell'Autorità, presenta in modo coerente il legame tra la missione istituzionale, le aree e gli obiettivi strategici e gli obiettivi operativi, individuando gli elementi chiave sulla base dei quali si baserà la valutazione dei risultati conseguiti.

In particolare, la prima parte del documento illustra la missione istituzionale dell'Autorità, gli strumenti legislativi che ne regolano l'azione e gli elementi principali che ne caratterizzano l'organizzazione, ivi comprese le risorse umane e finanziarie funzionali alla definizione delle aree e degli obiettivi strategici dell'albero della *performance*.

L'analisi del contesto interno ed esterno in cui opera l'Autorità consente di sviluppare, nella seconda parte del Piano, gli obiettivi operativi assegnati alle unità organizzative a partire dagli obiettivi strategici.

L'ultima parte dà conto delle modalità di attuazione del Piano sia sotto il profilo metodologico/regolamentare sia con riguardo ai presidi tecnologici che ne consentono il monitoraggio e supportano la valutazione dei risultati.

Il Piano non tralascia di includere nel proprio perimetro le dimensioni dell'efficacia e dell'efficienza, nonché quelle della legalità e della trasparenza, ponendosi in piena coerenza con il *Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza 2024-2026* ("PTPC 2024-2026"), adottato con delibera n. 31037 del 30 gennaio 2024.

## **2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE**

### **2.1. Chi Siamo**

L'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato è un'Autorità amministrativa indipendente che svolge la propria attività e assume 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, principalmente, 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 sono assunte a maggioranza. Il Presidente e i Componenti sono nominati con determinazione adottata d’intesa dai Presidenti della Camera dei Deputati e del Senato della Repubblica e durano in carica 7 anni, non rinnovabili.

Il d.lgs. n. 185/2021, attuativo della direttiva ECN *plus*, ha rafforzato l’indipendenza dell’Autorità, sostanziando anche il contenuto stesso del requisito di indipendenza dei componenti e di tutto il personale, definito in termini di indipendenza “*da ingerenze politiche e da altre influenze esterne*” e imponendo, a tal fine, precise linee di condotta alle quali l’Autorità si è da sempre conformata<sup>2</sup>. Il Collegio è attualmente composto dal Presidente Roberto Rustichelli e dai Componenti Elisabetta Iossa e Saverio Valentino.

Il Segretario Generale ha il compito di sovrintendere al funzionamento degli uffici al fine di assicurarne il buon andamento. È nominato dal Ministero delle Imprese e del Made in Italy su proposta del Presidente dell’Autorità. L’attuale Segretario Generale è Guido Stazi, il quale si avvale della collaborazione di tre Vice Segretari Generali, di cui uno con funzioni vicarie.

## **2.2. Cosa facciamo**

La legge n. 287/1990 ha introdotto in Italia la disciplina a tutela della concorrenza, attribuendo tale funzione all’Autorità.

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. 101 e 102 TFUE, nonché artt. 2 e 3 della l. n. 287/1990), per prevenire che

---

<sup>2</sup> Al rafforzamento dell’indipendenza dei componenti e del personale dell’Autorità nell’esercizio delle loro funzioni istituzionali è corrisposta la previsione del divieto di revolving doors (c.d. porte girevoli), vale a dire il divieto per i tre anni successivi dalla cessazione delle loro funzioni di essere coinvolti in procedimenti istruttori in materia antitrust di cui si sono occupati durante il loro rapporto di lavoro o incarico presso l’Autorità. Il d.lgs. n. 185/2021 ha, altresì, previsto che l’Autorità adotti un codice di condotta del personale, positivizzando, quindi, quanto già autonomamente disposto dall’Autorità fin dal 1995 con l’adozione di un codice etico (Delibera n. 27208 del 28 luglio 1995, in Bollettino n. 30/1995, modificata con Delibera n. 25325 del 18 febbraio 2015, in Supplemento al Bollettino n. 6/2015) e, da ultimo, con Delibera n. 30509 del 14 marzo 2023 (Supplemento al Bollettino n. 12 del 27 marzo 2023).

concentrazioni tra imprese possano ostacolare in modo significativo la concorrenza effettiva, in particolare a causa della costituzione o del rafforzamento di tali posizioni dominanti (art. 6 della l. n. 287/1990) e nei casi di abuso di dipendenza economica che abbiano rilevanza per la tutela della concorrenza e del mercato (art 9 l. n. 192/1998 e ss.mm.ii.)

L'Autorità applica gli artt. 101 e 102 del Trattato sul funzionamento dell'Unione Europea, quando le violazioni pregiudicano il commercio tra Stati membri. Inoltre, il Regolamento CE n. 139/2004, relativo al controllo delle concentrazioni tra imprese, ha istituito un sistema di rinvio dei casi tra la Commissione e le autorità nazionali di concorrenza che, partendo dal criterio della barriera unica, a determinate condizioni consente la valutazione dell'operazione da parte dell'autorità che è meglio posizionata per intervenire, secondo il principio di sussidiarietà.

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 21-*bis*).

L'Autorità, inoltre, 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. L'Autorità ha ora anche il potere, a seguito di tali indagini, di “imporre alle imprese interessate (...) ogni misura strutturale o comportamentale necessaria e proporzionata”, volta a eliminare le distorsioni della concorrenza (articolo 1, comma 5, decreto-legge 10 agosto 2023, n. 104, convertito con modificazioni dalla legge 9 ottobre 2023, n. 136).

Tra le molteplici ulteriori funzioni attribuite all'Autorità a tutela della concorrenza, vanno enumerate le competenze in materia di: applicazione della normativa nazionale relativa al ritardo nei pagamenti; vigilanza sulla commercializzazione dei diritti sportivi; poteri consultivi previsti dal Codice delle comunicazioni elettroniche; valutazione, ai sensi dell'art. 5, comma 3, del d.lgs. n. 175/2016, delle decisioni delle pubbliche amministrazioni inerenti alla costituzione di società o all'acquisto di partecipazioni ai fini dell'esercizio dei poteri di cui all'art. 21-*bis* della l. n. 287/1990.

\* \* \*

Le funzioni attribuite in origine all'Autorità sono state 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 esclusive 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; il contrasto delle

violazioni dei diritti dei consumatori nei contratti a distanza e fuori dai locali commerciali; il contrasto delle violazioni dei diritti dei viaggiatori nei contratti conclusi tra un professionista e un viaggiatore, di cui alle sezioni da I a VI del Capo I del titolo VI del decreto legislativo 23 maggio 2011, n. 79, recante Codice della normativa statale in tema di ordinamento e mercato del turismo; la tutela amministrativa contro le clausole vessatorie inserite nei contratti tra professionisti e consumatori che si concludono mediante adesione a condizioni generali di contratto o con la sottoscrizione di moduli, modelli o formulari; il contrasto alla pratica di c.d. *iban discrimination* (divieto di cui all'articolo 9 del regolamento (UE) n. 260/2012); il contrasto alla violazione del divieto di blocchi geografici ingiustificati e delle altre forme di discriminazione basate sulla nazionalità, sul luogo di residenza o sul luogo di stabilimento dei clienti nell'ambito del mercato interno (articoli 3, 4 e 5 del regolamento (UE) n. 2018/302); il contrasto all'utilizzo di procedure automatizzate di determinazione delle tariffe basate su attività di profilazione web dell'utente o sulla tipologia di dispositivi elettronici utilizzati per le prenotazioni (articolo 1, comma 3, del decreto legge 10 agosto 2023, n. 104, convertito con modificazioni dalla legge 9 ottobre 2023, n. 136); il contrasto alle violazioni degli obblighi di informazione in merito alle commissioni di conversione valutaria connesse a operazioni basate su carta (articolo 4 del regolamento (UE) 2021/1230).

L'Autorità ha anche competenza in materia di accessibilità nei pagamenti e nella lotta alle discriminazioni geografiche del mercato unico dei pagamenti (d.lgs. 18 agosto 2015, n. 135 e art. 144-*bis* del Codice del consumo).

L'azione si estende altresì a tutela delle imprese per contrastare la pubblicità ingannevole e comparativa illecita (d.lgs. n. 145/2007), nonché la pubblicità parassitaria (d.l. n.16/2020, convertito in legge n. 31/2020).

\* \* \*

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 legge 20 luglio 2004, n. 215 ha attribuito all'Autorità il compito di vigilare sulle incompatibilità e 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 e pre-istruttori dell'Autorità in materia di intese restrittive della concorrenza e di abuso di posizione dominante sono regolati dagli artt. 12 e 14 della l. n. 287/1990.

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<sup>3</sup>, 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 eurounionale, 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* e sono state, da ultimo, rafforzate a seguito dell'attuazione della richiamata direttiva ECN *plus* da parte le d.lgs. n. 185/2021.

Il d.lgs. n. 118/2021 ha ampliato anche i poteri istruttori e sanzionatori dell'Autorità, prevedendo, in particolare: l'estensione del potere ispettivo dell'Autorità ai locali diversi da quelli in cui si svolge l'attività delle imprese, incluse le abitazione dei loro dirigenti, amministratori e altri membri del personale; la modifica della natura dell'audizione che, da strumento solo difensivo

---

<sup>3</sup> L'art. 2. del d.lgs. 8 novembre 2021, n. 185, di attuazione della Direttiva (UE) 2019/1 (ECN *plus*), prevede l'adeguamento del D.P.R. n. 217/1998 alle modifiche apportate alla legge n. 287/1990 mediante D.P.R. da adottare “*su proposta del Ministro dello sviluppo economico, di concerto con il Ministro dell'economia e finanze, sentita l'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato*” ai sensi dell'art. 17, comma 1, della legge n. 400/1988.

nella disponibilità delle parti, diventa anche mezzo di indagine istruttoria a disposizione degli uffici; il rafforzamento del potere di imposizione di misure cautelari, consentendone la proroga del termine di efficacia; la semplificazione del programma di clemenza (c.d. *leniency programme*), in linea sia con quanto previsto a livello eurounitario che con le indicazioni già contenute nella relativa comunicazione dell'Autorità<sup>4</sup>; il rafforzamento dell'apparato sanzionatorio a disposizione dell'Autorità, inasprendo la modalità di quantificazione sia delle sanzioni pecuniarie a carico delle imprese che ostacolino le ispezioni o non rispondano alle informazioni richieste sia di quelle a carico delle associazioni di impresa e introducendo un sistema sanzionatorio anche a carico direttamente delle persone fisiche che ostacolino le ispezioni, non forniscono le informazioni richieste o non si presentino in audizione. A seguito dell'attuazione della direttiva ECN *plus*, è stata inoltre espressamente attribuita all'Autorità, sul modello dei poteri della Commissione e positivizzando una prassi, comunque, già consolidata, sia il potere di imporre alle imprese rimedi comportamentali e strutturali necessari per la cessazione dell'infrazione *antitrust* sia la previa sottoposizione alla consultazione degli interessati degli impegni presentati dalle parti per chiudere il procedimento senza accertamento dell'infrazione (c.d. *market test*)<sup>5</sup>.

I nuovi poteri di indagine e sanzionatori dell'Autorità sono stati controbilanciati da un conseguente potenziamento delle garanzie difensive, introducendo limiti sia al potere di chiedere informazioni (rispetto dei principi di proporzionalità e adeguatezza, di congruità del termine per rispondervi e del *nemo tenetur se detegere*) sia al potere di disporre ispezioni presso locali personali che richiede la preventiva autorizzazione dell'autorità giudiziaria. È stato, infine, inserito espressamente un termine di prescrizione per l'irrogazione delle sanzioni *antitrust* (10 anni) e le relative cause di interruzione e sospensione.

Gli strumenti di *enforcement* dell'Autorità sono stati ulteriormente estesi dalla recente legge annuale della concorrenza per il 2021 (l. n. 118/2022) che ha, in particolare, rafforzato i poteri investigativi pre-istruttori dell'Autorità, consentendole, già in sede di valutazione preliminare di intese e abusi di posizione dominante e nella c.d. fase 1 di valutazione delle operazioni di concentrazioni, di acquisire informazioni e documenti, nel rispetto e sempre dei principi di proporzionalità delle richieste, di congruità del termine per rispondervi e del *nemo tenetur se detegere*. Tali poteri indagine sono stati potenziati anche sotto il profilo della loro efficacia, estendendo al rifiuto di fornire in modo completo e veritiero le informazioni e i documenti richiesti il regime sanzionatorio di cui all'art. 14, comma 5, della legge n. 287/1990. La legge sulla concorrenza - 2021 ha, infine e per quanto di maggiore rilievo, introdotto la c.d. "procedura

---

<sup>4</sup> Comunicazione sulla non imposizione e sulla riduzione delle sanzioni ai sensi dell'art. 15 della legge 10 ottobre 1990, n. 287, adottata con Delibera del 15 febbraio 2007, n.16472 (in Bollettino n. 6/2007), modificata con Delibere del 31 gennaio 2013 (in Bollettino n. 11/2013) e del 31 luglio 2013 (in Bollettino n. 35/2013).

<sup>5</sup> Comunicazione sulle procedure di applicazione dell'articolo 14-*ter* della legge 10 ottobre 1990, n. 287, adottata con Delibera 6 settembre 2012, n. 23863 (in Bollettino n. 35/2012).

di transazione” (*settlement*) che consente alle imprese interessate che riconoscano la loro partecipazione a una violazione delle regole *antitrust* la possibilità di beneficiare di una riduzione dell’ammenda, secondo un meccanismo che si fonda sul principio di economia procedurale. Anche in questo caso la legge allinea i poteri dell’Autorità a quelli della Commissione UE<sup>6</sup> addirittura estendendoli ulteriormente, in quanto l’ambito di applicazione dell’istituto non è limitato ai casi di intese ma comprende anche quelli di abuso di posizione dominante.

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 finalizzata ad accertarne gli effetti sul mercato. A seguito dell’istruttoria, l’Autorità può vietare la realizzazione dell’operazione, autorizzarla o autorizzarla imponendo condizioni atte a neutralizzare gli effetti restrittivi della concorrenza.

La richiamata legge annuale concorrenza - 2021 ha apportato importanti modifiche anche ai criteri di analisi delle concentrazioni, allineando il sistema nazionale a quello del Regolamento (CE) n. 139/2004<sup>7</sup>.

Sotto il primo profilo, è stato, invece, modificato, sul modello di cui al Regolamento (CE) n. 139/2004, il parametro di analisi delle operazioni di concentrazione, adottando il più ampio *test* della valutazione della creazione di un significativo ostacolo alla concorrenza effettiva (*test del Substantial Impediment of Effective Competition* - SIEC), rispetto al quale il precedente *test* di dominanza diventa il principale elemento rivelatore di situazioni in cui la concorrenza effettiva può essere ostacolata in maniera significativa. La legge in commento ha uniformato al modello UE anche la definizione di impresa comune idonea a realizzare una operazione di concentrazione, estendendola alla *joint venture* che esercita stabilmente tutte le funzioni di un’entità autonoma (c.d. *full function*) e ha disposto - sempre sul modello del Regolamento (CE) n. 139/2004 - che gli eventuali effetti di coordinamento prodotti dalla sua costituzione siano valutati nell’ambito dello stesso procedimento di controllo delle concentrazioni, secondo i parametri di valutazione delle intese ristrette. La legge ha, altresì, modificato le modalità di calcolo del fatturato rilevante per l’obbligo di comunicazione delle concentrazioni per le banche e gli istituti finanziari ed ha, altresì, esteso il perimetro delle concentrazioni suscettibili di valutazione preventiva da parte dell’Autorità, includendovi le c.d. operazioni sotto soglia, vale a dire operazioni, realizzate al massimo negli ultimi sei mesi, che superano una sola delle due soglie di fatturato (altrimenti cumulative) o operazioni in cui il fatturato mondiale totale realizzato dall’insieme delle imprese interessate è superiore a 5 miliardi

---

<sup>6</sup> Comunicazione della Commissione concernente la transazione nei procedimenti per l’adozione di decisioni a norma dell’articolo 7 e dell’articolo 23 del Regolamento (CE) n. 1/2003 del Consiglio nei casi di cartelli.

<sup>7</sup> Regolamento (CE) n. 139/2004 del Consiglio, del 20 gennaio 2004, relativo al controllo delle concentrazioni tra imprese.

di euro e ricorra il *fumus* di concreti rischi concorrenziali nel mercato e le operazioni siano state realizzate nei sei mesi precedenti<sup>8</sup>. Ciò con particolare riguardo alle “*acquisizioni di controllo su imprese di piccole dimensioni caratterizzate da strategie innovative, anche nel campo delle nuove tecnologie*”<sup>9</sup> (al fine di prevenire le c.d. *killer acquisition*).

Nel 2023, l’Autorità, seguendo le *best practice* della Commissione Europea, ha introdotto una piattaforma di *Whistleblowing*, che consente chiunque sia in possesso di informazioni riservate su possibili violazioni della concorrenza, di interloquire con gli uffici istruttori senza dover rivelare la propria identità.

Inoltre, nel 2023, i poteri istruttori sono stati ulteriormente ampliati dall’art. 1, commi 5 e 6 del d.l. n. 104/2023 (cd. d.l. Asset), in base al quale, ove ad esito delle indagini conoscitive condotte ai sensi dell’art. 12 della l. n. 287/90 l’Autorità dovesse riscontrare problemi concorrenziali che ostacolano o distorcono il corretto funzionamento del mercato con pregiudizio per i consumatori, essa potrà imporre alle imprese interessate misure strutturali o comportamentali, al fine di eliminare le distorsioni individuate. Nel corso dell’indagine conoscitiva, peraltro, le imprese possono presentare impegni volti a far venir meno le criticità concorrenziali rilevate. L’Autorità dispone dei poteri di cui all’art. 14 della l. n. 287/90, ad eccezione delle ispezioni domiciliari. È inoltre prevista l’applicazione delle sanzioni e delle penalità di mora di cui all’art. 15, commi 1-bis e 2-bis, della l. n. 287/90 in caso di inottemperanza alle misure accolte o adottate dall’Autorità.

Ancora, la Legge annuale per il mercato e la concorrenza 2022 (l. n. 214/2023) e, in particolare, l’articolo 18, ha designato l’Autorità quale “autorità nazionale competente” per lo svolgimento di indagini su un caso di possibile inottemperanza agli obblighi e ai divieti imposti dal Digital Markets Act (Regolamento UE 2022/1925) ai cd. *gatekeeper*. In particolare, è previsto che l’Autorità eserciti all’uopo gli stessi poteri di indagine di cui al titolo II, capo II, della l. n. 287/90, previsti per l’applicazione delle norme di concorrenza, adottando propri regolamenti compatibili con le procedure già previste in materia di concorrenza.

### ***Tutela del consumatore***

Le modalità con cui l’Autorità esercita la tutela dei consumatori sono definite dall’articolo 27 del Codice del Consumo.

A partire dal 2006, in virtù del Regolamento (CE) n. 2006/2004 di cooperazione tra le autorità nazionali di tutela dei consumatori, l’Autorità dispone di poteri istruttori analoghi a quelli

---

<sup>8</sup> L’Autorità, con la Delibera del 13 dicembre 2022, n. 30407, ha adottato la “*Comunicazione relativa all’applicazione dell’art. 16, comma 1-bis, della legge 10 ottobre 1990, n. 287*” (in Bollettino n. 46/2002).

<sup>9</sup> Art. 6, comma 1, ultima frase, legge n. 287/1990, come modificato dall’art. 32, comma 1, lett. a), legge n. 118/2022.

esercitabili in materia di concorrenza (ispezioni, impegni, inversione dell'onere della prova, misure cautelari nei casi di particolare gravità, sanzioni). A partire dal 17 gennaio 2020, con l'entrata in vigore del nuovo Regolamento (UE) n. 2017/2394 di cooperazione, sono state rafforzate le capacità delle autorità nazionali di coordinare i propri interventi di sorveglianza del mercato, per contrastare le violazioni transfrontaliere dei diritti dei consumatori, in particolare nei mercati digitali. Inoltre, il Regolamento (UE) 2017/2394 ha ampliato e consolidato i poteri di intervento di cui devono essere dotate le autorità nazionali.

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 suscettibili di intervento, laddove ne sussistano i presupposti, avvia un'istruttoria che si deve concludere entro i termini stabiliti dal Regolamento da ultimo citato.

Nei settori regolati, l'Autorità è tenuta ad acquisire il parere dell'autorità di regolazione competente. 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, ai sensi dell'art. 37-bis del Codice del Consumo "*dichiara la vessatorietà delle clausole inserite nei contratti tra professionisti e consumatori che si concludono mediante adesione a condizioni generali di contratto o con la sottoscrizione di moduli, modelli o formulari*" (comma 1). Lo stesso articolo precisa – a seguito delle modifiche da ultimo intervenute a opera dell'art. 37, comma 1, lett. b), della legge n. 238/2021 (Disposizioni per l'adempimento degli obblighi derivanti dall'appartenenza dell'Italia all'Unione europea - Legge europea 2019-2020) - che l'Autorità è designata, ai sensi dell'art. 5, par. 1, del Regolamento (UE) 2017/2394, quale autorità competente responsabile dell'applicazione della direttiva n. 93/13/CEE concernente le clausole abusive nei contratti stipulati con i consumatori. Quest'ultima legge, inoltre, colmando una lacuna che rendeva i poteri dell'Autorità asimmetrici rispetto a quelli in materia di pratiche commerciali scorrette, ha introdotto poteri sanzionatori prevedendo che "*in materia di accertamento e di sanzione delle violazioni della citata direttiva 93/13/CEE, si applica l'articolo 27 del presente codice*".

Infine, con il d.lgs. n. 26 del 7 marzo 2023 è stata data attuazione della direttiva (UE) 2019/2161 (c.d. direttiva *omnibus*) che non solo ha ampliato ulteriormente l'ambito oggettivo di intervento dell'Autorità in materia di tutela del consumatore, ma ne ha anche potenziato l'efficacia,

inasprendo il regime sanzionatorio applicabile ai professionisti che violano le disposizioni del Codice del consumo.

### ***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* (da ultimo modificato con delibera del 28 luglio 2020, n. 28361).

A seguito del ricevimento della domanda da parte dell'impresa, l'Autorità svolge le necessarie verifiche, richiedendo informazioni ad altre pubbliche amministrazioni competenti in materia di legalità. 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 richiesta. In vigenza del certificato, l'Autorità verifica con regolarità che non siano intervenuti motivi che ostino al mantenimento del *rating* di legalità già attribuito.

### ***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 perdurano 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 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 sé 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 per i rapporti istituzionali, relazioni esterne, comunicazione e stampa, alla Direzione rapporti Internazionali e con l'Unione europea, all'Organismo di Valutazione e Controllo Strategico, alla Direzione per la prevenzione della corruzione e trasparenza, alla Direzione sicurezza informatica e all'Ufficio biblioteca. Inoltre, su delega del Presidente, da cui dipende direttamente il Dipartimento Affari legali, il Capo di Gabinetto ne sovrintende le attività.

L'Autorità 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. Dell'attività amministrativa e della gestione è responsabile esclusivamente il Segretario Generale.

Al Segretario Generale fa capo anche la Direzione di Segreteria e Coordinamento dell'Autorità, per gli adempimenti legati all'attuazione dell'indirizzo, alla verifica della completezza degli atti, dei documenti e delle proposte di deliberazione da trasmettere al Collegio e alla gestione amministrativa. La Direzione svolge inoltre le attività dirette ad assicurare il coordinamento tra le unità organizzative al fine di assicurare l'uniformità e l'omogeneità dei relativi atti.

Come anticipato nella sezione di presentazione del presente Piano della *performance*, l'attuale struttura dell'Autorità è articolata in Dipartimenti, Direzioni e Uffici e comprende anche l'Organismo di valutazione e controllo strategico.

I Dipartimenti sono strutture dirigenziali articolate in Direzioni e Uffici.

Le Direzioni sono strutture dirigenziali che possono essere coordinate da un dipartimento e articolate in Uffici.

Gli Uffici sono articolazione di Direzioni, oppure strutture autonome.

I dipartimenti sono nove:

- Dipartimento per la concorrenza - 1;
- Dipartimento per la concorrenza - 2;
- Dipartimento per la tutela del consumatore - 1;
- Dipartimento per la tutela del consumatore - 2;
- Dipartimento *compliance*;
- Dipartimento affari legali;
- Dipartimento analisi economiche e di mercato;
- Dipartimento servizi informatici e digitalizzazione;
- Dipartimento amministrazione.

Il Dipartimento per la concorrenza - 1 è articolato nelle seguenti direzioni:

- Direzione cartelli, *leniency*, *whistleblowing*;
- Direzione piattaforme digitali e comunicazioni.

Il Dipartimento per la concorrenza - 2 è articolato nelle seguenti direzioni:

- Direzione trasporti, energia e ambiente;
- Direzione manifatturiero, agroalimentare, farmaceutico e distribuzione commerciale;
- Direzione credito, assicurazioni, poste, servizi, turismo e sport.

Il Dipartimento per la tutela del consumatore - 1 è articolato nelle seguenti direzioni:

- Direzione trasporti, energia e ambiente;
- Direzione piattaforme digitali e comunicazioni.

Il Dipartimento per la tutela del consumatore - 2 è articolato nelle seguenti direzioni:

- Direzione manifatturiero, agroalimentare, farmaceutico e distribuzione commerciale;
- Direzione credito, assicurazioni, poste, servizi, turismo e sport.

Il Dipartimento *compliance* si articola nella Direzione *rating* di legalità e nella Direzione conflitto di interessi.

Il Dipartimento affari legali è posto alle dirette dipendenze del Presidente e si articola in Direzione affari giuridici, garanzie procedurali che comprende l'Ufficio contenzioso e la Direzione studi giuridici e analisi della legislazione.

Il Dipartimento analisi economiche e di mercato si articola nella Direzione *Chief economist* e nella Direzione indagini conoscitive e di mercato.

Il Dipartimento servizi informativi e digitalizzazione si articola nella Direzione risorse informative e ispezioni informatiche e nella Direzione gestione documentale, protocollo e servizi statistici.

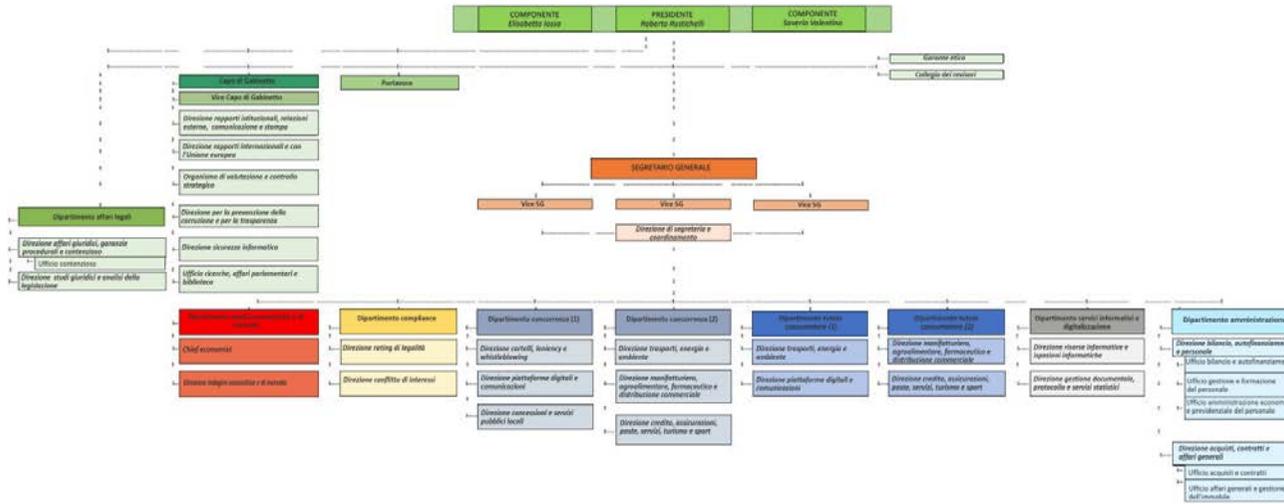
Il Dipartimento amministrazione si articola nella Direzione bilancio, autofinanziamento e personale, che comprende l'Ufficio bilancio e autofinanziamento, l'Ufficio amministrazione economica e previdenziale del personale e l'Ufficio gestione e formazione del personale e la Direzione acquisti, contratti e affari generali che comprende l'Ufficio acquisti e contratti e l'Ufficio affari generali e gestione immobile.

La struttura organizzativa è composta, altresì, dalle seguenti Direzioni e Uffici:

- Direzione segreteria e coordinamento;
- Direzione rapporti istituzionali, relazioni esterne, comunicazioni e stampa;
- Direzione rapporti internazionali e con l'Unione europea;
- Organismo di valutazione e controllo strategico;
- Direzione per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza;
- Direzione sicurezza informatica;
- Ufficio Ricerche, Affari parlamentari e biblioteca.

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

**FIGURA 1 – Organigramma dell’Autorità in vigore dal 01/01/2023, come modificato il 28/02/2023.**



Al 31 dicembre 2023 l'organico dell'Autorità risultava pari a 311 unità (tabella 1).

**Tabella 1 – Personale dell'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato al 31/12/2023**

<b>Posizione contrattuale</b>	<b>Dirigenti*</b>	<b>Funzionari</b>	<b>Impiegati</b>	<b>Commessi</b>	<b>Autisti</b>	<b>Totale</b>
Ruolo o Tempo						
Indeterminato	29	161	81	9	0	280
Contratto**	0	10	2	0	0	12
Distacco/Comando	3	5	6	0	5	19
<b>TOTALE</b>	<b>32</b>	<b>176</b>	<b>89</b>	<b>9</b>	<b>5</b>	<b>311</b>

\* Incluso il Segretario Generale, escluso il Capo di Gabinetto

\*\* Nel conteggio del personale a contratto non è compreso il Consigliere dell'Autorità

Il totale indicato in tabella comprende 16 dipendenti che, alla data del 31 dicembre 2023, 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 295.

Nel corso del 2023 sono state disposte le assunzioni nei ruoli dell'Autorità di 50 dipendenti: 14 impiegati, 13 funzionari con formazione economica e 23 funzionari con formazione giuridica. Le assunzioni sono avvenute a esito dei concorsi, indetti nel secondo semestre 2022, per funzionari economisti, funzionari giuristi e impiegati anche attingendo, per tutti e tre i concorsi, alle relative graduatorie degli idonei.

Inoltre, dal 1° gennaio 2023, sono transitati nel ruolo dei dirigenti 9 funzionari di ruolo che hanno superato il relativo concorso interno deliberato il 20 settembre 2022; un dirigente di ruolo è stato nominato Capo di Gabinetto.

Infine, nel 2023 state assunte 4 unità di personale con contratto a tempo determinato.

In conformità agli obblighi sulla trasparenza stabiliti dalla normativa vigente, tutti gli atti relativi ai concorsi pubblici (criteri di valutazione, tracce delle prove scritte, nonché gli atti "ulteriori", tra cui i bandi espletati nell'ultimo triennio) sono pubblicati sul sito internet dell'Autorità.

La composizione del personale appartenente alla carriera direttiva, per formazione ed esperienza professionale, risulta dalla seguente tabella 2.

**Tabella 2 - Personale direttivo (dirigenti e funzionari, in ruolo o T.I.) per formazione ed esperienza lavorativa al 31/12/2023.**

<b>Formazione</b>	<b>Giuridica</b>	<b>Economica</b>	<b>Altro</b>	<b>Totale</b>
<b>Provenienza</b>				
Pubblica Amministrazione	41	18	4	63
Imprese	9	21	5	35
Università o centri di ricerca	23	30	1	54
Libera professione	36	1	-	37
Altro	-	1	-	1
<b>Totale</b>	<b>109</b>	<b>71</b>	<b>10</b>	<b>190</b>

Si osserva, inoltre, che quasi il 58% 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 (Direzioni o Uffici) rappresentano il 50% del totale. Del contingente femminile fanno parte anche due Vice Segretari Generali.

Sul sito internet dell’Autorità e sulla Gazzetta Ufficiale viene regolarmente pubblicata la delibera concernente il bando per la selezione di laureati di formazione giuridica e economica o statistica da ammettere allo svolgimento di un periodo di praticantato in Autorità.

### **3.2. Risorse economico-finanziarie**

L’Autorità è dotata di autonomia organizzativa e contabile e provvede all’autonoma gestione delle spese, secondo quanto previsto dall’articolo 10 della l. n. 287/1990 e dal Regolamento di contabilità<sup>10</sup>.

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 da approvare entro il 30 aprile dell’anno successivo. Il bilancio preventivo e il rendiconto della gestione finanziaria sono soggetti al parere vincolante del Collegio dei Revisori dei conti e vengono pubblicati nella Gazzetta Ufficiale della Repubblica italiana nonché sul sito istituzionale dell’Autorità. Il solo rendiconto della gestione finanziaria è soggetto al controllo della Corte dei Conti.

Il sistema contabile dell’Autorità è conforme 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 la predisposizione del *Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio*, allegato al bilancio di previsione e elaborato anche in sede di presentazione del rendiconto di gestione, 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, 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.

---

<sup>10</sup> Delibera AGCM n. 25690 del 28 ottobre 2015 recante “*Regolamento concernente la disciplina dell’autonomia contabile dell’Autorità garante della concorrenza e del mercato*”.

L'Autorità 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 legge n. 287/1990. Come ribadito in sede di recepimento della direttiva ECN+, avvenuto con il d.lgs. n. 185/2021, *“l'Autorità è indipendente nell'utilizzare la propria dotazione finanziaria”*. In virtù delle maggiori competenze normativamente affidate all'Autorità e del conseguente ampliamento della sua pianta organica, e ai fini di garantire copertura finanziaria ai relativi maggiori oneri, nel 2023 l'aliquota di contribuzione è stata fissata allo 0,058‰, comunque inferiore a quanto normativamente previsto (0,08‰ del fatturato).

Nel bilancio di previsione per l'anno 2024, le entrate complessive sono stimate in 93,89 milioni di euro, di cui 93 milioni di euro derivanti dal versamento dei contributi agli oneri di funzionamento dell'Autorità; le spese di funzionamento dell'Autorità sono previste in circa 85,67 milioni di euro, alle quali si aggiungono i versamenti al bilancio dello Stato per 1,7 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, quali: l'ampio ricorso alle convenzioni Consip, agli Accordi Quadro e alle negoziazioni sul MEPA; l'ottimizzazione dei processi interni, la digitalizzazione e l'integrazione sempre più intensa dei sistemi applicativi; la politica di contenimento del costo del lavoro (ad esempio attraverso il rispetto di specifici limiti in relazione al ricorso al lavoro straordinario); la conduzione congiunta con altre amministrazioni sia di gare per gli acquisti di beni e servizi sia di concorsi pubblici.

A tale ultimo proposito, merita di essere menzionata la convenzione in essere tra l'Autorità e la Consob che – in considerazione della condivisione dell'immobile adibito a sede delle due Istituzioni – oltre a gestire in modo congiunto le aree condominiali e i relativi impianti, le utenze, la vigilanza armata e alcuni servizi tecnologici, svolgono procedure congiunte sia per l'acquisto di materiali, macchinari o complementi di arredo, sia per l'affidamento di servizi di architettura e ingegneria ovvero per lo svolgimento di lavori di manutenzione dell'edificio.

Ancora più esteso è l'ambito di applicazione del Protocollo d'intesa del 2018 e rinnovato a novembre 2023 che l'Autorità ha sottoscritto con Banca d'Italia, Consob, Ivass, Anac e l'Agenzia per la Cybersicurezza Nazionale (ACN), finalizzato all'individuazione, sulla base dei rispettivi dati di programmazione, di strategie congiunte per l'acquisto 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 amministrativa, 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.

### 3.3. Mandato Istituzionale e missione

Il mandato istituzionale dell’Autorità è quello di tutelare la concorrenza e i consumatori, vigilare in materia di conflitto di interessi e attribuire il rating di legalità alle imprese, al fine di contribuire al migliore funzionamento dei mercati e alla crescita dell’economia e degli investimenti a beneficio della collettività.

### 3.4. Albero della *performance*

Alla luce della missione istituzionale e delle generali esigenze di trasparenza, legalità, efficienza ed efficacia e tenuto conto delle risorse umane, economiche e tecnologiche disponibili, l’albero della *performance* dell’Autorità si sviluppa in:

- Aree strategiche
- Obiettivi strategici
- 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.

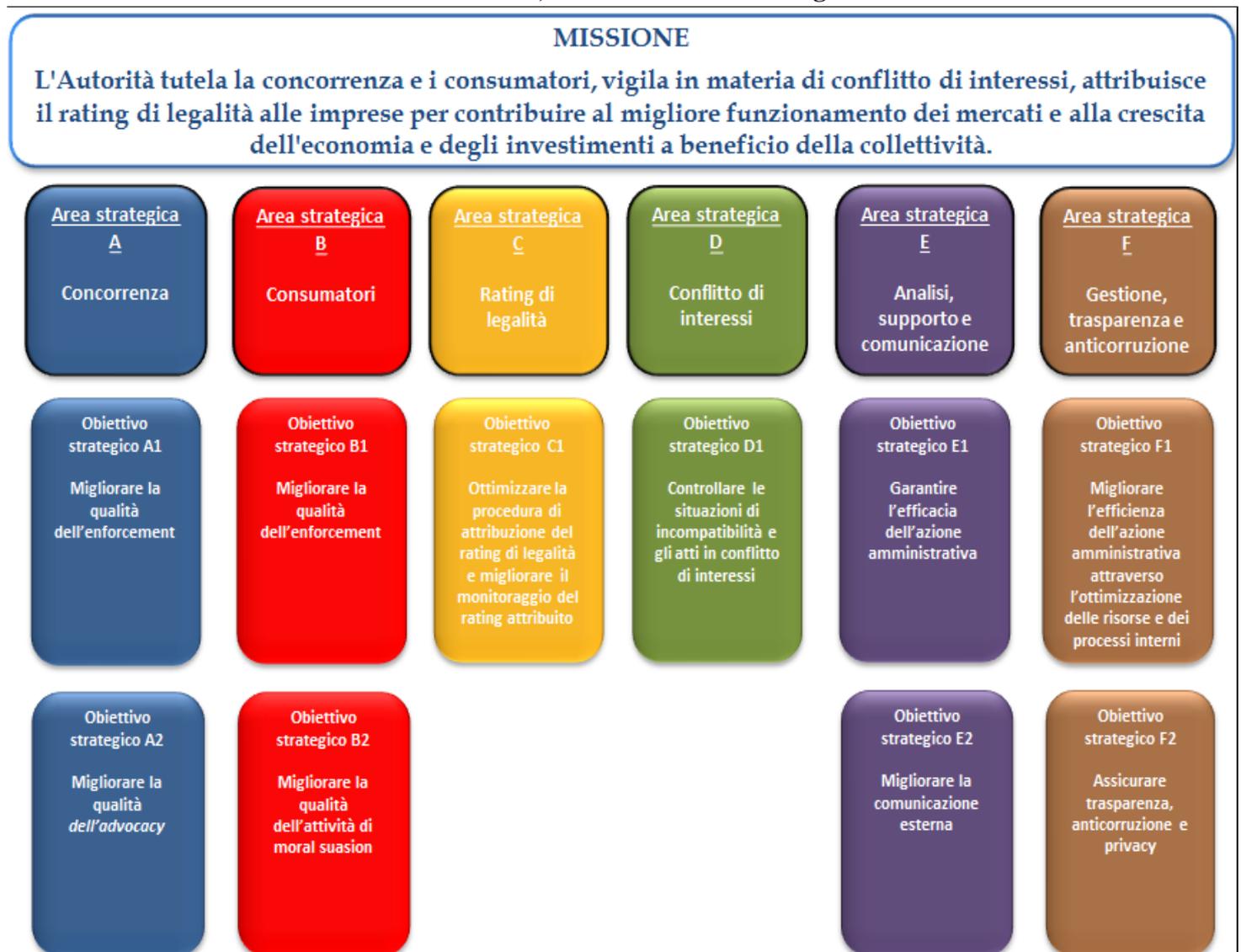
A tali aree afferiscono 10 obiettivi strategici:

Concorrenza	➡	A1 - Migliorare la qualità dell’ <i>enforcement</i> ; A2 - Migliorare la qualità dell’ <i>advocacy</i> ;
Consumatori	➡	B1 - Migliorare la qualità dell’ <i>enforcement</i> ; B2 - Migliorare la qualità dell’attività di <i>moral suasion</i> ;
Rating di legalità	➡	C1 - Ottimizzare la procedura di attribuzione del rating di legalità e migliorare la qualità del monitoraggio del rating attribuito;
Conflitto di interessi	➡	D1 - Controllare le situazioni di incompatibilità e gli atti in conflitto di interessi;
Analisi, supporto e comunicazione	➡	E1 - Garantire l’efficacia dell’azione amministrativa; E2 - Migliorare la comunicazione esterna;
Gestione, trasparenza e anticorruzione	➡	F1 - Migliorare l’efficienza dell’azione amministrativa attraverso l’ottimizzazione delle risorse e dei processi interni; F2 - Assicurare trasparenza, anticorruzione e privacy.

La mappa delle aree e degli obiettivi strategici è riportata nella figura 2 che segue.

Gli obiettivi strategici sono stati declinati in 68 obiettivi operativi che, insieme alle unità organizzative responsabili alla loro realizzazione, sono riportati nella scheda allegata al presente Piano (**Allegato n. 1**).

**FIGURA 2 - Missione, Aree e Obiettivi Strategici**



## 4. ANALISI DEL CONTESTO

### 4.1. 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 ai compiti di controllo.

A partire dalle funzioni istituzionali 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 esponenziali, le Università e gli enti di ricerca.

Dal lato delle relazioni istituzionali, gli interlocutori dell’Autorità sono il Parlamento italiano, il Governo della Repubblica, i Ministeri, le Regioni e gli altri Enti territoriali. Vi sono inoltre numerose occasioni di cooperazione con le altre Autorità amministrative indipendenti, secondo le modalità previste dalla legge e dai protocolli di intesa in essere, finalizzate alla realizzazione di sinergie e al coordinamento delle attività nell’ambito delle rispettive competenze, 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 e ispettive.

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**

<b>Principali ambiti di competenza</b>	<b>Soggetti che interagiscono con l’Autorità</b>
Tutela della concorrenza	<ul style="list-style-type: none"><li>- Imprese private e pubbliche, studi legali, ordini professionali, consumatori, associazioni e enti esponenziali</li><li>- Parlamento italiano, Governo della Repubblica,</li></ul>

	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"> <li>- Imprese private e pubbliche, studi legali, ordini professionali, consumatori, associazioni e enti esponenziali</li> <li>- Parlamento italiano, Commissione Europea, Autorità di tutela dei consumatori europee e internazionali, Autorità amministrative indipendenti, Guardia di Finanza</li> </ul>
Analisi e vigilanza sulle situazioni di conflitto di interessi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Governo della Repubblica e incarichi collegati</li> <li>- Imprese</li> <li>- Guardia di Finanza</li> </ul>
Attribuzione e verifica del <i>rating</i> di legalità	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Imprese, studi legali, associazioni di categoria</li> <li>- Ministero di Giustizia, Ministero dell'Interno, ANAC, Procure, Autorità giudiziaria, Arma dei Carabinieri, Guardia di Finanza.</li> </ul>
Area gestionale e del personale	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fornitori di beni e servizi</li> <li>- Consip</li> <li>- Università e enti di ricerca</li> <li>- Enti di previdenza e assistenza</li> <li>- Banche e Assicurazioni</li> </ul>

## 4.2. 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 dall'autonomia finanziaria.

Ai fini del perseguimento della propria missione istituzionale, l'Autorità dispone di risorse umane qualificate, con competenze specialistiche e pluridisciplinari acquisite negli anni, anche grazie allo svolgimento di esperienze lavorative presso le Istituzioni unionali e nazionali. La rotazione periodica del personale tra gli uffici consente di favorire una formazione multisettoriale 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. Al contempo, nell'ambito del contesto interno, soprattutto nel corso degli ultimi anni, l'Autorità si è trovata ad affrontare alcune

difficoltà derivanti dal crescente volume di richieste di intervento rispetto alle risorse umane, strumentali e finanziarie disponibili. La struttura organizzativa è infatti soggetta alla forte pressione delle diverse migliaia di segnalazioni e istanze che riceve e gestisce annualmente, in particolare nei settori della tutela dei consumatori e del *rating* di legalità.

Tali criticità vengono gestite sia mediante misure organizzative volte a razionalizzare le dovute interazioni interne (tra uffici) ed esterne (con le amministrazioni che intervengono nella procedura) sia attraverso processi di digitalizzazione e di dematerializzazione.

In Autorità, il percorso verso l'Amministrazione digitale, che a partire dal 2020 ha subito una decisa accelerazione in ragione della peculiare situazione venutasi a creare con la pandemia di SARS-Covid 19, 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 firma digitale e della PEC, a consolidare gli strumenti di controllo di gestione e di *workflow* per una più efficiente gestione dei flussi tra unità organizzative. Sono in corso, altresì, le procedure per il transito dei sistemi informativi dell'Autorità al *cloud* del Polo Strategico Nazionale (PSN).

## **5. DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI**

I 68 obiettivi operativi individuati nell'albero della *performance* per le unità organizzative coincidono con gli obiettivi individuali attribuiti ai Responsabili di tali strutture.

Gli obiettivi operativi, come pure la definizione degli indicatori di risultato, sono oggetto di confronto con il Segretario Generale e i Vice Segretari Generali. 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 all'area di appartenenza.

La valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi si basa su indicatori (*key performance indicator* o "KPI") che tengono conto del livello di rilevanza 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. Ne consegue che l'attuazione delle misure di prevenzione della corruzione e di trasparenza individuate nel *PTPC 2024-2026* 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.

## **6. 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 2024-2026* 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 dei Vice Segretari Generali, assicura il raggiungimento degli obiettivi indicati dall'Autorità e assegna all'inizio dell'anno obiettivi operativi specifici ai Responsabili.

Negli ultimi anni, l'Autorità ha concluso 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 – orienta 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 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.

**Allegato n. 1:** Elenco degli obiettivi operativi assegnati alle unità organizzative.

**ALLEGATO N. 1**  
**Piano della *performance* AGCM 2024-2026**  
**Tabella: Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi**

Area strategica	Obiettivo strategico	Obiettivi operativi	Unità organizzativa	Altre U.O. coinvolte
A – Concorrenza	A1 Migliorare la qualità dell' <i>enforcement</i>	Concentrare l' <i>enforcement</i> sui casi a maggiore impatto anti-competitivo sull'economia	Dipartimento Concorrenza 1 e 2	Dipartimento Affari legali Dipartimento Analisi economiche
		Per i casi non suscettibili di avvio istruttoria, ridurre i tempi di archiviazione	Dipartimento Concorrenza 1 e 2	
		Per gli altri casi, ridurre i tempi di avvio dell'istruttoria	Dipartimento Concorrenza 1 e 2	
		Rafforzare contraddittorio e garanzie procedurali	Dipartimento Concorrenza 1 e 2	Dipartimento Affari legali
		Implementare i nuovi poteri dell'Autorità ai fini di aumentare l'incisività e l'efficienza dell' <i>enforcement</i>	Dipartimento Concorrenza 1 e 2	Dipartimento Affari legali Dipartimento Analisi economiche

		Implementare nuove disposizioni in materia di analisi concentrazioni	Dipartimento Concorrenza 1 e 2	Dipartimento Affari legali Dipartimento Analisi economiche
		Promuovere la complementarietà dell' <i>enforcement</i> tra le diverse aree di competenza dell'autorità	Dipartimento Concorrenza 1 e 2	Dipartimento Affari legali Dipartimento Analisi economiche
	A2 – Migliorare la qualità dell' <i>advocacy</i>	Concentrare l'attività di <i>advocacy</i> nei settori economici dove la revisione delle regole di funzionamento può risultare maggiormente pro-competitiva	Dipartimento Concorrenza 1 e 2	Dipartimento Affari legali Dipartimento Analisi economiche
		Effettuare interventi di <i>advocacy</i> nei tempi più funzionali all'attività normativa	Dipartimento Concorrenza 1 e 2	Dipartimento Affari legali, Ufficio Ricerche, affari parlamentari e Biblioteca

		Implementare nuove disposizioni in materia di Indagini Conoscitive	Dipartimento Analisi economiche	
<b>Area strategica</b>	<b>Obiettivo strategico</b>	<b>Obiettivi operativi</b>	<b>Unità organizzativa</b>	<b>Altre U.O. coinvolte</b>
B – Consumatori	B1 – Migliorare la qualità dell' <i>enforcement</i>	Concentrare l' <i>enforcement</i> sui casi a maggior impatto per i consumatori	Dipartimento Tutela 1 e 2	Dipartimento Affari legali Dipartimento Analisi economiche
		Promuovere la complementarietà dell' <i>enforcement</i> tra le diverse aree di competenza dell'autorità	Dipartimento Tutela 1 e 2	Dipartimento Affari legali Dipartimento Analisi economiche
		Consolidare il coordinamento con i regolatori	Dipartimento Tutela 1 e 2	
		Migliorare la gestione dei flussi di segnalazioni	Dipartimento Tutela 1 e 2	
	B2 - Migliorare la qualità dell'attività di <i>moral suasion</i>	Calibrare l'utilizzo della <i>moral suasion</i> valorizzandone la potenzialità ad anticipare	Dipartimento Tutela 1 e 2	Dipartimento Affari legali

		gli obiettivi di <i>enforcement</i> nelle fattispecie meno problematiche		
--	--	-----------------------------------------------------------------------------	--	--

<b>Area strategica</b>	<b>Obiettivo strategico</b>	<b>Obiettivi operativi</b>	<b>Unità organizzativa</b>	<b>Altre U.O. coinvolte</b>
C – Rating di legalità	C1 - Ottimizzare la procedura di attribuzione e di monitoraggio del rating di legalità	Migliorare l'efficienza delle procedure di gestione dei casi	Dipartimento <i>Compliance</i>	
		Migliorare l'efficienza del monitoraggio del rating di legalità per la verifica della permanenza dei requisiti	Dipartimento <i>Compliance</i>	
D – Conflitti di interessi	D1 - Controllare le situazioni di incompatibilità e gli atti in conflitto di interessi	Migliorare l'efficienza del monitoraggio delle situazioni di incompatibilità anche per <i>post carica</i>	Dipartimento <i>Compliance</i>	
		Migliorare l'efficienza della verifica delle situazioni patrimoniali dei titolari e familiari	Dipartimento <i>Compliance</i>	
E – Analisi, supporto e comunicazione	E1 – Garantire l'efficacia dell'azione amministrativa	Assicurare solidità all'analisi economica nell' <i>enforcement</i> in materia <i>antitrust</i>	Dipartimento Analisi Economiche e di Mercato	
		Migliorare l'analisi e la valutazione della qualità dell' <i>enforcement</i>	Dipartimento Analisi Economiche e di Mercato	
		Assicurare il monitoraggio e la valutazione degli effetti complessivi degli interventi in materia di concorrenza e tutela del consumatore	Dipartimento Analisi Economiche e di Mercato	

		Supportare l'attività istruttoria e di segnalazione mediante indagini conoscitive e approfondimenti economici nei settori e/o sulle tematiche di interesse del Collegio	Dipartimento Analisi Economiche e di Mercato	
		Predisporre studi giuridici su tematiche di interesse istituzionale e assicurare il monitoraggio dell'attività di <i>advocacy</i>	Dipartimento Affari legali	
		Migliorare l'analisi delle novità normative che incidono sulle competenze e sull'organizzazione	Dipartimento Affari legali	
		Coordinare i lavori per la predisposizione della relazione annuale	Dipartimento Affari legali	
		Assicurare il supporto giuridico per i diversi profili istituzionali e organizzativi	Dipartimento Affari legali	
		Assicurare tempestiva risposta alle richieste di consulenze e pareri da parte di altre U.O.	Dipartimento Affari legali	
		Consolidare i risultati del contenzioso	Dipartimento Affari legali	
		Migliorare la tempistica nella gestione dei rapporti per la difesa dell'Autorità in giudizio	Dipartimento Affari legali	

		Assicurare l'analisi e l'approfondimento della giurisprudenza europea rilevante per l'attività istituzionale	Direzione Rapporti internazionali e con l'Unione Europea	
		Potenziare la cooperazione euro-unitaria e internazionale	Direzione Rapporti internazionali e con l'Unione Europea	Dipartimenti Concorrenza e tutela del Consumatore
		Assicurare la partecipazione attiva dell'Autorità nelle sedi internazionali	Direzione Rapporti internazionali e con l'Unione Europea	
		Assicurare la tempestiva informativa sui temi trattati nelle sedi internazionali	Direzione Rapporti internazionali e con l'Unione Europea	
		Digitalizzare e razionalizzare la conservazione del materiale della biblioteca	Ufficio Ricerche, affari parlamentari e Biblioteca	
		Procedere al monitoraggio novità editoriali nelle materie di competenza dell'Istituzione	Ufficio Ricerche, affari parlamentari e Biblioteca	
		Assicurare il monitoraggio delle attività parlamentari di interesse per l'istituzione	Ufficio Ricerche, affari parlamentari e Biblioteca	

		Assicurare il monitoraggio delle novità normative e della giurisprudenza europea	Ufficio Ricerche, affari parlamentari e Biblioteca	
		Assicurare l'aggiornamento del sito e il miglioramento della fruibilità e dell'accesso del sito	Dipartimento Servizi Informativi e Digitalizzazione	Direzione Rapporti istituzionali, Relazioni esterne, Comunicazione
		Dematerializzare la documentazione dell'Autorità	Dipartimento Servizi Informativi e Digitalizzazione	
		Potenziare e semplificare la fruibilità degli archivi	Dipartimento Servizi Informativi e Digitalizzazione	
		Potenziare l'infrastruttura tecnologica	Dipartimento Servizi Informativi e Digitalizzazione	
		Procedere alla pianificazione regolare dei fabbisogni delle apparecchiature e sistemi ITC	Dipartimento Servizi Informativi e Digitalizzazione	
		Potenziare le ispezioni informatiche	Dipartimento Servizi Informativi e Digitalizzazione	

		Rafforzare la sicurezza informatica	Direzione Sicurezza Informatica	
		Implementare l'attività del laboratorio informatico	Direzione Sicurezza Informatica	
	E2 – Migliorare la comunicazione esterna	Promuovere le occasioni di diffusione e confronto sulle attività istituzionali	Direzione Rapporti Istituzionali, Relazioni Esterne, Comunicazione	
		Curare l'immagine esterna	Direzione Rapporti Istituzionali, Relazioni Esterne, Comunicazione	
		Curare l'immagine esterna attraverso l'ottimizzazione dei rapporti con i media	Direzione Rapporti Istituzionali, Relazioni Esterne, Comunicazione	

<b>Area strategica</b>	<b>Obiettivo strategico</b>	<b>Obiettivi operativi</b>	<b>Unità organizzativa (sigla)</b>	<b>Altre U.O. coinvolte</b>
F – Gestione, trasparenza e anticorruzione	F1 – Migliorare l'efficienza dell'azione amministrativa attraverso l'ottimizzazione delle risorse e dei processi interni	Assistere il Segretario Generale nell'attività di pianificazione e programmazione dell'attività istituzionale, nonché all'attuazione degli indirizzi stabiliti dal collegio	Direzione di Segreteria e Coordinamento	
		Promuovere omogeneità delle procedure e degli atti	Direzione di Segreteria e Coordinamento	
		Implementare a livello organizzativo le novità normative	Direzione di Segreteria e Coordinamento	
		Migliorare le procedure per l'individuazione dei contribuenti al finanziamento dell'Autorità e per monitoraggio dei pagamenti, anche attraverso la riscossione coattiva	Dipartimento Amministrazione	
		Assicurare la tempestiva riscossione e monitoraggio delle sanzioni, anche attraverso la riscossione coattiva	Dipartimento Amministrazione	

		Ridurre i tempi di pagamento	Dipartimento Amministrazione	
		Assicurare il monitoraggio e l'implementazione degli adempimenti normativi in materia di contabilità pubblica	Dipartimento Amministrazione	
		Ridurre i tempi di risposta alle istanze del personale	Dipartimento Amministrazione	
		Razionalizzare le procedure e l'organizzazione dell'approvvigionamento e conservazione dei beni necessari al funzionamento dell'Autorità	Dipartimento Amministrazione	
		Ridurre i tempi medi delle procedure d'acquisto	Dipartimento Amministrazione	
		Ridurre i tempi medi delle richieste gestionali/logistiche	Dipartimento Amministrazione	
		Garantire il monitoraggio relativo alla presenza del personale	Dipartimento Amministrazione	

	F1 – Migliorare l’efficienza dell’azione amministrativa attraverso l’ottimizzazione delle risorse e dei processi interni	Assicurare l’efficiente gestione delle procedure selettive (compresi <i>stage</i> )	Dipartimento Amministrazione	
		Ottimizzare i percorsi di formazione interna	Dipartimento Amministrazione	
		Promuovere il benessere organizzativo e le pari opportunità	Dipartimento Amministrazione	
	F2 – Assicurare trasparenza, anticorruzione e <i>privacy</i>	Assicurare il monitoraggio e la tempestiva implementazione degli adempimenti normativi in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione	Direzione Prevenzione Corruzione e Trasparenza.	
		Garantire la predisposizione e la verifica dell’attuazione del PTCT	Direzione Prevenzione Corruzione e Trasparenza.	
		Verificare il tempestivo e corretto adempimento in materia di accesso civico	Direzione Prevenzione Corruzione e Trasparenza.	
		Assicurare il monitoraggio e la tempestiva implementazione degli adempimenti normativi nelle materie di competenza	Organismo Valutazione e Controllo strategico	

