



Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato

Piano della Performance 2025-2027

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* 2025-2027

Sommario

1. PRESENTAZIONE DEL PIANO	3
2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE	4
2.1. Chi Siamo.....	4
2.2. Cosa facciamo.....	4
2.3. Come operiamo.....	8
3. IDENTITÀ	15
3.1. Risorse umane.....	15
3.2. Risorse economico-finanziarie	21
3.3. Mandato istituzionale e missione.....	23
3.4. Albero della <i>performance</i>	24
4. ANALISI DEL CONTESTO.....	26
4.1. Analisi del contesto esterno	26
4.2. Analisi del contesto interno	27
5. DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI	28
6. L'ATTUAZIONE DEL PIANO E AZIONI DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE.....	29

1. PRESENTAZIONE DEL PIANO

Il Piano della Performance 2025-2027 dell’Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato stabilisce 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 concernente l’organizzazione e il funzionamento dell’Autorità¹, presenta in modo coerente il legame tra la missione istituzionale, le aree e gli obiettivi strategici e gli obiettivi operativi, individuando gli elementi chiave su cui si baserà la valutazione dei risultati conseguiti.

Il Piano della *Performance 2025-2027* dell’Autorità è finalizzato, in sintesi, a stabilire gli obiettivi e le priorità dell’amministrazione e consente la programmazione, la valutazione e il controllo dell’efficienza (interna) dei processi e dell’efficacia (esterna) dell’azione amministrativa svolta a tutela delle imprese e dei consumatori.

Tale strumento di programmazione e controllo 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 include 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 2025-2027* (“PTPC 2025-2027”), adottato con delibera n. 31440 del 28 gennaio 2025.

¹ Da ultimo modificato con delibera n. 31294 del 9 luglio 2024 pubblicata nell’Edizione Speciale del Bollettino, supplemento al n. 31/2024 del 5 agosto 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, che restano in carica sette anni non rinnovabili, sono nominati con determinazione adottata d'intesa dai Presidenti della Camera dei Deputati e del Senato della Repubblica. 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 autonomia 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 conformata². 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.

2.2. Cosa facciamo

Come già accennato, 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

² 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'AGCM 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).

operatori economici di accedere al mercato e di competere in condizioni di 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 legge n. 287/1990), per prevenire che 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 legge n. 287/1990) e nei casi di abuso di dipendenza economica che abbiano rilevanza per la tutela della concorrenza e del mercato (art. 9 legge 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 (art. 21), sia per le iniziative normative in via di formazione e sui problemi riguardanti la concorrenza e il mercato (art. 22). Infine l'Autorità è legittimata ad agire in giudizio contro le amministrazioni che adottano atti che violano la concorrenza e il mercato (art. 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 legge n. 287/1990.

Nel gennaio 2025 è entrato in vigore il decreto del Presidente della Repubblica 18 novembre 2024, n. 214³, recante modifiche al d.p.r. 217/1998, concernente il regolamento in materia di procedure istruttorie di competenza dell’Autorità, che rafforza ulteriormente gli istituti che presidiano la partecipazione procedimentale e la difesa delle imprese, ad esempio estendendo il termine minimo a disposizione delle imprese per presentare memorie scritte e documenti in replica alla comunicazione delle risultanze istruttorie, il cui contenuto viene ora esplicitamente declinato in sede regolamentare.

* * *

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 d.lgs. 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 del 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 (artt. 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 (art. 1, comma 3, del d. l. 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 (art. 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 – c.d. *ambush marketing* - (d.l. n.16/2020, convertito in legge n. 31/2020).

³ Pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale n. 5 dell’8 gennaio 2025.

Il legislatore ha inoltre esercitato le deleghe, entrambe contenute nella legge di delegazione europea 2021 (legge n. 127/2022), per il recepimento di due importanti direttive in materia di tutela dei consumatori: la Direttiva (UE) 2020/1828, relativa alle azioni rappresentative a tutela degli interessi collettivi dei consumatori e la Direttiva (UE) 2019/2161 per una migliore applicazione e una modernizzazione delle norme dell'Unione relative alla protezione dei consumatori.

Il d.lgs. n. 28/2023 ha recepito la prima direttiva suindicata, introducendo nella parte V del Codice del consumo, un titolo (Titolo II.1) dedicato alle azioni rappresentative a tutela degli interessi collettivi dei consumatori, che possono avviare da associazioni di consumatori per l'ottenimento di provvedimenti inibitori o compensativi.

Il d.lgs. n. 26/2023, invece, ha previsto una serie di modifiche e integrazioni al Codice del consumo volte, in larga misura, ad aggiornare la disciplina consumeristica alla luce dello sviluppo del commercio elettronico e della pubblicità *on line*. È stato, per esempio, introdotto l'obbligo, per i fornitori di mercati *on line*, di rendere conoscibili i parametri che determinano i risultati delle ricerche di prodotti per parola chiave, di rendere noto se alcuni di essi appaiono in evidenza in forza di un servizio a pagamento, di dichiarare se il venditore è un professionista o meno e di precisare come sono ripartite le responsabilità contrattuali tra il fornitore della piattaforma e il venditore. Altre disposizioni sono volte a garantire la trasparenza e l'autenticità delle recensioni *on line* ed estendere l'applicazione della disciplina sui diritti contrattuali dei consumatori contenuta nel Codice del consumo ai contratti in cui servizi o contenuti digitali sono forniti a fronte, anziché del pagamento di un prezzo, della fornitura di dati personali da parte del consumatore.

Altre disposizioni del d.lgs. n. 26/2023 prevedono, per una maggiore trasparenza dei prezzi, l'obbligo per i professionisti di indicare, quando praticano uno sconto, il prezzo più basso precedentemente applicato.

Con delibera dell'Autorità del 5 novembre 2024, n. 31356 è stato aggiornato il Regolamento sulle procedure istruttorie nelle materie di tutela del consumatore e pubblicità ingannevole e comparativa (*G.U. del 18 novembre 2024, n. 270, in vigore dal 19 novembre 2024*). Il testo tiene conto del mutato quadro normativo relativamente al Codice del consumo e al d.lgs. 145/2007, recante l'attuazione dell'art. 14 della Direttiva 2005/29/CE sulla pubblicità ingannevole. Infatti, sono state ampliate le violazioni il cui accertamento ricade nelle competenze dell'AGCM ed è stato modificato il regime sanzionatorio applicabile al fine di aggiornare la relativa disciplina e prevedere un'unica procedura per le istruttorie di competenza dell'Autorità.

In continuità con la funzione di promozione della concorrenza, 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.

Il legislatore, al fine di rendere più efficace l’attività dell’Autorità, ha dotato la stessa di poteri investigativi, di segnalazione e sanzionatori sempre più incisivi, come 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 legge 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 citato “*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, modificato con d.p.r. 18 novembre 2024, n. 214, 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, tenuto conto della gravità e della durata dell’infrazione, può comminare una sanzione amministrativa pecuniaria.

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* ad opera del d.lgs. n. 185/2021.

Tale normativa 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 abitazioni dei loro dirigenti, amministratori e altri

membri del personale; la modifica della natura dell'audizione che, da strumento solo difensivo nella disponibilità delle parti, diventa anche mezzo di indagine istruttoria a disposizione degli uffici; il rafforzamento del potere di imposizione di misure cautelari; una specifica disciplina del programma di clemenza (c.d. *leniency programme*); 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, introducendo un sistema sanzionatorio anche direttamente a carico delle persone fisiche che ostacolino le ispezioni, non forniscono le informazioni richieste o non si presentino in audizione. È stata inoltre espressamente attribuita all'Autorità, sul modello dei poteri della Commissione, 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*)⁴.

I nuovi poteri di indagine e sanzionatori dell'Autorità sono stati controbilanciati da un conseguente potenziamento delle garanzie difensive, anche in relazione 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* (dieci anni) e le relative cause di interruzione e sospensione.

Gli strumenti di *enforcement* dell'Autorità sono stati ulteriormente estesi dalla legge annuale della concorrenza per il 2021 (legge 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 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. È stata inoltre introdotta la c.d. "procedura 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 della sanzione, secondo un meccanismo che si fonda sul principio di economia procedurale⁵. 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

⁴ Comunicazione relativa all'applicazione dell'articolo 14-*quater* della legge 10 ottobre 1990, n. 287, adottata con delibera del 16 maggio 2023, n. 30629 (in Bollettino n. 19/2023).

⁵ Comunicazione relativa all'applicazione dell'articolo 14-*quater* della legge 10 ottobre 1990, n. 287, adottata con delibera del 16 maggio 2023, n. 30629 (in Bollettino n. 19/2023).

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. 139/2004⁶.

È stato in particolare 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. È stato inoltre 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 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 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) ovvero operazioni in cui il fatturato mondiale totale realizzato dall'insieme delle imprese interessate è superiore a 5 miliardi di euro e ricorra il *fumus* di concreti rischi concorrenziali nel mercato e le operazioni siano state realizzate nei sei mesi precedenti. Ciò con particolare riguardo alle “*acquisizioni di controllo su imprese di piccole dimensioni caratterizzate da strategie innovative, anche nel campo delle nuove tecnologie*”⁷ (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 a chiunque sia in possesso di informazioni riservate su possibili violazioni della concorrenza, di interloquire con gli uffici istruttori senza dover rivelare la propria identità.

Nello stesso anno, 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 legge n. 287/1990 l'Autorità dovesse riscontrare problemi

⁷ Art. 6, comma 1, ultima frase, legge n. 287/1990, come modificato dall'art. 32, comma 1, lett. a), legge n. 118/2022.

⁷ Art. 6, comma 1, ultima frase, legge n. 287/1990, come modificato dall'art. 32, comma 1, lett. a), legge n. 118/2022.

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 legge n. 287/1990, ad eccezione delle ispezioni domiciliari. È inoltre prevista l'applicazione delle sanzioni e delle penali di mora di cui all'art. 15, commi 1-*bis* e 2-*bis*, della legge n. 287/1990 in caso di inottemperanza alle misure accolte o adottate dall'Autorità.

Ancora, la legge annuale per il mercato e la concorrenza 2022 (legge. 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*.

A valle delle descritte rilevanti evoluzioni del quadro normativo, l'Autorità ha riconsiderato il complesso di disposizioni in cui essa opera. In particolare, oltre al citato aggiornamento del regolamento in materia di procedure istruttorie di cui al decreto del Presidente della Repubblica 18 novembre 2024, n. 214, recante modifiche al d.p.r. 217/1998 (cfr. par. 2.2 *supra*), l'Autorità ha adottato, dopo aver sottoposto a consultazione pubblica, i seguenti provvedimenti: *i*. Linee guida sulla modalità di applicazione dei criteri di quantificazione delle sanzioni amministrative pecuniarie irrogate dall'Autorità in applicazione dell'articolo 15, comma 1-*bis*, della legge n. 287/90 e Linee Guida sulla *compliance* antitrust⁸; *ii*. Comunicazione sulla non imposizione e sulla riduzione delle sanzioni ai sensi dell'articolo 15-*bis*, comma 1, della legge 10 ottobre 1990 n. 287⁹; *iii*. Comunicazione relativa all'applicazione dell'articolo 16, comma 1-*bis*, della legge 10 ottobre 1990, n. 287, in relazione alle concentrazioni sotto-soglia¹⁰; *iv*. Comunicazione relativa agli aspetti procedurali per le indagini conoscitive, che riguarda le procedure di applicazione del citato articolo 1, comma 5, decreto-legge 10 agosto 2023, n. 104, convertito con modificazioni dalla legge 9 ottobre 2023, n. 136¹¹; *v*. Regolamento sulle forme di collaborazione e cooperazione ai sensi dell'articolo 18 della legge 30 dicembre 2023, n. 214 in relazione allo svolgimento di indagini su possibile inottemperanza agli obblighi e ai divieti imposti dal *Digital Markets Act*¹².

⁸ Delibera dell'Autorità del 25 febbraio 2025, n. 31466, in Bollettino n. 9/2025.

⁹ Delibera dell'Autorità del 25 febbraio 2025, n. 31467, in Bollettino n. 9/2025.

¹⁰ Delibera dell'Autorità del 27 febbraio 2024, n. 31090, in Supplemento Bollettino AGCM n. 10/2024.

¹¹ Delibera dell'Autorità del 7 maggio 2024, n. 31190, in Bollettino AGCM n. 19/2024.

¹² Delibera dell'Autorità del 23 luglio 2024, n. 31295, in Bollettino AGCM n. 33/2024.

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 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 l’anzidetto Regolamento (UE) 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 nelle materie di tutela del consumatore e pubblicità ingannevole e comparativa*” di cui alla delibera n. 31356 del 5 novembre 2024¹³.

Quando l’Autorità riceve una segnalazione, anche attraverso il *webform* o pec, ovvero 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 e/o dall’assegnazione di un termine per l’adeguamento della confezione del prodotto.

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

¹³ Pubblicato nella Gazzetta Ufficiale del 18 novembre 2024, n. 270, che ha abrogato il 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 del 1° aprile 2015, n. 25411 (Gazzetta Ufficiale del 25 aprile 2015, n. 94).

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*”.

Con il d.lgs. n. 26 del 7 marzo 2023 è stata, altresì, 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.

Inoltre, nell'ambito del processo di transizione ecologica, rileva sempre di più l'attenzione e la tutela del consumatore critico e partecipativo che orienta le proprie scelte di acquisto in base a criteri ulteriori rispetto alla quantità e alla qualità, optando per servizi e prodotti in linea con l'ambiente e con lo sviluppo sostenibile.

Di tale maggiore consapevolezza del consumatore, il legislatore è pienamente edotto tanto da avere indicato la lotta al *greenwashing* tra le priorità della Nuova Agenda dei consumatori 2020, del Piano d'azione per l'economia circolare e del Piano industriale del *Green Deal* per l'economia verde e, da ultimo, della direttiva 2024/825/UE sulla Responsabilizzazione dei consumatori per la transizione verde adottata dal Consiglio Europeo in data 20 febbraio 2024.

Tale provvedimento modifica la direttiva 2005/29/CE sulle pratiche commerciali sleali e la direttiva 2011/83/UE sui diritti dei consumatori nei contratti, con il precipuo obiettivo di contribuire a un'economia circolare, pulita e verde, consentendo ai consumatori di prendere decisioni di acquisto consapevoli. In tale ottica, esso introduce norme specifiche volte a contrastare le pratiche commerciali sleali che impediscono ai consumatori di compiere scelte di consumo sostenibili, quali le dichiarazioni ambientali ingannevoli, le pratiche associate all'obsolescenza precoce dei beni e alla durabilità, i marchi di sostenibilità o gli strumenti di informazione sulla sostenibilità non trasparenti e non credibili.

A tal fine, la direttiva aggiorna la *black list* delle pratiche commerciali considerate ingannevoli, inserendovi il divieto di dichiarazione ambientale generica non comprovata da evidenze di veridicità, le affermazioni che implicino un impatto ambientale neutro, ridotto o positivo derivante dalla partecipazione a regimi di compensazione delle emissioni, nonché la pubblicizzazione di prestazioni ambientali future senza impegni e obiettivi chiari, oggettivi e verificabili.

La figura del consumatore attivo gioca un ruolo altrettanto centrale nei mercati *online* dove esso svolge il suddetto ruolo anche mediante la condivisione del giudizio maturato, in base alle proprie esperienze di acquisto, sul bene o sul servizio in vendita (come nel caso delle recensioni *online*). Queste ultime, in particolare, sono state, di recente, oggetto di attenzione da parte del legislatore.

Il citato d.lgs. 26/2023 di recepimento della direttiva n. 2019/2161/ UE (c.d. direttiva *omnibus*) ha introdotto infatti, in aderenza al dettato europeo, tra le misure volte ad aumentare la trasparenza sul mercato *online*, ipotesi di rilevanza automatica delle informazioni, nonché ipotesi di pratiche commerciali in ogni caso ingannevoli finalizzate a contrastare la diffusione di giudizi falsi o non autentici. Un'ulteriore manifestazione del nuovo modello di consumatore sopra richiamato può cogliersi sul terreno della gestione dei propri dati personali.

Rating di legalità

In continuità con la funzione di promozione della corretta competitività sul mercato e di una competizione basata sui meriti, 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.

Il rating di legalità è un istituto finalizzato a incentivare l'introduzione e l'osservanza di principi etici nei comportamenti aziendali. L'attribuzione del rating richiede, infatti, il rispetto di elevati standard di legalità da parte delle imprese e premia la gestione aziendale trasparente, etica e virtuosa.

Le imprese in possesso del rating di legalità possono godere di benefici nell'accesso a risorse e opportunità in ambito sia pubblico che privato, in sede di finanziamenti e di partecipazione a procedure ad evidenza pubblica.

Possono richiedere l'attribuzione del rating le imprese (sia in forma individuale che societaria) che soddisfano cumulativamente i seguenti requisiti: sede operativa in Italia; fatturato minimo di due milioni di euro; iscrizione nel registro delle imprese da almeno due anni alla data della domanda; oltre al rispetto di altri requisiti sostanziali richiesti dal Regolamento attuativo in materia.

Il rating di legalità viene riconosciuto attraverso l'attribuzione di un punteggio, compreso tra un minimo di una e un massimo di tre "stelle", che costituisce un indicatore sintetico del rispetto di elevati standard di legalità ed etici da parte delle imprese.

L'impresa richiedente ottiene il punteggio base ★, qualora rispetti tutti i requisiti di cui all'art. 2 del Regolamento attuativo (requisiti di "legalità"). Il punteggio base può essere incrementato di un "+" per ogni requisito aggiuntivo (requisiti "premiali") che l'impresa dimostra di possedere tra quelli previsti all'art. 3 del Regolamento. Il conseguimento di tre "+" comporta l'attribuzione di una stella aggiuntiva, fino a un punteggio massimo di ★★★.

Conflitto di interessi

La disciplina in parola è compendiata nella legge 20 luglio 2004, n. 215, recante "*Norme in materia di risoluzione dei conflitti 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).

Con la recente delibera del 26 novembre 2024 l'Autorità, al fine di rendere più agevoli le comunicazioni cui sono tenuti i titolari di cariche di governo, ha adottato nuovi formulari relativi alle situazioni di incompatibilità e alle attività patrimoniali.

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;
- Direzione concessioni e servizi pubblici locali.

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.

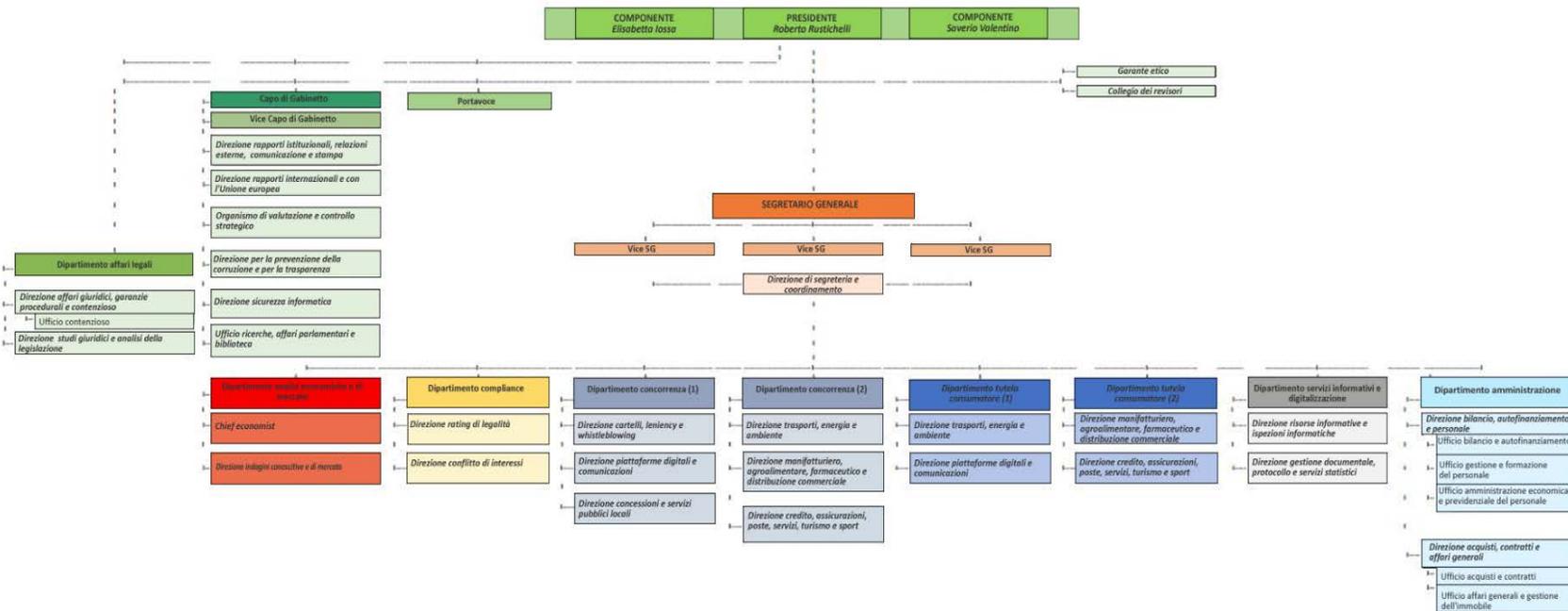
Il Dipartimento amministrazione si articola nella Direzione bilancio, autofinanziamento e personale, che comprende l'Ufficio bilancio e autofinanziamento, l'Ufficio amministrazione economica e previdenziale del personale e l'Ufficio gestione e formazione del personale e la Direzione acquisti, contratti 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 2024 l'organico dell'Autorità risultava pari a 318 unità (tabella 1).

Tabella 1 – Personale dell'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato al 31/12/2024

Posizione contrattuale	Dirigenti*	Funzionari	Impiegati	Commessi	Autisti	Totale
Ruolo o Tempo						
Indeterminato	28	167	80	6	0	281
Contratto**	0	10	2	0	0	12
Distacco/Comando	3	7	11	0	4	25
TOTALE	31	184	93	6	4	318

* Incluso il Segretario Generale e il Capo di Gabinetto

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

Il totale indicato in tabella comprende 15 dipendenti che, alla data del 31 dicembre 2024, 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 303.

Con d.p.c.m. 8 aprile 2024 - che ha recepito l'articolo 1, comma 10, del d.l. 10 agosto 2023, n. 104, recante “*Disposizioni urgenti a tutela degli utenti, in materia di attività economiche e finanziarie e investimenti strategici*”, convertito con modificazioni in legge 9 ottobre 2023, n. 136 - la pianta organica dell'Autorità è stata ampliata, con un incremento del personale di 10 unità di ruolo (dei quali 8 con qualifica di funzionario e 2 con qualifica di impiegato).

Nel corso del 2024, l'Autorità ha concluso due procedure concorsuali, bandite nell'anno precedente, volte, l'una, all'assunzione di funzionari per lo svolgimento di attività di *data engineering* e *data science*, e l'altra - svolta unitamente al Garante per la Protezione dei dati Personali - all'assunzione di funzionari per lo svolgimento di mansioni di traduttore linguistico specializzato nella traduzione dall'italiano all'inglese. Ad esito di tali procedure, nel periodo settembre-dicembre 2024 sono state assunte in ruolo 4 nuove risorse (3 funzionari per lo svolgimento delle attività di *data engineering* e *data science* e 1 funzionario con mansioni di traduttore specializzato).

Con particolare riferimento ai tre funzionari anzidetti, l'Autorità ha istituito presso la struttura del Chief Economist l'Unità *Data Science* con l'obiettivo di migliorare l'efficacia e l'efficienza delle attività istituzionali attraverso consulenze specialistiche e lo sviluppo di specifici progetti in materia di dati, tecniche informatiche, intelligenza artificiale e algoritmi.

A fine dicembre 2024, l'Autorità ha bandito due procedure concorsuali per l'assunzione, rispettivamente, di 8 funzionari con formazione giuridica e 4 funzionari con formazione economica.

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 31/12/2024.

Formazione	Giuridica	Economica	Altro	Totale
Provenienza				
Pubblica Amministrazione	43	19	4	66
Imprese	10	21	9	40
Università o centri di ricerca	23	30	3	56
Libera professione	39	1	1	41
Altro	-	1	-	1
Totale	115	72	17	204

Si osserva, inoltre, che il 57% 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 circa il 56% del totale. Del contingente femminile fa parte anche il Vice Segretario Generale.

Sul sito internet dell’Autorità sono regolarmente pubblicate le delibere (e corrispondenti avvisi sono pubblicati sulla Gazzetta Ufficiale) concernenti i bandi per le selezioni di laureati con formazione giuridica, economica e statistica da ammettere allo svolgimento di un periodo di praticantato in Autorità.

Sotto il profilo organizzativo, si rappresenta che, con decisione del 18 aprile 2024, l’Autorità ha deliberato l’individuazione dell’Ufficio Contenzioso dell’Autorità quale Ufficio Legale ai sensi degli articoli 15 e 23 della legge del 31 dicembre 2012, n. 247, recante “*Nuova disciplina dell’ordinamento della professione forense*”. A tale Ufficio è stata attribuita la competenza alla trattazione esclusiva e stabile degli affari legali dell’Autorità non attribuibili al patrocinio esclusivo dell’Avvocatura Generale dello Stato e per i quali l’Autorità non ritenga di avvalersi di avvocati del libero foro iscritti nel proprio apposito elenco, e comunque con espressa esclusione di affari di carattere amministrativo non riconducibili all’attività di assistenza legale.

Con successiva delibera del 26 giugno 2024, l’Autorità ha approvato il “*Regolamento per il funzionamento dell’Ufficio Legale dell’Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato*”.

La previsione di un Ufficio Legale interno all’Autorità consentirà il patrocinio degli avvocati facenti parte del medesimo ufficio esclusivamente in relazione alle controversie in cui l’esigenza di rappresentare interessi di altre Amministrazioni possa determinare un’ipotesi di conflitto di interessi in capo all’Avvocatura dello Stato e per le quali l’Autorità dovrebbe ricorrere ad avvocati del libero foro di volta in volta nominati.

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 legge n. 287/1990 e dal Regolamento di contabilità.

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 e l'adozione del piano dei conti integrato di cui al D.P.R. n. 132/2013.

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, in relazione a quanto ipotizzato in sede di formazione del bilancio di previsione, e la *performance* economico-finanziaria dell'amministrazione.

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 2024 l'aliquota di contribuzione è stata fissata allo 0,059‰, comunque inferiore a quanto normativamente previsto (0,08‰ del fatturato).

Nel bilancio di previsione per l'anno 2025, le entrate complessive sono stimate in 107,08 milioni di euro, di cui 103,5 milioni di euro derivanti dal versamento dei contributi agli oneri di funzionamento dell'Autorità; le spese di funzionamento dell'Autorità sono previste in circa 90,63

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.

In tale contesto, merita, anzitutto, 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 – ha lo scopo di permettere la gestione congiunta e coordinata delle aree comuni e degli acquisti ad esse relativi, attraverso il ricorso a procedure di appalto congiunto.

Sempre sul piano delle iniziative congiunte tra l'Autorità e la Consob, vale evidenziare altresì che, stante l'esigenza di provvedere alla sostituzione complessiva degli infissi dell'edificio che ospita gli uffici dell'Autorità e della Consob, nel dicembre 2024 è stata sottoscritta la Convenzione per l'attribuzione all'Agenzia del Demanio delle funzioni di centrale di committenza per conto dell'Autorità e della Consob in relazione all'affidamento e all'esecuzione del servizio di indagini e verifica di vulnerabilità sismica, dei servizi tecnici di architettura e ingegneria, del servizio di verifica della progettazione e dei lavori di sostituzione degli infissi presso il suddetto edificio. Si tratta di un accordo concluso ai sensi dell'art. 15 della legge n. 241/1990 (richiamato dall'art. 62, comma 9, d.lgs. 36/2023) con il quale l'Autorità e la Consob attribuiscono all'Agenzia del Demanio tutte le attività finalizzate alla progettazione, all'affidamento e all'esecuzione dell'intervento di sostituzione degli infissi in questione, assegnando al Demanio tutte le funzioni proprie della Stazione appaltante per l'intero ciclo di vita dell'appalto. Si è ricorsi a tale tipologia di accordo in quanto, in considerazione del nuovo sistema di qualificazione delle stazioni appaltanti di cui al d. lgs. n. 36/2023 né l'Autorità né la Consob possiedono la qualificazione necessaria per procedere all'affidamento dei lavori in questione.

Ancora più esteso è poi 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.

Proprio sulla base di tale protocollo nel dicembre 2024 si è conclusa una procedura congiunta per l'acquisto di un servizio di gestione di un Piano di *Flexible Benefit*, rivolto ai dipendenti e pensionati delle amministrazioni coinvolte, nella quale Banca d'Italia ha svolto la funzione di stazione appaltante e alla quale hanno aderito la Consob e l'Autorità.

Da ultimo, sul piano infrastrutturale, si evidenzia che nel corso del 2024, sono stati programmati e/o avviati in esecuzione alcuni interventi di efficientamento dell'immobile dove ha sede l'Autorità. In particolare sono state eseguite le progettazioni dei lavori di rifacimento delle dorsali elettriche, dei lavori di ripristino e adeguamento dell'impianto di aria primaria e dei lavori adeguamento alla normativa antincendio; per questi due ultimi interventi sono in corso le procedure di gara per l'affidamento dell'esecuzione dei relativi appalti, previo affidamento degli incarichi di direzione lavori e coordinamento della sicurezza in fase di esecuzione.

Inoltre, nel gennaio 2025 l'Autorità ha completato la procedura di acquisizione di un nuovo immobile destinato ad ospitare una parte degli uffici dell'Autorità, sito in Roma via Yser/via Lovanio¹⁴.

Sul piano informatico, prosegue il processo di migrazione al *cloud* dell'infrastruttura del Polo Strategico nazionale (PSN), avviato nel 2023, il cui completamento del processo di migrazione è stabilito entro 15 mesi dalla sottoscrizione del contratto con il PSN e, dunque, entro il 9 aprile 2025. Nel corso del 2024 è stata avviata la gestione del processo di migrazione al *cloud* del Polo Strategico Nazionale dell'infrastruttura informatica dell'Autorità con la stipula in data 15.01.2024, giusta determina a contrarre n.194/2023, del cosiddetto "contratto di utenza" a valle della Convenzione in essere fra il DTD e la società di progetto Polo Strategico Nazionale S.p.A. per la realizzazione e gestione in concessione di una nuova infrastruttura informatica al servizio della Pubblica Amministrazione, denominata Polo Strategico Nazionale ("PSN").

Il citato contratto è stato stipulato per la durata di 10 anni dalla data di avvio della gestione del Servizio, fatta salva la facoltà di recesso, a fronte di una spesa complessiva calcolata per l'intera durata contrattuale pari a euro 4.457.688,60 Iva esclusa, come risulta dal Progetto dei Fabbisogni elaborato dal Fornitore.

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.

¹⁴ Cfr. Decreto dell'Agenzia del Demanio del 25 marzo 2025, Individuazione di beni di proprietà dello Stato, ex art. 1 del d.l. 25 settembre 2001, n. 351, convertito con legge 23 novembre 2001, n. 410 (GU n.77 del 2-4-2025).

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

MISSIONE

L'Autorità tutela la concorrenza e i consumatori, vigila in materia di conflitto di interessi, attribuisce il rating di legalità alle imprese per contribuire al migliore funzionamento dei mercati e alla crescita dell'economia e degli investimenti a beneficio della collettività.



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

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 situazioni 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, ANAC, Procure, Autorità giudiziaria, Arma dei Carabinieri, Guardia di Finanza.
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

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 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. 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.

5. DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI

Dai 68 obiettivi operativi individuati nell'albero della *performance* per le unità organizzative derivano 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 il Vice Segretario Generale.

La valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi individuali 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 2025-2027* 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 2025-2027* 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 conseguimento degli obiettivi indicati dall'Autorità.

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 valutazione della relativa *performance*.

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

ALLEGATO N. 1
Piano della performance AGCM 2025-2027
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

		Continuare l'implementazione delle 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	
Area strategica	Obiettivo strategico	Obiettivi operativi	Unità organizzativa	Altre U.O. coinvolte
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		
--	--	-----------------------------------------------------------------------------	--	--

Area strategica	Obiettivo strategico	Obiettivi operativi	Unità organizzativa	Altre U.O. coinvolte
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	
		Svolgimento di approfondimenti 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	

Area strategica	Obiettivo strategico	Obiettivi operativi	Unità organizzativa (sigla)	Altre U.O. coinvolte
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	

