



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

### ***Relazione sulla Performance 2016***

#### **Presidente**

Giovanni Pitruzzella

#### **Componenti**

Gabriella Muscolo

Michele Ainis

#### **Segretario Generale**

Roberto Chieppa

#### **Capo di Gabinetto**

Filippo Arena

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

## **RELAZIONE SULLA PERFORMANCE 2016**

### **INDICE**

#### **1. PRESENTAZIONE DELLA RELAZIONE**

#### **2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI ALTRI STAKEHOLDER ESTERNI**

##### **2.1. Il contesto esterno di riferimento**

##### **2.2. L’Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato**

##### **2.3. I risultati raggiunti**

##### **2.4. Le criticità e le opportunità**

#### **3. OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI**

##### **3.1. Albero della *performance***

##### **3.2. Obiettivi strategici e obiettivi operativi**

##### **3.3. Obiettivi individuali**

#### **4. RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITÀ**

#### **5. PARI OPPORTUNITÀ E BILANCIO DI GENERE**

## 1. PRESENTAZIONE DELLA RELAZIONE

La Relazione sulla performance è un documento di sintesi dell'attività amministrativa svolta in un arco temporale annuale che evidenzia, a consuntivo, i risultati raggiunti rispetto agli obiettivi programmati nel Piano della performance e alle risorse disponibili. L'impianto normativo di riferimento è il d.lgs. n. 150/2009, recante "*Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni*".

L'Autorità non rientra nell'ambito soggettivo di applicazione del citato decreto - il quale si applica alle amministrazioni pubbliche di cui al d.lgs. n. 165/2001 - e la legge istitutiva n. 287 del 10 ottobre 1990 le riconosce piena autonomia e indipendenza. Ciò nondimeno, ha ritenuto di dare spontanea attuazione allo stesso, in un'ottica di piena trasparenza nei confronti dei propri *stakeholder*.

L'Autorità ha pertanto stabilito un sistema di programmazione, valutazione e controllo delle prestazioni (c.d. "*ciclo della performance*") per orientare l'azione amministrativa agli indirizzi strategici definiti nel *Piano della performance* e per fornire con la *Relazione sulla performance* un resoconto pubblico dei risultati conseguiti, secondo la disciplina prevista dal Regolamento di organizzazione, da ultimo aggiornato con delibera n. 26614 del 24 maggio 2017.

Il ciclo fa perno sul *Piano della performance 2015-2018* (di seguito "*Piano*"), adottato con delibera n. 25519 del 10 giugno 2015. Il Piano è articolato in obiettivi strategici ed operativi il cui tratto distintivo è il coinvolgimento di tutte le unità organizzative nel perseguire la Missione istituzionale "*L'Autorità tutela la concorrenza e i consumatori, vigila in materia di conflitti di interesse, attribuisce il rating di legalità alle imprese*". Non minore importanza l'Autorità ha ascritto alla trasparenza, alla effettività e alla economicità della propria attività amministrativa, che nel Piano si declinano con l'obiettivo di "*Garantire la trasparenza, l'efficacia e l'efficienza della propria azione*".

La presente "*Relazione sulla performance 2016*" (di seguito "*Relazione*") espone ai principali portatori d'interesse dell'Autorità i risultati delle azioni poste in essere nel corso dell'anno 2016 e i principali esiti di gestione rispetto agli obiettivi programmati, in conformità con il *Programma triennale per la Trasparenza e l'Integrità* vigente nel 2016 (oggi sostituito dal "*Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza 2017-2019*").

La Relazione presenta, preliminarmente, la sintesi delle informazioni di interesse per i

cittadini e gli altri *stakeholder* e, muovendo dal contesto esterno di riferimento, espone la struttura dell’Autorità e le diverse funzioni delle unità organizzative (contesto interno), i principali risultati raggiunti, nonché le criticità e le opportunità rilevate<sup>1</sup>. L’esame dell’attività svolta procede, quindi, con maggiore dettaglio seguendo la struttura dell’albero della performance, che illustra il processo di pianificazione e controllo per ciascuna unità organizzativa.

La Relazione sulla performance è approvata dall’Autorità e validata dall’Organismo di valutazione e controllo strategico che ne assicura la visibilità attraverso la pubblicazione sul sito istituzionale.

## **2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI ALTRI *STAKEHOLDER* ESTERNI**

### **2.1. Il contesto esterno di riferimento**

I diversi ambiti di intervento dell’Autorità garante della concorrenza e del mercato pongono l’Istituzione al centro di una fitta rete di interazioni con soggetti pubblici e privati. Il contesto esterno di riferimento va quindi definito partendo dai principali compiti che afferiscono alle competenze dell’Autorità:

- a) garantire la tutela della concorrenza e del mercato (funzione codificata con la l. n. 287/1990);
- b) contrastare le pratiche commerciali scorrette nei confronti dei consumatori e delle microimprese, tutelare le imprese dalla pubblicità ingannevole e comparativa, nonché vigilare affinché nei rapporti contrattuali tra aziende e consumatori non vi siano clausole vessatorie (competenze attribuite dal d.lgs. n. 206/2005, Codice del Consumo, e dal d.lgs. n.145/2007);
- c) vigilare sui conflitti di interesse in cui possono incorrere i titolari di cariche di Governo (nel rispetto della l. n. 215/2004);
- d) attribuire alle imprese che ne facciano richiesta il *rating* di legalità (secondo le disposizioni dell’ art. 5-*ter* del d.l. n.1/2012).

Le competenze dell’Autorità comprendono anche: la repressione degli abusi di dipendenza economica che abbiano rilevanza concorrenziale; la vigilanza sui rapporti

---

<sup>1</sup> L’impostazione della Relazione segue il modello delineato dalla delibera Civit n. 5/2012.

contrattuali nella filiera agro-alimentare; l'applicazione della normativa nazionale relativa al ritardo nei pagamenti; la vigilanza sulla commercializzazione dei diritti sportivi; la funzione consultiva prevista dal Codice delle comunicazioni elettroniche in materia di trasferimento delle radiofrequenze e di analisi dei mercati rilevanti dei prodotti e servizi relativi alle comunicazioni elettroniche; la valutazione delle decisioni delle pubbliche amministrazioni inerenti la costituzione di società o l'acquisto di partecipazioni, anche indirette, in società già esistenti ai fini dell'esercizio dei poteri di cui all'art. 21-*bis* della l. 287/90.

Il perimetro così delineato include una vasta platea di *stakeholder*: imprese, consumatori, loro associazioni, regolatori nonché istituzioni nazionali e internazionali. La consultazione di tali controparti è un elemento chiave di conoscenza dei mercati come pure di trasparenza nel processo di definizione delle *policy* istituzionali e delle priorità di intervento.

A tal fine vengono regolarmente organizzati, in uno spirito di collaborazione reciproca, incontri con le Associazioni dei consumatori. Nel 2016 i temi al centro del consueto appuntamento fra l'Antitrust e le Associazioni dei consumatori hanno riguardato le attivazioni non richieste e le fatturazioni nel settore energetico, l'e-commerce, le clausole vessatorie nei servizi finanziari, la pubblicità delle case automobilistiche.

Di propria iniziativa, l'Autorità ha consultato i propri *stakeholder* quando ha adottato o modificato regolamenti o linee guida, creando così i presupposti per una "regolazione condivisa", una maggiore certezza sull'applicazione delle norme e quindi un migliore servizio alle imprese e ai cittadini. Le consultazioni eseguite nel corso del 2016:

- Consultazione pubblica sulle Linee Guida della Lega Nazionale Professionisti Serie A per la commercializzazione in forma centralizzata dei diritti audiovisivi nelle Stagioni sportive 2018/2019 - 2019/2020 - 2020/2021;
- Consultazione pubblica in materia di risoluzione dei conflitti di interessi.

L'Autorità ha numerose occasioni di cooperazione con le Autorità di regolazione, con le modalità previste dalla legge e dai protocolli di intesa in essere, al fine di realizzare sinergie e assicurare la coerenza del sistema nell'ambito delle rispettive competenze, promuovendo la collaborazione attraverso lo scambio di pareri, segnalazioni o informazioni in materia di *enforcement*.

Particolare rilievo merita il lavoro preparatorio compiuto nel 2016 che ha portato, ad inizio 2017, alla sigla di un protocollo d'intesa con l'Agenzia Italiana del Farmaco inerente, in particolare, all'attività di negoziazione dei prezzi di farmaci nonché alla contraffazione e alla commercializzazione a distanza di prodotti farmaceutici.

Continua proficua la collaborazione con le altre Autorità di regolazione, in virtù dei protocolli già esistenti:

- 1) la Banca d'Italia (in materia di concentrazioni e di pratiche commerciali scorrette);
- 2) Ivass, Consob e Banca d'Italia in materia di divieto di *interlocking* (presenza di soggetti in più organi gestionali di società diverse);
- 3) l'Autorità per l'energia elettrica il gas e il sistema idrico (Aeegsi), in materia di tutela dei consumatori e di funzionamento dei mercati;
- 4) l'Autorità Nazionale Anticorruzione (Anac), con particolare riferimento alle procedure di gara e per l'attribuzione del rating di legalità alle imprese;
- 5) l'Autorità di Garanzia per le Comunicazioni (Agcom) in materia di pratiche commerciali scorrette e andamento dei mercati, integrato nel 2016;
- 6) l'Istituto per la Vigilanza sulle assicurazioni (Ivass) in relazione alla tutela dei consumatori nel mercato assicurativo;
- 7) l'Autorità di Regolazione dei Trasporti (ART), nel comune interesse a sviluppare e mantenere adeguati livelli di concorrenza nei mercati e di tutela dei consumatori.

## **2.2. L'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato**

L'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato è una Autorità amministrativa indipendente, istituita con la legge n. 287 del 10 ottobre 1990, recante "*Norme per la tutela della concorrenza e del mercato*", ed ha il potere di disciplinare in piena autonomia la propria organizzazione e il proprio funzionamento.

L'Autorità è organo collegiale e le sue decisioni vengono assunte a maggioranza. Il Presidente e i due Componenti dell'Autorità sono nominati dai Presidenti di Camera e Senato e durano in carica 7 anni, non rinnovabili. Nel corso del 2016 il Professor Ainis è stato nominato Componente del Collegio dell'Autorità. Il Collegio è coadiuvato dal Capo di Gabinetto che sovrintende alla Direzione Relazioni Esterne e Rapporti Istituzionali, all'Ufficio Stampa, all'Organismo di Valutazione e Controllo Strategico, nonché all'attività della Direzione per gli Affari Giuridici e il Contenzioso.

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

La struttura organizzativa dell’Autorità è articolata in Direzioni Generali, Direzioni e Uffici, oltre a comprendere il Comitato per le Valutazioni Economiche e il *Chief Economist*.

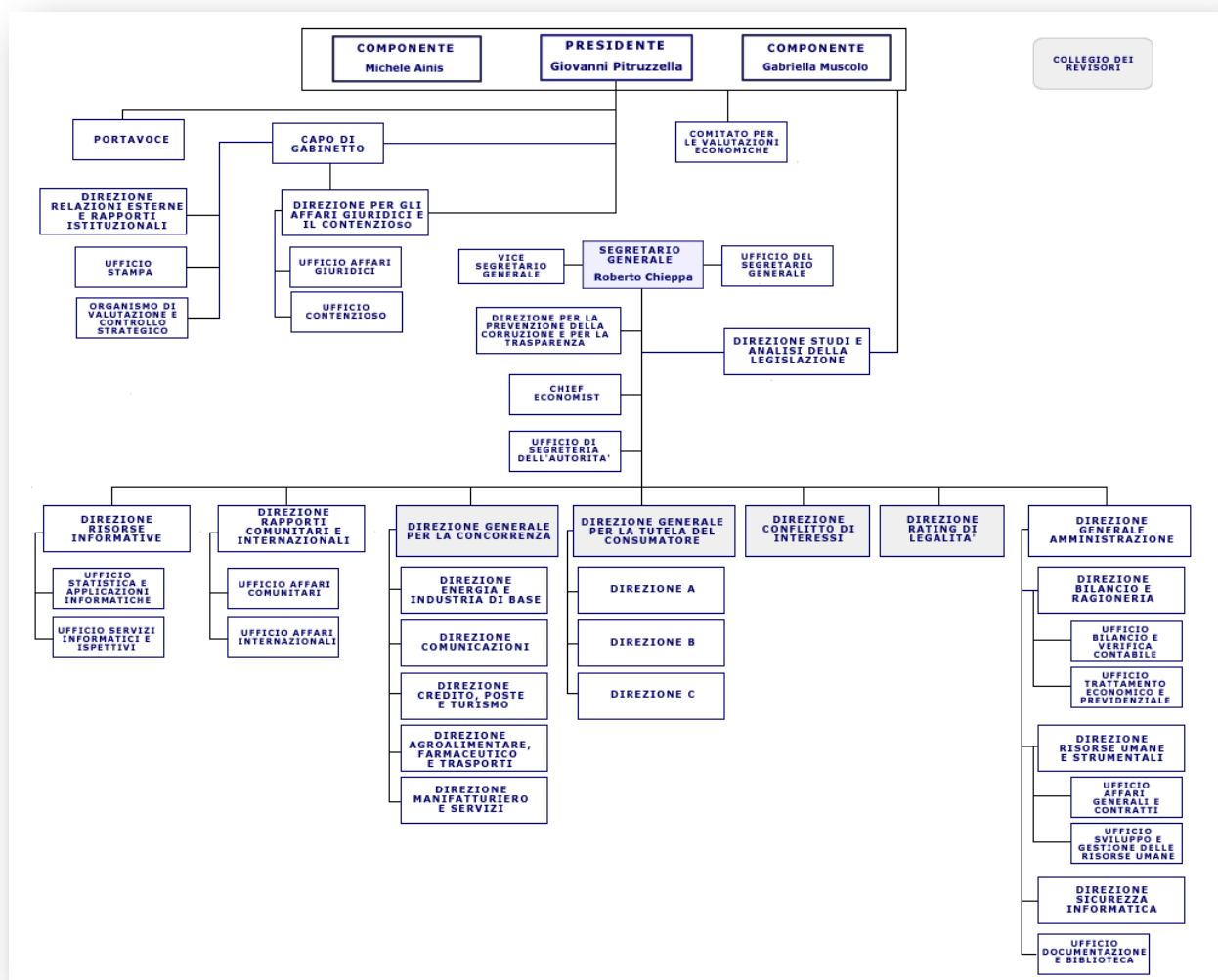
Le Direzioni Generali sono strutture dirigenziali articolate in Direzioni e Uffici in relazione ai settori e funzioni di competenza. Le Direzioni Generali sono tre: Direzione Generale per la Concorrenza, Direzione Generale per la Tutela del consumatore, entrambe articolate in Direzioni settoriali, e la Direzione Generale Amministrazione, suddivisa in Direzioni a seconda della funzione svolta.

Le altre Direzioni presenti nell’organigramma sono: Direzione Conflitto di interessi; Direzione Rating di Legalità; Direzione Risorse Informative; Direzione Rapporti Comunitari e Internazionali; Direzione Relazioni esterne e rapporti istituzionali; Direzione per gli affari giuridici e il contenzioso; Direzione Studi e analisi della legislazione.

Gli Uffici, a loro volta, sono articolazioni di Direzioni Generali o di Direzioni, oppure, quando sono strutture autonome, svolgono attività di staff.

Attesa l’importanza dei temi della trasparenza e della legalità, successivamente alle modifiche normative al d.lgs. n. 33/2013 e alla l. n. 190/2012 apportate dal d.lgs. n. 97/2016, nel 2017 è stata costituita la Direzione per la Prevenzione della Corruzione e per la Trasparenza che cura, coordina e controlla l’assolvimento degli obblighi previsti dalla normativa vigente in tema di prevenzione della corruzione e di trasparenza. In particolare, cura la predisposizione, l’aggiornamento e l’attuazione del Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (“PTPCT”); controlla la pubblicazione delle informazioni previste dalla normativa vigente in tema di trasparenza sul sito istituzionale nella sezione "*Amministrazione Trasparente*"; verifica e assicura la regolare attuazione delle procedure connesse all’accesso civico.

FIGURA 1 – Organigramma dell’Autorità al 31 agosto 2017



L’organico di ruolo dell’Autorità nel 2016 ha registrato un leggero decremento rispetto al 2015, passando da 219 a 213 unità, per effetto della cessazione dal servizio di alcuni dipendenti e del mancato ricorso a procedure concorsuali per l’assunzione di nuovo personale. Degna di nota è la circostanza che la pianta organica è stata rideterminata dal d.l. n. 244 del 30 dicembre 2016, che ha previsto la possibilità per l’Autorità di inquadrare a tempo indeterminato, a seguito del superamento di una prova selettiva pubblica, il personale assunto con contratto a tempo determinato, incrementando la pianta organica di 30 unità con contestuale riduzione di 40 unità del contingente dei contratti a tempo determinato. Con tale modifica le risorse complessive in servizio vengono ridotte di dieci unità.

Sotto il profilo della composizione del personale, si riporta nella tabella 1 che segue, un confronto dei dati 2016 con quelli relativi all’anno 2015.



**Tabella 1 – Confronto tra il personale in servizio al 31/12/2016 e al 31/12/2015**

Qualifica	Ruolo e T.I.		Contratto		Comando o distacco		Personale interinale		Totale	
	31/12/2015	31/12/2016	31/12/2015	31/12/2016	31/12/2015	31/12/2016	31/12/2015	31/12/2016	31/12/2015	31/12/2016
Dirigenti	27	<b>26</b>	1	<b>2</b>						<b>28</b>
Funzionari	118	<b>115</b>	14	<b>13</b>	20	<b>20</b>				<b>148</b>
Contratti di specializzazione	0	<b>0</b>	4	<b>3</b>						<b>3</b>
Personale operativo	63	<b>63</b>	7	<b>7</b>	9	<b>10</b>	8	<b>10</b>		<b>90</b>
Personale esecutivo	11	<b>9</b>	0	<b>0</b>	5	<b>5</b>				<b>14</b>
<b>Totale</b>	<b>219</b>	<b>213</b>	<b>26</b>	<b>25</b>	<b>34</b>	<b>35</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>287</b>	<b>283</b>

Delle 283 persone che compongono il personale dell’Autorità al 31 dicembre 2016, 15 erano distaccate o collocate fuori ruolo in qualità di esperti presso istituzioni comunitarie o internazionali, ovvero comandate presso uffici di diretta collaborazione di cariche di governo o altre istituzioni di regolazione. Pertanto il personale effettivamente presente presso l’Autorità alla data del 31 dicembre 2016 è pari a 268 (nel 2015 tale dato era pari a 270 unità).

### **2.3. I risultati raggiunti**

Gli obiettivi strategici dell’Autorità individuati nel Piano della performance 2015-2018 aspirano a potenziare l’attività di *enforcement* per le aree istituzionali di competenza e a migliorare l’efficienza dell’amministrazione, nel pieno rispetto dei principi di trasparenza e integrità.

La presente sezione riporta i principali risultati raggiunti nel 2016, misurati in termini di *output* realizzati e di qualità. Per i dati di dettaglio, si rinvia al capitolo successivo.

#### ***Tutela della concorrenza***

I dati relativi ai risultati dell’attività svolta nel 2016 nell’area della tutela e della promozione della concorrenza attestano l’efficacia dell’azione dell’Autorità nell’ostacolare le condotte collusive o abusive delle imprese oppure la sussistenza di atti normativi o amministrativi che incidono negativamente sui mercati, impedendo il naturale dispiegarsi delle migliori energie imprenditoriali (concorrenza *on the merit*) a sostegno dello sviluppo del Paese.

Anche nel 2016 una parte rilevante dell’attività di *enforcement* in materia di concorrenza ha riguardato fenomeni di collusione.

In termini numerici si registra un decremento del dato complessivo delle istruttorie concluse (nel 2016 i procedimenti sono stati 20, rispetto ai 26 del 2015). Aldilà del dato numerico, va tuttavia considerato che la tutela della concorrenza è una politica complessa

e l'Autorità si è avvalsa di tutti gli strumenti che il legislatore nazionale e comunitario ha messo a sua disposizione.

Alle nuove iniziative istruttorie, pertanto, si è associata una intensa azione di contrasto al *mancato adempimento alle diffide* dell'Autorità. Sotto il profilo dell'efficacia della lotta alle pratiche anticoncorrenziali, infatti, la chiusura del procedimento principale e l'eventuale sanzione non esauriscono la funzione dissuasiva nei confronti delle imprese che hanno adottato condotte vietate dalla legge. Solo un efficace monitoraggio *ex post* del rispetto degli obblighi imposti con il provvedimento finale (siano essi diffide, condizioni imposte o impegni assunti) garantisce il pieno assolvimento del compito istituzionale. Uno dei tratti qualificanti dell'attività svolta nel 2016 è stato, pertanto, l'incremento del numero dei procedimenti per inottemperanza.

Parallelamente, un obiettivo di *policy* dell'Autorità è stato quello di dare impulso alle *indagini conoscitive*, le cui analisi sono essenziali per orientare le scelte istruttorie su tematiche e settori dell'economia che appaiono particolarmente critici o innovativi. A tale riguardo, si osserva che nel 2016 sono state concluse ben cinque indagini conoscitive (solo una nel 2015). Tra queste, particolare attenzione è stata prestata alle condotte tenute dalle imprese che operano in settori contraddistinti dall'impiego di nuove tecnologie.

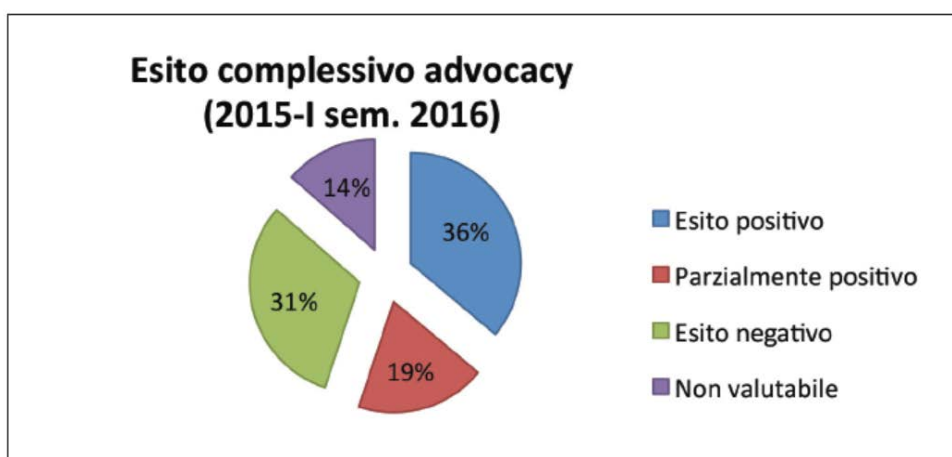
In continuità con l'anno precedente, una severa *politica sanzionatoria* ha caratterizzato l'attività di *enforcement* antitrust. Come più volte ricordato dall'Autorità, infatti, al di là della finalità punitiva, la sanzione ha una doppia valenza deterrente, sia per dissuadere coloro che hanno posto in essere condotte vietate dalla reiterazione delle stesse, sia per scoraggiare le altre imprese dall'intraprendere iniziative illecite. Le sanzioni complessivamente comminate nel 2016 sono state pari a circa 253 milioni di euro, registrando una crescita del 6% rispetto al dato 2015 (circa 238 milioni di euro). Tenendo conto delle successive rideterminazioni intervenute con provvedimento dell'Autorità o a seguito delle sentenze del giudice amministrativo, si conferma comunque il netto miglioramento nel 2016 (circa 153 milioni di euro) rispetto all'anno precedente (+72%).

Una mirata attività di *advocacy*, ai sensi degli artt. 21, 21-*bis* (che legittima l'Autorità ad impugnare gli atti amministrativi che determino violazioni delle norme a tutela della concorrenza e del mercato) e 22 della l. 287/90, è stata svolta nei casi di particolare rilevanza nei quali norme di legge, regolamenti o provvedimenti amministrativi determinavano distorsioni della concorrenza o limitavano il benessere dei consumatori. L'Autorità, anche nel 2016, ha deliberato numerosi interventi di segnalazione (95 tra segnalazioni e pareri pubblicati) con un aumento complessivo di circa il 9% rispetto al 2015. Tra i pareri più rilevanti, si segnalano gli interventi di *advocacy* di cui all'art. 22 della l. 287/90 alla Presidenza del Consiglio dei Ministri, in parte non pubblicati (13).

Aldilà del dato in volume, ciò che interessa è il grado di recepimento delle segnalazioni e dei pareri da parte delle amministrazioni destinatarie. A tale scopo, un regolare monitoraggio iniziato nel 2013 – i cui risultati vengono pubblicati ogni anno dall’Autorità - offre l’opportunità di verificare l’efficacia dell’attività di *advocacy* ed eventualmente orientare i propri interventi. In generale, si può affermare che nella maggior parte dei casi le amministrazioni destinatarie di pareri e segnalazioni hanno dato seguito alle indicazioni ricevute.

Più in dettaglio, alla positiva verifica relativa al periodo 1° gennaio 2014 - 31 dicembre 2015 (pubblicati nel giugno del 2016 e descritti nella precedente Relazione), è seguita una più recente analisi del periodo 2015 - primo semestre 2016, che ha confermato la validità di questo tipo di interventi dell’Autorità a supporto dell’attività normativa e amministrativa, registrando esiti nel complesso soddisfacenti, tenuto conto che complessivamente nel 55% dei casi le amministrazioni hanno recepito in modo totale o parziale le indicazioni formulate dell’Autorità.

**Grafico 1 – Esito delle segnalazioni 2015 - primo semestre 2016**



Deve essere evidenziato, infine, l’importante contributo alla diffusione della cultura della concorrenza derivante dalla pubblicazione, nel 2017, della *Raccolta sistematica delle norme primarie e secondarie in materia di tutela e promozione della concorrenza* (“Codice della Concorrenza”), strumento ad ausilio degli operatori economici.

### ***Tutela dei consumatori***

L’evoluzione verso una economia sempre più digitalizzata ha influenzato i modelli di consumo e nel 2016 l’attività istruttoria, in continuità con l’anno precedente, si è orientata, in larga parte, verso le condotte illecite commesse nel settore dell’*e-commerce* e, più in generale, verso comportamenti e messaggi commerciali veicolati dalla rete.

Di qui l'esigenza di dare priorità all'applicazione congiunta delle norme in materia di diritti dei consumatori nei contratti a distanza e di contrasto alle pratiche commerciali scorrette. L'obiettivo è quello di assicurare una maggiore sinergia nell'applicazione delle norme di riferimento, a tutto vantaggio, a regime, dell'efficienza dei procedimenti, della efficacia dell'azione pro-consumeristica e della migliore consapevolezza per le imprese. Nel 2016 si è registrato, a fronte di lieve contenimento del numero di istruttorie concluse (passate complessivamente da 123 a 112), un deciso aumento dei casi, più complessi, di applicazione concorrente delle due norme, il cui numero è più che raddoppiato nel biennio di riferimento (da 11 procedimenti nel 2015 a 25 nel 2016).

Confermando il proprio orientamento in materia sanzionatoria, l'Autorità ha indirizzato i propri interventi principalmente al contrasto delle condotte vietate di maggiore impatto e pericolosità in termini di gravità e durata, cui ha corrisposto un aumento significativo delle sanzioni irrogate nel 2016 rispetto all'anno precedente. Risulta così che alla flessione registrata nel numero dei procedimenti istruttori conclusi con sanzione (90 nel 2016 rispetto ai 104 nel 2015) corrispondono sanzioni pari complessivamente a circa 53 milioni di euro, con un notevole aumento rispetto all'anno precedente (+62%).

Nell'esercizio delle sue competenze, l'Autorità ha attivato tutti gli strumenti di *enforcement* conferiti dal Codice del Consumo e dal Regolamento sulle procedure istruttorie, ivi compreso il ricorso alla *moral suasion*, procedimento di particolare efficacia che consente di risolvere in modo efficiente i casi di scorrettezza di non eccessiva gravità che i professionisti possono rettificare agevolmente. Nel 2016 l'Autorità ha utilizzato con esito positivo tale procedura in 51 casi, in particolare sulle informazioni fornite sui diritti dei consumatori previste dal Codice del Consumo per le vendite a distanza.

Degna di nota, infine, è l'attiva partecipazione dell'Autorità alla definizione delle nuove linee guida per l'applicazione della direttiva 2005/29/CE relativa alle pratiche commerciali sleali tra imprese e consumatori nel mercato interno, pubblicate dalla Commissione nel maggio 2016.

### ***Rating di legalità***

Anche nel 2016 l'attribuzione del rating di legalità registra una crescita a ritmi straordinari, del numero delle aziende che ne fanno richiesta, a conferma dell'importanza che il sistema industriale italiano assegna a tale certificazione che agevola le imprese nel contesto competitivo anche sul piano della trasparenza e della legalità.

I volumi trattati nel 2016 confermano il deciso *trend* di crescita in materia di *rating* di legalità: sono stati chiusi 2.077 procedimenti corrispondenti ad un incremento pari al 50% rispetto al 2015. Le richieste di *rating* pervenute sono state 2.501 (1.525 nel 2015, +64%) e i rating di legalità rilasciati sono passati da 1.083 a 1.635 (+51%).

Al fine di adeguare le procedure in vigore alle sopravvenute esigenze di natura istruttoria, l'Autorità - in stretta collaborazione con le altre istituzioni preposte al controllo della legalità ed in particolare con l'Anac - ha aggiornato il Regolamento attuativo con delibera del 13 luglio 2016.

### ***Conflitto di interessi***

L'attività di controllo e consultiva svolta nel corso del 2016 dall'Autorità in applicazione della l. n. 215/2004, in materia di conflitto di interessi ha interessato i componenti del Governo Renzi e del Governo Gentiloni.

Sono state esaminate, sotto il profilo della compatibilità con l'incarico ricevuto e del controllo delle attività patrimoniali, le dichiarazioni dei titolari di carica e, ove previsto, dei relativi familiari. Quanto ai titolari del precedente esecutivo non più in carica, si è proceduto a verificare eventuali situazioni di incompatibilità post-carica.

L'attività svolta è esposta in dettaglio nelle Relazioni semestrali al Parlamento sullo stato delle attività di controllo e vigilanza, di cui alla l. n. 215/2004, pubblicate sul sito istituzionale dell'Autorità.

### ***Attività ispettiva***

Gli accertamenti ispettivi disposti dall'Autorità nel 2016, in collaborazione con il Nucleo Speciale Antitrust della Guardia di Finanza, sono stati un insostituibile strumento di indagine a supporto dell'attività istruttoria.

In materia di intese e abuso di posizione dominante, le verifiche ispettive deliberate ai sensi dell'articolo 14, comma 2, della l. n. 287/90, hanno interessato 14 casi (10 del 2015). Ad essi si aggiungono le collaborazioni prestate dall'Autorità per 2 accertamenti disposti dalla Commissione Europea, ai sensi dell'articolo 20, del Regolamento del Consiglio n. 1/2003.

In materia di tutela del consumatore, nel corso del 2016 l'Autorità ha disposto 28

verifiche ispettive ai sensi dell'articolo 27, commi 2 e 3, del Codice del consumo. La tabella 2 che segue riassume i procedimenti avviati e gli accertamenti ispettivi effettuati nel 2016.

**Tabella 2 - Procedimenti avviati e accertamenti ispettivi in materia di concorrenza e tutela del consumatore (2016)**

	N. procedimenti avviati	N. procedimenti con accertamento ispettivo	%	N. sedi ispezionate
Concorrenza	16	14	88%	81
Tutela del Consumatore	99	28	28%	41

I dati riportati evidenziano che l'accertamento ispettivo ha riguardato l'88% del totale dei nuovi casi antitrust avviati nel 2016, con un numero di sedi ispezionate pari a 81, dato inferiore all'anno precedente anche in ragione della fattispecie dei procedimenti avviati nell'anno (minore incidenza delle intese rispetto al totale).

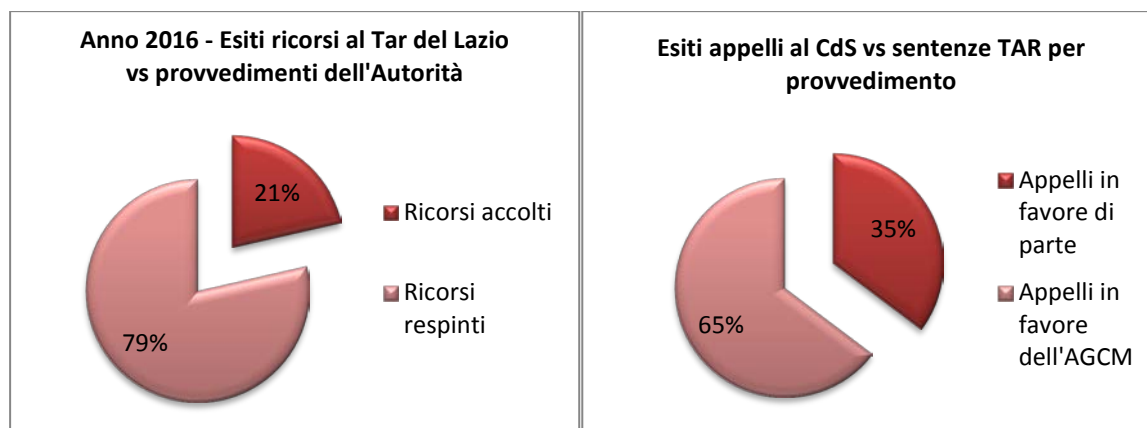
Rispetto ai 99 procedimenti istruttori avviati in materia di tutela del consumatore nel corso del 2016, il numero di accertamenti ispettivi rappresenta il 28% del totale.

### ***Contenzioso giurisdizionale***

Nell'ambito del contenzioso giurisdizionale in materia di tutela della concorrenza e di tutela del consumatore, anche per il 2016 gli esiti delle sentenze sono, considerati nel loro complesso, prevalentemente positivi, a conferma della qualità dell'attività di *enforcement*. I ricorsi presentati innanzi al T.A.R. Lazio contro i provvedimenti dell'Autorità, infatti, sono stati respinti nel 79% dei casi. Con riferimento agli appelli al Consiglio di Stato, il dato per provvedimento complessivamente considerato mostra altresì un esito positivo (65% a favore dell'Autorità).

I grafici che seguono espongono, in termini percentuali, gli esiti del contenzioso 2016 del Tar del Lazio e del Consiglio di Stato (grafico 2).

**Grafico 2 – Esiti ricorsi al Tar del Lazio e al Consiglio di Stato**



## ***Trasparenza e prevenzione della corruzione***

Nel 2016 sono stati posti in essere tutti gli adempimenti di legge in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione, provvedendo ad aggiornare tempestivamente i dati e i documenti pubblicati nella sezione “*Autorità Trasparente*” presente sul sito istituzionale e integrando i dati pubblicati e le misure anticorruzione alla luce delle rilevanti modifiche introdotte dal d.lgs. n. 97/2016<sup>2</sup>.

I Responsabili della Trasparenza hanno garantito la correttezza del flusso di informazioni necessarie per l’aggiornamento del sito e predisposto la *Relazione* sullo stato di attuazione del *Programma triennale per la trasparenza e l’integrità 2014-2016*, dalla quale si evince che la fase di attuazione si è conclusa con risultati positivi. A tale riguardo, la sezione “*Autorità Trasparente*” del sito istituzionale è risultata pienamente in linea con le prescrizioni normative in materia, come risulta dalla attestazione di conformità al 31 marzo 2017 per l’Autorità Nazionale Anticorruzione.

L’adeguamento alle nuove disposizioni con riferimento sia agli obblighi di trasparenza sia all’accesso civico generalizzato è avvenuto il 23 dicembre 2016, nei tempi previsti dalle norme transitorie dettate dall’art. 42, comma 1, del d.lgs. n. 97/2016, ovvero entro sei mesi dalla data di entrata in vigore del decreto medesimo. Più in generale, dando seguito alla delibera dell’Autorità adottata in data 21 dicembre 2016, sono state date precise direttive agli uffici e predisposte tutte le misure organizzative necessarie per dare piena e tempestiva attuazione alla novella.

Nel delineare un perimetro normativo in cui i principi della trasparenza e della legalità siano legati in modo inscindibile, il d.lgs. n. 97/2016 ha apportato rilevanti modifiche anche alla legge n. 190/2012. Sebbene l’Autorità non rientri nell’ambito soggettivo di applicazione della legge, è stata proprio la stretta relazione tra i due temi a spingere l’Istituzione ad adeguarsi, sin dalla sua entrata in vigore, alle norme sulla prevenzione della corruzione e agli indirizzi dettati a livello nazionale dal Piano Nazionale Anticorruzione, tenendo conto delle peculiarità organizzative e funzionali che la contraddistinguono e della compatibilità con la legge istitutiva n. 287/90.

Di qui, l’esigenza di nominare un unico Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza, adottare le misure necessarie per dare esecuzione a tutti gli

---

<sup>2</sup> D.lgs. n. 97/2016 recante *Revisione e semplificazione delle disposizioni in materia di prevenzione della corruzione, pubblicità e trasparenza, correttivo della legge 6 novembre 2012, n. 190 e del decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33, ai sensi dell’articolo 7 della legge 7 agosto 2015, n. 124, in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche.*

adempimenti di legge e predisporre per il mese di gennaio dell'anno successivo il *Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza 2017-2019* (che integra al suo interno il *Programma triennale della trasparenza e dell'integrità*, non più atto separato) e, successivamente, la costituzione della citata Direzione per la Prevenzione della Corruzione e per la Trasparenza (*supra*, sezione 2.2).

Nel corso del 2016 sono state condotte regolari verifiche per escludere ipotesi di inconferibilità di incarichi dirigenziali ed incompatibilità per posizioni dirigenziali. Dai controlli effettuati è emerso che tutte le dichiarazioni sono state rese prima del conferimento dell'incarico dirigenziale. Con specifico riguardo alle ipotesi di incompatibilità è scaturito, nel corso del 2016, un procedimento disciplinare.

Non si registrano, ad oggi, segnalazioni di illeciti provenienti dal personale né sono emersi fenomeni corruttivi in nessuna delle aree a rischio individuate nel Piano.

Nel corso del 2016 sono stati organizzati nuovamente dei seminari formativi specifici rivolti sia a tutto il personale dipendente, sia ai dipendenti operanti in aree particolarmente esposte al rischio, sia infine ai dirigenti. A tale scopo, l'Autorità si è avvalsa della collaborazione di docenti provenienti dalla Scuola Nazionale dell'Amministrazione.

Per quanto attiene alla rotazione del personale, questa misura ha efficacia preventiva, da utilizzarsi soprattutto nei confronti del personale che opera in contesti particolarmente esposti a rischio. Già a far data dal novembre 2014 l'Autorità ha adottato uno specifico Piano di rotazione del personale (Delibera del 26 novembre 2014) e, ad oggi, al personale dirigente è affidato un incarico di durata biennale, al fine di consentire una più agevole rotazione. Inoltre, in sede di prima applicazione, la rotazione ha riguardato nel 2016 il 25% circa dei funzionari e degli operativi, compatibilmente con le esigenze di servizio.

Meritevole di menzione, infine, l'adozione da parte del Segretario Generale, il 17 novembre 2016, di un ordine di servizio che prevede regole particolarmente stringenti per il rilascio delle autorizzazioni ai dipendenti allo svolgimento di attività extra-istituzionali.

## **2.4 Le criticità e le opportunità**

Nel secondo anno di implementazione del Piano delle performance 2015-2018 i dati consuntivi sopra sintetizzati, e dettagliati nel capitolo successivo, risultano in linea con gli obiettivi strategici e operativi che l'Autorità si è prefissata nel triennio, in relazione sia ai risultati conseguiti nelle aree istituzionali di competenza, sia dando seguito a mirate



politiche di *spending review* che hanno comunque garantito il mantenimento di elevati standard qualitativi.

Si confermano le criticità evidenziate già nella precedente Relazione, riconducibili alla crescita delle richieste di intervento e delle competenze attribuite all'Autorità, rispetto alle risorse umane disponibili. E' del tutto evidente, infatti, che il capitale umano rappresenta la principale risorsa dell'Istituzione per tutelare i rilevanti interessi pubblici ad essa assegnati.

Il 2016 ha visto anche l'attribuzione di nuove competenze e funzioni all'Autorità. Di qui la rafforzata esigenza di disporre di risorse adeguate e competenti per adempiere ai nuovi compiti.

Si fa riferimento, in primo luogo, alla funzione di controllo affidata all'Autorità sul vincolo di scopo in capo alle amministrazioni pubbliche per la costituzione o il mantenimento delle partecipazioni, ai sensi del Testo unico delle norme in materia di società a partecipazione pubblica di cui al d.lgs. 175/2016 che obbliga le società pubbliche a svolgere soltanto attività strettamente necessarie alle finalità istituzionali perseguite. Ove l'Autorità ritenga che ne sussistano i presupposti, può esercitare i poteri di cui all'art. 21-*bis* della l. 287/1990. Nel 2016 l'Autorità ha già dato applicazione a tale disposizione.

Nell'ottica del diritto antitrust, particolare rilievo merita il d.lgs. n. 327 del 19 gennaio 2017 di recepimento della direttiva 2014/104/UE in materia di *private enforcement*, che ha visto l'attivo coinvolgimento dell'Autorità nei lavori preparatori della disciplina comunitaria e nazionale e che, in prospettiva, disegna un impianto disciplinare nel quale *public* e *private enforcement* creano un sistema complementare e rafforzato di tutela della concorrenza.

Merita un accenno, infine, l'entrata in vigore della l. n. 220/2016 che ribadisce la competenza dell'Autorità a tutelare la concorrenza nei settori del cinema e dell'audiovisivo, in particolare nell'ipotesi in cui si creino posizioni dominanti sul mercato di riferimento.

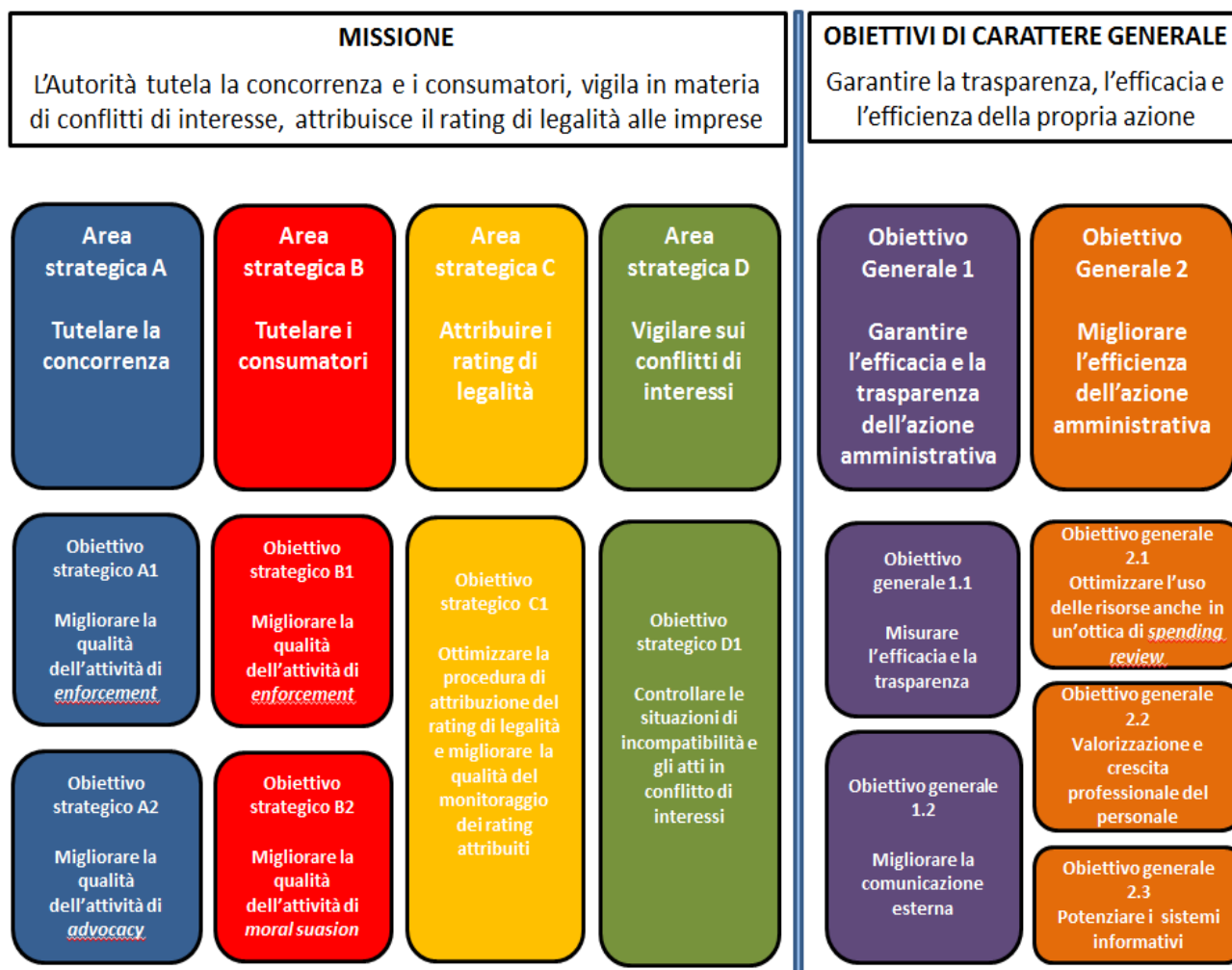
### **3. OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI**

#### **3.1. Albero della *performance***

Nel Piano della Performance 2015-2018 l'Autorità ha definito in maniera organica gli obiettivi strategici e operativi pluriennali riconducibili alle aree di competenza

istituzionale, in un'ottica di miglioramento continuo, in termini di efficienza ed efficacia, dell'azione amministrativa e di totale adesione ai principi di trasparenza e *accountability*. Il Piano ha sistematizzato nell'Albero della performance gli elementi del processo di pianificazione e controllo per ciascuna unità organizzativa, a partire dalla individuazione di quattro aree strategiche riferite ai quattro compiti istituzionali attribuiti all'Autorità (Tutela della Concorrenza, Tutela del consumatore, Attribuzione del Rating di legalità, Vigilanza sul conflitto di interessi) e di due obiettivi generali (Garantire efficacia e trasparenza all'azione amministrativa, Migliorare l'efficienza dell'azione amministrativa). Si rappresenta di seguito l'Albero della performance dell'Autorità.

### ALBERO DELLA PERFORMANCE



### 3.2. Obiettivi strategici e operativi

Le sei Aree individuate nel Piano della performance sono articolate attraverso il processo a cascata in obiettivi strategici e in obiettivi operativi, secondo una configurazione ad albero, come segue:

- **obiettivi strategici o generali (undici)**, che per ciascuna area strategica individuano, nell'orizzonte temporale del Piano, le linee di intervento che l'Autorità considera prioritarie per conseguire il fine istituzionale di una efficiente ed efficace azione di *enforcement* in un contesto di piena trasparenza delle scelte e dei risultati;
- **obiettivi operativi (quarantasei)** che ne costituiscono l'articolazione, di indirizzo per i responsabili di Direzioni e Uffici. La matrice in allegato 1 riassume gli obiettivi operativi attribuiti alle unità organizzative.

Annualmente il Segretario Generale assegna obiettivi operativi individuali ai responsabili delle unità organizzative, coerenti con l'impianto del Piano, al fine della valutazione della specifica *performance* organizzativa.

Sono di seguito riportate le schede nelle quali per i singoli obiettivi operativi riferiti ai corrispondenti obiettivi strategici vengono indicati, in dettaglio, i risultati conseguiti nel 2016 ed un'analisi degli stessi.

Si procederà, più precisamente, ad esaminare la *performance* riferita alle quattro aree della *mission* istituzionale (Concorrenza, Tutela del consumatore, Rating di legalità, Conflitto di interessi) per affrontare, successivamente, l'analisi della misura in cui tali risultati sono risultati efficaci, raggiunti grazie ad un uso efficiente delle risorse e portati alla conoscenza degli *stakeholder* dell'Autorità in modo completo e trasparente.

A tale scopo, tenuto conto della prospettiva pluriennale del Piano e del fatto che alcune delle misure adottate sono in via di realizzazione, a fianco di informazioni puntuali riferite alla *performance* nell'anno viene esposta anche un'indicazione di tendenza, utilizzando, ove disponibili, dati riferiti agli anni precedenti il 2016 o ai primi mesi del 2017. Ulteriori informazioni sono ricavabili dalla Relazione che annualmente l'Autorità presenta al Parlamento.

<b>Area strategica: A - Tutelare la Concorrenza</b>	
<b>Obiettivo strategico A1</b> - Migliorare la qualità dell'attività di <i>enforcement</i>	<b>Direzione responsabile</b>
<b>Obiettivi operativi:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Individuare i settori economici più a rischio</li> <li>2. Concentrare l'<i>enforcement</i> nei settori economici più a rischio</li> <li>3. Migliorare la qualità dell'analisi economica nell'attività istruttoria</li> <li>4. Promuovere i programmi di clemenza</li> <li>5. Rafforzare la cooperazione con la Commissione e le Autorità estere</li> <li>6. Migliorare il coordinamento con i Regolatori</li> <li>7. Ridurre i tempi di preistruttorie, istruttorie e archiviazioni</li> </ol>	<i>Direzione Generale Concorrenza  e  Direzioni Istruttorie Concorrenza</i>

Dando seguito agli obiettivi stabiliti dall'Autorità, anche nel 2016 l'attività istruttoria ha interessato, in via prioritaria, la lotta alla collusione in occasione di gare pubbliche. Da menzionare, inoltre, è la circostanza che una delle istruttorie ha preso l'avvio dalla presentazione di una domanda di clemenza e ha accertato l'esistenza di un'intesa orizzontale in violazione dell'articolo 101 del TFUE tra agenzie che offrono servizi di modelle e le loro associazioni di categoria.

Parallelamente, un preciso indirizzo strategico dato alle Direzioni istruttorie è stato la verifica dell'ottemperanza alle decisioni dell'Autorità, in relazione sia alle diffide, sia alle misure imposte con le concentrazioni sia, infine, agli impegni proposti dalle imprese e resi vincolanti con la decisione finale di non accertamento.

La seguente tabella 3 confronta i procedimenti conclusi nel 2016 con i dati del 2015.

**Tabella 3 – Confronto attività istruttoria di tutela della concorrenza 2016-2015**

<i>Attività istruttoria svolta dall'Autorità</i>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Intese	14	7
Abusi di posizione dominante	3	3
Istruttorie per Concentrazioni	7	5
Istruttorie per inottemperanze alla diffida	-	2
Istruttorie per inottemperanze alla diffida o al divieto di concentrazione	-	1
Istruttorie per inottemperanza all'obbligo di notifica	2	2
<b>Totale</b>	<b>26</b>	<b>20</b>

I dati esposti registrano una riduzione del numero dei casi chiusi nell'anno rispetto al 2015. In prospettiva, tuttavia, si rileva che al 31 dicembre 2016 erano in corso numerosi procedimenti suscettibili di essere conclusi l'anno successivo:

- *in materia di intese* erano in corso 7 procedimenti - di cui 6 ai sensi dell'articolo 101 TFUE e uno ai sensi dell'articolo 2 della l. 287/1990 -, nonché 2 procedimenti di revisione di impegni e un procedimento di rideterminazione della sanzione; tali ultime due fattispecie e 4 dei procedimenti per intese sono stati avviati nel 2016;
- *in materia di abusi di posizione dominante* risultavano in corso 13 procedimenti, 12 dei quali avviati nel 2016: 11 dei quali ai sensi dell'articolo 102 TFUE e due ai sensi dell'articolo 3 della l. n. 287/1990.

Va inoltre considerato che, oltre alle denunce, una fonte indispensabile per orientare l'attività istruttoria è costituita dagli studi di mercato e dagli approfondimenti promossi dalle direzioni istruttorie. Di qui l'urgenza ravvisata dall'Autorità di dare rinnovato impulso alle indagini conoscitive su mercati che appaiono particolarmente critici o innovativi, indagini che richiedono un dispendioso utilizzo di risorse. Nel periodo di riferimento sono state concluse 5 indagini conoscitive.

I due elementi sopra indicati (numero di nuovi casi avviati nel 2016 e delle indagini conoscitive concluse) offrono due importanti parametri per valutare positivamente la *performance* dell'attività di *enforcement antitrust* nel 2016.

Nel periodo di riferimento l'Autorità ha esaminato 52 comunicazioni di concentrazione, ai sensi dell'art. 16 della l. 287/1990. In 47 casi l'esame dei potenziali effetti dell'operazione si è risolto in modo favorevole alle imprese, in quanto l'Autorità ha accertato che la concentrazione non determinava la costituzione o il rafforzamento di una posizione dominante sui mercati interessati tale da eliminare o ridurre in modo sostanziale e durevole la concorrenza. Al contrario, tale rischio è stato considerato presente nei rimanenti 5 procedimenti, in relazione ai quali è stata avviata una istruttoria (c.d. fase due) che ha condotto ad una autorizzazione condizionata, subordinata all'adozione di alcune misure correttive o alla revisione delle misure imposte dall'Autorità con una precedente autorizzazione. Infine, si pone in evidenza la conclusione di un procedimento istruttorio per inottemperanza delle misure cui l'Autorità aveva subordinato l'autorizzazione di una concentrazione e due procedimenti istruttori per inottemperanza all'obbligo di comunicazione preventiva.

Per quanto riguarda l'attività di coordinamento con la Commissione Europea e le Autorità estere, i Regolamenti comunitari 1/2003 e 139/2004 disciplinano puntualmente le modalità di cooperazione in ambito *antitrust* e *merger*, realizzate con il supporto della

Rete europea delle Autorità di concorrenza ECN (si vedano anche i risultati esposti per l'obiettivo generale 1.1, sub 9). Quanto al coordinamento con i Regolatori nazionali, si rinvia alla descrizione del contesto esterno della presente Relazione.

<b>Area strategica: A - Tutelare la Concorrenza</b>	
<b>Obiettivo strategico A2</b> - Migliorare la qualità dell'attività di <i>advocacy</i>	<b>Direzione responsabile</b>
<b>Obiettivi operativi:</b> 1. Concentrare l'attività di <i>advocacy</i> artt. 21, 21bis e 22 l. 287/90 nei settori economici più a rischio 2. Ridurre i tempi di elaborazione di proposte di segnalazione	<i>Direzione Generale Concorrenza e Direzioni Istruttorie Concorrenza</i>

L'attività di *advocacy* dell'Autorità è volta a prevenire o eliminare da norme, regolamenti e altri atti amministrativi in vigore o in via di emanazione gli elementi limitativi della concorrenza.

Nel corso del 2016 l'Autorità ha effettuato complessivamente 95 interventi pubblicati di segnalazione, pareri consultivi e pareri motivati ai sensi della l. n. 287/1990, registrando un incremento del 9% rispetto al dato del 2015 (87). Tali provvedimenti hanno riguardato un'ampia gamma di settori economici.

Più in dettaglio, le segnalazioni e i pareri pubblicati dall'Autorità ai sensi degli articoli 21 e 22 sono stati 81 con un aumento di circa il 19% rispetto ai 68 del 2015, cui si aggiungono i pareri resi alla Presidenza del Consiglio dei Ministri ex art. 22 ma non pubblicati, pari a 13 (15 nel 2015). I pareri motivati resi alle amministrazioni ai sensi dell'articolo 21-bis - aventi ad oggetto atti amministrativi che determinano violazioni delle norme a tutela della concorrenza e al cui mancato riscontro potrebbe corrispondere l'impugnazione davanti al giudice amministrativo da parte dell'Autorità - sono stati 14 (19 nel 2015).

Complessivamente, l'insieme degli interventi di *advocacy* ex l. 287/90 fa emergere un incremento dell'attività nell'anno 2016 rispetto al 2015, passando da 102 a 108 (+6%). Considerando che ulteriori 72 pareri sono stati resi ai sensi di disposizioni normative diverse dalla l. n. 287/1990 (52 nel 2015), il dato complessivo registra un incremento di attività del 17%. La tabella 4 che segue riassume i dati indicati.

**Tabella 4 - Confronto pareri e segnalazioni 2015-2016**

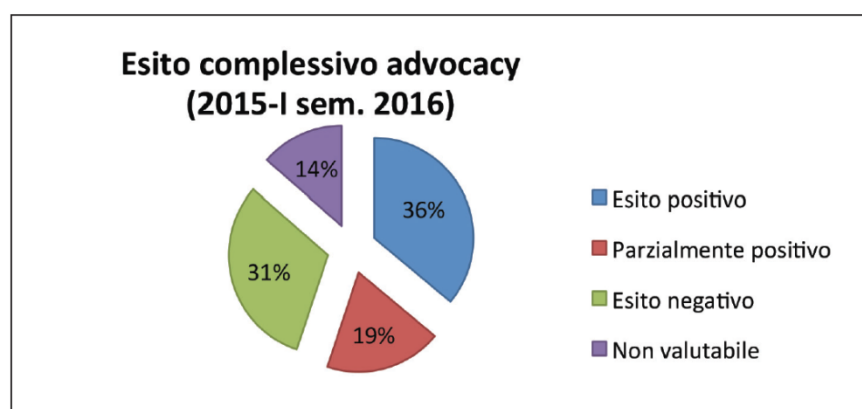
	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>differenza</b>
Segnalazioni e pareri ex artt. 21 e 22 pubblicati	68	81	+19%
Pareri motivati ex art. 21-bis	19	14	-26%
Pareri ex art. 22 non pubblicati	15	13	+13%

	<b>Totale pareri e segnalazioni ex l. 287/90</b>	<b>102</b>	<b>108</b>	<b>+6%</b>
Altri pareri		52	72	+38%
	<b>Totale generale</b>	<b>154</b>	<b>180</b>	<b>+17%</b>

Aldilà del pur positivo dato sulle segnalazioni e sui pareri emanati, quello che preme, in termini di efficacia, è la qualità degli interventi e il grado di recepimento da parte delle amministrazioni destinatarie. Il regolare monitoraggio degli interventi di *advocacy*, posto in essere dalla Direzione Studi e analisi della legislazione (*infra*, obiettivo generale 1.1 sub. 3) a partire dal 2013, fa emergere esiti incoraggianti in quanto la maggior parte delle amministrazioni hanno adeguato i propri atti (in vigore o in via di emanazione) alle indicazioni pro-concorrenziali suggerite dall’Autorità.

Nel giugno del 2016 sono stati pubblicati i risultati del monitoraggio relativo a tutti gli interventi di *advocacy* effettuati dal 1° gennaio 2014 al 31 dicembre 2015, già descritti nella precedente Relazione (deliberata il 21 giugno 2016) che mostrano un risultato degli esiti positivi<sup>3</sup> o parzialmente positivi nel complesso molto favorevole (55%). A tale proposito si osserva che gli eventuali atti correttivi delle amministrazioni non sono tempestivi e appaiono completamente a fuoco solo dopo un congruo periodo di tempo, necessario agli enti che ritengano di farlo di adeguarsi alle indicazioni ricevute. Tuttavia, pur scontando la prossimità della data della segnalazione dell’Autorità rispetto alla rilevazione dell’effetto sull’atto amministrativo, i risultati si confermano molto lusinghieri. La più recente analisi relativa ai pareri e alle segnalazioni adottati nel periodo 2015 - primo semestre 2016 ha confermato il precedente dato. In particolare, su un totale di 147 interventi, si è riscontrato un tasso di successo del 55%, come ottemperanza piena (36% di esiti positivi) o parziale (19% di parzialmente positivi).

**Grafico 3 – Esiti degli interventi di Advocacy (2015- 1° semestre 2016)**



<sup>3</sup> Gli esiti positivi rappresentano i casi in cui le amministrazioni hanno recepito le indicazioni formulate dell’Autorità e gli esiti parzialmente positivi si riferiscono ai casi in cui le amministrazioni si sono adeguate parzialmente alle indicazioni dell’Autorità.

L'ultimo monitoraggio conferma che gli esiti sono decisamente più favorevoli con riguardo ai pareri resi ai sensi dell'art. 22 della l. 287/1990, spesso richiesti dalle stesse amministrazioni e, in generale, rilasciati in un momento in cui la legge o l'atto amministrativo è in via di definizione (a differenza delle segnalazioni ai sensi dell'art. 21 che sono promosse d'ufficio su normative o atti già in vigore).

I settori di attività economica su cui si è maggiormente concentrata l'attività di *advocacy* ai sensi della l. 287/90 sono indicati nella tabella 5 che segue.

**Tabella 5 – Settori di attività economica oggetto di *advocacy* nel 2016**

<b>Settore economico</b>	<b>N. Interventi</b>
Energia	13
Comunicazioni	16
Credito	3
Agroalimentare	8
Trasporti	12
Manifatturiero	1
Servizi	26
<b>Totale</b>	<b>79</b>

<b>Area strategica: B - Tutelare i Consumatori</b>	
<b>Obiettivo strategico B1</b> - Migliorare la qualità dell'attività di <i>enforcement</i>	<b>Direzione responsabile</b>
<b>Obiettivi operativi:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Individuare i settori economici più a rischio</li> <li>2. Concentrare l'<i>enforcement</i> nei settori economici più a rischio</li> <li>3. Rafforzare la cooperazione con la Commissione e le Autorità estere</li> <li>4. Migliorare il coordinamento con i Regolatori</li> <li>5. Ridurre i tempi di preistruttorie, istruttorie e archiviazioni</li> </ol>	<i>Direzione Generale Tutela del consumatore e Direzioni Istruttorie TDC</i>

Nel corso del 2016 sono stati chiusi 112 procedimenti istruttori in materia di pratiche commerciali scorrette (PCS), *consumer right*, pubblicità ingannevole e comparativa e clausole vessatorie. L'applicazione congiunta delle due fattispecie PCS e *consumer right* ha interessato 25 casi. Ulteriori 3 procedimenti hanno avuto ad oggetto la rideterminazione delle sanzioni comminate. In totale, i procedimenti conclusi con sanzione sono stati 90.

La tabella 6 raffronta i procedimenti istruttori conclusi nel 2016, distinti per esito, confrontandoli con quelli del 2015.



**Tabella 6 – Confronto attività istruttoria di tutela dei consumatori 2016-2015**

<i>Attività istruttoria svolta dall'Autorità</i>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Procedimenti sanzionatori di cui:		
- Pubblicità ingannevole e comparativa B2B	6	2
- PCS	62	53
- PCS e Violazioni <i>Consumer Right</i>	11	25
- Violazioni solo <i>Consumer Right</i>	7	3
- Inottemperanze	18	7
<b>Totale procedimenti sanzionatori</b>	<b>104</b>	<b>90</b>
- Accettazione Impegni	18	11
- Altri procedimenti (escluse ridet.)	1	11
<b>Totale procedimenti</b>	<b>123</b>	<b>112</b>

Nel periodo di riferimento si registra quindi una riduzione del numero complessivo dei procedimenti istruttori (-9%) e di quelli conclusi con sanzione (-13%), a cui corrisponde tuttavia un consistente aumento delle sanzioni irrogate, che ammontano a oltre 53 milioni di euro (+62% rispetto all'anno passato), per la quasi totalità ascrivibili a pratiche commerciali scorrette e violazione dei diritti dei consumatori. Tale risultato è effetto di un'attività di *enforcement* concentrata sulle fattispecie più gravi in termini di impatto e pregiudizio per i consumatori, in coerenza con l'indirizzo strategico indicato nel Piano della performance.

La tabella 7 che segue riporta le sanzioni comminate nel 2016 distinte per macrosettore economico.

**Tabella 7 – Sanzioni 2016 distinte per macrosettore economico**

<i>Macrosettore economico</i>	<b>Procedimenti</b>	<b>Sanzioni (€)</b>	<b>%</b>
Industria primaria, energia, trasporti e commercio	27	24.165.000	45%
Comunicazioni, finanza e assicurazioni, posta e immobiliare	26	14.670.000	28%
Industria pesante, chimica, farmaceutico e agroalimentare, meccanico e tessile, turismo e altri servizi	37	14.173.000	27%
<b>Totale</b>	<b>90</b>	<b>53.008.000</b>	

Il rapporto tra andamento del numero dei procedimenti e sanzioni fa emergere la precisa scelta di *policy* dell'Autorità di indirizzare l'*enforcement* verso condotte e messaggi che orientano in modo particolarmente insidioso le scelte commerciali dei consumatori. E' il caso, ad esempio, di pratiche attuate da soggetti dotati di una posizione di mercato rilevante se non addirittura in monopolio o di *claim* ingannevoli diffusi lungamente nel

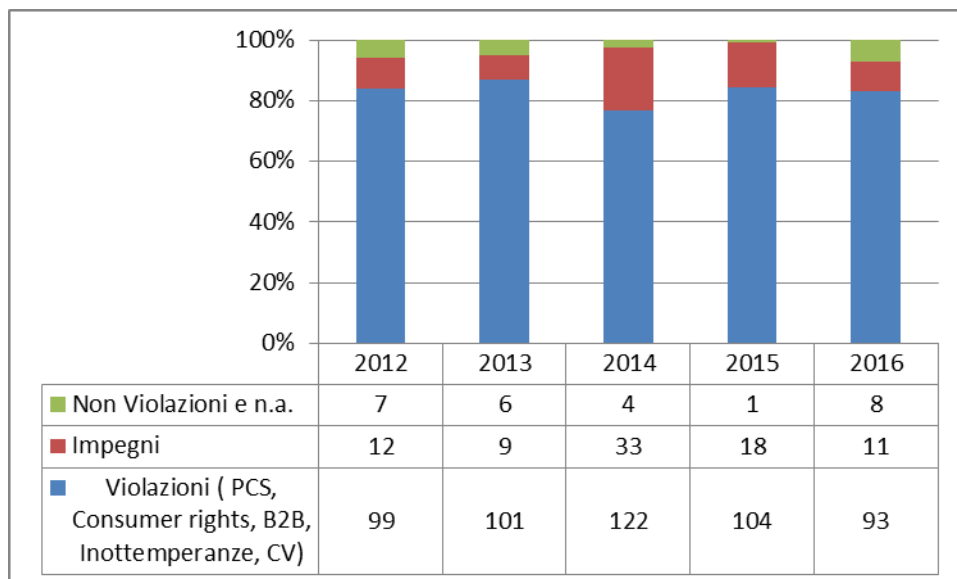
tempo o con mezzi particolarmente pervasivi, ritenuti perciò particolarmente offensivi in termini di gravità e durata.

Oltre alle segnalazioni dei consumatori e delle loro associazioni, i settori economici più a rischio sui quali concentrare l'*enforcement* emergono dalla partecipazione attiva alle iniziative promosse dalla Commissione Europea nell'ambito della rete CPC (*Consumer Protection Cooperation*) ai sensi del Regolamento (CE) n. 2006/2004, in un'ottica di convergenza e cooperazione nella vigilanza sulle pratiche commerciali transnazionali. Da un lato, la Commissione con il supporto delle Autorità nazionali avvia interventi di *moral suasion* nei confronti di importanti operatori internazionali che operano trasversalmente in tutti i Paesi, in particolare attraverso il commercio elettronico. Altro strumento di intervento coordinato avviene nell'ambito dei c.d. *sweep* annuali che affrontano una specifica tematica di tutela del consumatore. Essi consistono nella verifica "a tappeto" di vari siti web svolta contemporaneamente dalle autorità aderenti alla rete CPC in un breve arco temporale. Nel 2016 sono stati eseguiti gli interventi individuati con lo *sweep* avviato alla fine del 2015 relativo all'applicazione della direttiva *consumer right* nelle vendite *online*.

In tale ambito l'Autorità ha controllato vari siti italiani di e-commerce e sono state riscontrate irregolarità/omissioni soprattutto di carattere informativo, perlopiù non gravi e facilmente emendabili dai professionisti. Pertanto si è reputato che lo strumento della *moral suasion* fosse il più adatto per correggere tali carenze. Nei casi più gravi, nei quali le infrazioni alla direttiva *consumer right* si affiancavano ad altre violazioni del Codice del Consumo si è proceduto, come visto, ad avvisi istruttori.

In un'ottica di medio-lungo periodo, si conferma l'impegno che l'Autorità assegna alla tutela dei consumatori. Le violazioni riscontrate continuano a rappresentare una quota superiore all'80% degli accertamenti e considerando anche i casi chiusi con impegni si supera (spesso abbondantemente) il 90% delle istruttorie concluse. Il grafico 4 che segue riporta il trend dal 2012 del numero di procedimenti istruttori conclusi e l'incidenza percentuale dei relativi esiti.

**Grafico 4 – Attività istruttoria TDC 2012-2016**



Da ultimo, nell'anno 2016 l'Autorità ha partecipato attivamente alla elaborazione delle nuove linee guida per l'applicazione della direttiva relativa alle PCS, pubblicate dalla Commissione nel maggio 2016. L'Autorità ha collaborato con la Commissione anche nelle campagne di sensibilizzazione dei consumatori. Per quanto attiene, infine, al nuovo Regolamento sulla cooperazione amministrativa in materia di *enforcement* del diritto dei consumatori - approvato dal Parlamento europeo il 14 novembre 2017 e che ha sostituito il Regolamento (CE) 2006/2004 - l'Autorità ha partecipato alla consultazione pubblica e ha interagito costantemente con il Ministero dello Sviluppo Economico.

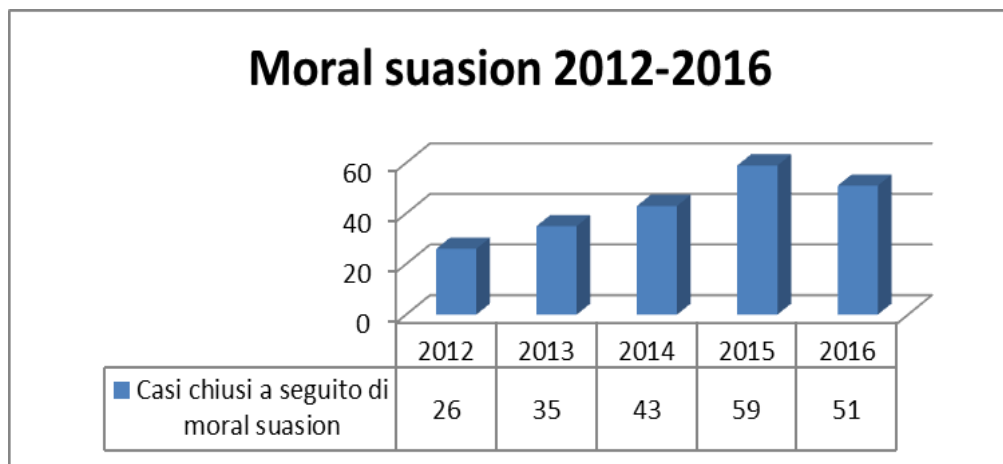
I rappresentanti dell'Autorità hanno inoltre partecipato attivamente alle attività dell'ICPEN - la rete mondiale tra le Autorità di tutela dei consumatori - e del Comitato OCSE per la Politica del Consumatore.

<b>Area strategica: B - Tutelare i Consumatori</b>	
<b>Obiettivo strategico B2</b> - Migliorare la qualità dell'attività di <i>moral suasion</i>	<b>Direzione responsabile</b>
<b>Obiettivi operativi:</b> 1. Incrementare le <i>moral suasion</i> nei settori economici meno a rischio 2. Ridurre i tempi di archiviazione a seguito di <i>moral suasion</i>	<i>Direzione Generale Tutela del consumatore e Direzioni Istruttorie TDC</i>

Anche il 2016 ha fatto registrare un numero rilevante di interventi di *moral suasion* per correggere condotte o messaggi di non eccessiva gravità. Sono stati conclusi positivamente 51 casi con la rimozione, dalle pratiche commerciali e dai contratti, degli

elementi di scorrettezza o ingannevolezza inizialmente contestati ai professionisti. In tal modo è stato possibile procedere alla chiusura dei casi in modo efficace – in tempi celeri e con piena soddisfazione dei consumatori - ed efficiente – risparmiando le risorse necessarie per un accertamento istruttorio e ulteriori oneri procedurali per i professionisti. Tra i casi trattati rientrano i citati interventi frutto dello *sweep* comunitario sui diritti dei consumatori nelle vendite a distanza. Il grafico 5 che segue riporta il numero di *moral suasion* concluse dal 2012 al 2016.

**Grafico 5 – Confronto attività di *Moral suasion* 2012-2016**



<b>Area strategica: C – Attribuire i Rating di legalità</b>	
<b>Obiettivo strategico C1</b> - Ottimizzare la procedura di attribuzione del rating di legalità e migliorare la qualità del monitoraggio dei rating attribuiti	<b>Direzione responsabile</b>
<b>Obiettivi operativi:</b> 1. Ridurre i tempi di attribuzione del rating di legalità 2. Incrementare il monitoraggio dei rating attribuiti per la verifica della sussistenza dei requisiti	<i>Direzione Rating di Legalità</i>

Nel 2016 le richieste di attribuzione del *rating* di legalità presentate dalle imprese sono state 2.501, con un incremento del 64% rispetto alle 1.525 pervenute nel 2015.

Parallelamente alle nuove richieste, nell'anno ha assunto rilevanza il fenomeno delle domande di rinnovo in quanto la certificazione ha durata di due anni dal rilascio. Inoltre, l'Autorità è chiamata ad intervenire anche quando, prima della scadenza, vengono meno i requisiti grazie ai quali l'azienda aveva ottenuto il *rating*, riducendo il numero di stellet

o disponendo la revoca dell'attestato nei casi più gravi. L'attività svolta nel 2016, quindi, ha fatto fronte sia alle nuove richieste sia alla rivalutazione di imprese già verificate in precedenza sia, infine, alle rettifiche.

In termini di informazione ai mercati, l'Autorità è inoltre tenuta a mantenere aggiornato sul proprio sito l'elenco delle imprese cui il *rating* di legalità è stato attribuito, sospeso, revocato, con la relativa decorrenza.

Il contesto descritto ha determinato, nel 2016, la conclusione di complessivi 2.077 procedimenti, registrando un incremento del 50% rispetto al 2015. Più in dettaglio, la seguente tabella 8 riporta i procedimenti conclusi nel 2016 distinti per esito.

**Tabella 8 – Esiti dell'attività di attribuzione del rating di legalità (2016)**

<b>Esiti</b>	<b>n. casi</b>
<i>Rating</i> di legalità rilasciati (+51% rispetto ai 1.083 del 2015)	1.635
Decisioni di diniego	85
Conferme del rating attribuito	77
Rinnovi	71
Revoche	8
Richieste archiviate	201
<b>Totale</b>	<b>2.077</b>

Sono volumi di estrema rilevanza, che è stato possibile gestire grazie a miglioramenti di efficienza ottenuti sia con nuove modalità operative interne, sia potenziando il coordinamento con le altre istituzioni coinvolte nel processo di attribuzione del *rating*. A tal fine, il 13 luglio 2016 l'Autorità ha proceduto a modificare il Regolamento attuativo in materia di *rating* di legalità per rendere più efficaci e veloci le procedure di verifica, monitoraggio e attribuzione del *rating*, in stretta collaborazione con le istituzioni preposte al controllo della legalità, ed in particolare con l'Anac, dopo aver effettuato una consultazione pubblica nel 2015.

La tabella 9 che segue riassume i dati consuntivi a partire dal 2014.

**Tabella 9 – Confronto dei dati *rating* di legalità 2016-2014**

<b>Anno</b>	<b>Richieste pervenute nell'anno</b>	<b>Richieste trattate nell'anno</b>	<b>Rating attribuiti</b>	<b>Dinieghi</b>	<b>Rinnovi/ Conferme/ Revoche</b>	<b>Archiviazioni (improcedibili / irricevibili)</b>
2014	441	249	181	6	21	41
2015	1.525	1.330	1.083	66	36	145
2016	2.501	2.069	1.635	85	156	201
<b>Totale 2014-2016</b>	<b>4.467</b>	<b>3.648</b>	<b>2.899</b>	<b>157</b>	<b>213</b>	<b>387</b>
<b>Variazione % 2016/2015</b>	<b>64%</b>	<b>56%</b>	<b>51%</b>	<b>29%</b>	<b>333%</b>	<b>39%</b>

<b>Area strategica: D - Vigilare sui conflitti di interessi</b>	
<b>Obiettivo Strategico D1</b> - Controllare le situazioni di incompatibilità e gli atti in conflitto di interessi	<b>Direzione responsabile</b>
<b>Obiettivi operativi:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incrementare il monitoraggio delle situazioni di incompatibilità</li> <li>2. Migliorare il monitoraggio degli atti in conflitto di interessi</li> <li>3. Ridurre i tempi procedurali</li> </ol>	<i>Direzione Conflitto di Interessi</i>

Nel 2016 gli interventi di verifica e monitoraggio in materia di incompatibilità e conflitto di interessi hanno riguardato i titolari di carica del Governo Renzi - per i nuovi incarichi conferiti nell'anno e per le incompatibilità post carica – e del Governo Gentiloni, insediato in data 12 dicembre 2016.

In relazione al governo uscente, sono state esaminate 9 situazioni, tutte risultate compatibili dopo la rimozione, in 6 casi, degli elementi che, all'esito dell'esame compiuto dell'Autorità, erano stati ritenuti inconciliabili con la norma di riferimento (*ex art. 2 della legge*). Le dichiarazioni patrimoniali (*ex art. 5, comma 6, della legge*) esaminate sono state 41.

In seguito all'insediamento del Governo Gentiloni, i titolari di cariche di nuova nomina hanno proceduto all'invio delle dichiarazioni in materia di incompatibilità e di attività patrimoniali. Le procedure di controllo sono state interamente completate nel corso del primo semestre 2017. Per quanto riguarda i titolari del precedente esecutivo non più in carica, l'Autorità ha provveduto a verificare eventuali situazioni di incompatibilità post-carica.

Si rinvia, per ulteriori approfondimenti, al sito istituzionale dell'Autorità dove sono pubblicate le Relazioni semestrali al Parlamento sullo stato delle attività di controllo e vigilanza, previste dalla l. n. 215/2004.

<b>Obiettivo Generale 1 - Garantire efficacia e trasparenza all'azione amministrativa</b>	
<b>Obiettivo generale 1.1 - Misurare l'efficacia e la trasparenza</b>	<b>Direzione responsabile</b>
<b>Obiettivi operativi:</b>	
1. Analizzare l'impatto dell' <i>enforcement</i> 2. Supportare l' <i>enforcement</i> con l'analisi economica	<i>Chief Economist e Comitato valutazioni economiche (Covec)</i>
3. Analizzare l'impatto dell'attività di <i>advocacy</i> 4. Analizzare le novità normative che incidono sulle competenze, sull'organizzazione e sul funzionamento dell'Autorità	<i>Direzione Studi e analisi della legislazione</i>
5. Monitorare le novità normative che incidono sulle competenze, sull'organizzazione e sul funzionamento dell'Autorità	<i>Ufficio Documentazione e Biblioteca</i>
6. Riprogettare il sito <i>web</i> – Grafica, informazioni e accessibilità	<i>Direzione Risorse Informative</i>
7. Fornire il supporto giuridico per i diversi profili istituzionali e organizzativi dell'Autorità 8. Consolidare i risultati del contenzioso	<i>Direzione per gli Affari Giuridici e contenzioso</i>
9. Potenziare la cooperazione con la Commissione e le Autorità estere	<i>Direzione Rapporti Comunitari e Internazionali</i>

Nel 2016 il Covec ha elaborato, a supporto del Presidente e dei Componenti, approfondimenti di natura economica e metodologica per i casi istruttori più rilevanti, come pure per gli interventi di segnalazione e consultivi, con particolare riferimento alle procedure di gara. Il Covec ha predisposto una relazione per la valutazione d'impatto dell'*enforcement* nell'anno 2015 in materia di intese, abusi e concentrazioni, facendo ricorso a fonti dottrinali e parametri standard di stima indicati dall'OCSE. Analogo esercizio è stato svolto con riguardo ai pareri resi dall'Autorità sul disegno delle gare predisposte da Consip.

Particolare rilievo merita, sotto il profilo internazionale, l'interesse suscitato dall'organizzazione del “*Workshop on screening collusion in procurement auction*” congiuntamente con l'Autorità della concorrenza olandese, a cui hanno partecipato i rappresentanti di 26 Autorità della concorrenza, nonché l'Anac che ha presentato una relazione sulle tecniche di *screening* relative alla corruzione.

\* \* \*

Nel 2016 il *Chief economist* ha supportato con l'analisi economica le attività istruttorie di concorrenza, contribuendo alla ricostruzione delle dinamiche competitive dei mercati interessati, in particolare nel delicato momento della definizione delle risultanze

istruttorie da comunicare alle Parti. Ha predisposto su richiesta dell'Autorità approfondimenti specifici sui casi istruttori e su fattispecie di carattere trasversale.

L'ufficio del *Chief economist* ha partecipato attivamente a due gruppi di lavoro ECN ("*Chief competition economist working group*", "*Online Hotel Booking Monitoring working group*") e al *workshop* "*Economic impact of enforcement of competition policies on the functioning of the telecoms markets in the EU*".

\* \* \*

L'obiettivo operativo riguardante l'analisi di impatto dell'attività di *advocacy* è stato perseguito in modo positivo e tempestivo, avendo interessato anche alcuni interventi dell'Autorità deliberati in corso d'anno. Nel 2016, infatti, la Direzione Studi e analisi della legislazione ha proseguito il lavoro di verifica *ex-post* degli atti oggetto di intervento, esaminando il grado di recepimento da parte delle pubbliche amministrazioni delle segnalazioni e dei pareri dell'Autorità adottati nel periodo 2015 - primo semestre 2016 (cfr. *supra*, obiettivo strategico A2).

In continuità con l'anno precedente, è diventato strutturale il monitoraggio delle novità normative che agiscono sui meccanismi di mercato o che possono avere un impatto su competenze, organizzazione e funzionamento dell'Autorità. Nel 2016 il Collegio e gli uffici, per competenza, sono stati regolarmente informati, anche con note di approfondimento, sugli sviluppi dei testi legislativi in corso di formazione.

\* \* \*

Anche nel 2016 l'Ufficio Documentazione e Biblioteca ha svolto una regolare e diffusa funzione informativa rivolta a tutto il personale, avente ad oggetto, da un lato, l'iter governativo e parlamentare dei provvedimenti legislativi in corso di definizione, dall'altro le principali novità giurisprudenziali e dottrinali in materie economiche e giuridiche (c.d. *alerting*).

\* \* \*

L'obiettivo operativo di rendere sempre più fruibile il sito istituzionale [www.agcm.it](http://www.agcm.it) da parte degli utenti, nel quadro di un più generale intervento di riprogettazione in corso, risulta positivamente raggiunto nel 2016. Va considerato che il contenuto del sito dell'Autorità offre moltissimo materiale informativo - norme, delibere, molteplici modalità per le segnalazioni a disposizione dei cittadini (il c.d. "sportello *antitrust*"), formulari, istruzioni, comunicati, pubblicazioni, guide tematiche per i consumatori, eventi, il catalogo della biblioteca, oltre agli obblighi informativi in materia di



trasparenza - in continua evoluzione. Il sito conta attualmente quasi 8.500 pagine (8.100 nel 2015, +5%), circa 5.200 documenti, pubblicati in formato accessibile, e oltre 26.000 delibere in materia di concorrenza e tutela del consumatore.

Nel 2016 sono stati registrati 859.000 accessi, in crescita (+9.000) rispetto a quelli del 2015, per un totale di oltre 3,2 milioni di pagine visualizzate, dato leggermente in flessione rispetto all'anno precedente. Tale risultato (“+” accessi, “-“ numero di pagine visualizzate) potrebbe indicare una migliore velocità dell'utente a “raggiungere” le informazioni finali di cui ha bisogno. Merita di essere sottolineata la circostanza che gli *stakeholder* esterni si dimostrano particolarmente interessati alle pagine della sezione Autorità Trasparente, regolarmente aggiornata dagli uffici preposti. A tale riguardo, il riscontro estremamente positivo ricevuto dagli utenti (la sezione risulta essere la più visitata dopo le sezioni dedicate alla concorrenza e alla tutela del consumatore) conferma, anche per il 2016, il valore dei contenuti pubblicati e l'interesse che l'Autorità assegna a rendere facile e completo l'accesso ai propri dati.

Sotto il profilo prettamente tecnico, il motore di ricerca risulta uno strumento molto utilizzato per l'individuazione dei contenuti all'interno del sito, in particolar modo per le delibere, ricercabili in modalità *full text*. Sono state inoltre implementate nuove funzionalità che consentono una gestione semplificata della pubblicazione dei comunicati stampa sulla *home page*.

\* \* \*

Nel 2016 sono stati ulteriormente consolidati i positivi risultati del contenzioso conseguiti negli anni precedenti. La Direzione Affari Giuridici e Contenzioso ha predisposto oltre 200 rapporti all'Avvocatura dello Stato per la difesa in giudizio dell'Autorità davanti il Tar Lazio e il Consiglio di Stato e 6 ricorsi ex art. 21 bis l. n. 287/90. Nello stesso anno, in 7 casi relativi a questioni pregiudiziali sollevate alla Corte di Giustizia, l'Autorità ha manifestato interesse all'intervento dello Stato italiano nel giudizio.

Sotto il profilo della qualità dei provvedimenti adottati, essa appare confermata dal favorevole andamento del vaglio del giudice amministrativo, laddove i ricorsi presentati innanzi al T.A.R. Lazio contro le delibere dell'Autorità sono stati respinti nel 79% dei casi (68% nel 2015) e gli appelli al Consiglio di Stato hanno avuto un esito – per provvedimento - favorevole per l'Autorità nel 65% dei casi (58% nel 2015).

\* \* \*

Si conferma nel 2016 la stretta cooperazione tra la Commissione Europea e l'Autorità. La Direzione per i Rapporti Comunitari e Internazionali cura, in raccordo con le Direzioni

settoriali della Direzione Generale per la concorrenza e della Direzione Generale per la tutela del consumatore, le relazioni con la Commissione Europea.

In materia di concorrenza, la principale area di cooperazione riguarda i casi avviati dall'Autorità ai sensi degli articoli 101 e 102 del TFUE (secondo la disciplina dettata dal Regolamento 1/2003), i meccanismi di rinvio per le concentrazioni di interesse comunitario (che rientrano nell'ambito di applicazione del Regolamento 139/2004) e i programmi di *leniency*. Ciò al fine di assicurare una applicazione coordinata, convergente e ove possibile decentrata delle norme. A tal fine è fondamentale la continua interazione che la Commissione ha instaurato con le Autorità nazionali della concorrenza nell'ambito della rete europea "ECN".

Tale organo svolge un compito fondamentale anche per lo sviluppo delle *policy* comunitarie. In tale ambito, nel corso del 2016 è venuto sempre più in luce il ruolo di stimolo assunto dall'Autorità per lo sviluppo di politiche della concorrenza convergenti. Si pone in primo piano:

- la partecipazione proattiva ai gruppi di lavoro settoriali (agro-alimentare, assicurazioni, sport e prenotazioni alberghiere online) e trasversali (il Gruppo Cartelli, il Gruppo Concentrazioni, il Gruppo Cooperation Issues and Due Process, il Gruppo Chief Economist e il Gruppo sulle restrizioni verticali);
- la pubblicazione del documento ECN riguardante i formulari per la notifica delle operazioni di concentrazione, frutto di un progetto pluriennale coordinato dall'Autorità, insieme alle autorità di Francia, Repubblica Ceca e Spagna;
- l'assistenza prestata su richiesta di altre autorità per la trasmissione d'informazioni e della Commissione nell'espletamento di accertamenti ispettivi effettuati nel territorio italiano.

Il 2016 ha portato anche al completamento dei progetti di formazione dei giudici nazionali sul diritto della concorrenza dell'Unione Europea.

In ambito internazionale, è stato rafforzato il ruolo dell'Autorità nella Rete Internazionale della Concorrenza "ICN", anche attraverso il coordinamento del Gruppo di lavoro sulla promozione della concorrenza. Nel 2016 l'Autorità ha coordinato per conto dell'ICN, con la Banca Mondiale, il "*Competition Advocacy Contest*" e ha contribuito alla stesura dei documenti *Merger Remedies Guide*, elaborato dal Gruppo di Lavoro sulle concentrazioni, e del *Catalogue of Investigative Powers for Cartel Investigations*, redatto nell'ambito del Gruppo di Lavoro cartelli.

La cooperazione con la Commissione Europea e le altre autorità nazionali di tutela del consumatore si svolge principalmente nell'ambito della rete europea di cooperazione "CPC", ai sensi del Regolamento (CE) 2006/2004. Nel 2016 l'Autorità ha assunto un ruolo attivo nelle discussioni avviate a livello tecnico e fornito contributi di *policy*, con riferimento in particolare:

- alle nuove linee guida sulla direttiva 2005/29/CE relativa alle pratiche commerciali scorrette (degnata di nota è la circostanza che il documento fa riferimento, tra la giurisprudenza rilevante, non solo alle sentenze della Corte di Giustizia, ma anche alle decisioni delle autorità nazionali, in modo particolare a quelle dell'Autorità);
- alla revisione del Regolamento (CE) 2006/2004;
- alla discussione sulle proposte di direttiva sulla fornitura di contenuti digitali e sulla vendita a distanza di beni tangibili e sulla proposta di regolamento in materia di *geoblocking* volto a impedire i blocchi geografici e altre forme di discriminazione dei clienti basate su nazionalità, residenza o stabilimento;

e partecipare fattivamente:

- al c.d. *sweep* organizzato dalla Commissione (*supra*, obiettivo strategico B1-B2) sui diritti dei consumatori nelle vendite a distanza;
- allo scambio di informazioni e di *best practice* tra autorità nazionali;
- alle campagne di sensibilizzazione dei consumatori sui loro diritti, in particolare nel settore del commercio elettronico.

L'Autorità ha partecipato attivamente ai lavori International Consumer Protection and Enforcement Network (ICPEN) ed è attualmente membro dell'*Advisory Working Group* che fornisce supporto alla Presidenza di turno nella gestione delle attività.

L'Autorità ha assunto un ruolo attivo, con contributi e interventi, nel Comitato per la Politica della Concorrenza e nel Comitato sulla Consumer Policy dell'OCSE nonché alla Conferenza delle Nazioni Unite per il commercio e lo sviluppo (UNCTAD).

Cresce, infine, anche l'impegno per promuovere forme di cooperazione bilaterale a livello internazionale. Di qui, il rafforzamento delle relazioni con l'Autorità di concorrenza russa e la funzione di assistenza e formazione offerta a Paesi che hanno introdotto di recente una legislazione per la tutela della concorrenza, anche nell'ambito di progetti formativi promossi dalla Commissione Europea, dall'OCSE e dall'UNCTAD.

<b>Obiettivo Generale 1 : Garantire efficacia e trasparenza all'azione amministrativa</b>	
<b>Obiettivo generale 1.2</b> - Migliorare la comunicazione esterna	<b>Direzione responsabile</b>
<b>Obiettivi operativi:</b> 1. Promuovere le occasioni di diffusione e confronto sulle attività istituzionali 2. Curare l'immagine esterna dell'Autorità anche migliorando il sito <i>web</i>	<i>Direzione Relazioni Esterne e Rapporti Istituzionali</i>

Lo “*Sportello Antitrust*” creato sul sito istituzionale nel 2015 continua ad essere una fonte privilegiata di comunicazione con i consumatori e le loro associazioni in quanto offre la possibilità di effettuare segnalazioni *online*, di contattare il *call center* nonché di inviare e ricevere messaggi.

L'attività sui *social media* segna un incremento significativo, che ha portato ad avere alla data del 31 ottobre 2017 oltre 5.000 *follower* su Twitter, di cui oltre 2.000 registrati nel 2016 e quasi 1.000 *follower* sulla recente pagina *Facebook*. Sono stati inoltre predisposti oltre 70 interventi radiofonici e televisivi.

Intensa anche l'attività sui mezzi di comunicazione tradizionali. Lo spot “*Conosci i tuoi diritti anche on line*” andato in onda nel 2016 e realizzato in collaborazione con la Commissione Europea e il Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca ha raggiunto, secondo i dati del Dipartimento dell'editoria, oltre 100 milioni di spettatori.

Nel 2016 è proseguita l'attività nelle scuole. Sono state effettuate 40 lezioni su tutto il territorio italiano negli istituti di secondo grado, raggiungendo circa 1.000 studenti. Sono state altresì poste le basi per l'iscrizione dell'Autorità sulla piattaforma “*Io Studio*” del Miur che attiverà nel 2017 la partecipazione ai programmi formativi dell'Autorità. Due convenzioni con licei romani consentiranno la realizzazione di programmi di alternanza scuola-lavoro previsti dal MIUR e una convenzione con l'Università Bocconi di Milano permetterà ai suoi studenti di effettuare uno stage in AGCM.

Infine, per quanto riguarda l'attività di comunicazione istituzionale dell'Autorità (convegni, presentazione di volumi, seminari) nel 2016 sono stati organizzati 16 eventi.

<b>Obiettivo Generale 2 : Migliorare l'efficienza dell'azione amministrativa</b>	
<b>Obiettivo generale 2.1</b> - Ottimizzare l'uso delle risorse anche in un'ottica di <i>spending review</i>	<b>Direzione responsabile</b>
<b>Obiettivi operativi:</b>	
1. Garantire la correttezza degli adempimenti contabili e amministrativi, retribuzioni, presenze, previdenza, adeguamenti normativi	<i>Direzione Generale Amministrazione</i>
2. Rafforzare gli interventi di <i>spending review</i>	<i>Ufficio Affari Generali e Contratti</i>
3. Assicurare il pieno adeguamento del sistema contabile ai nuovi principi di legge	<i>Direzione Bilancio e Ragioneria</i>
4. Assicurare la tempestiva riscossione ed il monitoraggio delle sanzioni	<i>Ufficio di Segreteria dell'Autorità</i>
5. Migliorare i tempi di lavorazione dei documenti dell'Autorità e delle notifiche	
6. Implementare il controllo di gestione	<i>Ufficio del Segretario Generale</i>

In conformità del *Regolamento concernente la disciplina dell'autonomia contabile dell'Autorità* e adempiendo alle disposizioni legislative in materia di adeguamento ed armonizzazione dei sistemi contabili, a decorrere dall'esercizio 2016 è stata adottata una metodologia che prevede 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 che rileva le previsioni di spesa per ciascun programma e per le rispettive missioni. Sebbene l'adozione del nuovo sistema sia decorsa dall'esercizio 2016, già il rendiconto finanziario dell'esercizio 2015, deliberato il 31 marzo 2016, è stato riclassificato coerentemente al nuovo piano dei conti, così come il bilancio di previsione 2016, deliberato il 10 dicembre 2015. Inoltre, nel dare attuazione all'art. 14 del regolamento, in data 15 dicembre 2016 l'Autorità ha adottato il Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio.

Tutti gli adempimenti contabili e amministrativi del 2016 sono stati correttamente posti in essere. Gli uffici competenti hanno dato prontamente seguito alle eventuali osservazioni del Collegio dei Revisori, fornendo tutti i chiarimenti e i documenti richiesti e dando seguito, informata l'Autorità e ove necessario, alle indicazioni ricevute.

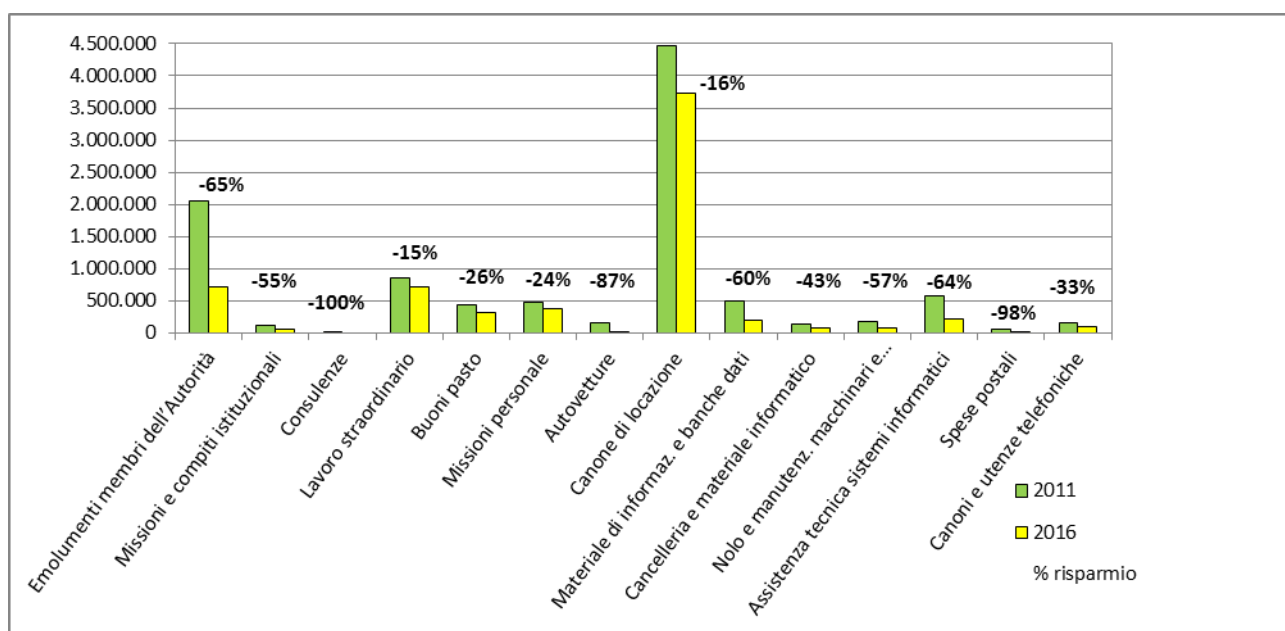
\* \* \*

Pur godendo di una piena autonomia organizzativa, contabile e amministrativa conferita dalla legge istitutiva, l'Autorità si è sempre conformata, sul piano amministrativo-finanziario, alle norme di contenimento della spesa dirette alle pubbliche amministrazioni e ha adottato autonome politiche di *spending review* che hanno determinato negli ultimi

anni un deciso intervento di razionalizzazione e riduzione degli acquisti di beni e servizi.

In continuità con gli anni precedenti, nel 2016 l’Autorità ha posto in essere ulteriori interventi di *spending review*, parallelamente all’adozione di misure volte ad ottimizzare l’uso delle risorse e assicurare un pari livello qualitativo dell’attività svolta. I costi generali di funzionamento dell’Autorità segnano un trend decrescente già a partire dal 2011. Nel grafico 6 che segue si riportano le principali economie di spesa conseguite tra l’anno 2011 e l’anno 2016.

**Grafico 6 – Riduzione spese di funzionamento (2011-2016)**



I più che soddisfacenti risultati sopra evidenziati sono stati ottenuti nonostante negli anni indicati siano cresciuti gli ambiti di intervento dell’Autorità (clausole vessatorie, rating di legalità, disciplina delle relazioni commerciali in materia di cessione di prodotti agricoli), a parità di pianta organica.

Sotto il profilo delle modalità di acquisto adottate, le procedure sono state pienamente coerenti con le disposizioni generali in materia.

L’Autorità ha fatto ricorso al Mercato elettronico della p.a. (MEPA) già prima che il d.l. n. 90/2014 obbligasse il ricorso a tale piattaforma, ottenendo nel 2016 a fronte delle Richieste di offerta (RDO) pubblicate un ribasso medio rispetto alla base d’asta del 28%.

Quanto agli acquisti tramite l’adesione alle convenzioni Consip, l’Autorità, pur in assenza di un obbligo di legge, vi ha fatto sempre ricorso per i servizi e le forniture disponibili, oppure ha effettuato acquisti tramite altri strumenti Consip (Accordi-quadro e

MEPA), ove esistenti.

I residuali acquisti, di modico valore, sono avvenuti previa indagine di mercato rivolta ad almeno 5 operatori oppure manifestazioni di interesse pubblicate sul sito dell'Autorità.

Dando attuazione alle disposizioni contenute nel citato d.l. n. 90/2014, l'Autorità e la Consob, in considerazione del fatto che condividono la stessa sede e gestiscono congiuntamente le parti comuni e i relativi servizi, hanno in essere una convenzione avente ad oggetto la gestione congiunta dei servizi relativi agli affari generali, alla gestione del patrimonio e ai servizi tecnici e logistici. La convenzione trova attuazione anche nella ricerca di massimizzare gli acquisti comuni; a tal fine è stata avviata una regolare comunicazione tra i responsabili degli uffici acquisti per concordare le attività di approvvigionamento e sono in corso azioni di allineamento delle rispettive scadenze contrattuali. In tale contesto, nel 2016 sono state effettuate in comune la gara per le coperture assicurative RCT/O (Responsabilità civile dell'immobile) e All Risks (furto, incendio e altri sinistri relativi all'immobile) e le procedure di acquisto di carta, cancelleria e toner. L'aspettativa di conseguire rilevanti risparmi grazie allo svolgimento congiunto delle procedure di gara per effetto delle economie di scala e delle minori risorse impiegate nel processo di acquisto è stata pienamente confermata dai risultati gestionali, che evidenziano significative riduzioni dei costi unitari negli anni 2015 e 2016 rispetto all'acquisto dei medesimi prodotti avvenuto in maniera disgiunta nel 2013. Complessivamente, i risparmi conseguiti negli anni 2015 e 2016 rispetto all'anno 2013 sono risultati significativamente superiori al parametro del 10% disposto dall'articolo 22, comma 7, del d.l. n. 90/2014.

Ulteriori significativi risparmi di spesa sono derivati dalla riduzione dei trattamenti di missione dei dipendenti e del Collegio.

Funzionale all'obiettivo di migliorare l'efficienza dell'amministrazione è il progetto, avviato nel 2015, di dotare l'Autorità di un sistema di controllo di gestione basato su indicatori di risultato misurabili e valutabili in termini di efficienza, efficacia e di struttura dei costi. Nel corso del 2016 il progetto ha visto la realizzazione del disegno logico e funzionale del sistema (livelli di controllo, processi, *key performance indicator*) e di una sua 'versione prototipale', nonché l'individuazione della soluzione IT più idonea a supportare il disegno progettuale e i necessari interventi di integrazione sui sistemi informativi esistenti. In parallelo, è stato avviato un sistema di rilevazione dei tempi dedicati dal personale alle attività incluse nei processi individuati, c.d. '*timesheet*'.

Nonostante gli incisivi interventi di contenimento della spesa sopra descritti, nel 2016 sono aumentate le spese di funzionamento dell'Autorità (si veda la tabella 10 che segue)

per effetto soprattutto dell'aumento delle spese per il personale, in quanto al 31 dicembre 2015 è venuto meno il blocco, per tre anni consecutivi, imposto dal d.l. 78/2010 alle progressioni di carriera. Va tuttavia dato rilievo al fatto che, a far data dal 2016, le valutazioni e i meccanismi premiali del personale sono improntati, più che in precedenza, a criteri strettamente meritocratici, in base alle modifiche introdotte nel Regolamento del personale dell'Autorità (*infra*, obiettivo generale 2.2, sub 1). Inoltre nel 2016 ha continuato a trovare applicazione la riduzione del 20% del trattamento economico accessorio del personale dipendente previsto dalla legge.

**Tabella 10 – Spese 2015 e 2016 (in milioni di €)**

	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Spese di funzionamento dell'Autorità	46,81	54,15
Versamenti, contribuzioni e rimborsi da disporre in attuazione di disposizioni di legge	8,54	8,28
<b>Totale uscite effettive</b>	<b>55,35</b>	<b>62,43</b>

Con riferimento alle contribuzioni per il funzionamento dell'Autorità a carico delle società di capitale con fatturato superiore a 50 milioni di euro, il sistema anagrafico implementato l'anno precedente ha consentito nel 2016 di definire in modo puntuale il perimetro delle società tenute al versamento del contributo e di procedere al recupero delle contribuzioni non corrisposte relative alle annualità pregresse, per un importo complessivo di circa 9,5 milioni di euro. Parallelamente, i risparmi di spesa sopra descritti hanno consentito all'Autorità di confermare, con delibera adottata il 24 febbraio 2016, la riduzione del contributo per l'anno 2016 del 25% rispetto a quella di legge (0,08 per mille), fissandola quindi nella misura dello 0,06 per mille. Si anticipa fin d'ora che per l'anno 2017 l'Autorità ha proceduto ad una ulteriore riduzione dell'aliquota di cui si tratta, fissandola nello 0,059 per mille. Trova quindi attuazione la volontà di trasferire alle imprese, in termini di minori oneri, i guadagni di efficienza conquistati.

I futuri risparmi di spesa, che siano imposti per legge o autonomamente conseguiti da politiche di *spending review* intraprese dall'Autorità, potranno concorrere ad ulteriori riduzioni dell'aliquota a carico delle imprese.

\* \* \*

In relazione all'obiettivo di assicurare la tempestiva riscossione ed il monitoraggio delle sanzioni, gli indicatori di risultato confermano il buon andamento degli obiettivi operativi che si è posta l'Autorità. In materia di concorrenza, la quasi totalità delle sanzioni esigibili all'8 marzo 2017 (sanzioni irrogate nel triennio 2013-2015) sono state riscosse (94%). Il tasso di pagamento delle sanzioni di tutela del consumatore è in crescita rispetto



all'anno precedente, arrivando al 74%. Si conferma l'incremento di efficienza nella lavorazione e notifica dei provvedimenti con l'uso più diffuso della PEC.

\* \* \*

I tempi di pagamento ai fornitori continuano a migliorare di anno in anno. Va premesso che fino al 2015 l'indicatore di tempestività dei pagamenti veniva calcolato (in positivo) come numero di giorni effettivi di differenza tra la data di ricezione della fattura e la data del mandato di pagamento (in media +18 giorni nel 2015, corrispondenti ad un anticipo di pagamento di -12 giorni in quanto le fatture ricevute vengono emesse a 30 giorni). Dal 2016 i tempi medi sono calcolati come differenza tra la data di scadenza della fattura e la data del mandato di pagamento (in media -19 giorni nel 2016)<sup>4</sup>. Riconciliando i due sistemi di calcolo, emerge che i giorni medi di pagamento delle forniture di beni, servizi e lavori si è ulteriormente ridotto nel 2016 rispetto al 2015 di circa 7 giorni (-58%).

<b>Obiettivo Generale 2 : Migliorare l'efficienza dell'azione amministrativa</b>	
<b>Obiettivo generale 2.2 - Valorizzazione e crescita professionale del personale</b>	<b>Direzione responsabile</b>
<b>Obiettivi operativi:</b> 1. Migliorare il sistema di valutazione del personale 2. Incrementare l'attività di formazione e altre iniziative di benessere organizzativo	<i>Ufficio del Segretario Generale e Ufficio sviluppo e gestione risorse umane</i>
3. Monitorare con regolarità i dati sulle presenze	<i>Ufficio sviluppo e gestione risorse umane</i>

Il sistema di valutazione del personale dell'Autorità entrato a regime nel 2016 è basato su un meccanismo di premialità differenziata, a seconda del contributo fornito al miglioramento della *performance* organizzativa e individuale, secondo logiche rigorosamente meritocratiche (si veda la seguente tabella 11).

**Tabella 11 –Distribuzione della premialità in % - anni 2016 (valutazioni del 2017) e 2015 (valutazioni del 2016)**

Anno	Fascia BASSA	Fascia MEDIA	Fascia ALTA	Totale
Valutazioni 2017 (performance 2016)	5,5%	65%	30%	100%
Valutazioni 2016 (performance 2015)	4,4%	44%	51%	100%

<sup>4</sup> Sulla base delle disposizioni di cui all'art. 9 del D.P.C.M. 22 settembre 2014 e delle indicazioni contenute nelle Circolari MEF/RGS n. 3 del 14 gennaio 2015 e n. 22 del 22 luglio 2015 (il valore negativo dell'indicatore rappresenta che il pagamento delle fatture avviene prima della loro data di scadenza).

Investire nelle risorse umane è una necessità primaria per l'Istituzione, che per la natura delle funzioni svolte deve mantenere alti standard di competenza del personale, con una attività di formazione di qualità che coinvolge relatori provenienti da Istituzioni comunitarie, Università e la Scuola Nazionale della Pubblica Amministrazione ("SNA") nonché lo stesso personale chiamato a condividere le conoscenze acquisite sul campo (*leading case e best practice* nazionali e comunitari, principi desumibili dalle pronunce del giudice costituzionale o amministrativo, novità legislative) e le principali problematiche affrontate. Nel 2016 sono stati organizzati seminari e eventi formativi, prevalentemente interni, inerenti le materie di interesse istituzionale ed è proseguita la formazione linguistica.

Nel 2016 è inoltre continuata l'attività di formazione inerente la prevenzione della corruzione, in attuazione del Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione 2016-2018 dell'Autorità. Ai seminari, organizzati in collaborazione con la SNA, hanno partecipato non solo il personale addetto alle aree a rischio ma tutto il personale in servizio presso l'Autorità.

Formazione specifica è stata effettuata anche in materia di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro, in ottemperanza alle disposizioni del d.lgs. n. 81/2008, in particolare per il personale addetto alla sicurezza, nonché prove di evacuazione in caso di situazioni di emergenza (corso preposti, corso dirigenti, corso aggiornamento RLS, corso base e aggiornamento antincendio, corso aggiornamento primo soccorso).

Infine, nel 2016 si è concluso il progetto comunitario EAFIT TOOLS (European Antitrust Forensic IT Tools), finanziato con fondi europei e coordinato dall'Autorità, per l'analisi forense nei procedimenti antitrust. E' inoltre proseguito il programma interno di formazione del personale sulle tecniche investigative informatiche. In materia di tutela del consumatore l'Autorità si è avvalsa anche del contributo del Nucleo Speciale Frodi Tecnologiche (NSFT) della Guardia di Finanza.

Tra le iniziative volte ad incrementare il benessere organizzativo va segnalata la nuova disciplina interna che introduce forme di flessibilità in tema di orario di lavoro ("lavoro delocalizzato", "telelavoro", "banca delle ore") al fine di consentire una maggiore conciliazione tra i tempi di vita e di lavoro.

## Obiettivo Generale 2 : Migliorare l'efficienza dell'azione amministrativa

Obiettivo generale 2.3 -Potenziare i sistemi informativi	Direzione responsabile
<b>Obiettivi operativi:</b> 1. Pianificare con regolarità i fabbisogni di apparecchiature e sistemi ICT 2. Migliorare l'integrazione dei sistemi informativi anche implementando sistemi di <i>workflow</i> 3. Sviluppare sistemi automatici di aggiornamento dell'area "Autorità trasparente" 4. Potenziare e semplificare la fruibilità degli archivi	<i>Direzione Risorse Informative</i>
5. Rafforzare la sicurezza informatica	<i>Ufficio Sicurezza Informatica</i>

L'obiettivo generale di potenziare i sistemi informativi dell'Autorità è stato considerato prioritario in quanto il miglioramento dell'efficienza, dell'efficacia e dell'economicità dell'azione amministrativa passa necessariamente per il potenziamento dei sistemi informatici.

Nel 2016 sono stati eseguiti una serie di interventi mirati a soddisfare gli obiettivi operativi programmati.

Sotto il profilo delle dotazioni, si è intervenuti con la sostituzione dei principali server dedicati agli applicativi gestionali, con l'acquisizione di nuovi monitor per il personale e di nuove stampanti, conseguendo un deciso miglioramento di *performance* tecnologica e di benessere lavorativo, in particolare dal lato dell'utente.

Con riguardo all'obiettivo di migliorare l'integrazione dei sistemi informativi, è stato portato a termine un progetto di analisi di un sistema di *workflow* per la gestione delle delibere dell'Autorità; inoltre, è stata affrontato lo studio per "alimentare" il futuro sistema di controllo di gestione a partire dai dati registrati negli archivi esistenti. In particolare è stato analizzata e realizzata un'integrazione tra gli archivi esistenti relativi ai fascicoli (Concorrenza, Tutela dei consumatori, Rating di legalità e Conflitto di interessi) e il sistema di rilevazione dell'orario di lavoro attraverso i *timesheet* per la misurazione dell'impiego di risorse sui singoli casi.

Sempre nell'ambito degli interventi previsti sugli applicativi e sugli archivi, si è portato a regime, con l'introduzione dell'applicativo relativo al ciclo passivo degli acquisti, il modulo di contabilità finanziaria, integrato con il sistema di gestione delle paghe e sono stati affrontati a livello applicativo diverse soluzioni per la gestione della Contabilità Generale (Modulo CO.GE). Restano ancora da implementare alcune personalizzazioni relative al sistema di rilevazione presenze e il rilascio del modulo per la gestione delle missioni del personale dell'Autorità.

Prosegue, infine, l'implementazione di sistemi automatici di alimentazione del sito *internet*. Nel corso del 2016 si è proceduto allo sviluppo di una gestione automatizzata della pubblicazione dei comunicati stampa e dei relativi oggetti grafici nell'home page del sito, ottenendo un buon livello di automazione.

### **3.3 Obiettivi individuali**

L'attuazione dell'indirizzo dell'Autorità e la gestione amministrativa è attribuita dall'art. 10, c. 1, del Regolamento di organizzazione al Segretario Generale. Pertanto, per assicurare il raggiungimento degli obiettivi indicati nel Piano della *performance* 2015-2018, il Segretario generale, con il supporto del Vice Segretario generale, nel 2016 ha rinnovato, integrandoli ove necessario, gli obiettivi operativi individuali dei Dirigenti e dei responsabili delle direzioni e degli uffici, che hanno costituito l'oggetto di specifici incontri.

Per rendere partecipe tutto il personale del ciclo della *performance* in essere e assicurarne il successo, in un processo di condivisione a cascata, i responsabili hanno comunicato alle risorse loro assegnate gli obiettivi operativi loro attribuiti e all'unità organizzativa, dando le opportune direttive per il conseguimento degli stessi alla luce delle specifiche professionalità a disposizione, nel rispetto del Codice etico e del Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza.

## **4. RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITÀ**

Si è ampiamente dato conto, in precedenza, del fatto che l'Autorità ha proseguito nel 2016 la politica di riduzione dei costi, su base volontaria o per disposizioni di legge, procedendo alla revisione e qualificazione delle proprie spese, anche attraverso la riorganizzazione dei processi interni e il monitoraggio costante sull'uso delle risorse finanziarie e umane.

Il Conto consuntivo 2016 (deliberato il 12 aprile 2017) conferma il *trend* decrescente delle spese iniziato nel 2011 e il bilancio di previsione per l'esercizio 2017, deliberato il 21 dicembre 2016, è stato predisposto tenendo conto delle risorse necessarie per conseguire gli obiettivi del Piano della *performance* in vigore.

Più in dettaglio, si sono considerate, in primo luogo, le previsioni di spesa per l'innovazione tecnologica a supporto di una maggiore efficienza nei processi gestionali: i progetti in corso o in studio prevedono l'informatizzazione e la dematerializzazione

dell'intero processo di produzione della documentazione interna, l'integrazione del protocollo informatico con la gestione documentale, l'implementazione del fascicolo elettronico per l'accesso agli atti, l'adeguamento del sito internet ecc. . Rientrano in questo percorso di modernizzazione l'adozione di sistemi di videoconferenza e di strumenti tecnici per consentire il telelavoro.

Nel bilancio di previsione 2017 sono stati inoltre stimati i costi per il personale, tenendo conto del venir meno dei vincoli imposti con riguardo alla progressione di carriera (*supra*), di eventuali nuovi ingressi a seguito di concorsi e o in comando. Ciò anche in considerazione delle nuove funzioni assegnate all'Autorità in tema di società a partecipazione pubblica.

Il documento previsionale ha considerato altresì: i risultati del pre-consuntivo 2016; le previsioni programmatiche presentate dalla Direzione Risorse Umane e Strumentali e le obbligazioni derivanti da accordi collettivi di lavoro, i contratti pluriennali sottoscritti per l'acquisizione di beni e servizi; le esigenze manifestate dagli Uffici dell'Autorità anche in funzione degli obiettivi ricevuti; i versamenti da disporre in favore di altre autorità indipendenti che hanno contribuito per le annualità 2010-2012 al fabbisogno dell'Autorità, prima che le fosse conferito il sistema di autofinanziamento.

## 5. PARI OPPORTUNITÀ E BILANCIO DI GENERE

La tabella 12 che segue rappresenta la distribuzione del personale dell'Autorità al 31 dicembre 2016 distinto per qualifica e per genere.

**Tabella 12 - Personale in servizio presso l'Autorità al 31/12/2016 distinto per qualifica e genere**

<b>Genere</b>	<b>Dirigenti</b>	<b>Funzionari</b>	<b>Contratti specializzazione</b>	<b>Impiegati</b>	<b>Commessi</b>	<b>Autisti</b>	<b>Totale</b>
Uomini	17	54	3	26	8	5	113
Donne	11	94	0	64	1	0	170
<b>Totale</b>	<b>28</b>	<b>148</b>	<b>3</b>	<b>90</b>	<b>9</b>	<b>5</b>	<b>283</b>

Il 60% dei dipendenti dell'Autorità sono donne. La prevalenza numerica del genere femminile si riscontra tra i funzionari, appartenenti alla carriera direttiva, con 94 unità (64%). Inoltre, rispetto agli incarichi di responsabile di direzione o ufficio (che possono essere conferiti a dirigenti o a funzionari), le donne rappresentano 58% del totale (18 incarichi su 31 totali).

Infine, per rendere effettiva la possibilità di *conciliare i tempi di vita e di lavoro* al fine di migliorare il livello di benessere organizzativo, nel 2016 è stata data una tempestiva attuazione alle nuove disposizioni del Regolamento del personale, nella parte in cui si introducono forme di lavoro a distanza, secondo i due diversi regimi del telelavoro e del lavoro delocalizzato, e la c.d. banca delle ore, sistema che consente ai lavoratori di fruire delle prestazioni di lavoro straordinario o supplementare con permessi compensativi.

## Allegato 1

### Matrice obiettivi strategico-operativi e unità organizzative responsabili

Area Strategica	Obiettivo Strategico	Obiettivi Operativi	Direzione responsabile obiettivi
Area Strategica A Tutelare la Concorrenza	<p style="text-align: center;"><b>Obiettivo Strategico A1</b></p> <p style="text-align: center;">Migliorare la qualità dell'attività di <i>enforcement</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Individuare i settori economici più a rischio</li> <li>2. Concentrare l'<i>enforcement</i> nei settori economici più a rischio</li> <li>3. Migliorare la qualità dell'analisi economica nell'attività istruttoria</li> <li>4. Promuovere i programmi di clemenza</li> <li>5. Rafforzare la cooperazione con la Commissione e le Autorità estere</li> <li>6. Migliorare il coordinamento con i Regolatori</li> <li>7. Ridurre i tempi di preistruttorie, istruttorie e archiviazioni</li> </ol>	<p>Direzione Generale Concorrenza</p> <p>Direzioni Istruttorie Concorrenza</p>
	<p style="text-align: center;"><b>Obiettivo Strategico A2</b></p> <p style="text-align: center;">Migliorare la qualità dell'attività di <i>advocacy</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Concentrare l'attività di <i>advocacy</i> artt. 21, 21bis e 22 l. 287/90 nei settori economici più a rischio</li> <li>2. Ridurre i tempi di elaborazione di proposte di segnalazione</li> </ol>	<p>Direzione Generale Concorrenza</p> <p>Direzioni Istruttorie Concorrenza</p>
Area Strategica B Tutelare i Consumatori	<p style="text-align: center;"><b>Obiettivo Strategico B1</b></p> <p style="text-align: center;">Migliorare la qualità dell'attività di <i>enforcement</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Individuare i settori economici più a rischio</li> <li>2. Concentrare l'<i>enforcement</i> nei settori economici più a rischio</li> <li>3. Rafforzare la cooperazione con la Commissione e le Autorità estere</li> <li>4. Migliorare il coordinamento con i Regolatori</li> <li>5. Ridurre i tempi di preistruttorie, istruttorie e archiviazioni</li> </ol>	<p>Direzione Generale Tutela del consumatore</p> <p>Direzioni Istruttorie TDC</p>
	<p style="text-align: center;"><b>Obiettivo Strategico B2</b></p> <p style="text-align: center;">Migliorare la qualità dell'attività di <i>moral suasion</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incrementare le moral suasion nei settori economici meno a rischio</li> <li>2. Ridurre i tempi di archiviazione a seguito di moral suasion</li> </ol>	<p>Direzione Generale TDC</p> <p>Direzioni Istruttorie TDC</p>
Area strategica C Attribuire i Rating di legalità	<p style="text-align: center;"><b>Obiettivo Strategico C1</b></p> <p style="text-align: center;">Ottimizzare la procedura di attribuzione del rating di legalità e migliorare la qualità del monitoraggio dei rating attribuiti</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ridurre i tempi di attribuzione del rating di legalità</li> <li>2. Incrementare il monitoraggio dei rating attribuiti per la verifica della sussistenza dei requisiti</li> </ol>	<p>Direzione Rating di Legalità</p>
Area strategica D Vigilare sui conflitti di interessi	<p style="text-align: center;"><b>Obiettivo Strategico D1</b></p> <p style="text-align: center;">Controllare le situazioni di incompatibilità e gli atti in conflitto di interessi</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incrementare il monitoraggio delle situazioni di incompatibilità</li> <li>2. Migliorare il monitoraggio degli atti in conflitto di interessi</li> <li>3. Ridurre i tempi procedurali</li> </ol>	<p>Direzione Conflitto di Interessi</p>

Area Strategica	Obiettivo Strategico	Obiettivi Operativi	Direzione responsabile obiettivi		
<b>Obiettivo Generale 1 (*)</b> Garantire efficacia e trasparenza all'azione amministrativa	<b>Obiettivo generale 1.1</b> Misurare l'efficacia e la trasparenza	1. Analizzare l'impatto dell'enforcement 2. Supportare l'enforcement con l'analisi economica	Chief Economist/ COVEC		
		3. Analizzare l'impatto dell'attività di advocacy 4. Analizzare le novità normative che incidono sulle competenze, sull'organizzazione e sul funzionamento dell'Autorità	Direzione Studi		
		5. Monitorare le novità normative che incidono sulle competenze, sull'organizzazione e sul funzionamento dell'Autorità	Ufficio Documentazione e Biblioteca		
		6. Riprogettare il sito web – Grafica, informazioni e accessibilità	Direzione Risorse Informative		
		7. Fornire il supporto giuridico per i diversi profili istituzionali e organizzativi dell'Autorità 8. Consolidare i risultati del contenzioso	Direzione Affari Giuridici		
		9. Potenziare la cooperazione con la Commissione e le Autorità estere	Direzione Rapporti Comunitari e Internazionali		
		<b>Obiettivo generale 1.2</b> Migliorare la comunicazione esterna	1. Promuovere le occasioni di diffusione e confronto sulle attività istituzionali 2. Curare l'immagine esterna dell'Autorità anche migliorando il sito web	Direzione Relazioni Esterne	
		<b>Obiettivo Generale 2 (**)</b> Migliorare l'efficienza dell'azione amministrativa	<b>Obiettivo generale 2.1</b> Ottimizzare l'uso delle risorse anche in un'ottica di <i>spending review</i>	1. Garantire la correttezza degli adempimenti contabili e amministrativi retribuzioni, presenze, previdenza, adeguamenti normativi 2. Rafforzare gli interventi di spending review	Direzione Generale Amministrazione Direzione Risorse Umane e Strumentali-Ufficio Affari Generali e Contratti (UAGEC)
				3. Assicurare il pieno adeguamento del sistema contabile ai nuovi principi di legge	Direzione Bilancio e Ragioneria (DIBRA)
	4. Assicurare la tempestiva riscossione ed il monitoraggio delle sanzioni 5. Migliorare i tempi di lavorazione dei documenti dell'Autorità e delle notifiche			Ufficio di Segreteria dell'Autorità (USA)	
6. Implementare il controllo di gestione	Ufficio del Segretario Generale (USG)				
<b>Obiettivo generale 2.2</b> Valorizzazione e crescita professionale del personale	1. Migliorare il sistema di valutazione del personale 2. Incrementare l'attività di formazione e altre iniziative di benessere organizzativo 3. Monitorare con regolarità i dati sulle presenze			USG e USGRU Direzione Risorse Umane e Strumentali- Ufficio Sviluppo e Gestione Risorse Umane (USGRU)	
	<b>Obiettivo generale 2.3</b> Potenziare i sistemi informativi			1. Pianificare con regolarità i fabbisogni di apparecchiature e sistemi ICT 2. Migliorare l'integrazione dei sistemi informativi anche implementando sistemi di workflow 3. Sviluppare sistemi automatici di aggiornamento dell'area Autorità trasparente 4. Potenziare e semplificare la fruibilità degli archivi	Direzione Risorse Informative
		5. Rafforzare la sicurezza informatica	Direzione Generale Amministrazione – Ufficio Sicurezza Informatica (USI)		