



AUTORITÀ GARANTE
DELLA CONCORRENZA
E DEL MERCATO

Le *public utilities* oggi: tra mercato e disposizioni di finanza pubblica

Corte dei conti per la Lombardia – Milano, 23 aprile 2026

Prof.ssa Elisabetta Iossa - Componente AGCM

- Bisogni essenziali e l'economia sociale di mercato: il Ruolo della concorrenza
- Possibili criticità nella fornitura dei SPL
- La Riforma SPL
- Attività advocacy AGCM
- Report TUSPP e SPL (2023-2025)
- Riflessioni conclusive

Concorrenza ed Economia Sociale di Mercato

- Servizi Pubblici Locali e **bisogni essenziali** in presenza di **fallimento del mercato**.

Obiettivo: fornire un alto livello di qualità, sicurezza e accessibilità dei servizi, la parità di trattamento e l'accesso universale ai medesimi da parte degli utenti, e assicurando l'omogeneità dello sviluppo e la coesione sociale e territoriale.

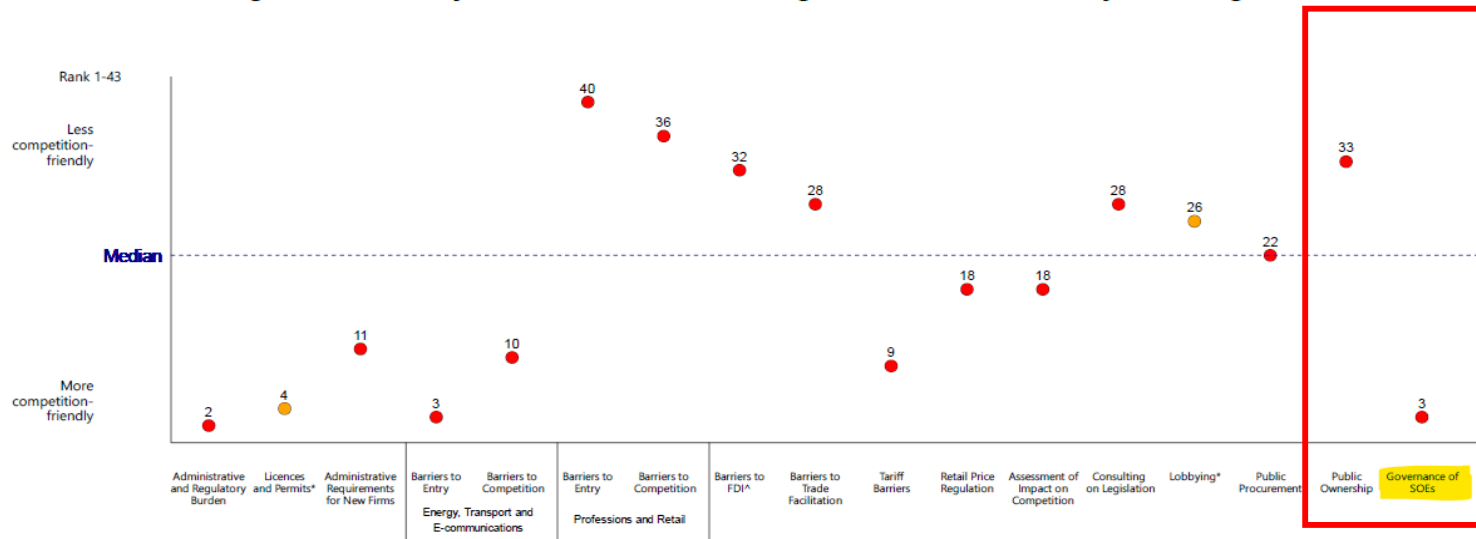
- La **Concorrenza come strumento** per realizzare questi obiettivi, conformemente al principio di *un'economia sociale di mercato fortemente competitiva* (Art 3. TUE. Art 41 Costituzione)
- **Concorrenza per il mercato:**
 - La pressione competitiva è ex ante.
 - Scelta e disegno del Meccanismo di Affidamento
 - Monitoraggio esecuzione → Feedback Loop

Il contesto italiano (OCSE Italia PMR Indicators 2024)

ECONOMY-WIDE HIGHLIGHTS

Italy could benefit from better involving stakeholders in the regulatory consultation process and ensuring greater transparency in the relationship between lobbyists and policymakers. Further, while tariff barriers are low, barriers to foreign direct investment and trade facilitation remain high. The scope of state ownership across the economy is also rather high, although the governance of these state-owned enterprises is aligned with key OECD best practices aimed at ensuring a level playing field with private firms.

Figure 2: Economy-wide Product Market Regulation indicators: Italy's ranking⁺



*The ranking is across all OECD members and Brazil, Croatia, Bulgaria, Indonesia, and Peru.

* Licences and Permits, Lobbying, and Public Ownership are not indicators, but components of other indicators. Please refer to the table of correspondence on page 7.

[^]The values for the low-level indicator on Barriers to FDI are derived from the OECD FDI Restrictiveness indexes, whose values are still preliminary and may be subject to small changes. Note: The names of the low-level indicators have been simplified for presentational purposes. Please refer to the table of correspondence on page 7.

Il ruolo delle imprese pubbliche (SOEs) nella fornitura di servizi pubblici può anche conferire loro la possibilità di sovvenzionare in modo incrociato le loro attività commerciali, alterando ulteriormente l'equilibrio competitivo. Questi squilibri possono scoraggiare i concorrenti privati dall'entrare nel mercato, soffocando infine la produttività e la crescita economica.

Meccanismi di governance efficaci sono essenziali per garantire che le SOEs operino su un piano di parità con le aziende private e che i mercati rimangano competitivi ed efficienti.

Fonte - OECD PMR indicators (January 2025)

<https://www.oecd.org/en/topics/product-market-regulation.html>

Dati ISTAT su partecipate pubbliche

ISTAT, *Le partecipate pubbliche in Italia*, Anno 2018, 20 dicembre 2020 (2021 citati n AS1730)

- Le partecipate dal settore pubblico sono **8.510** – di cui il 53% controllate – e impiegano **924 mila addetti**, circa il 5% dell'occupazione complessiva. Oltre 6.000 di queste imprese operano nel settore dell'industria e dei servizi.
- Complessivamente, le imprese a controllo pubblico generano **oltre 56 miliardi di valore aggiunto**, il 7% di quello prodotto dal settore dell'industria e dei servizi.

ISTAT, *Le partecipate pubbliche in Italia*, Anno 2023, 25 febbraio 2026 (Oggi)

- Le partecipate pubbliche sono **8.323** e impiegano quasi **963 mila addetti**. Le imprese partecipate attive nei settori dell'Industria e dei servizi sono 5.756 unità.
- Complessivamente, le imprese a controllo pubblico generano **oltre 70 miliardi di valore aggiunto**, il 6,5 % di quello prodotto dal settore dell'industria e dei servizi.

Necessità di una normativa organica (SPL) e di una razionalizzazione delle società pubbliche (TUSP)

- Principali **criticità** riscontrate dall'Autorità
 - Uso distorto delle partecipate pubbliche come “ammortizzatori sociali impropri”
 - Mantenimento di partecipazioni pubbliche in società con forti difficoltà finanziarie
 - Ricorso massiccio all'*in-house* anche in assenza di requisiti, soprattutto per affidamenti SPL
 - Affidamenti tramite gara: poco più di 1000 su 14.626 (stime Corte dei Conti, 2019)



AGCM, Segnalazione per la Legge Annuale per la concorrenza 2021 (AS1730)

Revisione organica della materia, improntata ai **principi di trasparenza, confronto competitivo ed efficienza**, in modo da consentire il raggiungimento di adeguati livelli di qualità dei servizi pubblici locali (*anche tramite razionalizzazione delle società pubbliche e riduzione del ricorso all'in-house*)

Segnalazione Legge Annuale 2021 (AS1730)

- Principali **proposte** su SPL e TUSP

- Individuare una **chiara nozione di SPL** di rilevanza economica
- Individuare **modalità di affidamento dei SPL** (senza ingiustificati regimi di esclusiva)
- Se affidamento *in-house*: **onere motivazionale rafforzato e anticipato anche per TPL**
- Durata**: criteri di proporzionalità + valutazioni tecniche/economiche/finanziarie
- Netta distinzione** tra funzioni di **regolazione e controllo** e funzioni di **gestione dei servizi**

Artt. 8 e 11, Legge annuale sulla concorrenza 2021

Mandato al Governo di procedere al riordino della disciplina SPL e revisione del TUSP

D. lgs. 201/2022 – Riordino disciplina SPL + Modifiche all’art. 5 del TUSP

Riforma Pro-concorrenziale SPL

Legge Annuale Concorrenza 2021 (PNRR) – decreto legislativo n. 201/2022

- **Obiettivo:** fissare **principi comuni** per raggiungere e mantenere un alto livello di qualità, sicurezza e accessibilità dei servizi, la parità di trattamento e l'accesso universale ai medesimi da parte degli utenti, garantendone i relativi diritti e assicurando l'omogeneità dello sviluppo e la coesione sociale e territoriale.

→ **Art. 14.c1: Scelta della modalità di gestione del servizio pubblico locale:**

- Affidamento a terzi mediante procedura a evidenza pubblica
- Affidamento a società mista
- Affidamento a società in house
- Per i servizi non a rete, gestione in economia o mediante aziende speciali

→ **Art. 14.c2: Caratteristiche tecniche ed economiche del servizio da prestare, inclusi i profili relativi a:**

- **Qualità** del servizio,
- **Investimenti** infrastrutturali,
- La situazione delle **finanze** pubbliche, dei **costi** per l'ente locale e per gli **utenti**,
- **Risultati** prevedibilmente attesi in relazione alle diverse alternative, anche con riferimento a **esperienze paragonabili**,
- Risultati della eventuale **gestione precedente** del medesimo servizio sotto il profilo degli effetti sulla finanza pubblica, della qualità del servizio offerto, dei costi per l'ente locale e per gli utenti e degli investimenti effettuati,
- Si tiene altresì conto dei dati e delle informazioni che emergono dalle **verifiche periodiche** di cui all'articolo 30.

→ **Art. 14.c3 :** Esiti della valutazione in un'apposita **relazione**, prima dell'avvio della procedura di affidamento.

Decreto legislativo n. 201/2022

- **AFFIDAMENTO IN-HOUSE:** L'Ente locale può scegliere di **internalizzare** il servizio affidandolo direttamente ad una società a partecipazione pubblica

→ **Art. 17.c2.** La delibera di affidamento in-house (sopra soglia) richiede una “**qualificata motivazione**” che dia espressamente conto delle ragioni del mancato ricorso al mercato ai fini di un'efficiente gestione del servizio

(e.g., investimenti, qualità del servizio, costi dei servizi per gli utenti, impatto sulla finanza pubblica, obiettivi di universalità, socialità, tutela dell'ambiente e accessibilità dei servizi, anche in relazione ai risultati conseguiti in eventuali pregresse gestioni in house, tenendo conto dei dati e delle informazioni risultanti dalle verifiche periodiche di cui all'articolo 30.

→ **Art. 17.c4.** La delibera di affidamento in house (sopra soglia) va corredata da un **PEF asseverato** (solo per i servizi a rete) ed è previsto uno **stand-still di 60 giorni** dalla pubblicazione di tale motivazione qualificata.

Lo stand-still consente all'AGCM di analizzare la motivazione e inviare un parere ex art. 21-bis in presenza di criticità. Se non vengono forniti riscontri risolutivi rispetto alle criticità emerse, l'AGCM può presentare ricorso al TAR competente.

- **MONITORAGGIO SITUAZIONE GESTIONALE E TRASPARENZA**

→ **Art 30:** Ricognizione periodica della situazione gestionale pubblicata sul portale ANAC (**Art 31**)

AGCM Nuova Unità: Direzione Concessioni e Servizi pubblici locali.

• **Art. 5 - Oneri di motivazione analitica**

- Co. 3: *L'amministrazione invia l'atto deliberativo di costituzione della società o di acquisizione della partecipazione diretta o indiretta ((...)) all'AGCM, che può esercitare i poteri di cui all'articolo 21-bis della legge 10 ottobre 1990, n. 287, e alla Corte dei conti, che delibera, entro il termine di sessanta giorni dal ricevimento, in ordine alla conformità dell'atto a quanto disposto dai commi 1 e 2 del presente articolo, nonché dagli articoli 4, 7 e 8, con particolare riguardo alla **sostenibilità finanziaria** e alla **compatibilità della scelta con i principi di efficienza, di efficacia e di economicità dell'azione amministrativa**. Qualora la Corte non si pronunci entro il termine di cui al primo periodo, l'amministrazione può procedere alla costituzione della società o all'acquisto della partecipazione di cui al presente articolo.*
- Co. 4: in caso di parere della **Corte dei conti** in tutto o in parte negativo, ove la PA intenda procedere egualmente **deve motivare analiticamente le ragioni per le quali intenda discostarsi** dal parere e a dare pubblicità, nel proprio sito istituzionale, a tali ragioni.

• **Art. 20 - Razionalizzazione periodica delle partecipazioni pubbliche**

- Predisposizione annuale di un **piano di razionalizzazione** (cd. piani di revisione) delle partecipazioni
- Se affidamenti in-house, sono allegate ai piani di revisione le **ricognizioni** che AGCM vede ai sensi **art. 30**
- Co. 2: norme più finalizzate a **risparmio e controllo** (Corte dei conti), non a **qualità/efficienza del servizio/profilo concorrenziali** (AGCM)

Segnalazione legge annuale 2025 (AS2045) (da fine 2026)

- Principali **criticità** che AGCM continuava ad osservare negli **affidamenti**:
 - **Relazioni mancanti o incomplete**
 - **Carenza di motivazione qualificata**
 - Utilizzo di **analisi qualitative discrezionali** (analisi S.W.O.T.)
 - **Assenza** di riferimenti ai **parametri economico-finanziari** richiesti dalla norma (Mancata pubblicazione PEF e totale assenza informazioni di carattere economico-finanziario)
 - **Assenza di confronto** tra dati di pregresse gestioni *in-house* e risultati attesi da alternative
 - ***In-house*** ritenuto **migliore a priori** in virtù del semplice rapporto di controllo
 - Minori costi dell'*in-house* grazie alla **non corresponsione dell'utile**
 - **Assenza motivi sulla durata dell'affidamento** (e.g. proporzionata agli investimenti)
 - **Abuso** dello strumento della **proroga**
- Principali **criticità** emerse dall'esame delle **ricognizioni**:
 - **Mancata adozione di misure correttive delle gestioni** (in particolare *in-house*), nonostante la ricognizione restituisse **andamento gestionale insoddisfacente** sotto il profilo economico, qualitativo o riguardo ai risultati pregressi di gestione



Con la legge n. 190/2025 (*Legge annuale per il mercato e la concorrenza 2025*) recepite molte delle proposte formulate con segnalazione **AS2045** in materia di ricognizioni sulla situazione gestionale dei SPL, apportando modifiche al d.lgs. n. 201/2022

D. lgs. 201/2022: le novità principali della Legge Annuale Concorrenza 2025 (NEW!)

• **Art. 30 – Verifiche periodiche sulla situazione gestionale dei SPL (cd. ricognizioni)**

- **NEW!** – Comma 1-bis: *Nella ricognizione di cui al comma 1 l'ente, tenendo conto delle valutazioni conclusive sull'andamento della gestione di ciascun servizio affidato, individua le possibili cause dell'eventuale andamento negativo. Se da tali valutazioni emerge un **andamento gestionale insoddisfacente** per cause dipendenti dall'attività del gestore, l'ente adotta un **atto di indirizzo**, allegato alla ricognizione, con cui impone al gestore di elaborare, entro il termine massimo di tre mesi, un piano per intraprendere le necessarie misure correttive, che include un cronoprogramma di azioni per il ripristino e il miglioramento della qualità del servizio, per efficientare i costi e per ripianare le eventuali perdite. L'atto di indirizzo e il piano sono trasmessi all'ANAC che provvede a pubblicarli sul portale telematico di cui all'articolo 31, comma 2. L'AGCM, **sentite le altre autorità competenti**, effettua un'attività di monitoraggio sugli atti di indirizzo e sull'efficacia delle misure correttive previste e predispone annualmente una relazione al Governo e alle Camere*
- **NEW!** – Comma 1-ter: *L'andamento si considera **insoddisfacente** ai sensi del comma 1-bis quando **ricorre almeno una delle seguenti condizioni**:*
 - a) il gestore ha registrato perdite significative negli ultimi due esercizi tali da compromettere le condizioni di equilibrio economico-finanziario*
 - b) i risultati gestionali risultano significativamente insufficienti rispetto agli obiettivi contrattuali prefissati → indici **contrattuali***
 - c) almeno due indicatori di qualità del servizio erogato risultano significativamente inferiori agli indicatori e ai livelli minimi di qualità dei servizi individuati ai sensi degli articoli 7 e 8 → indici **regolatori***

D. lgs. 201/2022: le novità principali della Legge Annuale Concorrenza 2025 (NEW)

- Art. 31-bis – **Sanzioni**

- **NEW! ANAC** può applicare **sanzioni** caso di:

- Mancata adozione** da parte dell'ente locale della **ricognizione**

- Mancata pubblicazione** della ricognizione **nel sito internet istituzionale** dell'ente affidante

- Mancata adozione** da parte dell'ente locale dell'**atto di indirizzo** di cui all'art. 30, comma 1-bis

- Incompletezza** della **ricognizione**

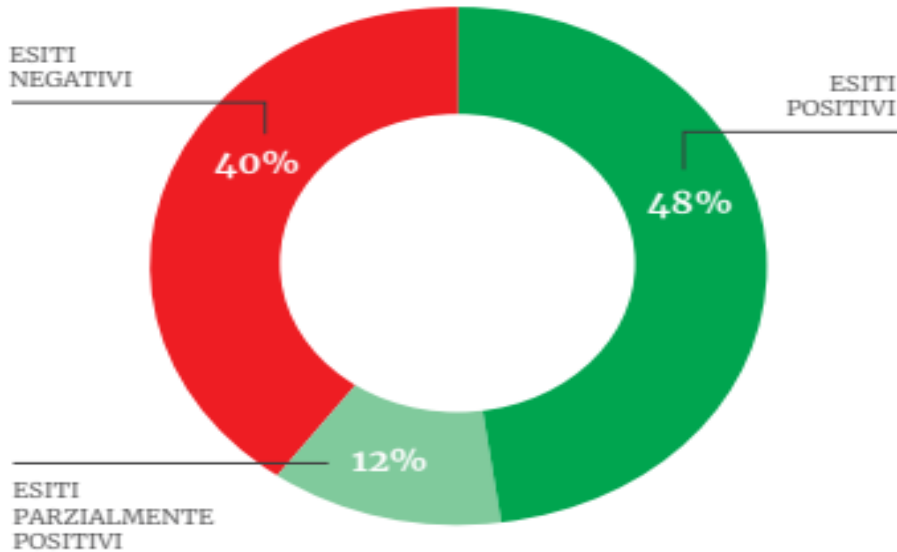
→ In tutti questi casi, l'ANAC comunica all'ente locale interessato il **termine perentorio**, non superiore a 30 giorni, per le **integrazioni** ritenute necessarie. Decorso tale termine, ANAC applica la sanzione

Attività di Advocacy AGCM (2025)

76 interventi nel 2025:

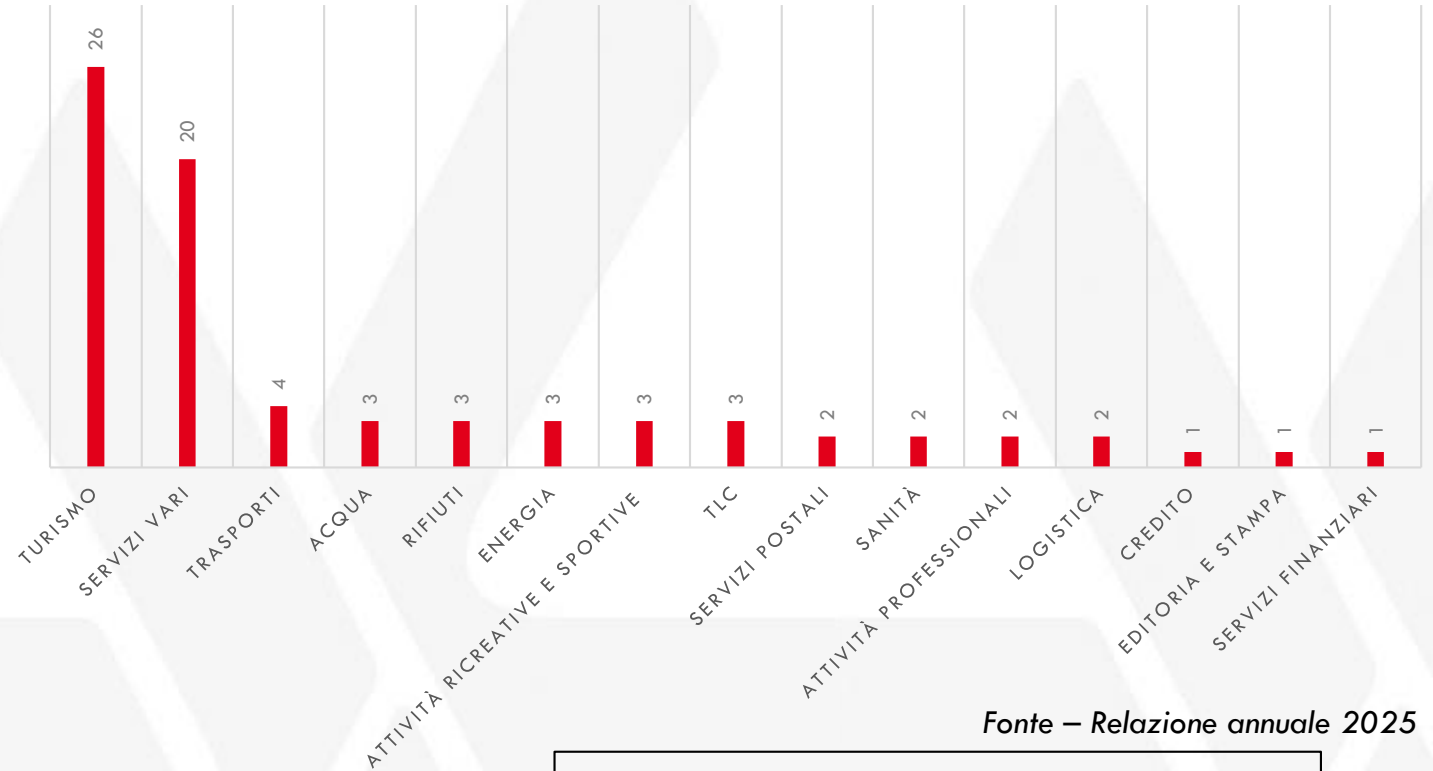
- 29 pareri ex art. 21-bis (38%)
- 19 pareri ex art. 22 (25%)
- 24 segnalazioni ex art. 21 (32%)
- 4 ai sensi di altre norme (5%)

Esiti monitoraggio 2025 [su 2023-2024]



Fonte – Relazione annuale 2025

Numero di interventi di advocacy (2025), suddivisi per settore



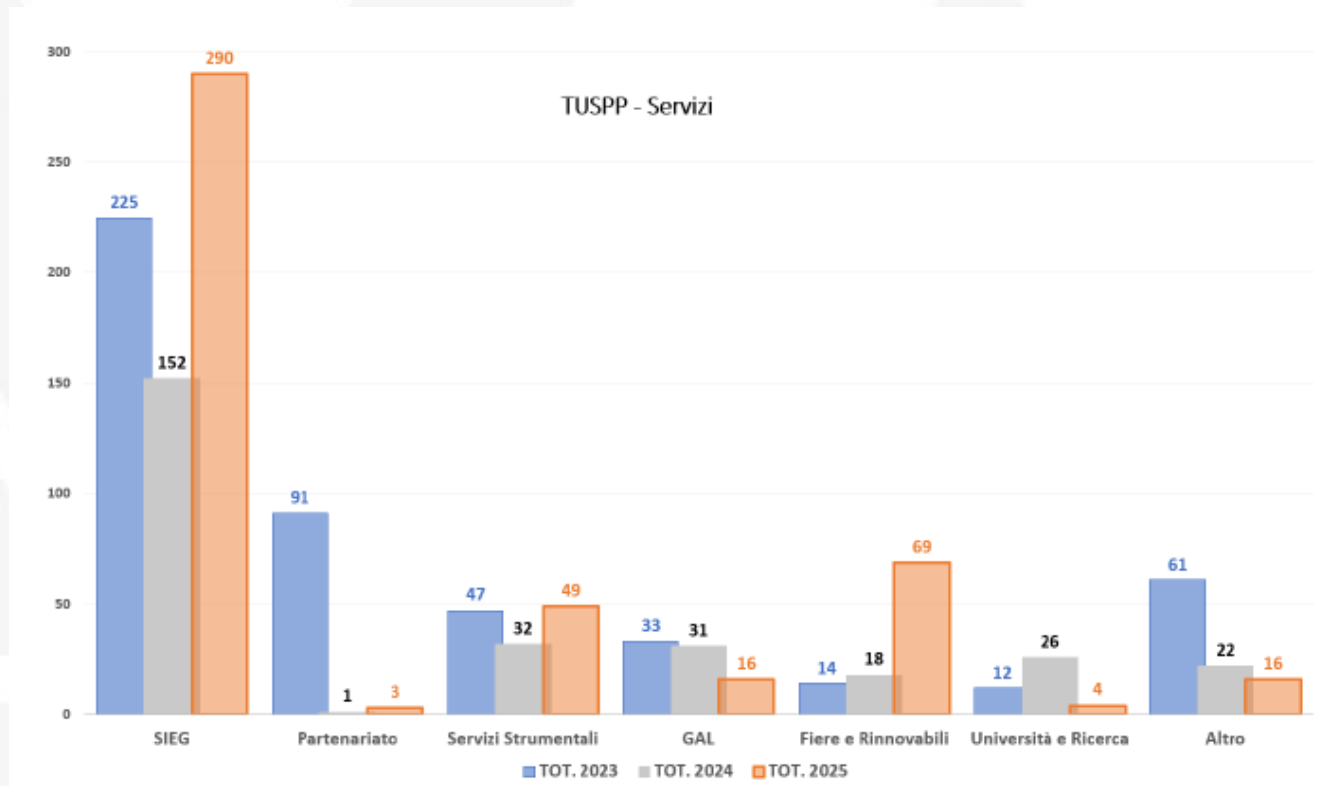
Fonte – Relazione annuale 2025

Oggetto: E.g.:

- Proroga concessioni
- Bandi di gara
- Affidamenti SPL

Report SPL 2025: Comunicazioni ai sensi del TUSPP (2023-25)

- 2023-25: ricevuto e valutato **1.309** comunicazioni (541 nel 2023, 246 nel 2024 e 522 nel 2025)
- Se l'Autorità ritiene che l'atto non sollevi criticità concorrenziali l'amministrazione **non riceve** alcuna comunicazione
- Servizi **oggetto** delle comunicazioni del 2025:
 - SIEG: 65%, di cui
 - Gestione dei rifiuti (74%)
 - Servizio idrico integrato (19%)
 - Vendita e distribuzione del gas naturale (1%)
 - Servizi di refezione scolastica (1%)
 - Promozione turistica e culturale (1%)
 - Altro (2%)
 - Eventi fieristici e rinnovabili (15%)
 - Autoproduzione di beni o servizi strumentali (11%)
 - Gruppi di Azione Locale (4%)
 - Partenariato (1%)
 - Attività di ricerca (1%)

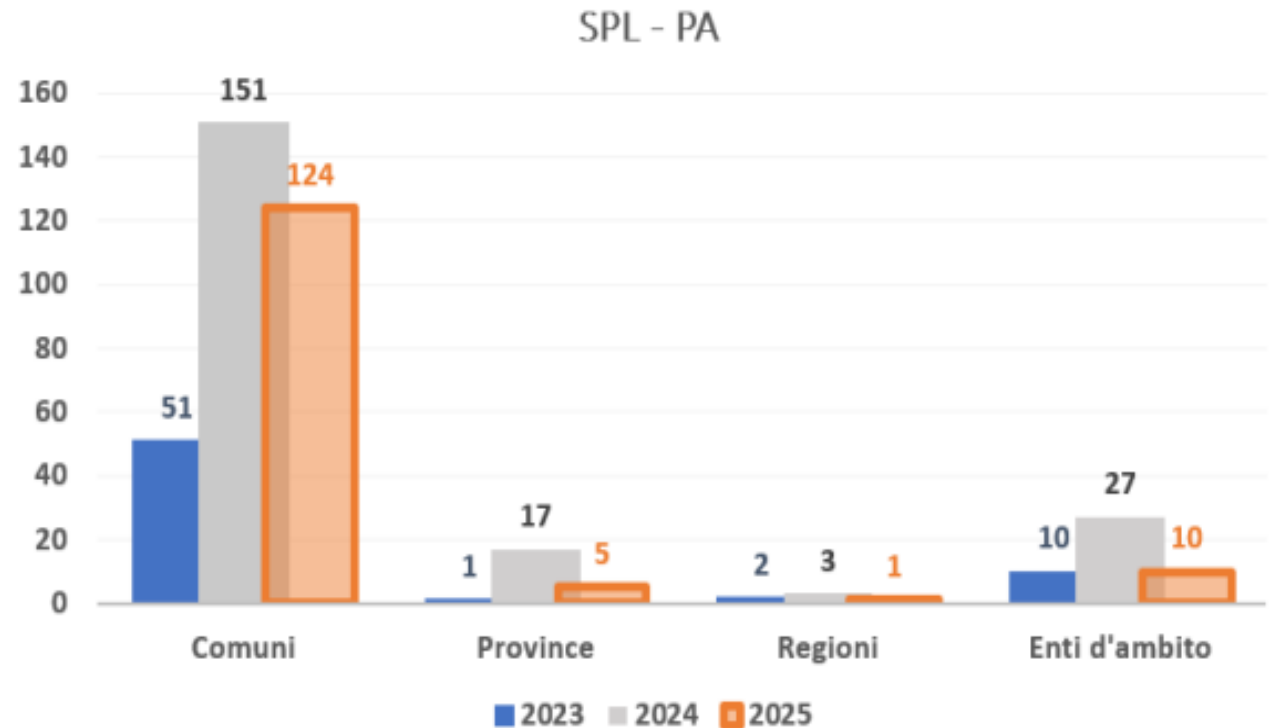


Report SPL 2025: SPL Monitoraggio Piattaforma ANAC (2023-25)

- **Art. 31, d. lgs. 201/2022:** gli enti affidanti pubblicano gli atti su affidamenti e ricognizioni SPL sul proprio sito, oltre a trasmetterli ad ANAC, che li pubblica nella Piattaforma unica della trasparenza dei SPL

Nel 2023-25:

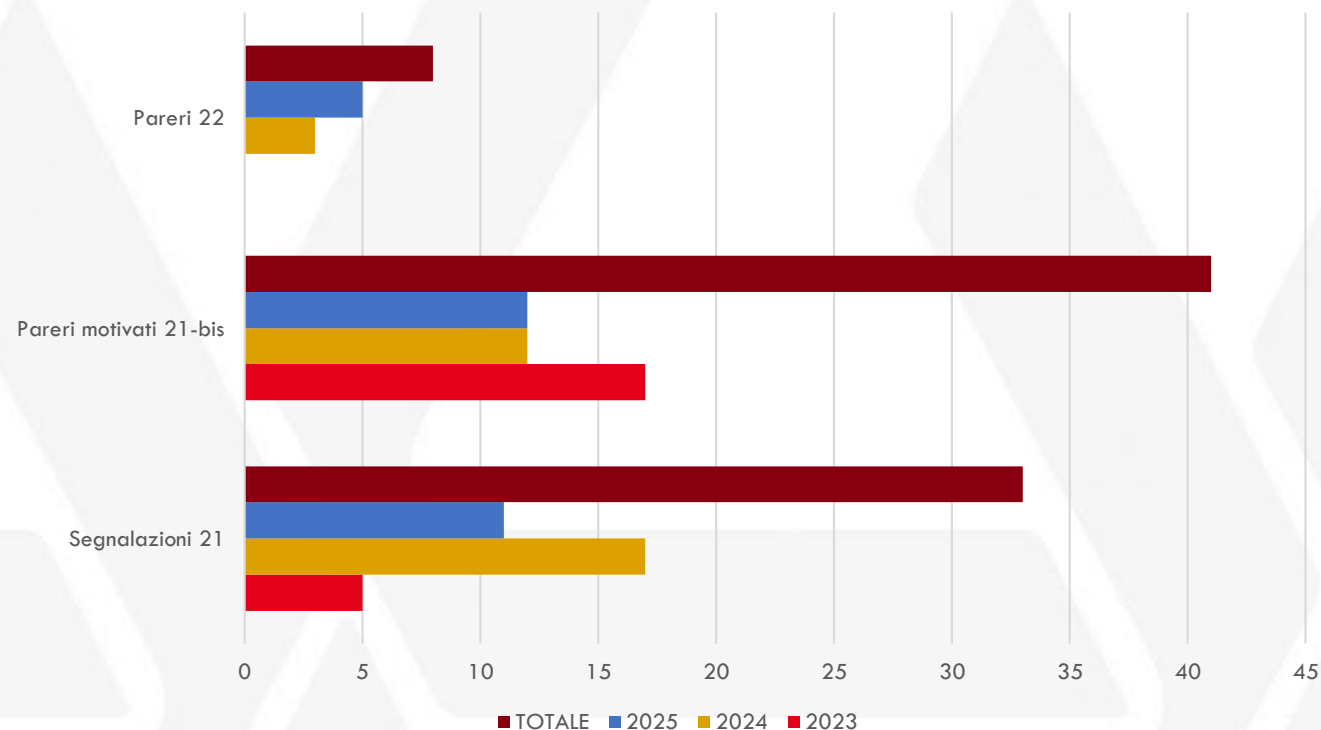
- Monitorato tutti **6.216** atti pubblicati sulla Piattaforma (incremento > 500% nel triennio)
- Aperti **402 fascicoli**. Nel 2025 aperti **113** fascicoli relativi agli **affidamenti** e **27** alle **ricognizioni**
- Nel 2025 i casi attenzionati riguardano atti di Comuni (89%), Province (4%), Regioni (1%) ed EGATO (7%)



Report SPL 2025: tipologia interventi di advocacy (2023-25)

- Nel triennio 2023-2025, l'Autorità ha promosso un **numero complessivo di 82 interventi di advocacy** in materia di partecipazioni pubbliche e servizi pubblici locali di rilevanza economica, inviando anche numerose **lettere di monito**. In particolare:
 - **33 segnalazioni (40%)** ai sensi dell'articolo 21 della legge n. 287/1990 (5 nel 2023, 17 nel 2024 e 11 nel 2025);
 - **41 pareri motivati (50%)** ai sensi dell'articolo 21-bis (17 nel 2023, 12 nel 2024 e 12 nel 2025);
 - **8 pareri (10%)** ai sensi dell'articolo 22 (3 nel 2024 e 5 nel 2025).

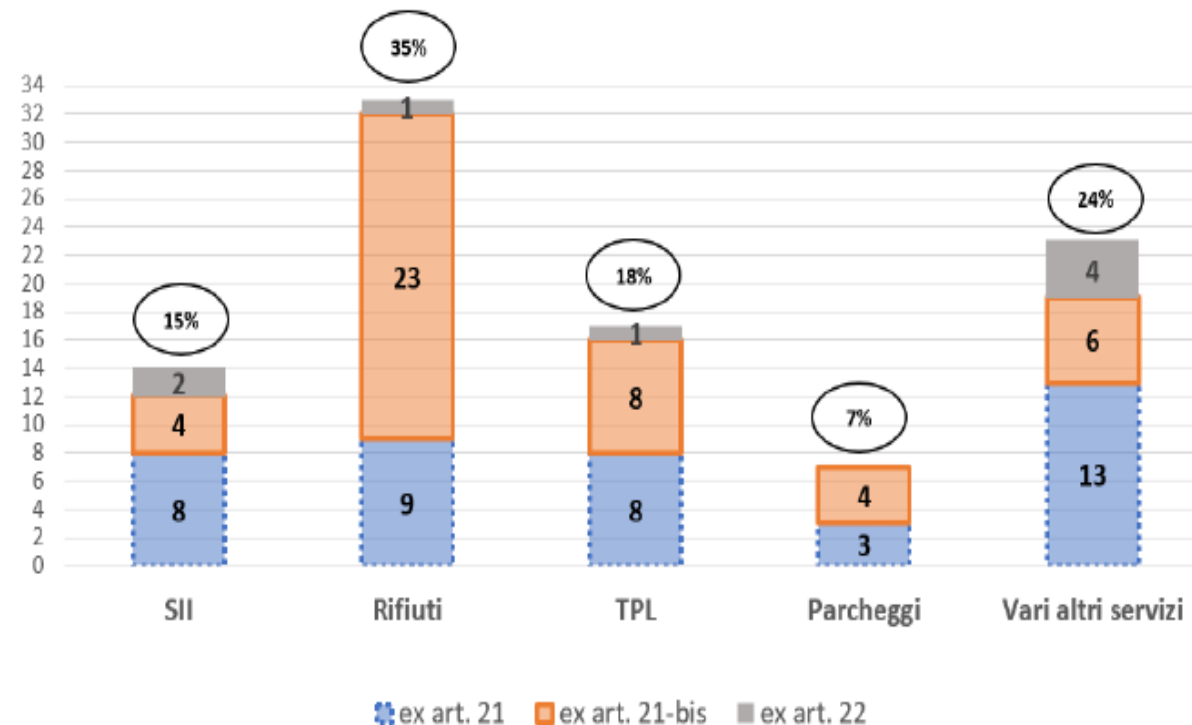
Attività di *advocacy* TUSP e SPL nel triennio 2023-25



Report SPL 2025: interventi advocacy per settore (2023-25)

- Rifiuti (35%)
- TPL (18%)
- Servizio idrico integrato (15%)
- Soste e parcheggi (7%)
- Altri SPL (24%):
 - Impianti sportivi, verde pubblico, refezione scolastica, riscossione dei tributi locali, mercato ittico, filiera agroalimentare, porti turistici, servizi vari

**SPL a rete
(ca. 70%)**

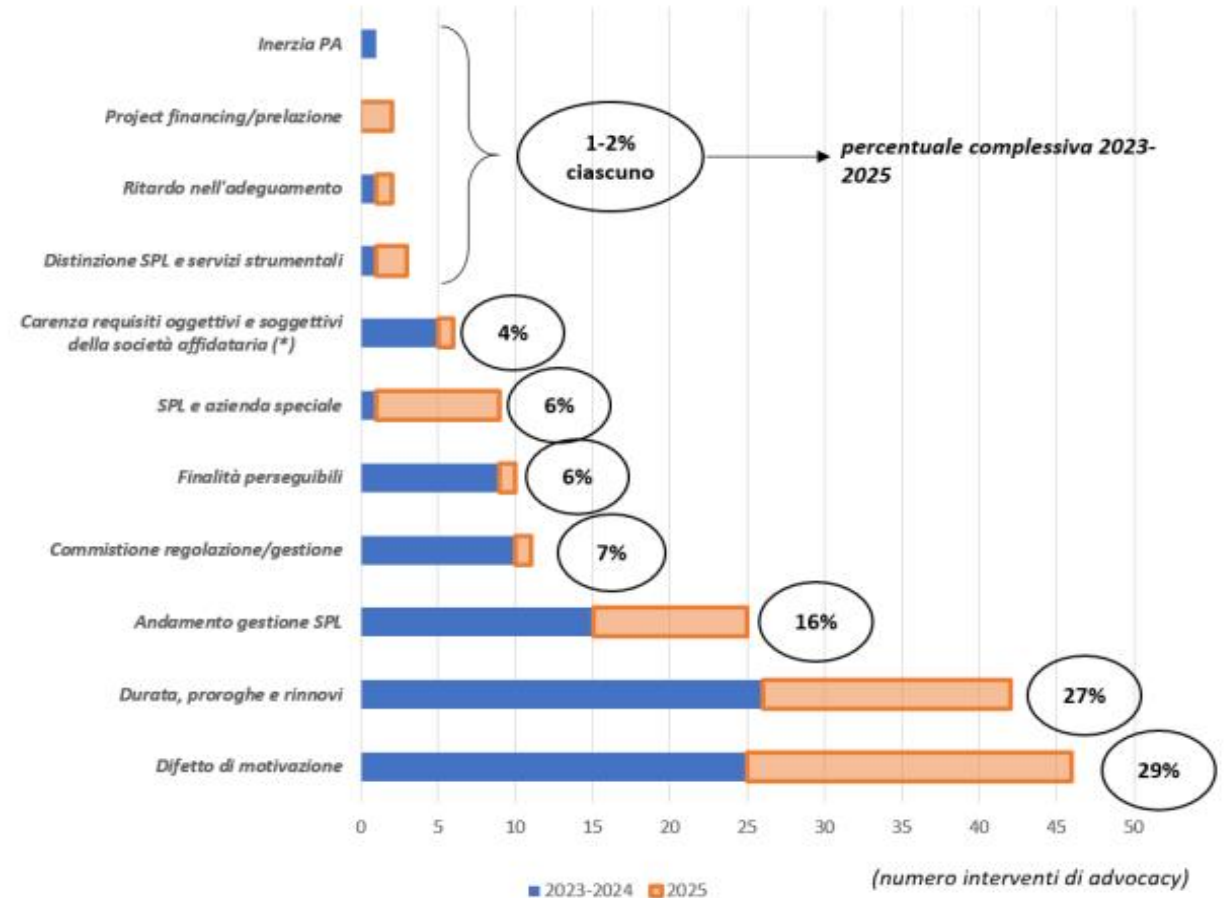


(*) I dati riportati in figura si riferiscono agli interventi di advocacy aventi ad oggetto sia le comunicazioni ai sensi del TUSPP, sia gli affidamenti dei SPL, sia le relazioni contenenti le ricognizioni sull'andamento gestionale dei SPL. Gli interventi di advocacy possono avere ad oggetto anche più servizi (un intervento di advocacy, multipli servizi).

- 2024: segnalazione generale sulle ricognizioni

Report SPL 2025: Criticità Concorrenziali Segnalate (2023-25)

- **Difetto di motivazione (29%)**
- **Durata eccessiva/ingiustificata e proroghe/rinnovi (27%)**
- **Criticità nella concreta gestione dei SPL soprattutto nelle ricognizioni (16%)**
- **Commistione tra funzioni di regolazione, indirizzo e controllo e quelle di gestione di SPL a rete (7%)**
- **Assenza di stretta necessità (finalità perseguibili) della partecipazione pubblica (6%)**
- **Affidamento di SPL a rete e gestione degli impianti ad un'azienda speciale (6%)**
- **Carenza requisiti per l'affidamento *in-house* (4%)**
- **Distinzione tra SPL e servizi strumentali (2%)**
- **Ritardo nell'adeguamento al d.lgs. 201/2022 (1%)**
- **Inerzia delle Amministrazioni (1%) nel comunicare l'acquisto di partecipazioni societarie**
- **Project financing (1%)**



AGCM: Tutelare i Consumatori nella Fase di Esecuzione

TPL: PS12925 (2025)

- L'Autorità ha contestato ad una società affidataria del servizio del TPL una possibile pratica commerciale scorretta, per **non aver adottato adeguate misure correttive** per colmare le ripetute **carenze nell'erogazione del servizio**. Le criticità contestate in avvio sono state poi superate grazie agli impegni assunti dal professionista, che tra l'altro hanno previsto l'introduzione di un **innovativo sistema di rimborsi** per abbonati annuali al servizio TPL e ristori per gli utenti.

MICROMOBILITÀ: PS13028-PS13029-PS13030 (in corso)

- L'Autorità ha avviato un'istruttoria nei confronti degli operatori dei servizi di micromobilità (e-bike e monopattini elettrici), aggiudicatari di una procedura ad evidenza pubblica indetta dal Comune per l'espletamento di tali servizi in abbinamento all'abbonamento annuale al servizio TPL. Secondo l'Autorità, tali operatori avrebbero frapposto **ostacoli alla fruizione dei pacchetti di corse gratuite** riservati agli abbonati, **venendo meno agli impegni assunti in sede di gara** e con potenziali disagi per l'utenza.

Interconnessione tra *enforcement* in **fase ex ante** (affidamento) e in **fase ex post** (esecuzione)

Ex post: tutelare consumatori e garantire il **rispetto degli impegni** assunti con il contratto di servizio

Rafforza l'efficacia della **concorrenza ex ante**



AUTORITÀ GARANTE
DELLA CONCORRENZA
E DEL MERCATO

La Ricerca Accademica: Alcune riflessioni



Fattori che Distorcono gli Incentivi dell'Ente

Interessi politici?...

- **Interessi politici degli amministratori**

- Ammortizzatori sociali impropri; *favour* verso imprese locali.
- Più lungo è il mandato dell'amministratore, più alta è la **probabilità che sia l'incumbent** ad aggiudicarsi l'appalto (Coviello e Gagliarducci, 2017 *JPubE*). Dati Italiani.
- In Italia a febbraio 2020, il governo ha permesso l'uso di procedure semplificate per rispondere all'**emergenza** Covid e l'uso di affidamenti diretti è aumentato. (Decarolis, Lotti, Marazzi e Spagnolo 2021).

Fattori che Distorcono gli Incentivi dell'Ente

...o Corruzione?...

- **Discrezionalità associata a corruzione in assenza di concorrenza**

- Procedure discrezionali sono associate a corruzione solo quando accompagnate da limitazioni alla concorrenza.

- Il ricorso a un maggior numero di procedure discrezionali in Italia dovrebbe andare di pari passo con requisiti più rigorosi volti a favorire la partecipazione delle imprese. (*Decarolis, Fisman, Pinotti e Vannutelli 2026 JPE:Micro*)

- **Discrezionalità favorisce corruzione ma aumenta efficacia amministratori competenti**

- In Italia nel settore sanitario, l'introduzione di un "price cap" ha aumentato i prezzi pagati dagli enti competenti e ha ridotto i prezzi pagati da quelli meno competenti → **Regolamentazione e Competenza sono sostituite** (*Buccioli, Camboni e Valbonesi, 2020 JHE*):

Fattori che Distorcono gli Incentivi dell'Ente

...o incompetenza?

- **Impatto Competenza PA**

- 80% degli **extra costi** pagati dalle PA in Italia sono dovuti a incompetenza; Solo per il 20% a corruzione (dati CONSIP). *Bandiera, Prat e Valletti (2009 AER)*
- Aumento di 1 dev.st. della competenza dei funzionari pubblici riduce i **ritardi** del 23%, gli **sforamenti dei costi** del 29% e il numero di **rinegoziazioni** del 50% (dati Agenzie Federali USA). (*Decarolis, Giuffrida, Iossa, Mollisi e Spagnolo, 2020 JLE&O*)
- Regolamentazione efficace nei Paesi con bassa competenza del settore pubblico ma dannosa nei Paesi con alta competenza perché inibisce l'esercizio ottimale della discrezionalità (*Bosio, Djankov, Glaeser e Shleifer, 2021 AER*).
- **Migliorare la competenza delle PA per migliorare l'efficienza** degli appalti pubblici (Saussier, S., & Tirole, 2015, Strengthening the efficiency of public procurement. *Notes du conseil d'analyse économique*)



AUTORITÀ GARANTE
DELLA CONCORRENZA
E DEL MERCATO

Rafforzare la Competenza e la Cooperazione



Attività di Supporto agli Enti Pubblici

Utilizzo prevalente di **segnalazioni 21**, **pareri 22** e **lettere monito**, solo in casi di gravi violazioni concorrenziali pareri motivati 21-bis

- **AS2144 - Criticità concorrenziali in materia di concessioni demaniali marittime con finalità turistico-ricreative (2026)**
 - **Segnalazione di carattere generale** alla Conferenza Permanente Stato-Regioni e all'ANCI volta ad illustrare le principali criticità concorrenziali in materia di **concessioni demaniali marittime ad uso turistico-ricreativo**.
La segnalazione evidenzia i seguenti profili:
 - **Illegittimità delle proroghe** e necessità di disapplicare la normativa in contrasto con il diritto euro-unitario
 - Esigenza di ricorrere a **procedure selettive** che stimolino il confronto competitivo
 - Possibili criticità del ricorso al **project financing** per l'assegnazione delle concessioni, tenuto conto dell'importante vantaggio competitivo riconosciuto in favore del soggetto promotore (i.e. diritto di prelazione)
- **AS1999 - Ricognizione SPL 2023 (2024)**
 - **Segnalazione di carattere generale** alla Conferenza Permanente Stato-Regioni, all'ANCI e all'UPI, volta a illustrare le **principali criticità** emerse dall'esame delle **ricognizioni sull'andamento dei SPL** pubblicate sulla Piattaforma ANAC e, in particolare, di quelle aventi ad oggetto l'andamento di servizi pubblici locali affidati direttamente o a società *in house*, rivelatesi più problematiche sotto il profilo concorrenziale, con l'auspicio **di fornire agli enti competenti alcune indicazioni per garantire** una più efficiente gestione di tali servizi, anche in vista dei futuri affidamenti

Riflessioni conclusive

- **Obiettivo ultimo:** «raggiungere e mantenere un alto livello di qualità, sicurezza e accessibilità, la parità di trattamento nell'accesso universale e i diritti dei cittadini e degli utenti» (D.Lgs. SPL)
- **Complementarietà dei Ruoli e degli Strumenti**
 - **AGCM:** tutela e promozione della concorrenza *ex ante* (aggiudicazione) e garantire qualità del servizio e rispetto diritti degli utenti *ex post* (esecuzione) → intersezione advocacy, concorrenza-tutela del consumatore
 - **Corte dei conti:** sostenibilità finanziaria e compatibilità con principi di efficienza, efficacia ed economicità dell'azione amministrativa (cfr. art. 5.3 TUSPP)
- **Approccio sostanziale**
 - **AGCM:** monitoraggio piattaforma ANAC/*ex officio*/su segnalazione per valutazione **impatto concorrenziale** + **monitoraggio e analisi d'impatto dell'advocacy.**
- **Competenza e buona amministrazione:** tante amministrazioni seguono con efficacia e tempestività le indicazioni dell'Autorità
- **Complessità delle singole realtà locali** → serve supporto e collaborazione.
 - *Per un approccio costruttivo, collaborativo e di valorizzazione delle competenze*