

A568B - AGENZIE DI VIAGGIO/PRENOTAZIONI VOLI RYANAIR - INFORMAZIONI FORNITE

Provvedimento n. 31647

L'AUTORITÀ GARANTE DELLA CONCORRENZA E DEL MERCATO

NELLA SUA ADUNANZA del 29 luglio 2025;

SENTITO il Relatore, Saverio Valentino;

VISTA la legge 10 ottobre 1990, n. 287 e, in particolare, l'articolo 14, comma 5, lettera d), secondo cui *"l'Autorità dispone l'applicazione di una sanzione amministrativa pecuniaria fino all'1 per cento del fatturato totale realizzato a livello mondiale durante l'esercizio precedente se, dolosamente o per colpa:*

[...];

d) in risposta a una richiesta di informazioni ai sensi del comma 2 del presente articolo, le imprese [...] forniscono informazioni inesatte, incomplete o fuorvianti oppure non forniscono le informazioni entro il termine stabilito";

VISTA la legge 24 novembre 1981, n. 689;

VISTO il D.P.R. 30 aprile 1998, n. 217;

VISTA la propria delibera del 14 settembre 2023, n. 30772, con la quale è stata avviata un'istruttoria, ai sensi dell'articolo 14 della legge n. 287/1990, nei confronti di Ryanair DAC, per accertare un possibile abuso di posizione dominante in violazione dell'articolo 3 della legge n. 287/1990 e/o dell'articolo 102 TFUE, consistente nel precludere gli acquisti da parte delle agenzie di viaggio, fisiche e/o *online*, dei biglietti Ryanair tramite il sito *internet* della stessa e nell'offerta di condizioni peggiorative tramite GDS, così impedendo e/o ostacolando le agenzie stesse nella vendita di biglietti aerei della compagnia - che tipicamente rappresentano il "punto di accesso" per la vendita di ulteriori servizi - al fine di favorire le vendite dirette di biglietti aerei sul proprio sito e così pregiudicando lo svolgimento di una concorrenza effettiva nei mercati della vendita dei servizi turistici, a danno delle agenzie di viaggi e con effetti negativi per il benessere dei consumatori che si avvalgono di tali operatori (procedimento A568 - *Agenzie di Viaggio/Prenotazioni Voli Ryanair*);

VISTA la prima richiesta di informazioni e, in particolare, la terza domanda ivi contenuta, formulata in data 31 ottobre 2023 alla società Ryanair DAC, nel corso del suddetto procedimento istruttorio, ai sensi dell'articolo 14 della legge n. 287/1990 e dell'articolo 9 del D.P.R. n. 217/1998;

VISTA la risposta fornita dalla società Ryanair DAC in riscontro alla suddetta domanda della sopraindicata prima richiesta di informazioni, pervenuta nel termine prorogato del 9 dicembre 2023;

VISTA la richiesta di precisazioni in merito alla risposta alla predetta domanda inviata alla società Ryanair DAC in data 14 dicembre 2023, nell'ambito del suddetto procedimento istruttorio e sulla base della medesima base giuridica della richiesta di informazioni del 31 ottobre 2023;

VISTA la risposta della società Ryanair DAC, pervenuta in data 19 dicembre 2023;

VISTA la propria delibera del 16 gennaio 2024, n. 31027, con la quale il procedimento è stato esteso soggettivamente alla società Ryanair Holdings Plc;

VISTI gli accertamenti ispettivi svolti in data 8 marzo 2024 dall'Autorità di concorrenza irlandese - *Competition and Consumer Protection Commission* (di seguito, "CCPC") -per conto dell'Autorità, ai sensi dell'articolo 22 del Regolamento (CE) n. 1/2003 e dell'articolo 24 della Direttiva (UE) n. 1/2019, presso la sede delle società Ryanair Holdings Plc e Ryanair DAC in Dublino (di seguito, ove necessario, complessivamente indicate come Ryanair);

VISTA l'ordinanza del Consiglio di Stato n. 4535 del 29 novembre 2024, che, riformando l'ordinanza n. 4540 del 9 ottobre 2024 con cui il TAR Lazio aveva accolto l'istanza cautelare presentata in primo grado da Ryanair DAC e Ryanair Holdings Plc, ha permesso soltanto da quel momento all'Autorità di utilizzare e di rendere eventualmente accessibili a terzi la documentazione acquisita in sede ispettiva, eccetto quella per la quale le predette società hanno avanzato eccezioni legate al *legal professional privilege*;

VISTA la documentazione ispettiva interessata da eccezioni legate al *legal professional privilege*, trasmessa nel procedimento A568, in versione in tutto o in parte oscurata, in data 6 febbraio 2025 dalle società Ryanair DAC e Ryanair Holdings Plc;

VISTA la propria delibera dell'11 febbraio 2025, n. 31454, con la quale l'Autorità ha contestato alla società Ryanair DAC la violazione dell'articolo 14, comma 5, lettera d), della legge n. 287/1990, per aver omesso di fornire nel procedimento principale A568 - *Agenzie di viaggio/Prenotazioni voli Ryanair* la documentazione interna richiesta, in realtà in suo possesso, e per aver di conseguenza fornito informazioni inesatte, incomplete o fuorvianti sulle modalità di redazione di documentazione interna strategica e di mercato elaborata nel periodo di riferimento;

VISTA la memoria di Ryanair DAC pervenuta in data 1° aprile 2025;

VISTA la Comunicazione di Contestazione e precisazione degli addebiti, inviata a Ryanair DAC in data 15 maggio 2025;

VISTA la memoria finale di Ryanair DAC pervenuta in data 23 giugno 2025;
SENTITI in audizione finale, il 1° luglio 2025, i rappresentanti di Ryanair DAC;
VISTI gli atti del procedimento e la documentazione acquisita;
CONSIDERATO quanto segue:

LA PARTE

1. Ryanair DAC è una compagnia aerea *low cost* di diritto irlandese attiva nell'offerta di servizi di trasporto aereo su rotte nazionali e internazionali. Essa è controllata da Ryanair Holdings plc, a capo dell'omonimo gruppo di imprese che opera nel trasporto aereo di linea in Europa e in Italia, sia attraverso la stessa Ryanair DAC sia attraverso i vettori Ryanair Sun S.A. (di seguito, "Buzz"), Lauda Europe Limited ("Lauda"), Malta Air Limited (di seguito, "Malta Air") e Ryanair U.K. Limited (di seguito, "Ryanair UK").
2. Ryanair DAC ha realizzato, nell'anno fiscale che termina il 31 marzo 2024, un fatturato di 13,44 miliardi di euro, che rappresenta quasi l'intero fatturato consolidato del gruppo¹.

II. IL PROCEDIMENTO

3. Con provvedimento dell'11 febbraio 2025, n. 31454 (di seguito anche "Provvedimento"), notificato alla Parte in data 14 febbraio 2025, l'Autorità ha deliberato di contestare a Ryanair DAC la violazione di cui all'articolo 14, comma 5, lettera d), della legge n. 287/1990, per aver fornito, nel corso del citato procedimento A568, informazioni inesatte, incomplete o fuorvianti in esito alle richieste di informazioni del 31 ottobre e del 14 dicembre 2023.
4. Nelle date del 17 e 24 febbraio 2025, Ryanair DAC ha avuto accesso agli atti del presente procedimento, a seguito di istanze presentate, rispettivamente, in pari data, prima dal procuratore generale della società e poi da altro legale esterno.
5. In data 27 febbraio 2025, Ryanair DAC ha presentato motivata istanza di differimento del termine per presentare osservazioni fino al 31 marzo 2025, accolta con comunicazione del 28 febbraio 2025.
6. Ryanair DAC ha quindi fatto pervenire, nel nuovo termine accordato, le proprie osservazioni sul procedimento in epigrafe (di seguito anche "Osservazioni"). Nelle Osservazioni, essa ha manifestato conclusivamente la propria disponibilità *"a fornire ulteriori informazioni e chiarimenti nel corso di un'audizione"*.
7. L'8 aprile 2025, la Direzione ha pertanto convocato Ryanair DAC in audizione istruttoria per concordare una data tra quelle proposte del 13 e 17 aprile 2025.
8. Il 9 aprile 2025, Ryanair DAC ha rappresentato al Collegio e al Segretario Generale sia l'inadeguata tempistica proposta dagli Uffici per l'audizione istruttoria - a ridosso delle festività pasquali - sia la lesione del proprio diritto di difesa chiaramente esercitabile soltanto nell'ambito di un'audizione dinanzi al Collegio, essendo il subprocedimento in questione disciplinato dal D.P.R. n. 217/1998, richiamato anche nel preambolo del provvedimento di avvio. Ryanair DAC, pertanto, ha ribadito *"la propria richiesta iniziale"* di essere sentita direttamente dal Collegio, in quanto *"i due tipi di audizione non sono affatto equivalenti sotto il profilo dell'effettivo e pieno esercizio dei diritti di difesa"*².
9. Il 14 aprile 2025, la Direzione ha precisato che *"la convocazione in audizione davanti agli Uffici si limitava ad accogliere la disponibilità genericamente offerta da codesta Società nelle conclusioni alle Osservazioni pervenute il 1° aprile 2025 [...]."* a «fornire ulteriori informazioni e chiarimenti in merito a quanto precede, anche nel corso di un'audizione» e ha preso atto del fatto che, nella comunicazione del 9 aprile 2025, Ryanair DAC aveva inteso *"chiedere unicamente di essere sentita dinanzi al Collegio"*, evidenziando che l'istanza sarebbe stata valutata dal Collegio.
L'audizione dei rappresentanti di Ryanair DAC con gli Uffici, da questi ultimi proposta, non ha, pertanto, avuto luogo.
10. In data 14 maggio 2025, è stata inviata a Ryanair DAC la Comunicazione di Contestazione e precisazione degli addebiti (di seguito anche CRI)³.
11. Il giorno successivo, Ryanair DAC ha presentato istanza al Collegio, chiedendo un intervento urgente al fine di evitare che gli Uffici potessero dare ai terzi accesso ai documenti e alla CRI. L'istanza è stata riscontrata con lettera dell'Autorità del 5 giugno 2025 rilevando l'assenza di terzi partecipanti al presente procedimento e, *a fortiori*, di istanze di accesso agli atti da parte di questi ultimi⁴.

¹ [Cfr. i due ultimi bilanci approvati da Ryanair, per l'anno fiscale che termina, rispettivamente, il 31 marzo 2024 e 2025, doc. 28.]

² [Ryanair DAC ha sottolineato che "nell'un caso il Collegio ascolta direttamente e senza filtri le difese orali dell'impresa accusata, con la possibilità di rivolgerle domande e chiedere chiarimenti, ove ritenuto opportuno; mentre nell'altro caso il Collegio si limita a ricevere il sintetico verbale redatto dagli Uffici a valle dell'audizione, come approvato dalla parte, assieme alla proposta degli Uffici stessi sulla definizione del subprocedimento".]

³ [Cfr. doc. 21.]

⁴ [Cfr. docc. 22 e 23.]

12. Ryanair DAC ha avuto nuovamente accesso agli atti del fascicolo A568B in data 11 giugno 2025, in accoglimento dell'istanza presentata il giorno precedente.

13. In data 23 giugno 2025, Ryanair DAC ha presentato la propria memoria (di seguito anche "Memoria finale") ed è stata audita, come da essa richiesto, dal Collegio in data 1° luglio 2025.

III. LE RISULTANZE ISTRUTTORIE

14. Di seguito si darà conto delle evidenze in atti.

a) Le vicende oggetto del procedimento principale

15. Con la citata delibera del 14 settembre 2023, n. 30772, l'Autorità ha avviato il procedimento A568 nei confronti di Ryanair DAC, ritenuta dominante nei mercati del trasporto di linea passeggeri che interessano aeroporti italiani, per accertare una possibile violazione dell'articolo 3 della legge n. 287/1990 e/o dell'articolo 102 del TFUE, attraverso una serie di condotte idonee a impedire e/o ostacolare le agenzie di viaggio, fisiche e/o online, anche offrendo condizioni peggiorative tramite GDS, nella vendita di biglietti aerei della compagnia - che tipicamente rappresentano il "punto di accesso" per la vendita di ulteriori servizi turistici e/o accessori - al fine di favorire le vendite dirette di biglietti aerei e di questi ulteriori servizi sul proprio sito. In tal modo, le condotte di Ryanair DAC apparivano idonee a pregiudicare lo svolgimento di una concorrenza effettiva nei mercati della vendita dei servizi turistici, a danno delle agenzie di viaggi e, in ultima analisi, dei consumatori che si avvalgono di tali operatori.

16. In data 31 ottobre 2023, veniva inviata alla società Ryanair DAC una richiesta di informazioni (di seguito anche "RFI 1")⁵, ai sensi dell'articolo 14, comma 2, della legge n. 287/1990 e dell'articolo 9 del D.P.R. n. 217/1998, volta a ricostruire caratteristiche, struttura e operatività del Gruppo Ryanair in Italia, anche in comparazione con gli altri paesi europei e nella quale si chiedeva, in particolare, al punto 3, di "fornire i Business Plan relativi all'Italia elaborati dal gruppo Ryanair nel periodo 2021-2023"⁶. Il termine per la risposta era fissato al 25 novembre 2023.

17. In data 11 novembre 2023 Ryanair DAC ha formulato istanza di proroga del suddetto termine, chiedendone il differimento al 9 dicembre 2023; l'istanza è stata accolta. Nella risposta pervenuta in data 11 dicembre 2023, Ryanair DAC si è limitata ad affermare, in merito al punto 3, che "Ryanair non predispose Business Plan per l'Italia, né per gli altri Paesi verso i quali vola"⁷.

18. In data 14 dicembre 2023, è stata quindi inviata alla società Ryanair DAC una seconda richiesta di informazioni (di seguito anche "RFI 2"), avente la medesima base giuridica della precedente, in cui:

(i) si chiedeva di "precisare se le società del Gruppo Ryanair predispongano dei **business plan o documenti di pianificazione strategica comunque denominati** e in qualunque forma predisposti che riguardino - anche in parte - le attività delle imprese del Gruppo Ryanair in Italia. Nel caso in cui le società del Gruppo Ryanair predispongano simili documenti, fornire copia integrale di tali documenti elaborati nel periodo 2021-2023" (enfasi aggiunta);

(ii) si indicava che era irrilevante la denominazione dei documenti ("A mero titolo di esempio non esaustivo: strategic plan, operational plan, ecc.") e la forma in cui erano predisposti ("A mero titolo di esempio non esaustivo: presentazioni e documenti forniti al Consiglio di Amministrazione, informazioni trascritte nei verbali del Consiglio di Amministrazione, documenti interni elaborati dai direttori operativi o altre divisioni interne, ecc.");

(iii) si indicava che i documenti richiesti potevano riguardare anche solo in parte l'Italia ("[a] mero titolo di esempio non esaustivo: decisioni di acquisto di nuovi aerei da destinare in parte per l'Italia, analisi del posizionamento in Italia di Ryanair, decisioni strategiche relative all'operatività dei voli, all'apertura/chiusura delle basi operative italiane, ecc.")⁸.

19. In data 19 dicembre 2023, Ryanair DAC ha confermato la precedente risposta, dichiarando che "Ryanair è un vettore dinamico e in rapida evoluzione che [...] non predispose business plan formali a livello di network, né al livello dei singoli Paesi verso i quali vola. Sarebbe molto complesso elaborare simili documenti, tenuto conto della portata e della natura in continua evoluzione delle operazioni del vettore.

Le decisioni inerenti alla pianificazione del business vengono assunte dal management in maniera continuativa e dinamica, senza che siano documentate in maniera formale. Solo le decisioni strategiche più importanti vengono formalizzate in documenti che richiedono l'approvazione degli azionisti/investitori", di cui Ryanair DAC ha fornito due

⁵ [Cfr. doc. 91 del fascicolo A568, acquisito in allegato al doc. 13 del fascicolo A568B.]

⁶ [Si ricorda che la prima richiesta di informazioni (RFI 1) era articolata in 7 domande, era volta a ricostruire caratteristiche, struttura e operatività del Gruppo Ryanair in Italia, anche in comparazione con gli altri paesi europei. In particolare è stato chiesto di fornire elementi fattuali su: struttura del gruppo (domanda 1); ambito di operatività di voli e commerciale (domanda 2); "Business Plan per l'Italia relativi al periodo 2021-2023" (domanda 3); posizionamento delle società del gruppo Ryanair, distinguendo l'Italia e il resto d'Europa, con riguardo a numero di basi, voli, aeromobili, etc. (domanda 4); la vendita, infine, dei biglietti aerei, tramite OTA e con la procedura di verifica (domande 5-7).]

⁷ [Cfr. doc. 122 del fascicolo A568, acquisito in allegato al doc. 13 del fascicolo A568B.]

⁸ [Cfr. doc. 126 del fascicolo A568. Nella RFI 2 (ii) si precisava anche che per Gruppo Ryanair, "si intende congiuntamente Ryanair Holdings plc e le sue controllate (Ryanair DAC, Buzz - Ryanair Sun S.A., Lauda Europe Limited, Malta Air Limited e Ryanair U.K. Limited)".]

esempi pubblicamente disponibili sul sito del Gruppo⁹ (sottolineatura aggiunta). Si tratta, in particolare della Circolare agli azionisti presentata per l'approvazione nel corso dell'assemblea annuale del 14 settembre 2023, relativa all'acquisto dei Boeing 737-MAX-10, e la presentazione in occasione del Capital Markets Day di settembre 2023 (di seguito anche, rispettivamente, "Circolare" e "Presentazione CMD").

20. All'esito delle risposte alle due richieste di informazioni, quindi, Ryanair DAC ha dichiarato la totale assenza sia di pianificazione strategica e operativa interna del *business* sia di elaborazione e condivisione di informazioni di mercato dettagliate e strutturate, limitata soltanto a sporadiche decisioni di pianificazione particolarmente rilevanti destinate all'approvazione di azionisti e investitori.

21. Dopo l'estensione soggettiva del procedimento A568 alla società Ryanair Holdings Plc, con delibera del 16 gennaio 2024, n. 31027, in data 8 marzo 2024, l'Autorità di concorrenza irlandese (CCPC) ha svolto, per conto dell'Autorità e ai sensi dell'articolo 22 del Regolamento (CE) n. 1/2003 e dell'articolo 24 della Direttiva (UE) n. 1/2019, degli accertamenti ispettivi presso la sede delle società Ryanair Holdings Plc e Ryanair DAC in Dublino.

22. Le evidenze raccolte in sede ispettiva sono state trasmesse dalla CCPC all'Autorità ai sensi del Regolamento (CE) n. 1/2003, con lettera di trasmissione protocollata dall'Autorità in data 9 marzo 2024¹⁰.

23. A fronte dell'azione giudiziaria promossa da Ryanair¹¹ in Irlanda nei confronti della CCPC e dell'Autorità sulle modalità di svolgimento dell'ispezione, l'Autorità ha assunto immediatamente l'impegno a non visionare né utilizzare in alcun modo la documentazione acquisita in copia. Tale impegno è perdurato ininterrottamente fino al 21 maggio 2024, data in cui la *High Court* irlandese ha pubblicato la sentenza con cui accoglieva l'eccezione di difetto di giurisdizione formulata dall'Autorità.

24. Il 21 maggio 2024, Ryanair ha, quindi, presentato ricorso avverso la richiesta di assistenza indirizzata dall'Autorità alla CCPC ex articolo 22 Regolamento (CE) n. 1/2003, con contestuale richiesta di adozione di misure monocratiche ex articolo 56 c.p.a. al Presidente del TAR Lazio, nel quale si legge che i presupposti della estrema gravità e urgenza sono stati ravvisati nel rischio "*imminente*" che l'Autorità (con la pronuncia della *High Court* sulla giurisdizione) potesse accedere al materiale ispettivo a partire da quella data. Con decreto presidenziale monocratico n. 2067 del 22 maggio 2024 è stata accolta l'istanza cautelare presentata da Ryanair "*sino alla trattazione della medesima in camera di consiglio, fissata per il 12 giugno p.v.*", poi più volte rinviata. Con ordinanza del TAR Lazio del 10 ottobre 2024 n. 4540 si esauriva infine la fase cautelare, rinviando al merito la trattazione del ricorso di Ryanair per l'annullamento della richiesta di assistenza dell'Autorità alla CCPC e "*mantenendo nelle more la sospensione dell'atto impugnato, già disposta con il decreto n. 2067 del 22 maggio 2024*"¹².

25. L'Autorità ha impugnato tale ultima pronuncia dinanzi al Consiglio di Stato che, con ordinanza del 29 novembre 2024, n. 4535, ha infine respinto l'istanza cautelare proposta da Ryanair DAC avverso la richiesta di assistenza investigativa indirizzata dall'Autorità alla CCPC.

Da tale data, quindi, l'Autorità ha avuto concretamente ed effettivamente accesso alla documentazione ispettiva (a eccezione dei documenti asseritamente coperti da privilegio legale)¹³.

b) I documenti ispettivi a supporto della presente contestazione

26. Alcuni documenti acquisiti in occasione degli accertamenti ispettivi assumono particolare rilievo ai fini della presente contestazione.

27. Nello specifico, è stata acquisita copia di due documenti cartacei denominati "*Ryanair Group working capital memorandum*" (di seguito anche "Memorandum"), che sono in realtà parti consecutive (sezioni) di un medesimo documento, il primo (doc. n. 177.219) con elementi di sintesi e il secondo (doc. 177.220) con analisi di maggior dettaglio¹⁴. Tali documenti, privi delle prime tre pagine, coprono l'anno fiscale 2023 ("*FY23*", dal 1° aprile 2022 al 31 marzo 2023¹⁵), con previsioni per i due anni fiscali successivi ("*FY24*" - aprile 2023/marzo 2024 - e "*FY25*" - aprile 2024/marzo 2025).

⁹ [Cfr. doc. 130 del fascicolo A568, acquisito in allegato al doc. 13 del fascicolo A568B e per mero errore materiale indicato nel provvedimento di avvio come documento 04_130.]

¹⁰ [Cfr. doc. 177 del fascicolo A568.]

¹¹ [Nel presente provvedimento, il termine "Ryanair" indica sia Ryanair DAC sia Ryanair Holding Plc e/o l'omonimo gruppo.]

¹² [Per completezza si osserva che il TAR Lazio, con sentenza n. 8507 del 2 maggio 2025, ha respinto il ricorso di Ryanair nella sua interezza.]

¹³ [Nel presente provvedimento, ogni riferimento ai documenti ispettivi andrà inteso escludendo quelli per i quali Ryanair aveva sollevato in tutto o in parte profili di legal professional privilege.]

¹⁴ [Il doc. 177.219 va dalla sezione 1.2 alla sezione 7.1 (mancano dunque le sezioni 1 e 1.1) e il doc. 177.220 dalla sezione 7.2 alla sezione 10 oltre a dati di bilancio ad agosto 2023 e di previsione 2024.]

¹⁵ [Si precisa che, nei documenti di Ryanair, l'anno fiscale va dal 1° aprile di ciascun anno al 31 marzo dell'anno successivo: pertanto, l'anno fiscale 2023 ("*FY23*") comprende buona parte dei risultati del 2022 e così via.]

28. Il Memorandum è stato **elaborato entro l'estate 2023** ("This summer (2023)")¹⁶, dopo la chiusura dell'anno fiscale 2023 e prima che la decisione di acquisto dei Boeing assunta nel 2023 venisse approvata dagli azionisti ("Subject to shareholder approval of the 2023 Boeing Contract")¹⁷: più sezioni fanno riferimento a dati registrati al 31 marzo 2023 ("at March 31, 2023")¹⁸ e al 30 giugno 2023 ("at June 30, 2023")¹⁹. Inoltre, la fine del mese di luglio 2023 viene indicata come scadenza futura ("these loans will be fully repaid before the end of July 2023")²⁰.

29. Il Memorandum contiene **previsioni per il biennio successivo**, riferendosi spesso a un periodo "fino al 31 marzo 2025" ("period to March 31, 2025")²¹, nonché analisi delle previsioni per il FY24 e FY25 ("3. Summary of FY24 Forecast" e "4. Summary of FY25 Forecast"), oltre a quella del confronto tra ricavi e budget di previsione ("Forecasting History. Budget V Actual results history"), che confronta valori "Actual" nel FY23 e "Forecast" nel FY24²². Il Memorandum registra la rispondenza delle previsioni iniziali su alcune variabili strategiche (volumi passeggeri, load factor, dipendenti etc.) con gli originari "due anni di programmazione" ("the basic forecast ... remained consistent with the original 2-year plan")²³.

I due documenti del Memorandum hanno dunque un orizzonte temporale di programmazione/proiezione di due anni.

30. I titoli stessi di tali documenti fanno esplicito riferimento alla denominazione "Business Plan", a determinati standard internazionali seguiti per la loro redazione e a una pianificazione di lungo termine. In particolare, il documento include sezioni denominate: "commento riassuntivo del business plan" e "le policy contabili sottese al business plan". (Figura 1)

Figura 1 - Estratti del doc. 177.219 (sezione 1.7) e del doc. 177.220 (sezione 10).*

1.7 Summary Commentary on the Business Plan

The projections and the sensitivity analysis highlight that the Group's working capital will be to cover its commitments out to March 31, 2025, including any payments that may become due during that time in relation to the 2023 Boeing Contract.

10 Accounting Policies Underlying the Business Plan

The accounting policies adopted by Ryanair have been those required under IFRS (International Financial Reporting Standards) as appropriate and are consistent with the accounting policies set out and adopted in our annual financial results for the year to March 31, 2023. The accounting policies have been consistently applied in the Memorandum for the periods to 2025.

31. Un'altra sezione del doc. 177.220 indica la circostanza che, in termini di pianificazione di lungo periodo, "il budget annuale si è dimostrato una previsione accurata dei ricavi ma non dei costi", legando quindi l'importanza del budget per una buona pianificazione addirittura di lungo periodo (Figura 2).

¹⁶ [Ad esempio, doc. 177.219, pag. 19 del documento ispettivo acquisito in copia (indicata come pag. 22 nel documento stesso), sezione 5.]

¹⁷ [Cfr. doc. 177.219, sezioni 1.4 e 1.6.]

¹⁸ [Ad esempio, doc. 177.219, pag. 2 sezione 1.2, pag. 21 sezione 6 etc.. Il doc. 177.220, pag. 6 sezione 10, considera i risultati finanziari annuali "per l'anno fino al 31 marzo 2023" (our annual financial results for the year to March 31, 2023).]

¹⁹ [Ad esempio, doc. 177.219, pag. 2 sezione 1.2, pag. 5 sezione 1.7, pag. 21 sezione 6 etc..]

²⁰ [Cfr. doc. 177.219, pag. 22, sezione 6.2; doc. 177.220, pag. 9, riporta il bilancio consolidato provvisorio al 31 agosto 2023 ("as at August 31, 2023 (unaudited)").]

²¹ [Cfr. doc. 177.219, pag. 2 sezione 1.2; la pag. 3 sezione 1.4 parla di "periodo analizzato fino al 31 marzo 2025" ("the period under review in this Memorandum (to March 31, 2025)", "In the two fiscal years under review to March 31, 2025").]

²² [Cfr. doc. 177.219, sezioni 3 e 4, e doc. 177.220, sezioni 8 e ss..]

²³ [Cfr. doc. 177.220, pagg 1 e 7. Si osserva che il doc. 177.220 consta della copia fotostatica di una serie di documenti cartacei. Pertanto, ci si riferisce al primo dei documenti cartacei copiati, corrispondenti alle pagine n. 1-7 del file pdf.]

* [Nella presente versione alcuni dati sono omessi, in quanto si sono ritenuti sussistenti elementi di riservatezza o di segretezza delle informazioni.]

Figura - 2 Estratto del doc. 177.220 (sezione 9).

9 Summary

Overall Ryanair has a good record in terms of long-term planning. The annual budget has proved to be an accurate forecast of revenues but less so for costs. [redacted]

32. Tra i presupposti chiave dell'analisi, il *Memorandum* indica (rinviano alla descrizione di dettaglio della sezione 3 del medesimo documento) in particolare la crescita prevista dei ricavi totali da un dato valore dell'anno fiscale 2023 a quello minimo atteso nell'anno fiscale 2025, le percentuali di crescita attesa dei ricavi ancillari per passeggero per il FY24 e per il FY25, nonché la modalità ipotizzata per finanziare l'acquisto dei Boeing (*"Total Revenues to grow from € [omissis] in FY23 to over € [omissis] in FY25 [...]; Ancillary revenues per pax are expected to increase [omissis]% in FY24 and [omissis]% in FY25 [...]; Ryanair expects to finance aircraft purchases [...]"*, etc²⁴. La sezione 3, infatti, *"Detailed Discussion and Analysis of Forecast for FY24"* confronta le voci di ricavi e perdite a consuntivo del FY23 (*"Actual"*) con quelle di previsione per il FY24 (*"Forecast"*), oltre alla variazione in valore e in percentuale, confrontando in dettaglio nelle sezioni 3.3-3.6 anche i costi operativi (carburante, *staff*, oneri aeroportuali, *marketing*, ecc.), il bilancio e il *cash flow*.

33. Nell'arco dei tre anni fiscali considerati (*"FY23"*, *"FY24"*, *"FY25"*), i *Memorandum* descrivono e valutano pro e contro di quattro possibili scenari prospettati (*"1.5 Scenario Analysis"*), quali: A) situazione con rendimenti inferiori; B) minaccia competitiva che riduce il *load factor*; C) una combinazione dei due scenari precedenti; D) un evento importante che si tradurrà in risultati significativamente diversi (cfr. *infra* Figura 1)²⁵.

Figura 3 - Estratto del doc. 177.219, pag. 4.

1.5 Scenario Analysis

Four scenarios have been prepared based on the projections to evaluate the impact of:

- A. a lower yield environment,
- B. a competitive threat resulting in lower load factors,
- C. a combination of lower yield environment and competitive threat impacting load factors,
- D. a major event resulting in a significant increase in [redacted]

The detailed analysis of these scenarios is set out in Section 7.

34. Lo scopo del *Memorandum*, preparato dal *Management* per illustrare al *Board* la situazione finanziaria di Ryanair per il periodo di due anni che finisce il 31 marzo 2025 (*"management has prepared a Memorandum for the Board setting out the working capital position and financing requirements for the 2-year period ended March 31, 2025"*) è di permettere ai Direttori di considerare la posizione finanziaria di Ryanair fino al FY25 e di coprire i costi che dovrà sostenere durante tale periodo, incluso il finanziamento del contratto Boeing 2023 (*"including € [...] commitments under the 2023 Boeing Contract"*)²⁶.

Il *Memorandum* comprende:

- ☐ *"Forecast March 31, 2025 based on our most recent estimates.*
- ☐ *A summary of the competitive environment that Ryanair is currently trading in.*
- ☐ *Sensitivity analysis on the assumptions underlying the forecast covering A) a competitive threat, B) an economic slowdown, C) a major adverse event, and D) rising [omissis] prices [...]"*, sempre fino all'anno fiscale 2025,

²⁴ [Cfr. doc. 177.219, sezione 1.3.]

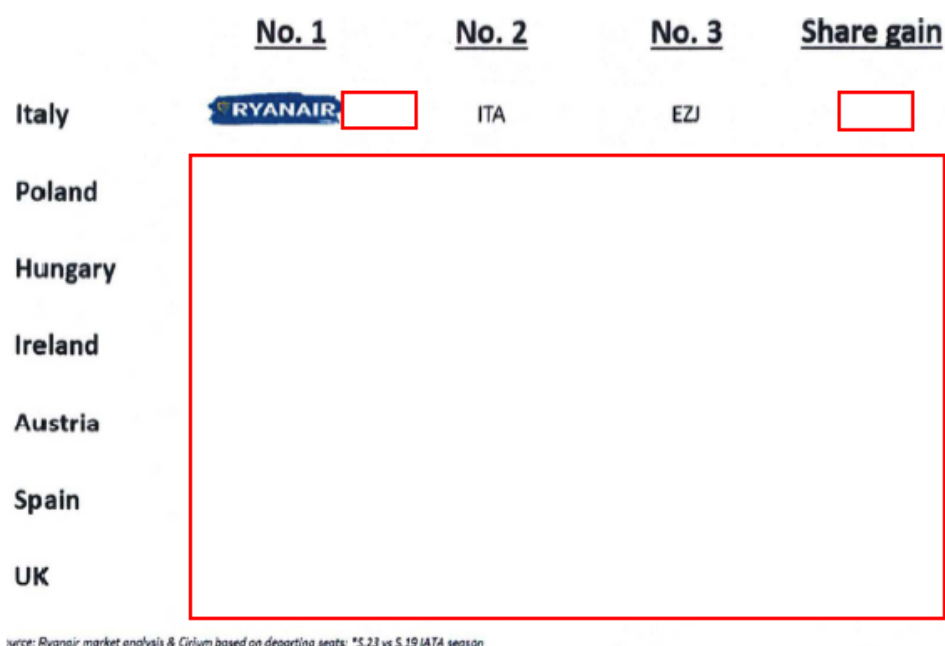
²⁵ [Cfr. doc. 177.219, pag. 4. 1. Il doc. 177.220 (pag. 1-7) contiene un'analisi dettagliata di ciascuno di tali scenari, oltre a dati di dettaglio a livello di Gruppo per il 2023 (ricavi e perdite, costi di una base etc.) e previsioni per il 2024.]

²⁶ [Cfr. doc. 177.219. La sezione 2.1 prosegue con l'avvertenza ai Direttori circa la possibilità di scegliere tra altre possibilità a loro disposizione e non inserite in alcuna proiezione (*"The Directors should consider that a variety of options would be available to the Group which are not incorporated in any of the projections. These would include: - significantly reducing costs and retrenchment of activities [...], the closure of routes and bases [...]"*).

nonché una valutazione sui rischi chiave ("Key Risks") e "Detailed Discussion and Analysis of Forecast for FY24" e "for FY25" ²⁷.

35. Infine, il medesimo documento dedica la sezione 5 all'analisi della concorrenza nell'industria aerea europea ("Competition in the European industry. Overall Marketplace") dell'estate 2023 ("This summer (2023), Ryanair will operate our largest ever schedule"), con un focus anche sulle condizioni concorrenziali nel mercato italiano. All'interno del documento, Ryanair pone l'accento sul fatto di aspettarsi che le compagnie aeree europee continueranno a consolidare la propria posizione senza grandi variazioni, distribuendo la propria capacità "in modo disciplinato" ("Ryanair expects European airlines will continue to consolidate over the next 2 years and it seems likely they will deploy capacity in a disciplined manner") e analizza anche il dettaglio dei costi operativi di tali operatori, con quote di mercato e differenziale guadagnato rispetto a esse²⁸. La figura che segue rappresenta, in particolare, l'analisi interna del posizionamento di mercato di Ryanair in Italia e in alcuni altri mercati europei, sulla base dei posti occupati in partenza nell'estate 2023 rispetto alla stagione estiva (IATA) 2019.

Figura 4 - Estratto del doc. 177.219, pag. 19.



Source: Ryanair market analysis & Cirium based on departing seats; *S.23 vs S.19 IATA season

36. Le sezioni da 7.2 a 8 del doc. 177.220 riprendono l'analisi di dettaglio di ciascuno dei quattro scenari sopra descritti, nella situazione a consuntivo (2023, conclusasi il 31 marzo 2023) e prospettica (per il FY24 e il FY25, vale a dire degli anni fiscali a partire dal 1° aprile 2023). Anche in questo caso, vengono svolte analisi dettagliate e proiezioni dei quattro scenari già individuati nel primo documento. Le analisi arrivano al 31 marzo 2025 e al completamento dell'operazione di rinnovamento della flotta e acquisizione di nuovi aerei fino al 2034.

37. È stato altresì acquisito un file excel denominato "FY25 BUDGET"²⁹, realizzato per essere condiviso con il Board, allegato a una e-mail interna del 22 febbraio 2024, ma creato, secondo le proprietà del documento stesso, dal Responsabile commerciale (CCO) di Ryanair DAC il 17 gennaio 2023 e finalizzato il 22 febbraio 2024, giorno dell'invio della predetta e-mail. In particolare, il documento riflette dati raccolti necessariamente in un momento in cui non vi era ancora il dato consolidato di dicembre 2023. Infatti, l'ipotesi di partenza delle varie analisi svolte presente in numerosi fogli excel del documento considera la consegna dei nuovi aerei su base mensile nel periodo settembre 2022 - luglio 2023, contrassegnando con il colore verde i mesi in cui la consegna è stata effettuata (fino a gennaio 2023) e con il colore arancione il mese in cui tale consegna era "a rischio" (febbraio 2023), lasciando in bianco i mesi in cui le consegne non erano state ancora effettuate. Pertanto, la creazione del documento non può collocarsi temporalmente oltre la data dell'ultima consegna (avvenuta o prevista) registrata, ovvero febbraio 2023³⁰.

²⁷ [Cfr. doc. 177.219, sezioni 2.1 e 2.2.]

²⁸ [Cfr. doc. 177.219, pag. 20, con un'analisi dei costi unitari escluso carburante rispetto ai competitor.]

²⁹ [Cfr. doc. 177.159 del fascicolo A568.]

³⁰ [Cfr. le tabelle con "Assumptions. Assumes 51x8-200 a/c delivered from Sept '22 to Jul'23" presenti in molti fogli excel del doc. 177.159 del fascicolo A568.]

Assumptions

Assumes a/c delivered from Sept '22 to Jul '23

September	October	November
 	 	
December	January	February
 	 	
March	April	May
 	 	
June	July	
 	 	

Delivered.

At risk (fastener issue).

39. Inoltre, come è possibile osservare nella seguente Figura 6, il documento era ancora in corso di redazione nel periodo in cui Ryanair DAC stava rispondendo alle RFI 1 e 2³¹. In particolare, si facevano ipotesi sui ricavi del periodo di dicembre 2023 e dei mesi successivi, fino all'anno fiscale 2025. Ciò si evince comparando i singoli fogli *excel* presenti nella *file*, contenenti diverse ipotesi di tariffe. A ogni ipotesi corrisponde una valutazione prospettica sull'impatto dello "spegnimento" delle *Online Travel Agency* - OTA ("*OTA off*") sui ricavi medi ("*Avg Fare*"), formulata a partire da dicembre 2023³², come messo in evidenza nel documento dalla parte in giallo della colonna FY24, che parte dai valori del mese di dicembre (2023) fino ad arrivare a quelli di marzo (2024), accompagnato dall'indicazione delle assunzioni del *budget* ("*Assumes same LF as FY25 budget*").

Foglio Old W24 cap

Foglio Old W24 cap & OTA off

	Avg Fare		
Month	FY23	FY24	FY25 Budget
April	€	€	€
May	€	€	€
June	€	€	€
July	€	€	€
August	€	€	€
September	€	€	€
October	€	€	€
November	€	€	€
December	€	€	€
January	€	€	€
February	€	€	€
March	€	€	€
Sch	€	€	€

	Avg Fare		
Month	FY23	FY24	FY25 Budget
April	€	€	€
May	€	€	€
June	€	€	€
July	€	€	€
August	€	€	€
September	€	€	€
October	€	€	€
November	€	€	€
December	€	€	€
January	€	€	€
February	€	€	€
March	€	€	€
Sch	€	€	€
Was	€	€	€

Assumes same LF as FY25 budget

↖

Gennaio 2024

↖

Dicembre 2023

FY 2024
da aprile 2023
a marzo 2024

Dicembre 2023

Gennaio 2024

³² [Si ricorda che l'anno fiscale 2024 inizia il 1° aprile 2023 e, pertanto, il dicembre dell'anno fiscale 2024 è dicembre 2023.]

40. Poiché il dato di dicembre 2023 varia a seconda delle ipotesi (senza e con "OTA Off"), questo *file* deve necessariamente essere stato realizzato prima che il dato consuntivo di dicembre 2023 fosse disponibile (arricchito di valutazioni prospettiche tra la fine di novembre e il mese di dicembre 2023 e ulteriormente rivisto tra gennaio e febbraio 2024, come risulta da vari fogli del documento *excel* in questione).

41. Nella Tabella 1 che segue sono stati riportati dati su ricavi/tariffe contenuti in quattro fogli del doc. 177.159, da aprile 2023 a marzo 2024 per l'anno fiscale 2024 e da aprile 2024 a marzo 2025 per l'anno fiscale 2025. Dalla tabella si evince che le tariffe indicate mensilmente in ciascun foglio (ciascuno corrispondente a una diversa ipotesi), tra aprile e novembre 2023 (evidenziate in verde), sono sempre uguali, mentre iniziano a cambiare, nelle varie ipotesi, a partire da dicembre 2023 (in corrispondenza dei valori in rosso) e fino a tutto l'anno fiscale 2025. Quindi il doc.177.159, contenendo ipotesi di ricavi/tariffe anche per il periodo 2023, non può necessariamente essere stato elaborato nella sua interezza nel 2024.

Tabella 1: elaborazioni AGCM su vari fogli con tariffe medie del doc. 177.159

	Foglio: Old W24 cap dato: Avg fare	Foglio: Fare for new W24 cap dato: Avg fare	Foglio: Old W24 cap & OTA off dato: Avg fare	Foglio: New (unused) budget 24-01 dato: Avg fare
FY 2024	€	€	€	€
apr-23	€	€	€	€
mag-23	€	€	€	€
giu-23	€	€	€	€
lug-23	€	€	€	€
ago-23	€	€	€	€
set-23	€	€	€	€
ott-23	€	€	€	€
nov-23	€	€	€	€
dic-23	€	€	€	€
gen-24	€	€	€	€
feb-24	€	€	€	€
mar-24	€	€	€	€
FY 2025	€	€	€	€
apr-24	€	€	€	€
mag-24	€	€	€	€
giu-24	€	€	€	€
lug-24	€	€	€	€
ago-24	€	€	€	€
set-24	€	€	€	€
ott-24	€	€	€	€
nov-24	€	€	€	€
dic-24	€	€	€	€
gen-25	€	€	€	€
feb-25	€	€	€	€
mar-25	€	€	€	€

42. Un documento simile è rappresentato dal *file excel* allegato alla *e-mail* avente a oggetto "FY25 BUDGET PAX"³³, contenente risultati e previsioni per l'anno fiscale 2025 (aprile 2024-marzo 2025) e i dati relativi all'anno fiscale 2024 (aprile 2023-marzo 2024). Sebbene il *file excel* sia allegato a una *e-mail* dell'8 gennaio 2024, verificando le proprietà del documento, esso risulta essere stato realizzato il 14 novembre 2023 e completato il giorno dell'invio della suddetta *e-mail* interna di trasmissione. Il documento, in un unico foglio *excel*, contiene i dati per l'anno fiscale 2024 (marzo 2023-aprile 2024), a consuntivo solo per una parte dell'anno fiscale e con dati di previsione per la restante parte (come emerge dalla dicitura "FY24 Actual/Forecast"). Tuttavia, il documento non presenta elementi (come, ad esempio, la sopra citata tabella "Assumptions" o differenti colorazioni per la parte previsionale o altri elementi ancora) che permettano di ricondurne con certezza l'elaborazione al 2023.

43. È stata poi acquisita presso la postazione del Responsabile *marketing* di Ryanair copia della presentazione del 2023 denominata "Customer base breakdown"³⁴. Tale documento analizza i risultati per ciascun anno fiscale (che, si ricorda, inizia il 1° aprile di ciascun anno e termina il 31 marzo dell'anno successivo) dal 2021 al 2023 e previsioni per il FY24³⁵, in termini di volume e quote di consumatori (ovvero prenotazioni) in dodici mercati nazionali, tra cui l'Italia, presente nelle tabelle alle pagine 4 e 5 del documento, e nelle basi di Torino e Fiumicino (rispettivamente TRN e FCO) indicate nelle pagine 13, 14 e 20 dello stesso. In particolare, il grafico denominato "TOTAL CUSTOMERS BOOKED FY19-FY24" rappresenta su base mensile l'andamento delle prenotazioni dal 1° aprile 2023 al 1° aprile 2024 (FY24) con colori e tratti diversi per ciascun anno fiscale considerato all'interno di tale *range*. Per l'anno fiscale 2024, il grafico riporta sia i dati di consuntivo (con riga continua) sia i dati di previsione (con riga tratteggiata)³⁶. I dati di consuntivo

³³ [Cfr. doc. 177.181 del fascicolo A568.]

³⁴ [Cfr. doc. 177.67 del fascicolo A568. Il documento contiene anche una sezione denominata "Performance Marketing. Paid Media Campaigns".]

³⁵ [L'anno fiscale 2024 è il periodo compreso dal 31 marzo 2023 al 31 marzo 2024.]

³⁶ [Cfr. doc. 177.67, pag. 3, del fascicolo A568.]

si fermano al 1° settembre 2023, data in cui inizia il tratteggiato che indica appunto il dato di previsione. Per ciascun anno precedente (2019-2023), i dati raffigurati nel grafico sono segnati soltanto con riga continua. Ciò permette di collocare l'elaborazione del documento intorno al settembre 2023³⁷. Il documento in questione contiene, poi, previsioni in merito a strategie di *retention* e di acquisizione di nuovi clienti ("*Acquisition & Retention*"), sempre per ciascun anno fiscale dal 2021 al 2024 (aggiornato e previsionale), rispetto ai quali Ryanair effettua un'attenta analisi su diverse variabili del comportamento della clientela ([*omissis*]) e sul canale scelto per la prenotazione ("*booking source*"). Anche la comunicazione viene vista sia in prospettiva storica, da fine 2022 a metà 2023, sia in prospettiva dinamica, individuando azioni da intraprendere per aumentare in futuro l'acquisizione di clienti e le divisioni interne incaricate di attuarle ("*Next Steps to Go Live*").

44. Inoltre, dalla postazione del CEO della società, è stata acquisita copia cartacea di una sua comunicazione inviata al Board il 18 febbraio 2022, con numero di protocollo interno ("*CB/105607*"), con cui lo stesso CEO trasmette la nota del Responsabile della Divisione Commerciale (autore dell'Affidavit prodotto nella memoria finale, v. *infra*), che mette a confronto le *performance* di Ryanair e di un suo concorrente in Italia per traffico, capacità, *load factor*, aeromobili e per frequenza settimanale dei voli previsti per la imminente stagione estiva 2022 nelle rotte in concorrenza. Questa nota è stata poi trasmessa dal Responsabile di tale Divisione interna al CEO e da questi al Board con una lettera di accompagnamento del 18 febbraio 2022, in cui l'Amministratore delegato commenta i positivi risultati raggiunti rispetto ai concorrenti in Italia³⁸. Tuttavia, l'unico elemento relativo alla programmazione futura del documento in questione rientrante nel periodo 2021-2023, come chiesto nelle RFI, riguarda la frequenza settimanale dei voli sulle rotte domestiche in concorrenza della imminente stagione estiva ("*S22*"). Questo potrebbe essere semplicemente il risultato di quanto i vettori già definiscono a dicembre dell'anno precedente per la stagione estiva successiva secondo il calendario IATA e non avere quindi una genuina valenza previsionale.

45. Infine, occorre considerare il processo decisionale messo in evidenza dalla stessa Ryanair nella voce "*Meeting*" dei vari *Annual Report* del Gruppo, nei quali essa sottolinea ogni volta l'importanza della tempestiva e preventiva condivisione delle decisioni con il Board, "*la cui approvazione è necessaria per molte materie*", a dimostrazione del fatto che la gestione della società è in solide mani ("*Detailed Board papers are circulated in advance so that Board members have adequate time and information to be able to participate fully at the meeting. The holding of detailed Board meetings and the fact that many matters require Board approval, demonstrates that the running of the Company is firmly in the hands of the Board*", enfasi aggiunta), dando altresì conto dell'esistenza di numerose riunioni annuali e della relativa documentazione preparatoria ("*Detailed Board papers*")³⁹.

IV. LE ARGOMENTAZIONI DELLA PARTE

46. La presente sezione illustra le principali difese svolte da Ryanair DAC nelle sue memorie e nel corso dell'audizione finale⁴⁰.

a) Questioni procedurali: l'asserita tardività dell'avvio

47. Nella Memoria finale, in risposta alla CRI, Ryanair ha eccepito per la prima volta l'asserita tardività del presente procedimento, che ritiene essere stato avviato dopo centocinquanta due giorni oppure, nell'ipotesi migliore, dopo 105 giorni dall'ispezione, quindi, ben oltre i novanta giorni previsti per la contestazione dall'articolo 14, comma 2, della legge. n. 689/1981. Il procedimento sanzionatorio sarebbe, dunque, del tutto illegittimo.

48. Secondo Ryanair DAC, il termine in questione decorrerebbe dal giorno dell'ispezione sulla base della giurisprudenza relativa a un caso che essa ritiene "*perfettamente sovrapponibile*" a quello in esame, in cui proprio il materiale ispettivo era stato utilizzato dall'Autorità - come nel caso di specie - a fondamento della contestata non veridicità delle informazioni fornite dalla parte e, quindi, come *dies a quo* per calcolare il predetto termine di novanta giorni⁴¹.

49. In particolare, secondo Ryanair DAC, ai 77 giorni intercorsi tra l'ordinanza del Consiglio di Stato n. 4535 del 29 novembre 2024 che ha dato accesso all'Autorità alla documentazione ispettiva e l'avvio del presente procedimento, andrebbero aggiunti settantacinque o ventotto giorni (nell'ipotesi più favorevole) calcolati tra la data dell'ispezione (8 marzo 2024, *rectius*, il 9 marzo 2024 quando è stata protocollata la lettera con cui la CCPC ha trasmesso i documenti

³⁷ [Cfr. pag. 3 del doc. 177.67 del fascicolo A568.]

³⁸ [Cfr. doc. 177.197, pagine 4-7, del fascicolo A568. Si osservi che il doc. 177.197 consta nella copia fotostatica di una serie di documenti cartacei anche relativi a periodo successivi alle richieste di informazioni dell'Autorità. Pertanto, ci si riferisce solo ai documenti inviati al Board nel febbraio 2022, vale a dire le pagine 1-3 e 7 del file pdf.]

³⁹ [Cfr. https://investor.ryanair.com/wp-content/uploads/2021/08/FINAL_Ryanair-Holdings-plc-Annual-Report-FY21.pdf, pag. 22; <https://investor.ryanair.com/wp-content/uploads/2022/07/Ryanair-2022-Annual-Report.pdf> pag. 23; <https://investor.ryanair.com/wp-content/uploads/2023/07/Ryanair-2023-Annual-Report.pdf> pag. 22; <https://investor.ryanair.com/wp-content/uploads/2024/06/Ryanair-2024-Annual-Report.pdf> pag. 23.]

⁴⁰ [Cfr. le Osservazioni, la Memoria finale e il verbale dell'audizione davanti al Collegio, rispettivamente docc. 9, 27 e 33.]

⁴¹ [Cfr. sentenza del Consiglio di Stato n. 1159/2024 relativa al caso A523 - TicketOne/Condotte escludenti nella vendita di biglietti].]

all'Autorità) e altre vicende processuali⁴². Poiché, secondo Ryanair DAC, l'Autorità avrebbe mantenuto dall'ispezione ininterrottamente nel fascicolo A568 la disponibilità materiale dei documenti acquisiti, senza dare garanzie né prove oggettive di essersi effettivamente astenuta dal visionare e consultare tale documentazione, essa non potrebbe giovare di un periodo pieno di sospensione del computo del termine di cui all'articolo 14, comma 2, della legge n. 689/1981 dal giorno dell'ispezione alla citata pronuncia del Consiglio di Stato. Ryanair DAC ha richiamato a sostegno di tale sospetto, la circostanza che l'Autorità non avrebbe neppure mai dato alcun riscontro esplicito alle proprie richieste di separare e isolare il materiale ispettivo in ottemperanza al decreto del TAR Lazio n. 2067/2024⁴³.

50. Infine, Ryanair DAC ha sottolineato l'assoluta ragionevolezza, nel caso di specie, di un termine di novanta giorni per valutare la tempestività della contestazione, non richiedendo l'esame di una mole "*quantitativamente limitata*" di soli centocinquantanove documenti ispettivi acquisiti "*una complessa analisi materiale ed economica*"⁴⁴.

b) Altre questioni procedurali

51. Nella Memoria finale, Ryanair DAC ha riproposto anche altri profili procedurali di contesto, già sollevati nelle Osservazioni.

52. In primo luogo, Ryanair DAC ha lamentato l'utilizzo della documentazione acquisita nel corso delle ispezioni svolte dalla CCPC nell'ambito del presente procedimento al fine di giustificare *a posteriori* l'oggettiva necessità delle ispezioni stesse (c.d. **fishing expedition**).

53. Inoltre, la mancata reazione dell'Autorità alla sua risposta alla RFI 2⁴⁵ avrebbe ingenerato in Ryanair DAC il **legittimo affidamento** di aver fornito risposte ritenute dall'Autorità soddisfacenti e in linea con quanto richiesto.

54. Ancora, secondo Ryanair DAC la **RFI 2 sarebbe stata estremamente ampia e generica**, tale da togliere qualsiasi certezza giuridica in ordine alla corretta e oggettiva decodifica del perimetro e del contenuto di quanto richiesto, onerando la Società della eccessiva responsabilità di selezionare i documenti da essa ritenuti maggiormente rispondenti alla richiesta degli Uffici, con il rischio - poi verificatosi - di non soddisfarla. L'*"assenza di chiarezza e l'eccessiva latitudine"* della RFI 2 risulterebbe dall'espressione della stessa CRI secondo cui tale richiesta avrebbe lasciato Ryanair DAC "*libera di scegliere*" come riscontrare la RFI 2. La Parte avrebbe quindi agito in buona fede, scegliendo esempi di documenti che considerava più vicini ai *business plan* tradizionali, chiesti fin dalla RFI 1 e poi precisati dalla RFI 2.

55. Al tempo stesso, trasmettere all'Autorità migliaia di documenti che, secondo la definizione di *business plan* di "*portata elastica ed espansiva*" proposta dagli Uffici, avrebbero tutti potuto rientrare nelle esemplificazioni richieste nella RFI 2 sarebbe stato un onere evidentemente sproporzionato per Ryanair DAC, in violazione dell'articolo 12, comma 2-bis, della legge n. 287/1990. A riguardo, Ryanair DAC ha richiamato il fatto che la RFI 2 faceva riferimento "*a qualsiasi conversazione interna all'azienda*" che potesse riguardare il mercato italiano e sottolinea l'evidente eterogeneità di contenuto dei documenti citati nel Provvedimento, comprendenti sia una ripartizione analitica della base clienti sia una nota contenente meri *talking point* per una conferenza stampa, sottolineando che tale ultima tipologia di documento non sarebbe stata mantenuta nella CRI⁴⁶.

56. Infine, Ryanair DAC ha lamentato che la contestazione di aver reso informazioni asseritamente inesatte, incomplete o fuorvianti in merito alla mancata predisposizione dei *business plan* nel triennio 2021-2023 riguarderebbe **informazioni non pertinenti rispetto all'oggetto del procedimento principale**. Infatti, dato che il procedimento sarebbe volto a contestare presunti ostacoli posti in essere dal Gruppo Ryanair - ritenuto dall'Autorità in posizione dominante nel mercato a monte del trasporto di linea passeggeri nazionale e da/per l'Italia - alla vendita di propri voli da parte di OTA e agenzie fisiche, la mancata produzione di documentazione di pianificazione strategica - peraltro non obbligatoria per il diritto irlandese - con indicazioni prospettiche per azioni future non potrebbe avere alcun rilievo in un procedimento volto ad accertare condotte di mercato presenti e passate.

57. A tale ultimo proposito, nella Memoria finale, Ryanair DAC ha sottolineato l'erroneo riferimento alla sentenza sul caso *Ticketone* richiamata dalla CRI per affermare la violazione del dovere di leale collaborazione dell'impresa nei riguardi dell'Autorità per aver fornito solo documentazione pubblica, sia perché in tale circostanza si trattava di documentazione non ancora conosciuta dall'Autorità sia perché la sentenza riguardava "*circostanze assolutamente non comparabili con la vicenda oggetto di esame*". In quel caso, infatti, l'Autorità aveva chiesto "*copia di documenti specifici e individuati in modo univoco (i.e. copia di tutti gli accordi, anche di carattere preliminare, stipulati nell'ambito dell'acquisizione del controllo*" di una società), di cui la parte aveva negato l'esistenza e che poi erano stati trovati in

⁴² [Secondo Ryanair DAC, in particolare, tra l'ingresso dei documenti nel fascicolo A568 (il 9 marzo 2024) e la data del decreto del TAR Lazio n. 2067/24 che ha vietato all'Autorità di utilizzare o rendere accessibile a terzi tali documenti sarebbero trascorsi 75 giorni, mentre fino alla data di costituzione in giudizio dell'Autorità nel contenzioso innanzi la High Court irlandese ne sarebbero trascorsi 28.]

⁴³ [Con riguardo alla censura di Ryanair DAC richiama alcune comunicazioni avute a fine maggio con l'Autorità, l'ultima del 31 maggio 2024 neppure riscontrata dall'Autorità, §§ 25-29, della Memoria finale.]

⁴⁴ [Cfr. la sentenza della Corte di Giustizia dell'Unione europea nella causa C-511/23, caso Caronte & Tourist, §§ 48 e 73.]

⁴⁵ [Ryanair evidenzia peraltro che una risposta di analogo tenore sarebbe già stata fornita in un precedente procedimento (I863) innanzi all'Autorità, senza che sia stata sollevata alcuna obiezione.]

⁴⁶ [Si tratta del doc. 177.161 del fascicolo A568, acquisito al fascicolo del presente procedimento come parte del doc. 13.]

ispezione. Nel caso di specie, invece, la documentazione chiesta dall'Autorità era assolutamente eterogenea e difficile da individuare in modo puntuale e con la sufficiente certezza per l'impresa di aver fornito informazioni "adeguate".

58. Secondo Ryanair DAC, non sarebbe quindi ravvisabile alcun comportamento censurabile nella sua decisione di produrre i documenti individuati e ritenuti *"maggiormente rispondenti alla richiesta degli Uffici"* (ovvero la Circolare e la Presentazione CMD). Tali documenti, come dichiarato da Ryanair DAC nella seconda risposta, rappresenterebbero, da soli e in ottica complessiva, esempi di quanto di più simile a un *business plan*: la Circolare riguarderebbe un'operazione dall'elevato valore strategico e di assoluta pertinenza per l'attività del vettore, definita dalle *Euronext Dublin Listing Rule* al momento vigente come operazione di "classe 1" per il suo carattere straordinario, che ne ha richiesto anche l'approvazione da parte degli azionisti, sulla base di *"un preciso inquadramento del ruolo dell'operazione nell'attuazione dei piani di sviluppo futuri"* fornito dal Gruppo Ryanair; la Presentazione CMD fornirebbe dati di maggior dettaglio a partire dalla Circolare per le prospettive di crescita del Gruppo Ryanair fino all'esercizio finanziario 2034⁴⁷.

59. La contestazione in esame deriverebbe, quindi, da una situazione di elevata incertezza giuridica che esporrebbe la Parte, indipendentemente dalla propria volontà di collaborare, al rischio di incorrere in una violazione soltanto per non aver prodotto un *business plan* secondo i *desiderata* e la definizione *sui generis* sposata dall'Autorità⁴⁸.

60. Ryanair DAC ha evidenziato che secondo la giurisprudenza amministrativa, nessun rimprovero può essere mosso a un'impresa quando *"alla luce della concreta formulazione dei quesiti, sussistono elementi positivi idonei a ingenerare nella società [...] il convincimento della liceità della propria condotta"*⁴⁹. Diversamente, l'eventuale decisione di condanna che l'Autorità dovesse assumere nella fattispecie violerebbe il principio della certezza del diritto, che secondo le Corti europee deve informare qualsiasi atto delle istituzioni⁵⁰.

61. La Parte ha inoltre sottolineato di aver agito in **buona fede e con la massima collaborazione** fornendo sempre quanto richiesto⁵¹, per cui non potrebbe configurarsi alcun incentivo o vantaggio a fornire informazioni non veritiere o a seguire una precisa strategia procedimentale volutamente omissiva. Per tali ragioni, Ryanair DAC contesta anche la qualificazione dell'elemento **soggettivo** della violazione che la CRI individua a titolo di dolo o, quantomeno, di colpa grave, in ossequio a *"una ben precisa scelta di strategia procedimentale non collaborativa e fuorviante"*, ritenendo che l'Autorità non avrebbe provato *"la fattispecie tipica dell'illecito"*, che rappresenterebbe invece il presupposto necessario affinché possa configurarsi in capo al trasgressore l'onere di provare di aver agito senza colpa⁵².

c) Questioni di merito di carattere generale

62. Ryanair DAC ha anche svolto alcune osservazioni di merito di ordine generale, per poi soffermarsi sulle criticità relative a ciascuno dei documenti ispettivi utilizzati a fondamento della contestazione.

63. In primo luogo, Ryanair DAC ha sottolineato la veridicità delle proprie risposte, perché nessuno dei documenti da essa predisposti costituirebbe un *business plan* secondo la definizione di documento descrittivo e di pianificazione strategica a medio termine (tre-cinque anni), come dimostrerebbe sia la dichiarazione di una figura apicale interna, ovvero l'Affidavit del proprio *Chief Commercial Officer* (di seguito, "CCO"), sia il parere *pro veritate* di un qualificato consulente esterno - Professore ordinario di Economia aziendale - (di seguito, rispettivamente, anche "Affidavit" e "Parere") prodotti in allegato alla Memoria finale⁵³.

⁴⁷ [Tale documento rappresenterebbe "le proiezioni di crescita degli utili, in totale e per passeggero, e raggruppa ulteriori informazioni relative a ciascuna compagnia aerea del gruppo Ryanair. Dal punto di vista finanziario, il documento definisce le priorità di allocazione del capitale del Gruppo, la traiettoria di crescita della flotta e il suo impatto sui costi del carburante e di altro tipo, l'aumento della capacità e la riduzione dei costi di gestione, gli obiettivi di sostenibilità, i nuovi mercati su cui si concentra l'attenzione e addirittura le quote di mercato stimate fino al 2034 in diverse aree geografiche, inclusa l'Italia, nonché il numero di aeromobili necessari per raggiungere tale livello di quota di mercato. Infine, nella presentazione vengono richiamate le azioni necessarie in materia di impiego di risorse umane per la realizzazione della strategia di crescita di Ryanair, nonché i supporti operativi come l'espansione dei centri di formazione e degli hub di manutenzione e il lavoro dei Ryanair Labs, che consentirà di aumentare l'impiego di tecnologie nell'impresa".]

⁴⁸ [Secondo Ryanair DAC, il fatto stesso che il provvedimento di avvio contestasse anche la mancata produzione del documento 177.161 del fascicolo A568 che invece la CRI non ha utilizzato come prova della violazione dimostrerebbe l'estrema opinabilità sul modo di ottemperare alle RFI 1 e 2, cfr. memoria finale, doc. 27.]

⁴⁹ [Cfr. TAR Piemonte sentenza del 24 gennaio 2025, n. 211, passata in giudicato.]

⁵⁰ [Ryanair richiama in particolare le sentenze nelle cause C-279/95P, Langnese-Iglo/Commissione, § 78 e la giurisprudenza ivi citata, nonché la sentenza del Tribunale dell'Unione europea, causa T-302/11, HeidelbergCement/Commissione, § 111.]

⁵¹ [In particolare, "nel quadro del procedimento A568, avviato il 14.9.2023, e del subprocedimento cautelare, la Società ha risposto sino a oggi a quattro richieste di informazioni e documentazione (ivi incluse le due oggetto del presente subprocedimento A568B)", oltre ad aver onorato tre dettagliate RFI nel procedimento I863 - Prezzi biglietti aerei da e per la Sicilia nel periodo natalizio chiuso senza accertamento di alcun illecito nel 2023 e sei RFI e quattro richieste di chiarimento/precisazioni nell'ambito dell'IC56 - Algoritmi di prezzo nel trasporto aereo passeggeri sulle rotte nazionali da e per la Sicilia e la Sardegna dello stesso anno.]

⁵² [Cfr. la replica di Ryanair DAC al § 86 della CRI.]

⁵³ [Cfr. doc. 27, contenente anche una traduzione di cortesia dell'Affidavit. Già nelle Osservazioni, Ryanair DAC aveva fatto riferimento alla nozione di *business plan* offerta dal Dizionario di Economia e Finanza (Treccani, 2012), come "documento che definisce obiettivi, strategie, processi, politiche e azioni con orientamento a medio termine [vale a dire, con un orizzonte temporale in genere di 3-5 anni] e che delinea i risvolti economico-finanziari delle stesse. Si utilizza sia per finalità legate alla pianificazione aziendale sia per la comunicazione verso potenziali finanziatori e/o investitori. Si compone tipicamente di due parti fondamentali, una di natura prevalentemente descrittiva, volta a delineare il modello di business, e una prettamente numerico-contabile, tesa a verificare la fattibilità economica finanziaria dello stesso", doc. 9.]

64. In particolare, nell’Affidavit si legge che un *business plan* tradizionale risulterebbe del tutto incompatibile con il modello di *business* del vettore. Il CCO ha infatti evidenziato che la strategia di vettore di linea di Ryanair è improntata alla massima flessibilità e adattabilità ai cambiamenti di mercato, è incentrata sulle opportunità di crescita a basso costo, in un contesto dove le notevoli e continue fluttuazioni richiedono **una modifica costante della programmazione e dell’allocazione degli aeromobili, rendendo superflui rigidi piani aziendali sia a livello di singoli paesi che di network** (“significant fluctuations in the environment affecting our operation which require consistent altering of our schedule and aircraft allocation which would render business plan redundant, whether country-by-country or on a network level”, § 21 dell’Affidavit). Nello specifico, il CCO ha dichiarato che “Ryanair gestisce il suo network (e la sua capacità) assegnando gli aeromobili alle basi con [10/15-15/20] mesi di anticipo” (“Ryanair manages its network (and capacity) by allocating aircraft to bases [10/15-15/20] months in advance” (§ 10 dell’Affidavit) e che la pianificazione strategica e operativa di Ryanair viene definita a livello di rete europea e non di singolo paese (“As a pan-European airline, [...], Ryanair’s strategic and operational planning must be conducted at the European network level, not by individual country”, § 13 dell’Affidavit).

65. Il Parere del consulente esterno va nella stessa direzione, rispondendo a tre quesiti posti da Ryanair DAC su: i) “nozione e contenuti tipici di business plan”; ii) coerenza tra il modello di *business* di Ryanair e l’assenza di *business plan* “con il livello di analisi e dettaglio tipico di tale documento di pianificazione”; iii) correttezza della valutazione dei documenti ispettivi contestati nella CRI “dal punto di vista tecnico”.

66. Dopo una lunga premessa metodologica in cui si sottolinea l’assenza di verifiche e valutazioni autonome (*audit*) su dati e documenti forniti da Ryanair DAC e sulla loro accuratezza e completezza, il Parere risponde al primo quesito ripercorrendo la nozione classica di *business plan*, nella definizione offerta dal sito “Borsa italiana”⁵⁴. Il PEF si definisce, in altri termini, come “lo strumento realizzato ad hoc in fase di analisi di una nuova iniziativa e preposto alla valutazione dell’attrattività e finanziabilità di un progetto: il tutto, sia in un’ottica di breve periodo [...], sia in un’ottica di medio-lungo periodo [...]” (pagg 9 e 10 e §§ 2 e 2.1 del Parere). Il Parere richiama anche la nozione similare di *business plan* (o “piano economico”) definita dall’articolo 2, § 12, del Regolamento (CE) n. 1008/2008, “recante norme comuni per la prestazione di servizi aerei nella Comunità (rifusione)”⁵⁵.

67. Il Parere afferma poi che il *business plan* comprende anche il piano di *marketing*, il piano operativo, il piano degli investimenti e le analisi di mercato (§ 2.2 del Parere). Infine, il Parere conclude la risposta al primo quesito sottolineando che non esiste un obbligo di legge che imponga di redigere un *business plan*, che tuttavia rappresenta un “riferimento fondamentale per l’organo amministrativo della società, che lo utilizza per monitorare l’andamento aziendale, valutare le performance e prendere decisioni strategiche”, benché in alcuni “segmenti di business [sia] prassi operare senza redigere un piano strategico formalizzato” (§ 3).

68. Passando al secondo quesito, il Parere descrive il modello di *business* di Ryanair evidenziandone la flessibilità, la rapidità di reazione, l’attenzione ai costi, l’impostazione “load factor active, yield passive”, che predilige il riempimento degli aeromobili al ricavo sulla singola tariffa, e l’approccio a livello di rete (avendo Ryanair quote superiori al 5% in oltre trenta mercati a fronte di due altri vettori di linea che la superano in meno di dieci mercati nazionali). Il Parere conclude che un modello di *business* avente tali caratteristiche “per definizione non [può] essere programmat[o] in anticipo e quindi formalizzat[o] in un piano strategico di ampiezza pluriennale. Infatti, la redazione di un business plan per Ryanair [...] risulterebbe inefficiente e [...] persino controproducente”, come è prassi nel settore delle *low cost* in Europa (pag. 23).

69. Su queste premesse, il Parere giunge alla conclusione che “Ryanair non predispone documenti programmatici di medio-lungo termine rispondenti alla nozione di business plan” e, rispondendo al terzo quesito, afferma che nessuno dei documenti utilizzati nella CRI può essere qualificato - né formalmente né sul piano sostanziale - come *business plan* (pag. 24).

70. L’esito stesso delle ispezioni, in cui non sarebbe stato trovato alcun *business plan*, nonostante la verifica approfondita presso numerose postazioni informatiche anche di figure apicali utilizzando anche questa specifica parola chiave, proverebbe la veridicità delle risposte fornite.

⁵⁴ [In tale ambito, un business plan risulta “composto da diversi documenti che illustrano in maniera dettagliata le prospettive di sviluppo di diversi ambiti aziendali, tra cui: il piano degli investimenti, il piano economico, il piano patrimoniale e il piano finanziario. In particolare, il business plan si compone tipicamente di: una parte descrittiva, che illustra il modello di business, la visione, il mercato di riferimento, l’analisi della concorrenza, la strategia commerciale, il piano operativo, la struttura organizzativa e le risorse umane coinvolte; una parte numerico-contabile che verifica la fattibilità economico-finanziaria delle strategie proposte e ne quantifica gli effetti a livello di stato patrimoniale, conto economico e rendiconto finanziario. Tra le sezioni più comuni di un business plan rientrano tipicamente le seguenti: executive summary (sintesi del progetto), descrizione dell’impresa e del team, analisi di mercato e del settore, analisi SWOT (punti di forza, debolezza, opportunità, minacce), strategia di marketing e piano operativo, analisi dei rischi e piano economico-finanziario”, (enfasi aggiunte) nonché il c.d. PEF, il piano economico-finanziario che permette a un’impresa di informare e guidare i processi decisionali interni e all’esterno per illustrare il progetto a terzi investitori e dimostrare la bontà del business aziendale oggetto del PEF stesso.]

⁵⁵ [Secondo tale definizione, un business plan contiene una “descrizione dettagliata delle attività commerciali che il vettore aereo intende svolgere nel periodo in questione, in particolare per quanto riguarda lo sviluppo del mercato previsto e gli investimenti da effettuare, comprese le implicazioni economiche e finanziarie di tali attività”.]

d) Questioni di merito specifiche sui singoli documenti della CRI

71. Ryanair DAC ha esposto, quindi, rilievi critici anche sui singoli documenti menzionati nel Provvedimento e precisati nella CRI, sottolineando quanto segue:

a) i *Working capital memorandum* (docc. 177.219 e 177.220 del fascicolo A568) non avrebbero a oggetto le future attività della Società nel mercato italiano nel 2021-2023, neanche in parte, fornendo soltanto qualche dato storico di mercato (ad esempio, le quote di mercato anche in Italia indicate nella Sezione 5), ma costituirebbero documenti di rendicontazione finanziaria, preparati dal dipartimento competente per informare il consiglio di amministrazione di Ryanair Holdings plc della situazione finanziaria della società idonea a sostenere l'acquisto degli aeromobili Boeing, predisposti per accompagnare la Circolare e non contengono alcun dato sulle future attività della Società. Tali documenti non sarebbero stati trasmessi agli Uffici perché non costituirebbero né un *business plan* né documenti di pianificazione strategica relativi all'esecuzione della strategia commerciale e competitiva di Ryanair in Italia, "diversi" dai documenti già trasmessi agli Uffici, né conterrebbero - al contrario di quanto sostenuto dall'Autorità - "sezioni di un business plan"; il Parere (pag. 25) evidenzia che "sul piano sostanziale, entrambi gli estratti in esame riportano proiezioni di breve-medio periodo su volumi, ricavi, costi, margini e cash flow, ma non includono una parte descrittiva e strategica completa, né una visione integrata di sviluppo aziendale come richiesto da un business plan" e il riferimento alla parola *business plan* e agli standard internazionali di redazione del *business plan* nella sezione "10. Accounting policy", sarebbe "improprio" o "irrilevante";

b) i due *file excel* di budget (denominati "FY25 BUDGET" e "Budget FY25 - Provisional - Finance Copy - Revised Jan. 24", rispettivamente docc. 177.159 e 177.181 del fascicolo A568) sarebbero estranei al perimetro temporale della richiesta degli Uffici (dal 2021 al 2023), in quanto la data di creazione dei rispettivi *file excel* (effettivamente avvenuta nel corso del 2023) non dovrebbe assolutamente essere confusa con la data di "realizzazione" dei documenti, avvenuta in momenti successivi, tanto che i *file excel* in questione sarebbero stati allegati a *e-mail* scambiate internamente, rispettivamente, il 22 febbraio 2024 e l'8 gennaio 2024, quindi dopo il termine per rispondere alla RFI 2 e il periodo 2021-2023 oggetto delle RFI. Il tentativo, a dire di Ryanair DAC, della CRI di retrodatare il momento della redazione dei *file* in oggetto sarebbe strumentale, in quanto la tabella che traccia le consegne degli aeromobili fino a febbraio 2023 sarebbe stata mantenuta per errore dal dipendente, sarebbe comunque irrilevante rispetto alle previsioni per il 2025 e riguarderebbe dati che al momento delle due richieste di informazioni erano "in uno stato non consolidato e anzi embrionale" (doc. 177.159). In particolare, i docc. 177.159 e 177.181 costituirebbero documenti di *budget* di Ryanair DAC e Ryanair UK per il solo esercizio finanziario 2025 (e non per quelli successivi) e si limiterebbero a integrare il piano decennale elaborato nel 2023 in considerazione dell'ordine di aerei Boeing. Essi descriverebbero quindi la *performance* finanziaria futura, sulla base della decisione del 2023 di aumentare significativamente la flotta di Ryanair per l'intero *network*, e si limiterebbero a effettuare delle proiezioni su posti, numero di passeggeri, ricavi accessori e tariffe per il 2025; essi non conterrebbero, quindi, piani aziendali o industriali per il mercato italiano o per il gruppo Ryanair nel suo complesso;

c) rispetto al *file excel* contenuto nel doc. 177.181, Ryanair DAC ha sottolineato che si tratterebbe di dati a consuntivo per il FY24 e di previsione per il FY25, quindi successivi al periodo richiesto;

d) il documento "File CB/105607 del 18.2.2022", contenete un confronto con la *performance* di un concorrente in Italia nel 2022 (doc. 177.197 del fascicolo A568) sembrerebbe composto da più documenti diversi, in parte riferiti a periodi successivi alla RFI 1 e alla RFI 2: in particolare, soltanto quattro pagine conterrebbero una nota del CEO del Gruppo del febbraio 2022 al Consiglio d'amministrazione di Ryanair, che reca in allegato un'analisi delle attività di Ryanair e di un concorrente sulle rotte italiane, elaborata da un membro del *team* commerciale della Società. Secondo Ryanair, si tratterebbe di "comuni documenti di performance commerciale corrente forniti al Consiglio d'amministrazione dall'amministratore delegato del Gruppo", simile agli aggiornamenti sui singoli Paesi che ordinariamente vengono forniti in tutte le presentazioni dei risultati finanziari disponibili sul sito Internet della Società⁵⁶, in modo coerente con la Presentazione CMD già fornita e che sarebbe molto più aderente a quanto richiesto che non singoli *file excel*;

e) la Presentazione "Customer Base Breakdown" (doc. 177.67 del fascicolo A568) non avrebbe alcuna relazione con la pianificazione o la strategia aziendale relativa alle rotte italiane, agli aeromobili assegnati o agli aeroporti in cui la Società opera in Italia, ma rappresenterebbe i passeggeri effettivamente trasportati, che potrebbero essere più numerosi di quelli di cui Ryanair acquisisce il contatto in fase di prenotazione, nonché le campagne di *marketing* rivolte a un ulteriore sottoinsieme di clienti, ovvero quelli effettivamente trasportati che hanno fornito l'apposito consenso; soltanto una *slide* del documento si riferirebbe ai [omissis] mercati principali del Gruppo (che ovviamente includono l'Italia) con una metrica storica del numero di clienti (come sopra definito) per gli esercizi finanziari 2022-2024.

72. Il Parere evidenzia che i documenti contestati sarebbero privi di qualsiasi informazione quali-quantitativa di carattere previsionale che possa essere astrattamente ricondotta alla nozione tradizionale di *business plan* (pagg. 25 e 26) e conclude (pagg. 27-28) che "tutti i documenti in esame risultano strumentali alle sole attività di pianificazione

⁵⁶ [Ryanair richiama, a titolo di esempio, la pubblicazione dei risultati relativi a tutto il 2022, successivamente alla nota del febbraio 2022, (<https://investor.ryanair.com/wp-content/uploads/2022/05/FY22-Ryanair-Powerpoint.pdf>), "che mostrano la crescita della quota di mercato della Società in Italia e in altri mercati (v. slide 10), per poi illustrare i fattori che influiscono sulla ulteriore crescita futura (guidata dall'acquisizione di 300 aeromobili Boeing MAX 10, come già indicato nella Circolare [...])", cfr. doc. 12.]

interna di Ryanair e non anche alla comunicazione dei relativi contenuti agli stakeholders della Società (finalità che contraddistingue tipicamente i business plan delle aziende" e che, pertanto, "non risulti fondato, da un punto di vista tecnico-aziendale, inquadrare questi ultimi come elementi astrattamente riconducibili alla nozione di «Business plan relativi all'Italia elaborati dal gruppo Ryanair nel periodo 2021-2023»" di cui alla richiesta informativa formulata dall'Autorità nel corso del 2023". Di contro, la Circolare e la Presentazione CMD, fornite in risposta alla RFI 2, presenterebbero tutte le caratteristiche tipiche di un *business plan* come sopra definito.

V. VALUTAZIONI

a) Premessa

73. Preliminarmente si evidenzia che le richieste di informazioni del 31 ottobre 2023 e del 14 dicembre 2023, alle quali Ryanair DAC ha risposto, rispettivamente in data 11 e 19 dicembre 2023, erano finalizzate all'acquisizione di elementi utili ai fini dell'istruttoria A568 avviata nei suoi confronti dall'Autorità, ai sensi dell'articolo 14, comma 1, della legge n. 287/1990.

74. Alla luce delle difese complessivamente formulate da Ryanair DAC nel corso del presente procedimento e dei documenti in atti, trovano conferma le contestazioni oggetto del Provvedimento di avvio del presente procedimento, tempestivamente notificato, e precisate nella CRI circa la condotta posta in essere da Ryanair DAC in violazione dell'articolo 14, comma 5, lettera d), della legge n. 287/1990, a eccezione del doc. 177.181 di cui non può tenersi conto ai fini della presente contestazione, non essendo possibile attribuirne con certezza l'elaborazione al periodo richiesto nelle RFI, e del doc. 177.197, del quale non emerge con sufficiente certezza la natura prospettica o di programmazione.

75. Infatti, sulla base di alcuni documenti ispettivi ai quali l'Autorità ha avuto accesso e che ha potuto esaminare soltanto a partire dall'ordinanza del Consiglio di Stato del 29 novembre 2024 n. 4535, è stato accertato che Ryanair DAC ha omesso di fornire la documentazione interna richiesta con le due richieste di informazioni del 31 ottobre e 14 dicembre 2023 (RFI 1 e RFI 2), formulate ai sensi dell'articolo 14, comma 2, della legge n. 287/1990 e dell'articolo 9 del D.P.R. n. 217/1998, e, di conseguenza, ha fornito informazioni inesatte, incomplete o fuorvianti in merito alle modalità di redazione della documentazione strategica interna.

76. In particolare, a fronte della richiesta di fornire documenti consistenti in *business plan* (RFI 1) e "*business plan o documenti di pianificazione strategica comunque denominati*" (RFI 2), Ryanair ha omesso di trasmettere la documentazione interna rientrante in tale definizione. Inoltre, lungi dal tenere un atteggiamento di natura collaborativa, la stessa ha descritto un contesto aziendale fuorviante e smentito dai documenti interni, dichiarando che i propri processi decisionali sono di natura informale e non documentata, con ciò sottraendosi all'obbligo di fornire informazioni nel corso del procedimento istruttorio. Nelle sue risposte, infatti, Ryanair DAC ha descritto un quadro in base al quale essa non elabora *business plan*, né a livello di rete europea né di singolo paese, e il *management* assume decisioni "*inerenti alla pianificazione del business [...] in maniera continuativa e dinamica, senza che siano documentate in maniera formale*". Nelle sue difese, successivamente, Ryanair DAC ha meglio precisato le proprie risposte, facendo riferimento soltanto alla mancata produzione di *business plan* "tradizionali", nella comune accezione aziendalistica di documenti di dettaglio sulla pianificazione a medio-lungo termine del *business*.

77. Tuttavia, in modo significativamente distante da quanto dichiarato, è stata, invece, acquisita in ispezione prova, come si vedrà nel seguito, di un *modus operandi* del tutto diverso, consistente nella produzione della documentazione richiesta, nonché di un flusso documentale informativo interno, ben lontano dal carattere informale di assunzione delle decisioni dichiarato nel procedimento A568 e nel presente procedimento dalla stessa Ryanair DAC. Il processo decisionale interno che emerge dai documenti ispettivi non risulta coerente con quanto dichiarato da Ryanair DAC nelle risposte alle richieste di informazioni dell'Autorità, quanto, piuttosto, con il contenuto della sezione *Meeting* dei propri bilanci. In tali sezioni, Ryanair evidenzia proprio l'esistenza e l'importanza dell'elaborazione di documenti dettagliati condivisi in anticipo con il *Board*, la cui decisione è necessaria in molte materie ("*Detailed Board Papers*" in quanto "*many matters require Board approval*") per assicurare una gestione informata e solida del Gruppo, a dimostrazione del fatto che esiste documentazione strategica interna condivisa, necessaria per assicurare la migliore gestione operativa.

78. Al riguardo, i due nuovi documenti predisposti da Ryanair DAC - l'*Affidavit* elaborato da una figura apicale interna (il Responsabile commerciale) e il Parere di un consulente esterno -, lungi dal confutare le conclusioni della CRI, offrono chiare conferme alle contestazioni formulate in avvio.

L'*Affidavit* riconosce esplicitamente che esiste una pianificazione strategica e operativa, solo calibrata sul modello di *business* proprio di Ryanair DAC, vale a dire con un termine più breve rispetto a quello di un *business plan* tradizionale e normalmente impostata a livello di rete su scala europea (che include il mercato italiano).

Il Parere del consulente esterno, vincolato ai quesiti formulati da Ryanair DAC, esclude che i documenti ispettivi menzionati nella CRI rispondano a un *business plan* tradizionale, soltanto perché meno completi, meno dettagliati e/o di minor orizzonte temporale rispetto a un *business plan* tradizionale. Tuttavia, tale Parere riconosce la natura "*sostanziale*" di documenti di pianificazione strategica e/o di previsione dei documenti richiesti (così come meglio dettagliati nella "RFI 2"). Inoltre, il Parere appare inconferente, in quanto insanabilmente viziato dai quesiti posti da Ryanair DAC, che ha chiesto al consulente di valutare la rispondenza di tali documenti a una nozione astratta,

manualistica e statica di *business plan* tradizionale, mentre ben avrebbe dovuto valutare la loro rispondenza a quanto concretamente richiesto dall'Autorità, in particolare come dettagliato nella RFI 2.

79. È infatti emerso un quadro in cui in realtà esistono documenti interni - tutti con certezza "*elaborati*" nel periodo 2021-2023 che contengono proiezioni anche per anni successivi a questi ed elaborati a livello di rete e/o con un *focus* anche parziale sul mercato italiano - i quali, adattati al modello di *business* dinamico di Ryanair, rientrano appieno nella definizione di *business plan* o comunque di "*documentazione di pianificazione strategica*".

80. Il caso più emblematico riguarda il c.d. "*Working Capital Memorandum*" (docc. 177.219 e 177.220). Infatti:

1. quanto al periodo di redazione, il *Memorandum* è stato incontestabilmente elaborato nell'estate 2023;
2. il *Memorandum* presenta espressamente la natura di "*business plan*" la cui dicitura si ritrova addirittura nel titolo di diverse sezioni dello stesso (vale a dire la sezione "*1.7 Summary Commentary on the Business Plan*" e "*10 Accounting Policies Underlying the Business Plan*"). Inoltre, nel *Memorandum* sono precisati anche gli *standard* internazionali seguiti per la sua redazione e viene menzionata l'esistenza di una programmazione a lungo termine ("*long-term planing*"), tipica di un documento di pianificazione strategica anche "tradizionale".
3. il *Memorandum* presenta infatti una pianificazione strategica, con previsioni per i due anni fiscali successivi (FY24 - 1° aprile 2023/31 marzo 2024 e FY25 - 1° aprile 2024/31 marzo 2025), rappresentando proprio quei *business plan* che Ryanair DAC ha negato in maniera categorica di predisporre abitualmente;
4. la pianificazione strategica è effettuata anche con un'analisi di scenari tipici di un *business plan* (analisi di rischi - "*Key Risks*" -; l'analisi di quattro scenari - A, B, C, D - assimilabili all'analisi SWOT - *Strengths Weaknesses, Opportunities* (punti di forza, di debolezza, opportunità e minacce); gli obiettivi di crescita; l'analisi del mercato di riferimento - "*Competition in the European Airline industry*" - ecc.);
5. è presente un'analisi del contesto di mercato, dove sono riportate anche le quote di mercato in Italia (cfr. doc. 177.219, pag. 19), e dal quale emerge il posizionamento di Ryanair nel 2023 come primo operatore rispetto ai vettori concorrenti.

81. È pacifico, quindi, che tali documenti rientrano nell'oggetto della RFI 1, anche come meglio precisata, quanto alla loro denominazione e al loro contenuto, nella RFI 2. In particolare, essi sono documenti consistenti in "*business plan o documenti di pianificazione strategica*" realizzati nel periodo di interesse, anche con riferimento all'Italia, tenendo presente che la RFI2 richiedeva documenti che riguardassero "*anche in parte*" l'Italia. Tale documento sarebbe già sufficiente a dimostrare che Ryanair DAC ha omesso di fornire la documentazione richiesta che era in realtà nella sua disponibilità.

82. Tuttavia sono presenti a fascicolo anche altri documenti ispettivi, per i quali è possibile stabilire con certezza che sono stati "*elaborati nel periodo 2021-2023*" e che rientrano pienamente in quanto richiesto dall'Autorità, trattandosi di documenti di pianificazione strategica, come ad esempio il *file excel* contenente anche previsioni di *budget* sulle tariffe applicate dalle OTA (doc. 177.159)⁵⁷, e la presentazione su campagne di *marketing* anche future (doc. 177.67). Tale documentazione dimostra che le dichiarazioni di Ryanair DAC circa la natura informale e non documentata del processo decisionale non corrispondono alla realtà aziendale e hanno offerto un quadro fuorviante del contesto aziendale del primo vettore aereo in Europa, permettendo a Ryanair DAC di non produrre la documentazione richiesta con le RFI 1 e RFI 2 sul contesto concorrenziale del mercato di riferimento e sulle vendite tramite OTA.

83. L'insieme di tali documenti, quindi, rientra pienamente nella nozione di *business plan* o comunque di documentazione di pianificazione strategica declinata dall'Autorità in particolare nella RFI 2, nozione sì ampia, ma né indeterminata né generica, in quanto le esemplificazioni ivi fornite su forma, denominazione e contenuto dei documenti scritti richiesti indicavano chiaramente a Ryanair DAC i criteri da seguire per individuare i documenti scritti da produrre.

84. Pertanto, diversi documenti acquisiti in copia in ispezione provano che Ryanair DAC era in possesso di dati e documenti rispondenti a quanto richiesto e/o precisato dall'Autorità. Ciò nonostante, essa ha ripetutamente dichiarato di non predisporre affatto documenti di tale tipologia e natura, senza rappresentare neppure che fossero in fase di elaborazione e non ancora definitivi, ma anzi ribadendo di assumere costantemente decisioni senza il conforto di dati interni certi e condivisi ("*Ryanair è un vettore dinamico e in rapida evoluzione [...]. Sarebbe molto complesso elaborare simili documenti, tenuto conto della portata e della natura in continua evoluzione delle operazioni del vettore*"⁵⁸).

85. Ne emerge quindi un'omissione nella trasmissione della documentazione richiesta, accompagnata dall'offerta di un quadro informativo inesatto circa la gestione documentale aziendale al fine di evitare la produzione dei documenti richiesti. In tal modo, Ryanair DAC è sfuggita all'obbligo di fornire "*informazioni utili all'istruttoria*" e funzionali alla definizione del contesto competitivo in cui si collocano le condotte della Parte oggetto del procedimento principale, ostacolando l'attività di accertamento dell'Autorità in merito a tale ipotesi istruttoria all'epoca appena avviata e tuttora in corso.

86. Prima di affrontare i profili di merito, appare necessario sgomberare il campo dalle eccezioni di ordine procedurale sollevate da Ryanair DAC nelle sue difese.

⁵⁷ [Come emerge dalla descrizione in fatto, il doc. 177.181 può essere letto sia nel senso di aver elaborato da dicembre 2023 previsioni per un periodo successivo, sia, in assenza di elementi formali analoghi a quelli riscontrati per il doc. 177.159, come documento interamente elaborato nel 2024 con previsioni per il 2025 e, pertanto, esso non concorre a sostenere la presente contestazione.]

⁵⁸ [Cfr. doc. 130 del fascicolo A568, acquisito in allegato al doc. 13 del fascicolo A568B.]

b) Questioni procedurali: l'asserita tardività dell'avvio

87. Ryanair DAC ha eccepito nella Memoria finale - dedicandovi una parte consistente della propria tesi difensiva⁵⁹ - la tardività dell'avvio del presente procedimento, avvenuto ben centocinquantadue giorni (o centocinque giorni nell'ipotesi più favorevole all'Autorità) dall'ispezione dell'8 marzo 2024, in ogni caso ampiamente oltre i novanta giorni previsti dall'articolo 14, comma 2, della legge n. 689/1981 per contestare un illecito, così da viziare *in radice* il presente procedimento sanzionatorio.

88. Tale profilo, sollevato dalla Parte soltanto nella Memoria finale, si presenta come un mero tentativo di travolgere il presente procedimento, retrodatando il più possibile il *dies a quo* per calcolare il termine della contestazione.

89. Si osserva al riguardo che la tesi difensiva di Ryanair DAC si scontra, *in primis*, col dato testuale dell'articolo 14, della legge n. 689/1981, in base al quale il *dies a quo* della contestazione non può mai coincidere con il giorno della mera acquisizione di un'informazione, fosse anche a seguito di ispezioni, bensì "*dall'accertamento*" dell'infrazione, essendo necessario visionare, classificare e valutare sia il singolo documento che effettuare una lettura complessiva del materiale acquisito in copia e che richiede un tempo ulteriore rispetto alla mera ricezione di esso.

90. Fermo quanto premesso, la ricostruzione di Ryanair DAC circa la tardività risulta in ogni caso destituita di qualsiasi fondamento, in quanto l'Autorità non ha acceduto alla documentazione ispettiva fino al 29 novembre 2024. Infatti, è pacifico - in quanto risulta *per tabulas* dalle motivazioni di estrema gravità e urgenza addotte della stessa Ryanair nel ricorso per decreto monocratico - che Ryanair DAC fosse pienamente consapevole e confidente del fatto che l'Autorità (i cui funzionari rivestono, peraltro, la qualifica di pubblici ufficiali) avrebbe rispettato l'impegno a non accedere/visionare i documenti ispettivi, che la stessa aveva preso, senza soluzione di continuità, prima nei riguardi della CCPC immediatamente dopo le ispezioni e poi della *High Court* irlandese nel contenzioso ivi instaurato da Ryanair, fino al 21 maggio 2024, data attesa per la pronuncia della *High Court* sulla giurisdizione. Soltanto quando Ryanair ha ritenuto "*imminente*" il rischio che questa potesse accedere alla documentazione ispettiva, ha proposto il ricorso per decreto monocratico il 21 maggio 2024, data in cui è stata effettivamente adottata e comunicata alle parti la pronuncia della *High Court*. Proprio la tempistica di tale ricorso dimostra, quindi, diversamente da quanto sostenuto da Ryanair DAC, il rispetto da parte dell'Autorità dell'impegno a non accedere ai documenti⁶⁰. Ciò è altresì confermato dalla lettura dell'indice del fascicolo principale del caso A568, cui Ryanair ha fatto accesso il 1° agosto 2024, in cui risulta che i documenti ispettivi "*versati in fascicolo il 21 maggio 2024 - sono indicati separatamente, dal 22 maggio 2024 non utilizzabili/visionabili cfr. Decreto n. 2607/2024 del 22/5/2024*".

Figura 6 – estratto dell'indice del fascicolo A568 per l'accesso del 1° agosto 2024

177	09/03/2024	29484	4+all.	Competition and Consumer Protection Commission	Lettera di trasmissione dei documenti ispettivi prelevati presso la sede di Dublino di Ryanair DAC e Ryanair Holdings plc (documenti ispettivi - ad eccezione di LLP claims - versati in fascicolo il 21 maggio 2024 - sono indicati separatamente, dal 22 maggio 2024 non utilizzabili/visionabili cfr. Decreto n.2607/2024 del 22/5/2024)	TEMP. NON UTILIZZABILI	TEMP. NON UTILIZZABILI
-----	------------	-------	--------	--	---	------------------------	------------------------

91. Infine, occorre considerare che la presente fattispecie non è affatto sovrapponibile - come vorrebbe Ryanair DAC - con quella esaminata dal Consiglio di Stato con sentenze n. 1159 e n. 1160/2024 relative al caso A523B (*Ticketone*), sia in ragione del fatto che tale procedimento non aveva comportato l'acquisizione di oltre 150 documenti interni di natura complessa e ricchi di dati, sia in ragione dell'assenza, in quel caso, di un contenzioso amministrativo che invece, nel presente caso, ha avuto l'effetto di impedire all'Autorità l'esame e l'accesso ai documenti acquisiti in ispezione per un periodo di tempo considerevole (sei mesi), contenzioso chiuso soltanto dalla citata ordinanza del Consiglio di Stato n. 4535/2024. Di conseguenza, nel caso di specie, il *dies a quo* non può decorrere dal giorno dell'ispezione, posto che l'accesso alla documentazione stessa non è avvenuto prima del 29 novembre 2024.

92. Pertanto, dall'insieme di quanto precede, l'avvio del presente procedimento non può che ritenersi, in fatto e in diritto, assolutamente tempestivo.

c) Altre questioni procedurali

93. Ryanair DAC ha proposto anche altre eccezioni di natura procedurale, consistenti, in particolare, in censure relative al legittimo affidamento circa il puntuale adempimento alle richieste dell'Autorità, all'asserita eccessiva ampiezza delle RFI e alla pertinenza di esse rispetto al procedimento principale⁶¹.

⁵⁹ [Cfr. doc. 27 e il verbale dell'audizione finale dinanzi al Collegio, doc. 33, all. 2-3.]

⁶⁰ [Anche le lettere di Ryanair che l'Autorità non avrebbe riscontrato sono successive a tale data e non inficiano tale considerazione.]

⁶¹ [Riguardo alla censura di c.d. fishing expedition, che Ryanair DAC insiste nel riproporre, ritenendo che l'avvio del presente procedimento sarebbe semplicemente volto a giustificare a posteriori l'oggettiva necessità delle ispezioni, è sufficiente evidenziarne l'assoluta inconsistenza, sia perché basata su mere supposizioni, sia perché le ragioni sottese alla richiesta di assistenza alla CCPC sono contenute nel template allegato alla richiesta stessa, che la sentenza del TAR Lazio n. 8103/2025 ha dichiarato dover essere sottratto all'accesso della Parte. Pertanto, l'argomento da questa proposto non può valere a eludere il principio stabilito in tale pronuncia tentando di ottenere dettagli al riguardo.]

94. Più precisamente, Ryanair DAC ha rinnovato la censura di un'asserita lesione del proprio **legittimo affidamento**, non avendo l'Autorità reagito alla sua seconda risposta - come peraltro neppure a una risposta del tutto analoga fornita in altro procedimento (il caso I863) - lasciandole intendere di aver ottemperato alla richiesta.

Al riguardo, è sufficiente osservare che, per quanto le risposte fornite da Ryanair DAC potessero risultare peculiari, l'Autorità non aveva all'epoca elementi per formulare una contestazione ai sensi della legge n. 689/1981, che richiede un "accertamento" e non la mera formulazione di una ipotesi istruttoria da verificare nel corso del procedimento istruttorio. Soltanto l'esame e l'analisi della documentazione ispettiva acquisita - che rappresenta documentazione interna non predisposta *ad hoc* per l'Autorità - ha consentito di verificare la non veridicità e incompletezza delle risposte fornite dalla Parte e accertare che, in realtà, i documenti richiesti esistevano ed erano nella sua disponibilità. In sostanza, senza una prova contraria, necessariamente di natura interna, non era possibile contestare l'omessa trasmissione di informazioni.

95. In ogni caso, Ryanair DAC non può invocare la tutela del proprio presunto legittimo affidamento, non avendo ricevuto dall'Autorità alcuna rassicurazione positiva espressa, elemento che la giurisprudenza oramai granitica ritiene imprescindibile per accordare specifica tutela a tale profilo⁶². Ciò a prescindere dalla valutazione delle risposte fornite dalla Parte in altro procedimento, che comunque presenta fattispecie e presupposti del tutto diversi da quelli del procedimento principale e in cui la Parte non ha, ugualmente, ricevuto valutazioni positive espresse dall'Autorità.

96. Neppure risulta fondato il rilievo della **asserita eccessiva ampiezza e assenza di chiarezza della RFI 2**, che avrebbe spostato sulla Parte l'onere di individuare documenti rispondenti alla opinabile definizione degli Uffici e di selezionarli tra le "*decine di migliaia*" di documenti potenzialmente rientranti nelle RFI, al di fuori di qualsiasi canone di ragionevolezza e proporzionalità della richiesta.

97. È, in primo luogo, evidente che tale argomento si traduce, in realtà, in una implicita ammissione del fatto che Ryanair DAC ha fornito informazioni fuorvianti circa le dinamiche di produzione di documentazione interna. Infatti, mentre Ryanair DAC dichiarava all'Autorità di non produrre alcun documento interno di pianificazione strategica e operativa del proprio *business*, scegliendo di produrre soltanto due documenti pubblici (la Circolare e la Presentazione CMD) e di prendere decisioni "al momento", essa stessa per le proprie difese odierne afferma che vi erano numerosissimi documenti che rientravano nella definizione della RFI 2, circostanza questa peraltro confermata anche da alcuni passaggi dell'*Affidavit* e del *Parere*, come si vedrà meglio nel seguito. Ciò dimostra la presenza di un comportamento di Ryanair DAC assolutamente non collaborativo, che le ha permesso di sfuggire illegittimamente all'onere di rispondere alle richieste di informazioni.

98. In ogni caso, in occasione della RFI 1 e RFI 2, Ryanair DAC non ha svolto considerazioni di sorta in merito all'eccessiva ampiezza delle richieste di informazioni in alcuna delle due risposte fornite né ha espresso dubbi o chiesto chiarimenti in merito alla portata e/o al senso da attribuire alle richieste di informazioni. Nessun rilievo è stato sollevato in tal senso neppure in occasione dell'istanza di proroga del termine per dare riscontro alla RFI 1, in cui Ryanair DAC ha manifestato soltanto esigenze operative interne⁶³. Né, infine, la Parte ha mai contestato l'indeterminatezza, l'assenza di proporzionalità e/o di pertinenza di quanto richiesto con l'oggetto del procedimento principale, limitandosi a orientare la propria condotta procedimentale nel senso di affermare e ribadire - anche nelle Osservazioni, nella Memoria finale e nell'audizione dinanzi al Collegio - di non predisporre *business plan* né alcuna documentazione di pianificazione strategica. In sostanza, è dimostrato che, lungi dall'avere un atteggiamento collaborativo, Ryanair DAC ha esclusivamente dichiarato di avere un processo decisionale fluido e non formalizzato, dichiarazione fuorviante che ha avuto l'effetto di esimere la società dall'obbligo di risposta su documenti utili alla definizione del mercato rilevante, della posizione dominante e del contesto di riferimento.

99. D'altra parte, la finalità delle richieste istruttorie (come le RFI 1 e 2) inviate ai sensi dell'articolo 14, comma 2, della legge n. 287/1990 non si esaurisce nella mera acquisizione di un documento che l'Autorità può identificare *ex ante*, bensì consiste nell'acquisire elementi probatori "*utili ai fini dell'istruttoria*" non autonomamente acquisibili dall'Autorità, identificandone il contenuto, l'oggetto e altri elementi utili alla selezione da parte della società destinataria della richiesta di informazioni. Tanto precisato, l'obbligo di fornire informazioni veritiere discendente da tale disposizione comprende tutte le informazioni e i dati in possesso dei destinatari di una richiesta di informazioni che rientrino nel perimetro dell'indagine dell'Autorità. Pertanto, se la parte si limita a negare di possedere la documentazione richiesta, essa non dà "*puntuale riscontro agli obblighi di collaborazione imposti agli operatori economici*"⁶⁴. Vista l'ampiezza delle informazioni elaborate da Ryanair DAC su base sistematica che emerge dai documenti sopra richiamati ("*Memorandum for the period [2023, n.d.r.] to 2025*" dei docc. 177.219 e 177.220, ricavi previsionali nel file di *budget* del doc. 177.159 e previsioni di *marketing* del doc. 177.67), nonché la possibilità offerta alla Parte nella RFI 2 di fornire informazioni utili all'attività istruttoria, lasciandola in questo senso "*libera di scegliere*" come provvedere, secondo i criteri forniti dall'Autorità nella RFI 2 (*studi, slides, report, verbali, e-mail*, etc. elaborati in

⁶² [Cfr. le sentenze del TAR Lazio n. 6080/2018, confermata dal Consiglio di Stato con sentenza n. 6806/2023, nonché, *ex multis*, sentenza della Corte di Giustizia dell'Unione europea del 26 settembre 2024 causa C-255/22P, § 68.]

⁶³ [Cfr. doc. n. 100 del fascicolo A568.]

⁶⁴ [V. Consiglio di Stato, sentenze del 5 febbraio 2024 n. 1159 e n. 1160, riguardanti il procedimento sanzionatorio nell'ambito dei procedimenti A523B - TicketOne/Condotte escludenti nella vendita di biglietti-Friends & Partners e A523C- TicketOne/Condotte escludenti nella vendita di biglietti-Vivo Concerti.]

ciascuno degli anni 2021, 2022 e 2023), Ryanair DAC avrebbe dovuto fornire comunque un costruttivo riscontro sul proprio posizionamento e sulle proprie strategie, anziché limitarsi a negare di disporre di simili informazioni e produrre soltanto i due documenti pubblici, che sono comunque parziali e per nulla coincidenti con la documentazione interna richiesta e reperita in ispezione. La Circolare e la Presentazione CMD sono stati, infatti, entrambi elaborati in uno solo dei tre anni richiesti dall'Autorità che era, invece, chiaramente interessata a ciascun anno del triennio 2021-2023, e riguardano soltanto operazioni di rilievo "esterno", destinate all'approvazione di azionisti e investitori, tralasciando tutta la copiosa documentazione strategica interna per la gestione dell'impresa. In altri termini, la documentazione acquisita in copia in ispezione ben dimostra che la Parte era nella posizione di rispondere esaustivamente alle richieste documentali e informative dell'Autorità.

100. Né può condividersi la tesi di Ryanair DAC, secondo cui potrebbe configurarsi una violazione del dovere di collaborazione imposto agli operatori economici soltanto in presenza di richieste di informazioni di carattere puntuale e circoscritto (come nel caso valutato dalla sentenza del Consiglio di Stato n. 1159/2024), carattere che la Parte ritiene del tutto carente nella presente fattispecie, sull'errato assunto della genericità e indeterminatezza delle richieste dell'Autorità.

101. A prescindere dal dato letterale dell'articolo 14, comma 5, lettera d), della legge n. 287/1990 che parla genericamente di "informazioni utili all'istruttoria", purché chieste in un termine ragionevole e "proporzionate", senza porre vincoli precisi alla loro concreta declinazione, occorre considerare la *ratio* della norma in questione. Al riguardo, il Consiglio di Stato ha messo in evidenza che la finalità delle richieste istruttorie è quella di contribuire alla ricerca di elementi probatori che confermino o smentiscano l'ipotesi dell'Autorità, che siano "funzionali allo scopo della richiesta di accertamento, e, quindi, «utili ai fini dell'istruttoria»" (articolo 14, comma 2, della L. n. 287/1990)⁶⁵.

102. Quello che rileva nella sentenza in esame per valutare se la parte ha agito secondo i canoni di ordinaria diligenza e buona fede è quindi una valutazione sostanziale e non meramente formale. La linea di demarcazione così tracciata va a qualificare in senso negativo la condotta procedimentale di Ryanair DAC che ha sempre tenuto, invece, un approccio meramente formale, che - lungi dal verificare la natura dei documenti quali *business plan* o documenti di pianificazione strategica comunque denominati, come richiesti dalle due RFI - si è limitata a fornire, *ex post*, definizioni alternative di *business plan* "tradizionali" che ignorano quanto effettivamente richiesto nelle RFI 1 e RFI 2. Peraltro, anche applicando siffatto approccio formale, non si può fare a meno di notare che uno dei documenti faccia in più punti espresso riferimento al "*business plan*".

103. Né, peraltro, la quantità di documentazione potenzialmente rientrante in quella precisata nella RFI 2 ("decine di migliaia") può costituire di per sé un giustificato motivo per decidere di non produrre alcunché, in quanto e come spesso accade la Parte avrebbe potuto interpellare gli Uffici e concordare una soluzione idonea a ridurre l'asserito eccessivo, sproporzionato carico di lavoro, senza azzerare del tutto il riscontro documentale.

104. Infine, Ryanair DAC ha ribadito l'asserita **irrilevanza** della documentazione ispettiva utilizzata dalla CRI a supporto della contestazione **ai fini della prova della violazione ipotizzata nell'istruttoria principale**. In realtà, occorre considerare la *ratio legis* dell'articolo 14, comma 5, lettera d), della legge n. 287/1990, volto ad assicurare la veridicità, completezza e correttezza delle informazioni fornite all'Autorità nell'ambito di un'istruttoria relativa a fattispecie di intese o di abuso. Veridicità, completezza e correttezza delle informazioni sono infatti essenziali per consentire all'Autorità di accertare l'eventuale violazione in maniera efficace, a prescindere dall'eventuale rilevanza di tali informazioni ai fini della decisione finale che viene assunta in un momento successivo anche sulla base di altri elementi istruttori nel frattempo acquisiti. Ovviamente, la giurisprudenza richiede che, come nel caso di specie, le informazioni richieste rientrino nel perimetro dell'indagine dell'Autorità, formalizzato in modo chiaro nel provvedimento di avvio⁶⁶.

⁶⁵ [Una volta che, come nella fattispecie in esame, lo scopo di una richiesta emerga dal tenore della stessa e il perimetro istruttorio sia stato già delineato in un provvedimento noto al destinatario di essa, il Consiglio di Stato ha ritenuto in quell'occasione "utili all'istruttoria" perfino documenti in bozza "in quanto anche documenti di questo tipo possono, comunque, assumere significato per l'Autorità, pure al solo fine di orientare la successiva attività istruttoria". Infine, il Consiglio di Stato ha escluso che ciò comporti un'eccessiva dilatazione del dovere di collaborazione, perché "non si tratta di imporre alla parte doveri di informazione e di esibizione ulteriori rispetto ai limiti tracciati dalla richiesta, ma di esigere integrale adempimento di tale obblighi, da interpretarsi e definirsi secondo il canone di buona fede [...] che impone di valutare la condotta delle parti non tenendo conto della sola aderenza al dato formale, ma verificando la congruità sostanziale della condotta".]

⁶⁶ [Cfr., ad esempio, le sentenze della Corte di Giustizia dell'Unione europea del 18 ottobre 1989, causa 374/87, cit., punto 15, e del Tribunale dell'Unione europea del 27 febbraio 2014, causa T-91/11, cit., punto 167. Anche il Consiglio di Stato ha precisato che la stessa previsione normativa di sanzioni a presidio della corretta risposta a una richiesta di informazioni istruttoria trova la sua *ratio* "nella particolare delicatezza e rilevanza della concorrenza nel mercato interno (che esige, pertanto, accertamenti penetranti ed effettivi delle eventuali violazioni), e, dall'altro, dalla particolare caratteristica di tali illeciti che, di norma, non hanno carattere palese e sono, pertanto, disvelati solo all'esito di un'attività di indagine complessa e non agevole in assenza di una proficua cooperazione degli operatori economici interessati" e che la "finalità delle richieste istruttorie che non si esauriscono nella mera acquisizione di un documento (la cui esistenza sia, quindi, già nota all'Autorità), ma, al contrario, nella ricerca di elementi di probatori che confermino o smentiscano l'ipotesi dell'Autorità. In altri termini, non può ritenersi un comportamento rispondente alla *ratio* delle previsioni sopra illustrate quello che si esaurisca nella mera negazione dell'esistenza degli specifici accordi richiesti, qualora vi siano, comunque, ulteriori negozi che integrano evidenze funzionali allo scopo della richiesta di accertamento, e, quindi, «utili ai fini dell'istruttoria»".]

d) Questioni generali di merito: l'assenza di business plan

105. Quanto alla tesi sostenuta da Ryanair DAC nel corso del presente procedimento di aver fornito quanto da essa effettivamente ritenuto più rispondente alla definizione di *business plan* propria della comune accezione aziendalistica - nelle Osservazioni mutuata dal Dizionario di Economia e Finanza Treccani (2012), nel Parere mutuata dal sito Borsa Italiana e dal Regolamento n. 1008/2008 (articolo 2, § 12) - si osserva quanto segue.

106. Preliminarmente, si evidenzia che tale tesi è priva di pregio, nella misura in cui, come detto, è la stessa Ryanair DAC a utilizzare il termine *business plan* in alcuni documenti (cfr. Figura 1 *supra*) e a parlare addirittura di programmazione a lungo termine (i *Memorandum* di cui ai docc. 177.219 e 177.220). Rispetto a tale terminologia, peraltro, Ryanair DAC si è limitata a opporre semplici asserzioni - certamente non dirimenti - sostenendo che si tratta del mero impiego di termini "*in modo improprio*" o che il riferimento a determinati *standard* internazionali di redazione del *business plan* siano "*irrilevanti*".

107. Inoltre, occorre considerare che la RFI 1 chiedeva di produrre copia dei *business plan* al fine di acquisire documenti strategici e di reportistica interna normalmente preparati dalle imprese e che la RFI 2, proprio per sgomberare il campo da qualsiasi eventuale fraintendimento da parte di Ryanair DAC circa il perimetro della richiesta documentale anche in ragione di eventuali differenze terminologiche tra sistemi giuridici diversi, ha inteso, da un lato, richiedere "*business plan o documenti di pianificazione strategica comunque denominati e in qualunque forma predisposti*" e, dall'altro, fornire una classificazione esemplificativa, dettagliata e di natura sostanziale della documentazione ritenuta utile all'istruttoria. In particolare, si valorizzava la natura delle informazioni fornite a prescindere dalla forma (purché si trattasse di un documento scritto, comunque denominato e formato, e non, dunque, mere "*conversazioni*" come erroneamente indicato dalla Parte), contenente elementi di pianificazione strategica sugli sviluppi futuri del *business*, dati di natura commerciale, finanziaria e/o operativa, ed eventualmente anche organizzativi etc., da essere utilizzati in chiave strategica per guidare la società.

108. Pertanto, a fronte di indicazioni chiare e inequivocabili in particolare nella RFI 2, risultano inconferenti i riferimenti di Ryanair DAC alla definizione della Treccani (2012) o a quella più recente tratta dal sito di Borsa Italiana, mai richiamate in nessuna richiesta di informazioni dell'Autorità, ignorando invece quanto analiticamente chiesto nella RFI 2, che dettagliava con precisione la tipologia di documenti richiesti per orientare la risposta in modo utile al prosieguo dell'istruttoria, selezionando i documenti più pertinenti "*tra le decine di migliaia*" che la stessa Ryanair DAC ha implicitamente ammesso che potessero potenzialmente rientrare nelle richieste dell'Autorità.

109. Neppure il riferimento al piano economico dettagliato e definito dal Regolamento (CE) n. 1008/2008 appare pertinente, in quanto specificamente volto a disciplinare il rilascio della prima licenza a un vettore, al dichiarato fine di verificarne la salute finanziaria e la sicurezza nei primi due anni di attività che sono quelli più critici per la sua sopravvivenza sul mercato (considerando 2 e 5). Si tratta, dunque, di una definizione non necessariamente applicabile a un vettore consolidato (dal 1998 in Italia) e attivo a livello europeo come Ryanair DAC e che, in ogni caso, non esclude, di per sé, l'esistenza di altra documentazione interna di pianificazione strategica utile all'istruttoria rientrante nelle richieste dell'Autorità che Ryanair DAC avrebbe dovuto fornire.

110. D'altra parte, è lo stesso Parere a confermare che, per quanto non obbligatorio per legge, un *business plan* rappresenta lo strumento imprescindibile per una efficiente e solida gestione di una società⁶⁷.

111. È di tutta evidenza che tali affermazioni si pongono in frontale contrasto con le risposte alle richieste istruttorie, nelle quali Ryanair DAC ha descritto un quadro di totale assenza non soltanto di *business plan*, ma anche di qualsiasi altro tipo di documento di pianificazione strategica ("*formalizzato e condiviso*"). È, invece, significativo che le dichiarazioni dell'Affidavit siano perfettamente coerenti con la preparazione e la condivisione in anticipo di documenti dettagliati predisposti per il Board ("*Detailed Board papers*"), chiamato a decidere "*su molte materie*", che viene descritta nella sezione "*Meeting*" dei bilanci pubblici, a garanzia del fatto che il *business* viene gestito con fermezza e cognizione di causa. Anzi, ciò evidenzia ulteriormente la circostanza che la Circolare e la Presentazione CMD prodotte da Ryanair DAC non costituiscono esempi della tipologia di documentazione di pianificazione strategica chiesta dall'Autorità, essendo esse rivolte a terzi e non al Board per orientare e sviluppare il *business*.

Nessun punto e/o documento della linea difensiva di Ryanair DAC, del resto, ha neppure tentato di sanare tale oggettiva incoerenza.

112. In ogni caso, occorre osservare che, nel concludere che nessuno dei documenti della CRI costituirebbe un "*business plan*" e che "*i business plan tradizionali possono risultare poco efficaci e/o inefficienti*" per le caratteristiche del *business* di Ryanair, il Parere evidenzia il proprio limite intrinseco, dato dall'assunto errato da cui muovono i quesiti posti, viziando l'intera linea difensiva della Parte. Infatti, al consulente esterno è stato chiesto di stabilire se i documenti considerati in CRI rispondevano alla nozione teorica, astratta, statica e tradizionale di *business plan*, mentre

⁶⁷ [Anzi, l'elaborazione e la disponibilità di tale tipologia di documenti da parte di Ryanair DAC non viene affatto smentita dai due nuovi documenti prodotti nelle difese finali (l'Affidavit e il Parere), i quali, invece, offrono chiare conferme in proposito. Da un lato, è lo stesso responsabile commerciale interno (CCO) ad affermare nell'Affidavit - dichiarazione giurata dei sistemi di common law - che una pianificazione strategica e operativa interna in realtà esiste, soltanto che viene (ovviamente) adattata al modello di business del vettore ("*allocating aircraft to bases [10/15-15/20] months in advance*", § 10) e quindi presenta un orizzonte temporale minore di quello tradizionale e viene condotta a livello di rete - che come detto comprende per sua natura l'Italia - e non di singolo paese («Ryanair's strategic and operational planning must be conducted at the European network level, not by individual country» (§ 13).]

l'articolo 14, comma 5, lettera d), della legge n. 287/1990 impone di valutarne la rispondenza a quanto richiesto nelle due RFI.

113. A ciò si aggiunga che è lo stesso Parere a riconoscere che alcuni documenti citati, sul piano sostanziale, contengono previsioni strategiche, come nel caso dei *Memorandum* (docc. 177.219 e 177.220) che, “*sul piano sostanziale sono proiezioni di breve-medio periodo su volumi, ricavi, costi, margini e cash flow*”, o dei *file di Budget* (in particolare il doc. 177.159) che, sempre “*sul piano sostanziale, [...] costituiscono strumenti di pianificazione finanziaria che riportano dati previsionali su ricavi, costi, investimenti e altre voci di bilancio*”, per poi escludere i documenti ispettivi dal novero dei possibili documenti richiesti dall'Autorità soltanto a causa della durata limitata della previsione (non oltre i due anni) rispetto al periodo tre-cinque anni di un *business plan* “classico”. Orbene, in nessuna delle RFI, l'Autorità aveva richiesto che la pianificazione strategica fosse per periodi superiori a tre anni, ben potendovi essere una pianificazione più breve.

114. Ciò conferma che se il consulente avesse seguito l'approccio non meramente formalistico ma sostanziale indicato dal Consiglio di Stato nella sentenza n. 1159/2024, e che chiaramente risulta essere stato seguito dall'Autorità in base al tenore letterale della RFI 2, le risposte all'ultimo quesito sarebbe stata di segno contrario⁶⁸.

115. A fronte di quanto sopra esposto e ricostruito, alcun rilievo dirimente può avere l'argomento di Ryanair DAC secondo cui l'assenza di *business plan* tradizionali sarebbe provata dalla circostanza che la ricerca di tali documenti anche con parole chiave durante l'ispezione non avrebbe permesso di rinvenire nemmeno un documento così denominato. Infatti, tale argomentazione è apodittica, posto che - da quanto precede - ignora la circostanza che sono stati rinvenuti in forma cartacea i *Memorandum* - in cui la stessa Ryanair utilizza il termine “*business plan*” e che tali documenti, come gli altri già citati, costituiscono *documenti di pianificazione strategica comunque denominati*.

e) Considerazioni di merito sui singoli documenti

116. Oltre alle confutazioni già svolte in merito ai profili di ordine generale preliminarmente sollevati da Ryanair DAC, appare opportuno svolgere le seguenti ulteriori considerazioni sulla portata probatoria dei documenti ispettivi acquisiti e utilizzati a supporto della contestazione contenuta nel Provvedimento di avvio del presente procedimento e precisata nella CRI, che con certezza risultano essere stati “*elaborati nel periodo 2021-2023*”⁶⁹ e contenere elementi di previsione/pianificazione strategica.

117. I documenti acquisiti in copia in ispezione provano in modo chiaro l'esistenza di quei *business plan* che Ryanair DAC ha invece negato in maniera categorica di predisporre normalmente.

118. Si tratta dei *Working Capital memorandum* (docc. 177.219 e 177.220 del fascicolo A568), rispetto ai quali Ryanair DAC, che non ha contestato il periodo di creazione di tali documenti indicato nella CRI (estate 2023), si limita a negare che si tratti di *business plan* secondo la comune nozione offerta dal Dizionario Treccani (2012), dal sito di Borsa Italiana o dal Regolamento (CE) n. 1008/2008, e ad affermare che si tratti di meri documenti di rendicontazione finanziaria, focalizzati sulla decisione di acquisto dei Boeing presa nel 2023, e quindi collegati alla Circolare già prodotta. In realtà, il *Memorandum* stesso indica di essere stato preparato dal *Management* per il *Board* con valenza generale e non limitata al contratto per l'acquisto di Boeing, che risulta essere soltanto una delle questioni “*include*”⁷⁰.

119. Inoltre, è incontrovertibile che i citati documenti ispettivi dimostrano l'esistenza di *business plan* nella misura in cui essi stessi fanno più volte espresso e testuale riferimento a tali documenti - oggetto specifico della domanda 3 alla RFI 1 - individuando addirittura precisi *standard* internazionali di redazione seguiti e parlando perfino di pianificazione a lungo termine. Ciò si scontra in modo netto con la ripetuta affermazione di Ryanair DAC di non predisporre *business plan* “*né per l'Italia, né per nessun paese verso il quale vola*”, senza che le sue difese riescano a superare l'elemento fattuale del rinvio in propri documenti interni a documenti specificamente denominati “*business plan*”, elemento questo trattato semplicemente come frutto dell'impiego di una terminologia imprecisa o irrilevante. Tuttavia, non ha alcun senso logico, e non è quindi credibile, che in alcuni documenti rinvenuti in ispezione destinati al *Board* - o secondo Ryanair DAC agli azionisti in relazione all'operazione straordinaria di acquisizione massiccia di nuovi aeromobili - si faccia menzione e si rinvii a documenti che la Parte afferma essere inesistenti e addirittura controproducenti per il proprio modello di *business*.

120. Oltre a questi elementi di natura formale, occorre considerare le concrete informazioni che sul piano sostanziale vengono offerte al *Board* in tali documenti, rispetto alle quali Ryanair DAC sostiene che si tratti di “*meri documenti di rendicontazione finanziaria*” e che il *Memorandum* “*non avrebbe a oggetto le future attività della Società nel mercato*”.

⁶⁸ [Né si comprende su che elementi di fatto e per quali ragioni il consulente esterno, che si è attenuto alla documentazione del presente procedimento trasmessa da Ryanair DAC senza procedere a verifiche e acquisizioni autonome, possa affermare che, dato il business di Ryanair, sia coerente che un vettore non predisponga business plan, ovviamente, tradizionali “come è prassi nel settore delle low cost in Europa”. Del resto, lo stesso bilancio pubblicato da Wizz Air fa riferimento all'elaborazione del proprio business plan, cfr. l'Annual Report 2024 di WizzAir, https://www.wizzair.com/cms/api/docs/default-source/downloadable-documents/corporate-website-transfer-documents/annual-reports/wizz_air-annual-report-and-accounts-f24_web.pdf, ad esempio, pagg. 28 e 119.]

⁶⁹ [Per tale ragione, la CRI non ha più fatto riferimento al doc. 177.161, inizialmente indicato anche in avvio.]

⁷⁰ [La sezione 9 del doc. 177.219, “Purpose of the Memorandum: The purpose of this Memorandum is to allow the Directors to consider the working capital position of Ryanair in the period to March 31, 2025; covering any payments that may arise during the period including € [omissis] commitments under the 2023 Boeing Contract [...]”.]

italiano", di cui offrirebbe soltanto qualche dato storico (ad esempio, le quote di mercato anche in Italia indicate nella Sezione 5).

121. In realtà, il *Memorandum* presenta un contenuto ben più articolato e approfondito di quello evidenziato da Ryanair DAC, in quanto vi si analizzano i flussi finanziari futuri della società, nonché le prospettive reddituali di Ryanair DAC, anche sulla base dell'evoluzione attesa del mercato e del contesto competitivo per un periodo di tre anni fiscali (il consuntivo 2023 e le previsioni per il 2024 e 2025), esaminati attraverso la definizione di uno o più "scenari", senza escludere il mercato italiano che fa parte della previsioni assunte a livello di rete (come confermato dall'*Affidavit*) e che anzi viene addirittura espressamente analizzato nella sezione 5 dedicata alle condizioni concorrenziali nel trasporto aereo in Europa fino all'estate 2023 (doc. 177.219 del fascicolo A568, "*This summer (2023), Ryanair will operate our largest ever schedule [...]*"). Si tratta quindi di documenti in cui è formalizzata, in concreto e in modo aderente al modello di *business* del vettore, la pianificazione strategica richiesta. La previsione biennale che emerge in tali documenti è perfettamente coerente con quella a più breve termine individuata dallo stesso *Affidavit* per il business di Ryanair DAC.

122. Nel ribadire che, secondo quanto riferito nell'*Affidavit*, la pianificazione a livello di rete permette di includere sempre l'Italia in tutti i documenti dai quali tale mercato non viene espressamente escluso, si richiamano i numerosi riferimenti testuali presenti nei documenti in esame che fanno riferimento a dati futuri e previsioni. Oltre ai passaggi già descritti nella parte in fatto, si richiama, ad esempio, anche il riferimento a proiezioni per il FY24 e FY25 ("*these projections indicate ... in FY24 and FY25*")⁷¹ e alla indicazione di obiettivi al 31 marzo 2025 che, all'epoca della redazione del *Memorandum* nell'estate 2023 risultavano ancora periodi futuri. Ad esempio, il *Memorandum* indica che il Gruppo sta prevedendo di raggiungere determinati flussi di cassa derivanti da attività operative nei due anni fiscali fino al 31 marzo 2025 ("*The Group is forecasting just over € [omissis] cash inflows over the 2 fiscal years to March 31, 2025*") e di rimanere in una certa posizione lungo tutto il periodo fino al 31 marzo 2025 ("*The Group is forecast to [omissis] throughout the period to March 31, 2025*")⁷², sottolineature aggiunte).

123. Come ulteriore esempio dell'effettiva valenza di documento di previsione propria del *Memorandum*, si ricorda che, nella specifica analisi delle previsioni per il FY24, il *Memorandum*, date le previsioni di crescita del traffico per passeggeri e *load factor*, sottolinea l'obiettivo di raggiungere una percentuale significativa di crescita in PAT nel FY24 ("*Traffic is forecast to grow approx. [...] load factor and passengers) and ancillary revenues will rise [...] per passenger [...]. We are therefore targeting a [omissis]% increase in PAT to € [omissis] in FY24*")⁷³. Nella conclusione ("*Summary*"), il documento ribadisce l'obiettivo di avere significative opportunità di crescita per traffico passeggeri e quote di mercato negli anni futuri ("*Ryanair with a significant opportunity to grow passenger traffic and increase market share over the coming year*")⁷⁴.

124. Infine, la sezione 7 "*Sensitivity Analysis*" indica che "*Data l'estensione del business e gli impegni a lungo termine in essere è necessario illustrare alcuni scenari per supportare la robustezza del modello di business*" ("*Given the scale of the business and the long-term commitments in place it is necessary to display a number of scenarios to provide comfort on the strength of the business model*")⁷⁵. In particolare, lo scenario A tiene conto di una flessione economica ("*Economic slowdown*"); lo scenario B riguarda la minaccia competitiva ("*Competition threat*"), lo Scenario C una combinazione dei due precedenti per "*testare il business model*" e lo scenario D illustra i punti di forza del *business* ("*This scenario highlights the strenght of the business*"), in grado di resistere a due variabili significative ivi considerate ([*omissis*]).

125. In definitiva, la lettura dettagliata del documento ne conferma la chiara natura di pianificazione strategica che, peraltro, è confermata in concreto dallo stesso Parere ("*I memorandum sul piano sostanziale sono proiezioni di breve-medio periodo su volumi, ricavi, costi, margini e cash flow*", pag. 25 del Parere).

Peraltro, il *Memorandum* contiene, con gli inevitabili adattamenti al proprio modello di *business*, elementi che secondo lo stesso Parere (pag. 10) si ritrovano, comunque, anche in un *business plan* tradizionale, quali: l'analisi della "*concorrenza e del mercato di riferimento*", anche italiano (doc. 177.219, sezione 5, pag. 19); più parti numerico-contabili "*che verifica[no] la fattibilità economico-finanziaria delle strategie proposte e ne quantifica gli effetti a livello di stato patrimoniale, conto economico rendiconto finanziario*"; la c.d. analisi SWOT che si ritrovano, anche con riferimenti espressi a tale terminologia, nei quattro scenari A, B, C, D.

126. Ne consegue che il *Memorandum* di cui ai docc. 177.219 e 177.220, che, peraltro, non contengono la sezione iniziale (1.1) dell'analisi in cui non si può escludere che possano essere presenti altri elementi descrittivi di cui Ryanair DAC lamenta la mancanza, rientrano perfettamente tra quelli richiesti dall'Autorità come parti di business plan o

⁷¹ [Cfr., rispettivamente, doc. 177.219 e pag. 3 sezione 1.3. Anche le conclusioni della sezione 1.8 parlano di proiezioni effettuate nel *Memorandum* ("*Based on the projections set out in this Memorandum [...] management is confident the business can continue to meet its commitments whilst at the same time maintaining capacity and passenger growth throughout the period to March 31, 2025, and ultimately their aircraft acquisition programme to FY34*").]

⁷² [Doc. 177.219, sezione 1.2.]

⁷³ [Cfr. *ibidem*, sezione 3 e ss. L'analisi viene ripetuta per il FY25 alle sezioni 4 e ss..]

⁷⁴ [Cfr. *ibidem*, sezione 5, pag. 20.]

⁷⁵ [Cfr. *ibidem*.]

comunque come documenti di pianificazione strategica, a prescindere dal contenuto e dalle caratteristiche di un *business plan* tradizionale.

127. Analoghe considerazioni possono essere svolte rispetto alle informazioni contenute nel *file excel* "FY25 BUDGET" (doc. 177.159 del fascicolo A568), che, sulla base dei dati utilizzati come assunzioni per le successive elaborazioni - legati alla consegna mensile di alcune unità di nuovi aeromobili nel periodo settembre 2022-luglio 2023, che è stata registrata e aggiornata fino a gennaio/febbraio 2023 ("*Assumptions. Assumes [omissis] a/c delivered from Sept '22 to Jul'23*", doc. 177.159 del fascicolo A568) - risulta essere stato creato con tutta evidenza nel gennaio 2023. La tesi di Ryanair DAC secondo cui la tabella sulle "Assunzioni", lasciata nel *file* per errore dal dipendente, non avrebbe alcuna relazione con i ricavi delle vendite elaborate nel documento stesso è smentita dalla stessa affermazione difensiva iniziale nelle Osservazioni, secondo cui i *file di budget* acquisiti in copia si limiterebbero "*a integrare il piano decennale elaborato nel 2023 in considerazione dell'ordine di aerei Boeing*". Quanto alla natura dei dati del documento in questione, si osserva che essi sono, in particolare, riferiti agli anni fiscali aprile 2022-marzo 2023, aprile 2023-marzo 2024 e aprile 2024-marzo 2025, unitamente a valutazioni dei risultati delle vendite tramite OTA, prima e dopo lo "spegnimento delle OTA" di novembre 2023 ("*OTA Off*"): si noti che i valori dei ricavi tra i diversi fogli che compongono il *file* in questione sono sempre uguali in ciascuna delle sei elaborazioni/fogli da gennaio a novembre 2023, mentre iniziano a differire soltanto a partire dal mese di dicembre 2023 in poi (cfr. *supra* Figura 6, dati evidenziati in giallo); alle stesse conclusioni conduce la nota, anch'essa evidenziata in giallo, in cui si forniscono le assunzioni del *budget* ("*Avg fares*").

Inoltre, prova della valenza strategica delle previsioni di *budget* del doc. 177.159 è offerta dal *Memorandum* stesso, che lega i buoni risultati di una programmazione addirittura di lungo periodo proprio alla definizione di *budget* annuali con previsione accurata dei ricavi (cfr. Sezione 9 del doc. 177.120 riportata in Figura 2). Peraltro tale documento presenta informazioni certamente rientranti nel perimetro dell'istruttoria principale, in quanto contiene diverse ipotesi sui ricavi e i prezzi legate al tema delle vendite tramite OTA a partire da dicembre 2023, prima della risposta alla RFI 2.

128. Occorre comunque sottolineare che un conto sarebbe stato affermare di disporre soltanto di dati provvisori non ancora approvati in modo definitivo riservandosi di fornirli in un momento successivo, altro conto è negare *tout court* di disporre di documenti simili, evitando di fornire quanto richiesto e affermando - proprio mentre se ne stava finalizzando la stesura - di non predisporre affatto documenti simili. In ogni caso, come emerge proprio dal precedente citato da Ryanair DAC, anche documenti in bozza o comunque non definitivi possono assumere rilievo anche solo per orientare lo sviluppo dell'istruttoria⁷⁶. Pertanto, anche tali documenti provano la tipologia di dati elaborati da Ryanair DAC che la stessa avrebbe dovuto produrre quantomeno in riscontro alla RFI 2 e sono sufficienti a dimostrare l'omissione dell'obbligo di fornire informazioni pertinenti da parte di Ryanair DAC.

129. Anche la "*Presentazione Customer Base Breakdown*" (doc. 177.67) contiene previsioni per il "FY24", nonché analisi sulle strategie di *retention* e acquisizione di nuovi clienti anche per l'Italia, che, oltre a non essere espressamente esclusa e, quindi, parte dell'analisi "*a livello di rete*", viene specificamente considerata in altre pagine del documento (nelle tabelle a pagg. 4 e 5 e nelle analisi delle campagne commerciali per base, comprendenti ad esempio TRN, Torino, e FCO, Fiumicino). Non si tratta, quindi, come invece prospettato da Ryanair DAC, semplicemente di uno spaccato sui passeggeri effettivamente trasportati e contenente soltanto una *slide* riferita a numerosi mercati principali del Gruppo (tra cui l'Italia) in chiave storica e non prospettica.

Peraltro, l'andamento delle previsioni per l'anno fiscale 2024 - i cui dati a consuntivo si fermano ad agosto 2023 mentre la parte previsionale inizia in corrispondenza del 1° settembre 2023 nel grafico denominato "*Total Customers booked FY19-FY24*" - evidenzia che il documento era disponibile alla data delle due RFI e interessava il periodo richiesto nelle richieste di informazioni.

130. In definitiva, anche gli altri documenti ispettivi considerati nella CRI, per il loro concreto contenuto, rientrano nella tipologia di documenti chiesti con la RFI 2.

131. Il *file excel* di *budget* con dati e considerazioni sui risultati di vendita dei biglietti Ryanair anche tramite OTA prima e dopo le condotte oggetto del procedimento principale ("*OTA off*", doc. 177.159) e la presentazione "*Customer Base Breakdown*" su strategie anche future di *marketing* (doc. 177.67) rientrano chiaramente nell'alveo dei "*documenti interni elaborati dai direttori operativi o altre divisioni interne*", contenenti analisi e previsioni strategiche. La circostanza che il dato di previsione "fuoriesca" e riguardi anni successivi a quelli di riferimento (2021-2023) fatta valere da Ryanair DAC è irrilevante, perché l'indicazione di tale periodo era funzionale a delimitare la documentazione potenzialmente utile "*elaborata*" in tale periodo. D'altra parte, Ryanair DAC non può invocare tale argomento per contestare l'utilizzo da parte dell'Autorità dei documenti ispettivi come prova della violazione e poi pretendere di dimostrare il proprio esatto adempimento alla RFI, fornendo documenti pubblici elaborati nel 2023, con previsioni fino al 2034.

132. In definitiva, la documentazione ispettiva acquisita in copia e sopra richiamata conferma, anche alla luce delle difese della Parte, che Ryanair DAC elabora *business plan* e predispone numerosi e vari documenti scritti di pianificazione strategica, preliminarmente condivisi anche a livello apicale, che avrebbero dovuto essere forniti in riscontro alla RFI 1 (*business plan*) e, in ogni caso, alla RFI 2, ciò che non è avvenuto.

⁷⁶ [Cfr. Consiglio di Stato sentenza n. 1159/2024.]

133. L'insieme di tali elementi appare smentire la prospettazione di Ryanair DAC di un *modus operandi* che, per come descritto soprattutto nella risposta alla RFI 2 e confermato nelle memorie, sembra rasentare l'improvvisazione, mentre sembra perfettamente coerente con la politica decisionale interna descritta nella sezione *Meeting* dei propri bilanci, i quali sottolineano l'esistenza e l'importanza dell'elaborazione di documenti dettagliati condivisi in anticipo con il *Board* la cui decisione è necessaria in molte materie ("*Detailed Board Papers*" poiché "*many matters require Board approval*") per assicurare una gestione informata e solida del Gruppo. Ryanair DAC è pertanto venuta meno all'obbligo di fornire documentazione pertinente che invece era nella sua disponibilità, violando qualsiasi obbligo di collaborazione e buona fede, nonché il dettato della norma di cui all'articolo 14, comma 5, lettera d) della legge n. 287/1990.

134. Né può ritenersi assolto da parte di Ryanair DAC l'obbligo di dare effettivo riscontro alle suddette richieste di informazioni attraverso la documentazione generale offerta agli azionisti e contenuta negli allegati 1 e 4 alla risposta pervenuta il 19 dicembre 2023 (doc. 130). Si tratta, infatti, di documentazione pubblicamente disponibile, che l'Autorità avrebbe potuto autonomamente acquisire. Essa non è di per sé sufficiente a soddisfare l'esigenza istruttoria e non risulta assolutamente esaustiva - né rappresentativa - della copiosa documentazione strategica predisposta da Ryanair DAC.

135. In conclusione, si conferma che Ryanair DAC non ha fornito né la documentazione richiesta nella domanda 3 della RFI 1 (*business plan*) né altra documentazione strategica rispondente alle precisazioni fornite nella RFI 2, agendo in violazione dell'articolo 14, comma 5, lettera d), della legge n. 287/1990. Essa, infatti, ha dichiarato, contrariamente al vero, di non essere in possesso dei documenti richiesti dall'Autorità nell'ambito del procedimento istruttorio A568, documenti che, invece, sono stati rinvenuti presso la sua sede legale (e della controllante Ryanair Holdings Plc) nel corso dell'accertamento ispettivo dell'8 marzo 2024, in quanto erano nella sua disponibilità.

f) L'elemento soggettivo della condotta

136. La documentazione ispettiva sopra descritta evidenzia l'esistenza e la formalizzazione di documentazione richiesta dall'Autorità ai fini dell'istruttoria principale. Pertanto, Ryanair DAC non ha prodotto documentazione in realtà esistente e nella sua disponibilità e ha fornito informazioni non veritiere e fuorvianti circa l'assenza di documentazione formalizzata sulle proprie decisioni di natura strategica. La condotta procedimentale della Parte permette, quindi, di configurare una violazione a titolo di colpa grave.

137. Si ricorda, infatti, che fin dalla risposta alla RFI 1, Ryanair DAC ha negato di predisporre "*business plan*", invece richiamati nei citati *Memorandum*; anche in risposta alla RFI 2, essa ha ripetutamente dichiarato che la propria struttura organizzativa di tipo "dinamico" era tale da non prevedere né permetterle di produrre documenti aziendali formali e condivisi al suo interno per il processo decisionale strategico, la cui esistenza è invece provata dalla documentazione ispettiva acquisita.

138. Tale tipo di riscontro, peraltro, è stato fornito senza chiedere i chiarimenti, oggi strumentalmente ritenuti necessari, per comprendere come ottemperare. Al contrario, nell'istanza di proroga del termine per evadere la RFI 1, la Parte si è limitata a rappresentare esigenze organizzative interne per selezionare i documenti richiesti. Essa non ha neppure chiesto più tempo a valle della RFI 2 per cercare la documentazione rilevante, nel caso avesse compreso solo in quel momento la portata della richiesta. Quindi, in assenza di elementi di incertezza all'epoca rappresentati, la condotta procedimentale di Ryanair DAC non può che essere ricondotta a una grave negligenza, anche tenuto conto della natura estremamente qualificata e strutturata di tale operatore.

139. La difesa della propria asserita assenza di dolo risulta, in via generale, del tutto irrilevante, atteso che il normale criterio di imputazione degli illeciti amministrativi è quantomeno la colpa⁷⁷, che emerge nel caso di specie, avendo Ryanair DAC agito in contrasto con il canone della normale diligenza⁷⁸. A tal fine, infatti, non è necessaria la concreta dimostrazione dell'elemento soggettivo, atteso che la norma pone una presunzione di colpa in ordine al fatto vietato a carico di colui che lo abbia commesso, riservando poi a questi l'onere di provare di aver agito senza colpa⁷⁹.

140. Nel caso di specie, le descritte circostanze fattuali non permettono di ritenere che Ryanair DAC abbia raggiunto la prova di avere agito senza colpa. Quanto sopra evidenzia, al contrario, che essa non ha posto in essere quella doverosa "*collaborazione attiva*" richiesta dalla giurisprudenza unionale per valutare l'effettivo adempimento di

⁷⁷ [Cfr. Tar Lazio, 26 aprile 2022, n. 5010; Tar Lazio, 21 gennaio 2019, n. 782; Consiglio di Stato, sentenza del 4 settembre 2014, nn. 4506, 4511, 4513; e sentenza del 9 maggio 2011, n. 2742.]

⁷⁸ [Si tratta del medesimo criterio d'imputazione previsto anche dall'articolo 23, comma 1, lettera a), del Regolamento (CE) n. 1/2003, ai sensi del quale la Commissione europea può comminare sanzioni alle imprese "quando esse, intenzionalmente o per negligenza" forniscono informazioni inesatte o fuorvianti in risposta a una richiesta di informazioni istruttoria (articolo 18, comma 2).]

⁷⁹ [Cfr. in tal senso, ex multis, Cassazione Civile, Sez. II, sentenza del 18 aprile 2018, n. 9546; Cassazione Civile, Sez. I, sentenza dell'8 febbraio 2016, n. 2406. Al riguardo, il Consiglio di Stato ha da ultimo ribadito che, "poiché il giudizio di colpevolezza non è ancorato al dato puramente psicologico, una volta integrata e provata dall'autorità amministrativa la fattispecie tipica dell'illecito, grava sul trasgressore, in virtù della presunzione di colpa posta dalla L. n. 689 del 1981, art. 3, l'onere di provare di aver agito in assenza di colpevolezza" (Consiglio di Stato, 29 marzo 2024, n. 2967). Sul punto, è stato inoltre affermato che la sussistenza dell'elemento soggettivo può desumersi in via indiziaria dagli elementi oggettivi della fattispecie (ex multis, cfr. Consiglio di Stato, sentenza del 23 aprile 2002, n. 2199).]

un'impresa all'obbligo di fornire le informazioni chieste dall'Autorità di concorrenza⁸⁰, evidenziando grave negligenza nella propria condotta e ponendo in essere una violazione facilmente evitabile.

VI. LA DETERMINAZIONE DELLA SANZIONE

141. Ai sensi dell'articolo 14, comma 5, della legge n. 287/1990, l'Autorità dispone l'applicazione di una sanzione amministrativa pecuniaria fino all'1% del fatturato totale realizzato a livello mondiale durante l'esercizio precedente ai soggetti che, dolosamente o per colpa, in risposta a una richiesta di informazioni, forniscono informazioni inesatte, incomplete o fuorvianti oppure non forniscono le informazioni entro il termine stabilito.

142. L'articolo 31 della legge n. 287/1990 dispone, inoltre, che per le sanzioni amministrative pecuniarie conseguenti alla violazione della medesima legge si osservano, nei limiti di quanto applicabile, le disposizioni contenute nel capo I, sezioni I e II, della legge n. 689/1981.

143. Nel dettaglio, l'articolo 11 della legge n. 689/1981 dispone che, ai fini della determinazione della sanzione amministrativa pecuniaria, fissata dalla legge tra un limite minimo e un limite massimo, si deve aver riguardo (i) alla gravità della violazione, (ii) all'opera svolta dall'agente per la eliminazione o attenuazione delle conseguenze della violazione, (iii) alla personalità del medesimo agente e (iv) alle sue condizioni economiche.

144. Per quanto attiene alla gravità della violazione, occorre considerare che Ryanair DAC ha commesso la violazione nel corso dell'istruttoria A568 avviata dall'Autorità nei suoi confronti e che la non veridicità delle informazioni fornite ha riguardato elementi fattuali utili e rientranti nel perimetro dell'istruttoria, volta all'accertamento del presunto abuso di posizione dominante posto in essere dal gruppo Ryanair.

145. In particolare, la mancata produzione di documentazione effettivamente nella propria disponibilità e l'aver fornito conseguentemente informazioni inesatte, incomplete e fuorvianti sull'elaborazione di documentazione interna utile all'istruttoria ne ha reso più gravosa l'attività istruttoria - in fase iniziale -, richiedendo agli Uffici un supplemento di analisi.

146. Inoltre, rilevano le caratteristiche soggettive e dimensionali di Ryanair DAC, uno dei principali operatori nei mercati del trasporto aereo di linea passeggeri da/per l'Italia, nonché parte dell'omonimo gruppo attivo a livello paneuropeo nel medesimo settore.

147. Occorre, altresì, considerare che alla Parte è stata chiesta documentazione interna utile all'istruttoria A568, di cui era noto il perimetro; Ryanair DAC ha fornito solo documentazione pubblica (insufficiente ad assolvere al dovere di leale collaborazione), mentre le ispezioni svolte hanno messo in evidenza l'esistenza e la disponibilità di documentazione strategica interna descritta nella parte in fatto - a eccezione del doc. 177.181, per il quale non è stato possibile collocarne con certezza l'elaborazione nel periodo 2021-2023, e del doc. 177.197 del quale non è certa la natura prospettica o di programmazione - necessaria alla valutazione del caso, senza che la Parte abbia tentato di adottare qualsiasi accorgimento per cercare di individuare documentazione strategica interna rispondente alle precisazioni fornite dall'Autorità.

148. Nella misura in cui l'omissione informativa contestata appare riconducibile a un comportamento gravemente negligente ed evitabile, si ravvisano i presupposti per contestare a Ryanair DAC di aver agito con colpa grave.

149. Pertanto, in ragione della gravità della violazione, appare congruo comminare alla Parte la sanzione prevista dall'articolo 14, comma 5, della legge n. 287/1990 in misura dello 0,01% del fatturato totale realizzato a livello mondiale durante l'esercizio precedente alla contestazione.

CONSIDERATO che in caso di informazioni non veritiere, fornite senza giustificato motivo, in risposta a una richiesta di informazioni, l'Autorità può infliggere, ai sensi dell'articolo 14, comma 5, della legge n. 287/1990, al soggetto che colposamente non abbia ottemperato al relativo obbligo una sanzione amministrativa pecuniaria fino all'uno per cento del fatturato totale realizzato dallo stesso a livello mondiale durante l'esercizio precedente;

RITENUTI sussistenti, in ragione delle considerazioni svolte, i presupposti che giustificano l'irrogazione della sanzione di cui all'articolo 14, comma 5, della legge n. 287/1990 a carico della Ryanair DAC;

DELIBERA

a) che la condotta posta in essere dalla società Ryanair DAC, consistente nell'aver omesso di fornire documentazione interna in realtà in suo possesso e nell'aver di conseguenza fornito informazioni inesatte, incomplete o fuorvianti sulle modalità di redazione di documentazione interna strategica e di mercato elaborata nel periodo di riferimento costituisce una violazione dell'articolo 14, comma 5, della legge n. 287/1990;

b) di irrogare alla società Ryanair DAC, quale sanzione amministrativa per la violazione accertata, la somma di 1.344.400 euro (un milione trecentoquarantaquattromilaquattrocento euro).

⁸⁰ [V. le sentenze della Corte di Giustizia dell'Unione europea dell'8 ottobre 1989, , causa 374/87, cit, punto 27, e dell'8 marzo 1995, Société Générale/Commissione, causa T-34/93, punto 72.]

La sanzione amministrativa di cui alla precedente lettera a) deve essere pagata entro il termine di trenta giorni dalla notificazione del presente provvedimento, utilizzando i codici tributo indicati nell'allegato modello F24 con elementi identificativi, di cui al Decreto Legislativo 9 luglio 1997, n. 241.

Il pagamento deve essere effettuato telematicamente con addebito sul proprio conto corrente bancario o postale, attraverso i servizi di *home-banking* e CBI messi a disposizione dalle banche o da Poste Italiane S.p.A., ovvero utilizzando i servizi telematici dell'Agenzia delle Entrate, disponibili sul sito *internet* www.agenziaentrate.gov.it.

Decorso il predetto termine, per il periodo di ritardo inferiore a un semestre, devono essere corrisposti gli interessi di mora nella misura del tasso legale a decorrere dal giorno successivo alla scadenza del termine del pagamento e sino alla data del pagamento. In caso di ulteriore ritardo nell'adempimento, ai sensi dell'articolo 27, comma 6, della legge n. 689/1981, la somma dovuta per la sanzione irrogata è maggiorata di un decimo per ogni semestre a decorrere dal giorno successivo alla scadenza del termine del pagamento e sino a quello in cui il ruolo è trasmesso al concessionario per la riscossione; in tal caso la maggiorazione assorbe gli interessi di mora maturati nel medesimo periodo.

Degli avvenuti pagamenti deve essere data immediata comunicazione all'Autorità, attraverso l'invio di copia del modello attestante il versamento effettuato.

Ai sensi dell'articolo 26 della medesima legge, le imprese che si trovano in condizioni economiche disagiate possono richiedere il pagamento rateale della sanzione.

Il presente provvedimento sarà notificato ai soggetti interessati e pubblicato nel Bollettino dell'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato.

Avverso il presente provvedimento può essere presentato ricorso al TAR del Lazio, ai sensi dell'articolo 135, comma 1, lettera b), del Codice del processo amministrativo (Decreto Legislativo 2 luglio 2010, n. 104), entro sessanta giorni dalla data di notificazione del provvedimento stesso, fatti salvi i maggiori termini di cui all'articolo 41, comma 5, del Codice del processo amministrativo, ovvero può essere proposto ricorso straordinario al Presidente della Repubblica, ai sensi dell'articolo 8 del Decreto del Presidente della Repubblica 24 novembre 1971, n. 1199, entro il termine di centoventi giorni dalla data di notificazione del provvedimento stesso.

IL SEGRETARIO GENERALE
Guido Stazi

IL PRESIDENTE
Roberto Rustichelli