



AUTORITÀ GARANTE  
DELLA CONCORRENZA E DEL MERCATO

# Bollettino

Settimanale

Anno XXXV - n. 35

**Publicato sul sito [www.agcm.it](http://www.agcm.it)  
8 settembre 2025**



## **SOMMARIO**

<b>OPERAZIONI DI CONCENTRAZIONE</b>	<b>5</b>
<b>C12726 - POSTE ITALIANE/TELECOM ITALIA</b>	
<i>Provvedimento n. 31664</i>	<b>5</b>
<b>ATTIVITA' DI SEGNALAZIONE E CONSULTIVA</b>	<b>22</b>
<b>AS2102 – ASSEMBLEA TERRITORIALE D'AMBITO ATO2 ANCONA - AFFIDAMENTO DEL SERVIZIO DI GESTIONE INTEGRATA DEI RIFIUTI URBANI</b>	<b>22</b>



## OPERAZIONI DI CONCENTRAZIONE

### **C12726 - POSTE ITALIANE/TELECOM ITALIA**

*Provvedimento n. 31664*

L'AUTORITÀ GARANTE DELLA CONCORRENZA E DEL MERCATO

NELLA SUA ADUNANZA del 3 settembre 2025;

SENTITO il Relatore Saverio Valentino;

VISTO il Regolamento (CE) n. 139/2004;

VISTA la legge 10 ottobre 1990, n. 287;

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

VISTA la comunicazione della società Poste Italiane S.p.A., pervenuta in data 21 maggio 2025;

VISTA la richiesta di informazioni inviata in data 20 giugno 2025, con conseguente interruzione dei termini ai sensi dell'articolo 5, comma 3, del D.P.R. 30 aprile 1998, n. 217;

VISTA la successiva comunicazione di Poste Italiane S.p.A. pervenuta in data 8 luglio 2025;

VISTO il parere dell'Autorità per le Garanzie nelle Comunicazioni, pervenuto in data 28 agosto 2025;

VISTA la documentazione agli atti;

VISTI i contributi pervenuti in esito all'avviso al mercato nonché le informazioni successivamente trasmesse da Iliad Italia S.p.A., Fastweb S.p.A., Sky Italia S.r.l., Wind Tre S.p.A. e Associazione Italiana Internet Provider;

CONSIDERATO quanto segue:

### **I. LE PARTI**

**1.** Poste Italiane S.p.A. (di seguito, "Poste") (C.F. 97103880585), la società quotata presso la Borsa di Milano *holding* del Gruppo Poste, è il fornitore *ex lege* del servizio postale universale e svolge, sull'intero territorio nazionale, tutte le fasi delle attività postali (raccolta/accettazione, smistamento, trasporto e distribuzione) relative ai servizi di recapito. Inoltre, il Gruppo Poste - anche attraverso le proprie controllate - è attivo nei seguenti settori: servizi di telecomunicazione fisso e mobile, pagamenti, finanziari, assicurativi, energia, IT e logistica. Il principale azionista di Poste è Cassa Depositi e Prestiti S.p.A. (di seguito, "CDP") che detiene una partecipazione pari al 35%; il Ministero delle Economie e delle Finanze (di seguito, "MEF") detiene un ulteriore 29,3% del capitale, cosicché circa il 65% delle azioni è riconducibile allo Stato Italiano. La restante parte del capitale sociale è collocato presso investitori istituzionali e individuali.

La partecipazione di CDP nel capitale di Poste rientra nella c.d. gestione separata disciplinata dal combinato disposto dei commi 3, 9 e 11 dell'art. 5 del D.L. n. 269/03<sup>1</sup>, relativi alla trasformazione della Cassa Depositi e Prestiti in società per azioni, e del relativo D.M. di loro attuazione, adottato in data 18 giugno 2004<sup>2</sup>, in base al quale: *“fermo restando il potere di indirizzo sulla gestione separata, riservato al MEF, nella gestione delle partecipazioni azionarie trasferite ai sensi dell'articolo 5, comma 3, del decreto legge n. 269 [ossia, all'epoca ENI S.p.A., Enel S.p.A. e Poste Italiane S.p.A. così come individuate dal D.M. 5 dicembre 2003<sup>3</sup>], la CDP s.p.a. è tenuta a consultare preventivamente il Ministero in merito a operazioni di gestione non ricomprese in quelle di cui al comma successivo e ad attenersi alle indicazioni motivate dello stesso, ove difformi dalla proposta formulata”*<sup>4</sup>. Alla luce di quanto disposto dall'insieme di tali norme l'Autorità ha, nei propri precedenti<sup>5</sup>, ricondotto il controllo di Poste al MEF<sup>6</sup>.

Ad avviso di Poste, questa ricostruzione non sarebbe più valida e non rispecchierebbe l'attuale assetto di controllo del Gruppo, che non sarebbe più sottoposto al controllo di alcun soggetto. Più specificamente, la società ha sottolineato come Poste sia dotata di autonomi poteri gestionali e non sia dunque soggetta al controllo antitrust del MEF. Ciò in quanto: (i) i precedenti dell'Autorità non sarebbero tutti chiari in tal senso, non esplicitando sempre il controllo del MEF su Poste; (ii) dai verbali delle assemblee degli azionisti di Poste degli ultimi otto anni emergerebbe *[omissis]*\* e dunque il controllo in termini antitrust; (iii) inoltre, sebbene il MEF nomini anche la maggioranza dei membri del CdA, quest'ultimo *[omissis]*<sup>7</sup>.

Fermo restando quanto in precedenza affermato dall'Autorità in merito, da un lato, alla diretta espressione del MEF del Presidente e dell'Amministratore delegato di Poste e, dall'altro, della differente natura della nozione di controllo antitrust rispetto a quella civilistica, non si ravvisa in questa sede, la necessità di confutare ulteriormente le argomentazioni relative all'assetto di controllo di Poste, non avendo tali considerazioni alcun impatto sulla valutazione concorrenziale dell'operazioni in esame.

---

<sup>1</sup> D.L. 30 settembre 2003, n. 269. *Disposizioni urgenti per favorire lo sviluppo e per la correzione dell'andamento dei conti pubblici*, convertito con modificazioni dalla L. 24 novembre 2003, n. 326.

<sup>2</sup> D.M. 18 giugno 2004, Attuazione del D.L. 30 settembre 2003, n. 269 convertito, con modificazioni, dalla legge 24 novembre 2003, n. 326 per la trasformazione della Cassa depositi e prestiti in società per azioni.

<sup>3</sup> D.M. 5 dicembre 2003, Attuazione del D.L. 30 settembre 2003, n. 269 convertito, con modificazioni, dalla legge 24 novembre 2003, n. 326 per la trasformazione della Cassa depositi e prestiti in società per azioni.

<sup>4</sup> Il comma successivo recita: *“Qualsiasi atto di disposizione e/o di trasferimento avente a oggetto, in tutto o in parte, le Partecipazioni Trasferite cd i relativi diritti di voto - ivi inclusi, a mero titolo esemplificativo e non esaustivo la vendita, la penuta, la donazione, la dazione in pagamento, la costituzione in usufrutto con attribuzione del diritto di voto all'usufruttuario, la dazione in pegno con attribuzione del diritto di voto al creditore pignoratizio, il conferimento in società, i trasferimenti a qualunque titolo di diritti di opzione e di prelazione è preventivamente concordato con il Ministero dell'economia e delle finanze -Dipartimento del tesoro”*.

<sup>5</sup> Cfr., tra gli altri, *C12073 - Poste Italiane-FSII Investimenti-F21 Reti Logiche/SIA*, provvedimento dell'11 gennaio 2017.

<sup>6</sup> Si ricorda che, per prassi assolutamente consolidata, questo non avviene per molte altre delle partecipazioni pubbliche. Infatti, se l'intero ambito delle partecipazioni di maggioranza detenute dal MEF fosse ricondotto al medesimo controllo antitrust (dello stesso MEF), le norme sul controllo delle concentrazioni e sul divieto delle intese restrittive non potrebbero essere applicate a una parte estremamente rilevante delle imprese nazionali, in quanto non ne è ammessa l'applicazione intragruppo.

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

<sup>7</sup> Cfr. Formulario.

Nell'anno 2024, il Gruppo Poste ha generato un fatturato consolidato di circa [30-40] miliardi di euro, quasi interamente in Italia.

2. TIM S.p.A. ("TIM") (C.F. 00488410010) è la società capogruppo del Gruppo TIM, operante in Italia e in Brasile nel settore delle telecomunicazioni. In Italia, TIM fornisce servizi di comunicazione su rete mobile sia all'ingrosso che al dettaglio e solo al dettaglio su rete fissa<sup>8</sup> a consumatori, imprese e pubbliche amministrazioni. Con riferimento ai servizi di telefonia fissa, TIM offre servizi di connettività a banda larga e ultralarga, basati su tutte le tecnologie di trasmissione del segnale su rete fissa (rame, misto fibra-rame, fibra, *fixed-wireless*, satellitare), rivolgendosi sia alla clientela residenziale sia alla clientela aziendale e della Pubblica Amministrazione. TIM è il principale operatore del mercato italiano dei servizi di telecomunicazioni che, a partire dal 2024 offre esclusivamente servizi al dettaglio. Con riferimento ai servizi di telefonia mobile, TIM è un operatore infrastrutturato (*Mobile Network Operator*, di seguito "MNO") e opera con i marchi TIM e Kena. TIM è attiva anche a livello *wholesale* attraverso la fornitura all'ingrosso di servizi di accesso alla rete mobile a operatori non infrastrutturati (*Mobile Virtual Network Operator*, di seguito "MVNO"). TIM fornisce, inoltre, servizi audiovisivi di *streaming on demand* e in diretta (dedicati a film, serie TV e altri programmi d'intrattenimento) con il marchio TIMVISION. Attraverso la *business unit* TIM Enterprise, offre infine soluzioni digitali dedicate ad aziende e pubblica amministrazione (es. cloud, IoT, VoIP, cybersecurity).

TIM ha realizzato nel 2024 un fatturato globale pari a [10-20] miliardi di euro, di cui [10-20] miliardi di euro in Italia.

## II. DESCRIZIONE DELL'OPERAZIONE

3. Il 29 marzo 2025, Poste ha sottoscritto con Vivendi SE (di seguito, "Vivendi") un contratto per l'acquisto dalla stessa Vivendi di una partecipazione del 15% delle azioni ordinarie di TIM. Poste, già azionista con il 9,81% di tali azioni, al perfezionamento dell'Operazione, arriverà a detenere in TIM una partecipazione complessiva del 24,81% delle azioni ordinarie, diventandone così il maggiore azionista.

4. L'acquisizione di tale partecipazione, secondo quanto affermato dalla stessa Poste, le garantisce il controllo esclusivo su TIM. In questo senso, occorre considerare che, in base alle norme Statutarie di TIM, il Consiglio di Amministrazione, ossia l'organo incaricato della gestione della società, è nominato secondo il meccanismo del voto di lista, per cui i due terzi degli amministratori, che sono poi in grado di assumere le decisioni in CDA, sono nominati dalla lista che ottiene il maggior numero di voti in assemblea e Poste è l'unico azionista con una quota di rilievo nonché l'unico azionista di natura industriale, con una conoscenza approfondita dei settori e dei mercati in cui è attiva la Target<sup>9</sup>. Peraltro, Poste ha già manifestato l'intenzione di [omissis], al fine di esercitare una influenza determinante nelle scelte strategiche della società idonea a conferirne il controllo.

---

<sup>8</sup> Cfr. Decisione della Commissione europea del 30 maggio 2024 – caso M11386, con la quale la Commissione ha autorizzato lo scorporo della rete di TIM.

<sup>9</sup> Al riguardo, si ricorda che già nel 2017, sulla base delle medesime motivazioni, la Commissione aveva affermato che Vivendi, con una quota anche inferiore a quella attualmente detenuta da Poste (pari al 23,93%) deteneva il controllo esclusivo di fatto su TIM. Cfr. decisione della Commissione europea del 30 maggio 2017, *M.8465 – Vivendi/Telecom Italia*.

### III. QUALIFICAZIONE DELL'OPERAZIONE

5. L'operazione comunicata, in quanto finalizzata all'acquisizione del controllo esclusivo di un'impresa, costituisce una concentrazione ai sensi dell'articolo 5, comma 1, lettera *b*), della legge n. 287/1990. Essa, inoltre, rientra nell'ambito di applicazione della legge n. 287/1990, non ricorrendo le condizioni di cui all'articolo 1 del Regolamento (CE) n. 139/2004, in quanto, pur superando le soglie previste da tale regolamento, le imprese interessate realizzano oltre i due terzi del fatturato totale nell'Unione all'interno di un solo e medesimo Stato membro. Pertanto, l'operazione è soggetta all'obbligo di comunicazione preventiva disposto dall'articolo 16, comma 1, della medesima legge in quanto il fatturato totale realizzato, nell'ultimo esercizio a livello nazionale, dall'insieme delle imprese interessate è stato superiore a 582 milioni di euro e il fatturato totale realizzato, nell'ultimo esercizio a livello nazionale, da almeno due delle imprese interessate è stato superiore a 35 milioni di euro.

6. Si osserva, inoltre, che non sono presenti condizioni accessorie<sup>10</sup>.

### IV. LE OSSERVAZIONI PERVENUTE DAI TERZI

7. A seguito della pubblicazione dell'avviso di concentrazione, sono pervenute osservazioni da parte di Iliad Italia S.p.A. (Iliad), Fastweb S.p.A./Vodafone S.p.A. (FW+VO)<sup>11</sup>, Sky Italia S.r.l. (Sky), Wind Tre S.p.A. (Wind3) e Associazione Italiana Internet Provider (AIIP), successivamente integrate con le risposte alle richieste di informazioni formulate dall'Autorità in data 25 giugno 2025. I profili sollevati sono così riassumibili.

8. In primo luogo, gli operatori hanno sollevato perplessità in merito a presunti effetti verticali sia in termini di *input foreclosure* che di *customer foreclosure*. Il primo effetto sarebbe legato alla possibilità che avrà TIM, a seguito dell'operazione, di accedere alla rete distributiva di Poste che si aggiungerà ai punti vendita già nella disponibilità di TIM. Ciò garantirebbe all'entità post-merger di beneficiare di una leva competitiva che rafforzerebbe la posizione di TIM nei mercati delle telecomunicazioni (fisse e mobili).

9. È stato, al riguardo, rappresentato che la rete fisica continui a rivestire un ruolo centrale nella distribuzione di servizi telefonici, sia per esigenze di assistenza e consulenza, sia per la natura stessa di alcuni prodotti e servizi che richiedono una componente materiale, come l'acquisto della SIM e dei dispositivi telefonici. In questo contesto, è stato anche osservato come il vantaggio potrebbe essere viepiù significativo nei Comuni dove sono ubicati gli sportelli postali che hanno beneficiato dei finanziamenti legati al Progetto Polis. In tali aree, infatti, la rete di vendita degli altri operatori sarebbe poco sviluppata a causa della esiguità del bacino di utenza, trattandosi di Comuni con una popolazione inferiore a 15.000 abitanti.

10. Inoltre, attraverso la piattaforma informatica di Poste, TIM potrebbe acquisire numerose informazioni sulla clientela di Poste che quest'ultima detiene in ragione dell'attività postale e che nessun altro operatore concorrente nei servizi di telefonia sarebbe in grado di avere.

---

<sup>10</sup> Cfr. Comunicazione della Commissione sulle restrizioni direttamente connesse e necessarie alle concentrazioni (2005/C 56/03), par. 20.

<sup>11</sup> Si ricorda che, a partire dal 2024, Vodafone e Fastweb sono entrambe controllate dalla società Swisscom Italia (cfr. C12659 - *Swisscom Italia/Vodafone Italia*, provvedimento n. 31416 del 19 dicembre 2024).

11. Iliad e Sky ravvisano criticità anche in merito alla possibilità per TIM di avere un accesso privilegiato ai servizi postali e logistici del Gruppo Poste, nel recapito delle SIM che sono acquistate *online*, con potenziali effetti di discriminazione rispetto alle condizioni di mercato alle quali gli altri operatori possono accedere.

12. L'effetto di *customer foreclosure*, a cui fa riferimento in particolare FW+VO, discenderebbe invece dall'integrazione tra TIM, fornitore di servizi all'ingrosso di accesso alla rete mobile e Poste che, tramite la società Postepay, sarebbe il più importante cliente all'ingrosso di FW+VO, essendo un c.d. *Mobile Network Virtual Operator* - MVNO. In particolare, FW+VO ha evidenziato di avere già ricevuto da Poste la comunicazione di volere recedere dal contratto per la fornitura di tali servizi come operatore full-MVNO, sinora acquistati sulla rete di Vodafone. Di fatto, dunque, a seguito dell'operazione il mercato verrebbe privato di un primario cliente all'ingrosso, che andrebbe a rifornirsi unicamente da TIM.

13. Tutti gli operatori hanno poi evidenziato possibili effetti conglomerati derivanti dalla vendita abbinata dei servizi di telecomunicazioni con gli altri servizi postali, finanziari e di altra natura (ad esempio, energetici); vendita che sarebbe possibile in ragione dell'integrazione delle attività delle due società e che sarebbe facilitata grazie alla capillarità degli sportelli postali.

14. Un ulteriore aspetto sollevato nelle osservazioni risiede nel ruolo di Poste nell'attività di ricarica delle SIM, svolto tramite la controllata Lottomatica Servizi, e che potrebbe comportare il rischio che Poste penalizzi gli operatori mobili concorrenti di PostePay e TIM, limitando la possibilità di ricarica o applicando condizioni discriminatorie che possono rendere meno competitivi i servizi di tali operatori concorrenti.

15. Da ultimo, FW+VO ha rappresentato che l'operazione potrebbe determinare una sovrapposizione orizzontale tra i servizi di telefonia di TIM e quelli di Poste, che porterebbe a un rafforzamento della posizione di mercato della prima.

16. Da un punto di vista procedurale, gli operatori intervenienti hanno chiesto l'avvio di un'istruttoria finalizzata all'adozione di idonee misure, risolutive delle problematiche sollevate.

## V. IL PARERE DELL'AUTORITÀ PER LE GARANZIE NELLE COMUNICAZIONI

17. In data 30 luglio 2025 è stato richiesto all'Autorità per le Garanzie nelle Comunicazioni (AGCOM), ai sensi dell'articolo 1, comma 6, lettera c), n. 11, della legge 31 luglio 1997, n. 249, recante "*Istituzione dell'Autorità per le Garanzie nelle Comunicazioni e norme sui sistemi delle telecomunicazioni e radiotelevisivo*", di esprimere un parere relativamente all'operazione di concentrazione in oggetto, in vista dell'adozione del provvedimento finale.

18. In data 28 agosto 2025 è pervenuto il parere di AGCOM, contenente una posizione di condivisione delle valutazioni in merito alla non idoneità dell'operazione di determinare rischi concorrenziali.

19. In particolare, nel mercato dei servizi di telecomunicazioni fisse al dettaglio, AGCOM sottolinea come il modesto aumento della quota di TIM non sia in grado di determinare effetti orizzontali rilevanti così come la possibilità per TIM di accedere alla rete di distribuzione di Poste non appare idonea a produrre effetti verticali in grado di ostacolare la concorrenza. A tale ultimo riguardo, per quanto le acquisizioni attraverso canali fisici siano ancora leggermente superiori a quelle sui canali digitali, AGCOM condivide che il crescente utilizzo dei canali digitali nonché il

forte ricorso degli utenti ai distributori fisici multimarca renda meno rilevante la necessità di dotarsi di una rete di distribuzione di negozi fisici monomarca. Emerge dunque anche una scarsa rilevanza dei rischi concorrenziali di natura conglomerale.

**20.** Analogamente, si condividono le conclusioni dell’Autorità in merito all’assenza di profili di ostacolo significativo alla concorrenza nei mercati postali, stante il basso volume di tali servizi acquistati da TIM e l’insieme di regole e presidi garantiti dall’art. 2391 c.c. AGCOM evidenzia anche che non si ritiene che Poste avrebbe convenienza ad applicare condizioni discriminatorie ad altri operatori di servizi di telecomunicazioni, stante il rischio di perdita di volumi a favore di concorrenti nel settore postale e, quindi, di riduzione dei ricavi.

## **VI. VALUTAZIONI**

### ***VI.1 Introduzione***

**21.** In considerazione dell’attività svolta dalle Parti, la presente operazione interessa i numerosi mercati analizzati nel prosieguo. Al riguardo, in termini generali, si rappresenta che le attività principali di Poste e TIM sono tra loro diverse, essendo la prima incentrata sui servizi finanziari e postali e solo marginalmente sui servizi di telefonia e su altri servizi, mentre la seconda è attiva soprattutto nella fornitura di servizi di telecomunicazioni, fisse e mobili.

**22.** Ne discende che, come si vedrà, l’operazione determina minime sovrapposizioni orizzontali e solo contenuti effetti verticali e conglomerali, tanto che complessivamente non appare suscettibile di generare un significativo ostacolo alla concorrenza nei mercati interessati.

**23.** In linea generale, l’aspetto che potrebbe sollevare maggiore attenzione risiede nell’integrazione dei servizi offerti da TIM nella rete di sportelli di Poste. Come noto, infatti, Poste detiene una capillare rete di sportelli, che consta di più di 12 mila unità, dislocati sull’intero territorio nazionale. TIM, dal canto suo, tuttora detiene una quota importante nella fornitura di servizi di telefonia fissa per la clientela residenziale. Attraverso l’operazione in esame, dunque, tali servizi potrebbero essere venduti anche attraverso la rete di punti fisici di Poste, eventualmente congiuntamente a servizi di altra natura. Ne deriva la necessità di una valutazione anche di possibili effetti di natura verticale e conglomerale.

### ***VI.2 Mercato dei servizi di telefonia fissa al dettaglio per clienti residenziali e SOHO***

**24.** Per i servizi di rete fissa, a differenza di quanto avviene per la rete mobile, nella prassi dell’Autorità, sono stati individuati diversi mercati in funzione del tipo di clientela. Il mercato dei servizi di telecomunicazioni di rete fissa per clienti residenziali e *Small Office Home Office* (c.d. SOHO) si distingue dal mercato dei servizi di telecomunicazioni fisse per clienti aziendali. In effetti, ancorché i servizi offerti alla clientela residenziale siano analoghi a quelli forniti alla clientela affari (*i.e.* servizi di fonia e connettività a banda larga e ultra larga), le esigenze complessive in termini di qualità, servizio e assistenza, nonché le modalità di selezione e approvvigionamento, differiscono sostanzialmente.

**25.** Dal punto di vista geografico, sia l’Autorità che la Commissione hanno ritenuto che il mercato dei servizi di telecomunicazione al dettaglio su rete fissa abbia dimensione nazionale, date l’estensione geografica delle reti, le caratteristiche regolamentari nazionali, nonché la sostanziale presenza dei medesimi operatori sull’intero territorio nazionale.

26. Sia Poste che TIM offrono servizi di telecomunicazione al dettaglio su rete fissa per clientela residenziale e SOHO in Italia. Poste offre il servizio al dettaglio utilizzando [omissis], mentre TIM utilizza prevalentemente la rete FiberCop.

27. Le quote di mercato relative al triennio 2022-2024, stimate in termini di valore e volume, delle Parti e dei loro principali concorrenti nel mercato della fornitura dei servizi di telecomunicazione al dettaglio su rete fissa per la clientela residenziale e SOHO sono riportate nella seguente tabella:

**Tabella 1. Quote di mercato nell'offerta di servizi di telefonia fissa per clientela residenziale e SOHO**

OPERATORE	ANNO 2022		ANNO 2023		ANNO 2024 <sup>12</sup>	
	VALORE	VOLUME	VALORE	VOLUME	VALORE	VOLUME
POSTEPAY	0,6%	1,8%	0,7%	2,0%	[1-5]%	2,2%
TIM	48,8%	41,7%	47,1%	39,7%	[40-45]%	37,5%
<b>QUOTA CONGIUNTA</b>	<b>49,4%</b>	<b>43,5%</b>	<b>47,8%</b>	<b>41,7%</b>	<b>[45-50]%</b>	<b>39,7%</b>
FASTWEB+VODAFONE	29,5%	30,4%	30,1%	29,7%	[25-30]%	28,4%
WIND 3	7,9%	14,2%	7,9%	13,9%	[10-15]%	14,4%
SKY	1,97%	2,4%	1,2%	3,2%	[1-5]%	3,7%
ELOLO	1,8%	3,2%	1,8%	3,3%	[1-5]%	3,4%
TISCALI	1,4%	4,2%	1,6%	3,5%	[1-5]%	3%
ILIAD	0,23%	0,6%	0,93%	1%	[1-5]%	1,6%
ALTRI	7,8%	1,5%	8,7%	3,7%	[1-5]%	5,1%
<b>TOTALE</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fonte: formulario

### VI.2.1 Profili orizzontali

28. Per quanto attiene ai profili orizzontali, come si evince dalla tabella, l'operazione porterà a un incremento marginale (compreso tra il [1-5%] e il 2,2%) delle attuali quote di mercato di TIM.

29. Al riguardo, va preliminarmente osservato che, pur in presenza di una quota ancora significativa di TIM, un'analisi dinamica dell'evoluzione di questo mercato a partire dal 2022 a oggi, evidenzia un graduale indebolimento del suo potere di mercato. Infatti, si riscontra una costante contrazione della quota di mercato di TIM negli ultimi tre anni.

<sup>12</sup> I dati in valore 2024 sono stime interne delle Parti e si riferiscono ai primi 9 mesi dell'anno mentre i dati in volume 2024 sono aggiornati a dicembre 2024 (cfr. AGCOM, Osservatorio trimestrale n. 1/2025, pubblicato il 15 maggio 2025).

**30.** L'attenuazione del potere di mercato di TIM è confermata, in particolare, dalla sua limitata capacità di acquisire nuovi clienti. Dai dati forniti dalle Parti emerge che la quota dei nuovi clienti in entrata (c.d. *gross adds*) è rimasta stabilmente al di sotto del [30-35]%, già a partire dal 2019 e, nel 2024 si è attestata su valori persino più bassi, pari al [20-25]%. A fronte di ciò, peraltro, nel periodo 2021-24, TIM ha registrato flussi di clienti in uscita costantemente superiori a quelli in entrata; in particolare, nel 2024, in confronto al 2023, TIM ha registrato un flusso netto di clienti in uscita pari a [omissis], il dato peggiore del mercato<sup>13</sup>. In questo contesto, la posizione di TIM appare altresì indebolita dalla recente dismissione della rete fissa di accesso, che ha segnato il superamento di uno dei principali indicatori di dominanza adottati in precedenza dall'Autorità<sup>14</sup>.

**31.** A ciò si aggiunga che, in seguito alla concentrazione che ha portato alla fusione delle attività di Fastweb e Vodafone Italia, TIM non detiene più, come in passato, una *leadership* di mercato indiscussa giacché il secondo operatore attivo nel mercato dei servizi di telefonia fissa al dettaglio, FW+VO, detiene ora una quota pari al 28%, molto più prossima a quella di TIM, pari al 39%.

**32.** Peraltro, in termini più generali, si rappresenta che, rispetto ai casi precedenti di concentrazioni valutate, in relazione al medesimo mercato, dalla Commissione europea, non sussistono nel caso in esame le tipiche caratteristiche che hanno portato a valutare possibili criticità concorrenziali, ossia, una rilevante modifica della struttura di mercato dovuta alla riduzione del numero degli operatori (di norma da 3 a 2); il consolidamento di due operatori infrastrutturati (ossia detentori di reti e frequenze); la presenza di elevate barriere all'ingresso<sup>15</sup>.

**33.** Da tutto ciò discende che l'aumento marginale della quota di TIM in tale mercato, derivante dalla presente operazione, non appare integrare un elemento di preoccupazione concorrenziale in ordine agli effetti orizzontali sul mercato.

#### *VI.2.2 Profili non orizzontali*

**34.** Quanto ai profili non orizzontali, vengono in rilievo le relazioni verticali e conglomerati discendenti dalla possibilità che l'offerta di servizi di TIM sia, dopo la concentrazione, veicolata anche mediante la rete di sportelli di Poste e che la rete fisica di Poste possa divenire un *hub* commerciale dove Poste può proporre servizi appartenenti a mercati adiacenti da vendere in abbinamento (una sorta di cd. *one-stop shop*)<sup>16</sup>.

##### *VI.2.2.i Relazioni verticali*

**35.** In primo luogo, vengono in rilievo i possibili effetti "verticali" che, con riferimento ai servizi di telefonia fissa di TIM, si riferiscono in particolare alla possibilità che tali servizi siano promossi e venduti anche attraverso la rete di sportelli postali. Pur non essendovi, infatti, una integrazione verticale in senso stretto (che tipicamente avviene tra mercati a monte e a valle) occorre valutare se

<sup>13</sup> Fonte: Figura 10 del Formulario.

<sup>14</sup> L'Autorità aveva in passato valutato come "la dominanza di TIM nell'offerta di servizi di accesso all'ingrosso si riverbera[ssse] anche sul collegato mercato dei servizi di telecomunicazioni al dettaglio di rete fissa, a banda larga e ultralarga" (cfr. provvedimento di chiusura n. 28162 del 25 febbraio 2020 del caso A514 – Condotte Fibra Telecom Italia, § 473).

<sup>15</sup> Cfr. decisioni della Commissione, M.10663 – Orange/Voo/Brutèlè, del 20 marzo 2023, § 371 e M.7499 – PT Portugal/Altice, 20 aprile 2015, § 126.

<sup>16</sup> Cfr. Orientamenti relativi alle concentrazioni non orizzontali a norma del regolamento del Consiglio relativo al controllo delle concentrazioni tra imprese, par. 104.

l'operazione sia idonea a rafforzare la capacità di penetrazione dei servizi di telefonia fissa di TIM, aumentandone il potere di mercato a discapito dei concorrenti e in ultima analisi dei consumatori.

**36.** In questo scenario, in cui la posizione di mercato di TIM continua a ridursi gradualmente, gli elementi acquisiti mostrano che, sebbene il canale fisico continui a costituire un canale di vendita importante per i servizi di rete fissa, le nuove attivazioni attraverso il canale digitale, nel 2024, rappresentano ormai quasi il [45-50]% del totale. In altri termini, per gli operatori di telefonia fissa sentiti dall'Autorità (che insieme hanno circa il 91% del mercato, vale a dire le Parti, FW+VO, Wind3, Sky e Iliad) le acquisizioni attraverso il canale digitale sono di poco inferiori rispetto a quelle attraverso il canale fisico, pur se con differenze tra gli operatori, con alcuni che registrano già la maggioranza delle attivazioni su canale digitale e altri per cui si osserva una più duratura persistenza delle attivazioni su canale fisico.

**37.** Peraltro, dalle evidenze raccolte, emerge che quasi la metà delle nuove attivazioni attraverso canale fisico non è riconducibile a vendite effettuate nei negozi monomarca, ma in punti vendita multimarca e presso gli *stand* presenti nei centri commerciali o nella GDO, ossia afferente a punti vendita che richiedono minori costi di investimento e tempi di realizzazione più rapidi e che, in qualche misura, sono assimilabili al canale digitale (si pensi, ad esempio, ai *totem*).

**38.** Il crescente utilizzo da parte dell'utenza dei canali "agili" appare rendere meno cogente la necessità di dotarsi di una rete di negozi fisici tradizionali, monomarca, dal momento che anche gli utenti appaiono apprezzare modalità più immediate di vendita.

**39.** A ciò si aggiunga che la funzione svolta dalla rete di sportelli di Poste risponde, tipicamente, a esigenze correlate alla vendita di servizi contraddistinti da un maggiore grado di differenziazione del prodotto – quali servizi bancari, assicurativi e finanziari, in aggiunta ai tradizionali servizi postali - per i quali la scelta del consumatore è guidata da molti fattori, sia qualitativi sia quantitativi, e può quindi essere fortemente influenzata da un contatto diretto con il venditore, rendendo pertanto l'ufficio postale un mezzo particolarmente efficace di distribuzione. Nel caso di prodotti di risparmio, quali le polizze assicurative sulla vita, ad esempio, il consumatore, anche per l'entità solitamente cospicua della quota di risorse economiche da investire e immobilizzare, valuta, tra le altre cose, il rendimento atteso, i vincoli contrattuali, il grado di liquidabilità del prodotto, i costi di ingresso, la reputazione e affidabilità del soggetto che offre il prodotto.

**40.** Al contrario, i servizi di telecomunicazioni, certamente con riferimento alla clientela residenziale, hanno subito negli ultimi anni un processo di *commoditization*, divenendo per i consumatori un bene più omogeneo, riducendosi il grado di differenziazione delle offerte tra i diversi operatori. Ciò ha indotto i clienti a scegliere tali servizi prevalentemente in base alla variabile del prezzo. Il settore si è contraddistinto quindi per una vivace concorrenza, incentrata anche sui prezzi delle offerte. A riprova, si tenga conto della dinamica storica dei prezzi del comparto: nell'intervallo temporale 2020-2024, a fronte di aumenti dei prezzi di altre utility quali l'energia (+79%) o acqua (+18%), i prezzi dei servizi di telecomunicazioni, fisse e mobili, sono diminuiti del 10%<sup>17</sup>. Del resto, pur beneficiando della propria capillare rete di sportelli, Poste, che è attiva nel mercato della telefonia fissa dal 2017, è riuscita a raggiungere soltanto una quota intorno al 2%<sup>18</sup>.

---

<sup>17</sup> Dati tratti dall'Osservatorio sulle comunicazioni n. 4/2024 di AGCOM.

<sup>18</sup> Al riguardo, è possibile notare come Sky, entrata sul mercato della telefonia fissa nel giugno 2020, pur in assenza di una struttura di vendita capillare come quella di Poste, abbia già raggiunto una quota di mercato vicina al 4%.

41. In base a quanto sopra rappresentato, considerate le caratteristiche del servizio e in presenza, da un lato, della descritta tendenza della quota di mercato di TIM alla riduzione negli ultimi anni, in particolare con riguardo alle nuove attivazioni e, dall'altro lato, tenuto conto del ruolo meno rilevante della vendita tramite sportelli fisici, nonché della loro replicabilità nelle forme anche più snelle dei punti vendita multibrand e degli stand, l'accesso di TIM alla rete di uffici postali non appare idoneo a spostare gli equilibri concorrenziali in misura concreta e a produrre effetti di significativo impedimento alla concorrenza effettiva.

42. Inoltre, per quel che concerne il ruolo degli sportelli oggetto del programma Polis<sup>19</sup>, le informazioni acquisite mostrano invero una loro ridotta capacità distributiva e di vendita, anche con specifico riferimento ai servizi di telecomunicazioni. Basti pensare che, nel corso del 2024, gli uffici postali interessati dal progetto Polis hanno realizzato soltanto circa [omissis] attivazioni (ossia, una media ponderata di meno di [omissis] attivazioni annue per ufficio)<sup>20</sup>. In tal senso, si ritiene di potere escludere che tali sportelli siano idonei a rafforzare la posizione di TIM nell'offerta di servizi di telefonia fissa.

43. Infine, non sembra dirimente l'argomento secondo il quale, attraverso la piattaforma informatica di Poste, TIM potrebbe acquisire numerose informazioni sulla clientela di Poste, dal momento che il trasferimento di tali informazioni per finalità di profilazione o *marketing*, senza il consenso dei clienti, potrebbe integrare una violazione della normativa a tutela dei dati personali. A ciò si aggiunga che Poste ha espressamente dichiarato che TIM non avrà accesso ai dati dei clienti di Poste<sup>21</sup>.

44. Pertanto, sulla scorta di tutto quanto precede, non si ritiene che l'operazione e, in particolare, la possibilità prospettica di vendere i servizi di telefonia tramite la capillare rete di sportelli di Poste sia idonea a rafforzare la capacità distributiva dell'entità *post-merger* in modo tale da ostacolare in maniera significativa la concorrenza.

#### *VI.2.2.ii Relazioni conglomerati*

45. Poiché a seguito dell'operazione in esame la nuova entità offrirà una gamma di prodotti e servizi tra loro distinti, appare necessario, anche tenuto conto delle osservazioni degli *stakeholder*, valutare gli eventuali effetti di ostacolo alla concorrenza riconducibili alle relazioni conglomerati che potranno in via prospettica derivare dalla concentrazione.

46. A tal fine, si ricorda preliminarmente che nei propri Orientamenti in tale materia (di seguito, Orientamenti)<sup>22</sup>, la Commissione europea, pur riconoscendo che "*nella maggior parte dei casi le concentrazioni conglomerati non causano problemi di concorrenza*"<sup>23</sup>, individua alcune specifiche

---

<sup>19</sup> Come indicato, il progetto Polis riguarda comuni con meno di 15.000 abitanti. Gli uffici di Poste sono presenti in 6.933 comuni, di cui 5.287 hanno meno di 5.000 abitanti. Si tratta quindi di sportelli idonei a raggiungere un numero esiguo di utenti. Per queste ragioni, 2.003 di questi uffici sono aperti solo tre volte a settimana e 4.332 hanno un unico sportello, con un unico operatore che deve essere innanzitutto occuparsi dell'attività postale in senso stretto.

<sup>20</sup> Cfr. risposta di Poste Italiane S.p.A. dell'8 luglio 2025 ai quesiti n. 15 e 16 della richiesta di informazioni predisposta dall'Autorità.

<sup>21</sup> Cfr. risposta di Poste Italiane S.p.A. dell'8 luglio 2025 al quesito n. 12 della richiesta di informazioni predisposta dall'Autorità.

<sup>22</sup> Cfr. Orientamenti relativi alle concentrazioni non orizzontali a norma del regolamento del Consiglio relativo al controllo delle concentrazioni tra imprese, par. 94.

<sup>23</sup> Cfr. *ibidem*, par. 92.

situazioni in cui, invece, esse possono dare luogo a potenziali effetti restrittivi nei mercati interessati. Presupposto di tali effetti è la sussistenza di relazioni conglomerali tra imprese che operano su mercati strettamente collegati (ad esempio, concentrazioni che interessano fornitori di prodotti complementari o prodotti che appartengono alla stessa gamma di prodotto che vengono generalmente acquistati dalla stessa categoria di clienti per il medesimo utilizzo finale). Premessa la caratteristica di stretto collegamento tra i prodotti, gli Orientamenti individuano un *test* volto a verificare la sussistenza delle seguenti tre condizioni: (A) capacità dell'entità post-concentrazione di attuare una condotta di preclusione; (B) sussistenza di incentivi economici ad attuare comportamenti preclusivi; (C) idoneità della strategia di preclusione a sortire effetti restrittivi della concorrenza. In presenza di tali condizioni la potenziale restrittività delle concentrazioni conglomerali deriverebbe, concretamente, dalla capacità della nuova entità di effettuare vendite abbinate (*bundling*) o aggregate (*tying*) che siano in grado di ridurre in modo significativo gli sbocchi di mercato dei concorrenti.

47. Con riferimento al caso di specie, appare dirimente osservare gli esiti delle offerte integrate o in *bundle* realizzate da Poste negli ultimi anni, da cui emerge che la percentuale di clienti di Poste che ha sottoscritto tali offerte è estremamente contenuta rispetto al totale della clientela. Ad esempio, nel 2024, l'offerta "Poste Vivere Protetti & Poste Casa Ultraveloce" (che prevede la telefonia fissa e l'assicurazione danni) ha avuto poco più di [omissis] adesioni su una base di [omissis] milioni di utenti; l'offerta in questione ha riguardato il comparto assicurativo, in cui, a fronte di un fatturato generato dall'attività distributiva di Poste pari a circa [omissis] miliardi di euro, la raccolta premi attribuibile alle offerte in *bundle* è stata pari a circa [omissis] euro. Allo stesso modo, l'offerta "Energia Connessa", che consentiva ai clienti dei servizi di energia di Poste di beneficiare di un codice promozionale per l'acquisto di servizi di telefonia mobile e fissa di PostePay, ha portato all'attivazione di circa [omissis] nuove utenze di telefonia mobile e poco più di [omissis] utenze di telefonia fissa<sup>24</sup>. Ciò dimostra che i servizi in questione non sono realmente complementari, tanto che non ci sono evidenze di strategie di *bundling* realmente efficaci.

48. A ciò si aggiunga quanto dichiarato da Poste in risposta alla richiesta di informazioni formulata dall'Autorità, per cui, in linea con il piano strategico 2024-2028, presentato al mercato il 20 marzo 2024, "Poste non ha intenzione di proporre nei propri canali di vendita offerte in *bundle* con servizi di telecomunicazioni fisse o mobili di TIM per l'intera durata dell'attuale piano industriale"<sup>25</sup>. I dati relativi alla capacità di Poste di vendere i propri servizi in *bundle* e le dichiarazioni al mercato di Poste eliminano in radice la possibilità di rischi concorrenziali di natura conglomerale, attribuibili come effetto della concentrazione, derivanti dalla vendita abbinata dei diversi servizi delle due società.

### **VI.3 Mercato dei servizi di telefonia mobile al dettaglio**

49. Il mercato della fornitura di servizi di telecomunicazione mobile al dettaglio ricomprende tutti i servizi che consentono agli utenti di soddisfare le proprie esigenze di comunicazione in mobilità, ossia le chiamate vocali nazionali e internazionali, gli *Short Messaging Service* ("SMS"), i

<sup>24</sup> Cfr. risposta di Poste Italiane S.p.A. dell'8 luglio 2025 al quesito n. 7 della richiesta di informazioni predisposta dall'Autorità.

<sup>25</sup> Cfr. risposta di Poste Italiane S.p.A. dell'8 luglio 2025 al quesito n. 6 della richiesta di informazioni predisposta dall'Autorità.

*Multimedia Messaging Services* (“MMS”), *Internet mobile* (accesso dati). Sono attivi sia gli operatori dotati di infrastruttura propria di rete mobile (“MNO”) sia gli operatori virtuali (“MVNO”) che acquistano l’accesso alla rete mobile dagli MNO.

**50.** Secondo la prassi nazionale ed europea, tale mercato ha estensione nazionale, in ragione della regolazione di settore vigente in Italia, nonché dell’estensione nazionale delle reti di telecomunicazione mobile e della loro indipendenza dagli altri Stati membri. Sia Poste che TIM forniscono servizi al dettaglio di telecomunicazione mobile in Italia. TIM è un MNO con una quota di mercato del 23,1% in volume e del [25-30]% in valore; Poste opera come MVNO con quote di mercato del 5,5% in volume e pari al [1-5]% in valore.

**51.** Le quote di mercato detenute negli ultimi tre anni dalle Parti e dei loro principali concorrenti sono riportate di seguito:

**Tabella 2. Quote di mercato dei servizi di rete mobile al dettaglio**

OPERATORE	ANNO 2022		ANNO 2023		ANNO 2024 <sup>53</sup>	
	VALORE	VOLUME	VALORE	VOLUME	VALORE	VOLUME
1.						
POSTE	2,7%	5,6%	2,7%	5,4%	[1-5]%	5,5%
TIM	29,5%	24,7%	27,9%	24,1%	[25-30]%	23,1%
QUOTA CONGIUNTA	<b>32,2%</b>	<b>30,3%</b>	<b>30,6%</b>	<b>29,5%</b>	[25-30]%	<b>28,6%</b>
FASTWEB+VODAFONE	29%	22,6%	30,6%	26,3%	[30-35]%	26,2%
WIND 3	28,8%	25,6%	27,4%	24,6%	[25-30]%	23,9%
ILIAD	7,5%	12,2%	8,8%	13,7%	[5-10]%	14,8%
ALTRI	2,5%	9,3%	2,5%	5,9%	[1-5]%	6,4%
DIMENSIONI DEL MERCATO	EUR 10MLD	78,4 MLN	EUR 9,9 MLD	78,5 MLN	EUR [5-10] MLD	78,7 MLN

Fonte: formulario

**52.** In termini orizzontali, la concentrazione somma alla quota di TIM le citate quote del 5,5% in volume e del [1-5]% in valore corrispondenti all’attuale giro d’affari dei servizi di rete mobile di Poste. Il mercato continuerà a essere caratterizzato dalla presenza dei quattro principali operatori MNO (TIM, FW+VO, Wind3, Iliad), con i loro *brand* principali e secondari. Peraltro, FW+ VO sarà ancora il primo operatore in termini di quota di mercato in valore.

**53.** Inoltre, sul mercato italiano operano numerosi MVNO in particolare Digi Mobil, Coop Voce, Lyca Mobile e Tiscali, che emettono circa il 6% delle SIM presenti sul mercato esercitano e continueranno a esercitare a seguito dell’Operazione una forte pressione concorrenziale sugli MNO.

**54.** Pertanto, con riferimento al mercato in discorso, non si ravvisano profili di ostacolo significativo alla concorrenza effettiva, considerato l’incremento modesto della quota di mercato della nuova entità, la presenza di concorrenti sia MNO sia MNVO che hanno mostrato, negli anni, una crescente pressione concorrenziale in un mercato in cui, in base alla prassi delle decisioni nazionali e della Commissione, sono state sollevate preoccupazioni concorrenziali solo in caso di

riduzione degli MNO a un numero inferiore a quattro o in presenza di quote di mercato aggregate dell'entità *post merger* superiori alla soglia del 30% con un incremento superiore al 5%<sup>26</sup>.

#### ***VI.4 Mercato dei servizi di accesso all'ingrosso alla rete mobile***

**55.** Il mercato dei servizi di accesso all'ingrosso alla rete mobile comprende i servizi acquistati dagli MVNO per fornire servizi di telefonia mobile alla clientela finale.

**56.** Dal punto di vista geografico, sia l'Autorità che la Commissione hanno ritenuto che tale mercato abbia un'estensione nazionale in ragione dell'esistenza di stringenti barriere normative che regolano i vari mercati nazionali delle telecomunicazioni, nonché del fatto che la portata geografica dei diritti d'uso concessi ai vari MNO è nazionale. TIM, in qualità di MNO, è attiva nella fornitura di servizi all'ingrosso di accesso e di raccolta delle chiamate sulla sua rete mobile in Italia con una quota di mercato del 40-45%. Poste, in qualità di MVNO, è presente dal lato della domanda e attualmente acquista tali servizi da Vodafone.

**57.** In questo mercato non si ravvisano effetti orizzontali, dal momento che Poste non è attivo se non dal lato della domanda. Poste ha lanciato il suo *business* di MVNO nel 2007 e si avvaleva della rete di Vodafone, per poi passare alla rete di Wind3 e ritornare, nel 2021, a utilizzare la rete di Vodafone. Già prima della presente operazione, erano in una fase avanzata le trattative per spostare il traffico di PosteMobile sulla rete TIM, cosa che dovrebbe avvenire nel 2026.

**58.** L'operazione, dunque, darà luogo a una integrazione verticale tra le attività delle Parti, sulla quale vale svolgere alcune considerazioni, anche tenendo conto delle osservazioni critiche di alcuni operatori di cui si è detto sopra.

**59.** In primo luogo si osserva che oltre a TIM, sia Vodafone che Wind3, con quote di mercato complessive comprese tra il 55% e il 65%, continueranno a offrire servizi di accesso all'ingrosso alla propria rete a tutti gli altri MVNO che rappresentano, nel loro complesso, l'ampia maggioranza della domanda nel mercato. Peraltro, a seguito dell'operazione, anche in forza dello spostamento del traffico di Poste sulla rete TIM, si libererà ulteriore capacità di offerta sulla rete Vodafone che le consentirà di continuerà a competere, con maggiore forza, per l'offerta del servizio all'ingrosso.

**60.** Peraltro, non si ritiene che TIM - a seguito dell'operazione - possa avere un incentivo a negare l'accesso alla propria rete a MVNO concorrenti di Poste Mobile (e di TIM stessa) o a peggiorare le condizioni di accesso, in quanto ciò comporterebbe una riduzione della propria clientela nel mercato di accesso all'ingrosso e dei relativi ricavi.

**61.** Pertanto, non si ritiene che l'operazione possa essere idonea a produrre alcun significativo effetto anticoncorrenziale. In particolare, non appare esservi alcun rischio di *input foreclosure* atteso che l'operazione non porterà ad alcun consolidamento nel mercato dei servizi di accesso. Gli operatori infrastrutturati attivi sul mercato rimarranno tre, esattamente come nello scenario *pre-merger*.

**62.** Sul punto, non appare pertanto condivisibile la contestazione mossa da alcuni operatori, ossia che l'operazione determini la perdita definitiva di un cliente "strategico" all'ingrosso della rete mobile di Vodafone (Poste). Infatti, come osservato, benché Poste costituisca un operatore virtuale

---

<sup>26</sup> Cfr. decisioni della Commissione europea *M.10896 – Orange/Masnovil/JV* del 20 febbraio 2024, §. 330, 416; *M.7758 – Hutchison 3G Italy/Wind/JV* del 1° settembre 2016, §. 363; *M.7637 – Liberty Global/Base Belgium* del 4 febbraio 2016, §. 204; *M.7612 – Hutchison 3G UK/Telefonica UK* dell'11 maggio 2016, §. 335; Commissione, *M.7018 – Telefónica Deutschland/E-Plus* del 2 luglio 2014, §. 225; *M.6992 – Hutchison 3G UK/Telefonica Ireland* del 28 maggio 2014, §. 220 e *M.6497 – Hutchison 3G Austria/Orange Austria* del 12 dicembre 2012, § 135.

importante, il suo passaggio alla rete TIM, già comunque in programma prima della decisione di Poste di acquisire il controllo di TIM, non appare precludere l'accesso di Vodafone alla restante quota di domanda servita dagli altri operatori virtuali, restando disponibili e contendibili molti operatori MVNO (es. Sky, Optima, CoopVoce) che portano in dote cospicue quote di clienti.

**63.** A conferma della facilità per gli operatori virtuali di cambiare il proprio fornitore di *roaming* e della immediatezza con cui i concorrenti di TIM possono acquisire clienti diversi da Poste, si rappresenta che, in base a quanto riportato dagli organi di stampa, il primo operatore MVNO post-merger, ossia CoopVoce, ha deciso di migrare le proprie linee mobili su rete Vodafone come partner di rete esclusivo sul territorio italiano.

**64.** Attualmente le quote di mercato sono le seguenti:

**Tabella 3. Stima delle quote di mercato nell'offerta di servizi di accesso all'ingrosso alla rete mobile**

OPERATORE	ANNO 2022		ANNO 2023		ANNO 2024	
	VALORE	VOLUME	VALORE	VOLUME	VALORE	VOLUME
FASTWEB + VODAFONE	n.a.	[45-50]%	n.a.	n.a.	n.a.	45-50%
TIM	n.a.	[35-40]%	n.a.	n.a.	n.a.	40-45%
WIND3	n.a.	[15-20]%	n.a.	n.a.	n.a.	10-15%

Fonte: AGCM (cfr. decisione di avvio dell'istruttoria nel caso C12659 - Swisscom/Vodafone Italia) e stime interne di TIM.

### **VI.5 Mercato della distribuzione di ricariche telefoniche**

**65.** I servizi di ricarica telefonica sono rivolti agli utenti di schede telefoniche prepagate e sono prevalentemente offerti, sia *online* che attraverso i punti vendita fisici, dagli operatori di telefonia e dai distributori indipendenti autorizzati (tra cui, GDO, ricevitorie, edicole, tabaccherie).

**66.** Dal punto di vista geografico, il mercato ha dimensione nazionale, in considerazione dell'omogeneità delle condizioni e dell'offerta in tutto il territorio italiano.

**67.** Poste e TIM sono attive nella distribuzione di ricariche telefoniche in Italia e, in base ai dati forniti dalle Parti, con una quota nel 2024 stimata pari, rispettivamente, a circa il [10-15]% e il [5-10]% in termini di volume transato. L'Operazione dà quindi luogo a una quota di mercato congiunta inferiore al 20% con una sovrapposizione modesta tra le attività, che appare insuscettibile di incidere sulle dinamiche concorrenziali del mercato.

**68.** L'entità *post-merger* dovrà confrontarsi con numerosi e qualificati concorrenti. Primi fra tutti, gli altri tre operatori infrastrutturati (Wind3, FW+VO e Iliad), a cui si aggiungono poi gli operatori mobili virtuali e i distributori indipendenti. In quest'ultima categoria rientrano operatori con una forte e solida presenza sul territorio nazionale, come le insegne della GDO, nonché reti capillari di punti vendita come ricevitorie, tabaccherie ed edicole. L'acquisizione di TIM da parte di Poste non determinerà l'esclusione dal mercato di un concorrente in grado di esercitare una pressione competitiva di rilievo. TIM, infatti, non opera sul mercato come distributore "puro", cioè come canale di sbocco per tutti gli operatori di telefonia, ma solo a livello *captive* come distributore

monomarca per le ricariche delle schede prepagate relative alle proprie numerazioni. Il mercato in questione si caratterizza inoltre per l'assenza di barriere all'ingresso (sia di ordine economico che tecnologico), circostanza che agevola l'ingresso di nuovi operatori e lo sviluppo di nuovi canali di distribuzione.

#### ***VI.6 Altri mercati***

**69.** Per l'operazione viene in rilievo inoltre il mercato della fornitura di identità digitali, mai definito in un provvedimento dell'Autorità, che le Parti individuano come l'offerta di servizi di identità digitale funzionali ad accedere a servizi della PA. Poste ritiene che il mercato abbia una dimensione nazionale, dato che sia lo SPID sia il CIE, i due servizi di identità digitali disponibili in Italia, sono rivolti esclusivamente a cittadini italiani. Sia Poste che TIM (attraverso la società TI Trust Technologies S.r.l.) sono attive in questo mercato, con quote rispettivamente del [35-40]% e [inferiore all'1%] su scala nazionale, con una sovrapposizione marginale che non produce significativi ostacoli alla concorrenza effettiva.

**70.** Il mercato dei servizi fiduciari è costituito dall'offerta di servizi di PEC, firma digitale, strumenti utilizzati per la fatturazione elettronica e per la gestione elettronica documentale. Poste ritiene che il mercato sia di dimensione europea considerato che i clienti possono acquistare questi servizi da qualsiasi fornitore di servizi fiduciari qualificati a livello europeo. Sia Poste (prevalentemente attraverso Postel) che TIM (attraverso la società TI Trust Technologies S.r.l.) sono attive in questo mercato, con quote stimabili a livello nazionale rispettivamente in circa il [1-5]% e il [1-5]%. Tali posizioni appaiono viepiù di scarso rilievo laddove si volesse considerare una dimensione europea del mercato.

**71.** Per i servizi IT, sia l'Autorità che la Commissione hanno considerato (lasciandola aperta) la possibilità di suddividere il mercato a seconda: (i) delle funzionalità del servizio e (ii) dei settori di attività nei quali operano i clienti. In particolare, in base alla funzionalità del servizio, sono stati individuati i seguenti segmenti: (i) consulenza, (ii) implementazione di applicazioni e servizi gestiti, (iii) implementazione di infrastrutture e servizi gestiti, (iv) servizi per i processi aziendali, (v) infrastruttura come servizio e (vi) assistenza hardware. In base al settore industriale in cui sono attivi i clienti, sono stati individuati i seguenti segmenti: (i) bancario e dei titoli di credito, (ii) comunicativo, (iii) dei media, (iv) istruzione, (v) servizi sanitari, (vi) governativo, (vii) assicurativo, (viii) industria manifatturiera e risorse naturali, (ix) vendita al dettaglio, (x) trasporti, (xi) servizio pubblico, (xii) commercio all'ingrosso. L'Autorità ha ritenuto che il mercato abbia una dimensione nazionale; alle medesime conclusioni è giunta anche la Commissione. Sia Poste che TIM hanno una presenza marginale nel mercato dei servizi IT con quote di mercato a livello nazionale, rispettivamente, ampiamente inferiore all'1% e del [5-10]%.

**72.** L'operazione coinvolge poi anche il mercato della vendita al dettaglio di energia elettrica ai clienti connessi in bassa tensione. La costante prassi dell'Autorità ha identificato mercati del prodotto distinti in ragione delle diverse categorie di clienti serviti con riguardo ai volumi e ai profili di consumo. Quanto alla dimensione geografica di tali mercati, la prassi dell'Autorità fino a ora ha individuato ambiti geografici locali, in considerazione dell'importanza del ruolo storicamente svolto dalle società di vendita in regime di maggior tutela, collegate alle società che detengono la concessione (locale) per il servizio di distribuzione. Come noto, il 1° luglio 2024 il regime di maggior tutela è definitivamente cessato; ciò in futuro potrebbe indurre a rivedere la tradizionale

definizione geografica vagliando la possibilità di un perimetro nazionale. TIM non è attiva su tale mercato direttamente, operando come mero rivenditore di Axpo Italia nell'ambito di una *partnership* commerciale, mentre Poste è presente solo nella vendita di energia elettrica ai clienti in bassa tensione, con una quota a livello nazionale che si attesta intorno al [1-5]% sia in valore che in volume (quota che, ove si considerasse una dimensione provinciale, non supererebbe in ogni caso mai il [10-15]%).

73. Per quanto riguarda la vendita al dettaglio di gas naturale, l'Autorità ha tradizionalmente distinto il mercato della vendita a clienti finali di piccole dimensioni (con consumi inferiori a 200.000 mc/anno) da quello della vendita a clienti finali di grandi dimensioni (con consumi uguali o superiori a 200.000 mc/anno). Quanto alla dimensione geografica, analogamente a quanto esposto sopra, si deve oggi ritenere che il mercato della vendita al dettaglio di gas naturale ai clienti finali abbia una estensione quantomeno nazionale. Anche in questo mercato, non ci sono sovrapposizioni orizzontali e la quota detenuta da Poste è trascurabile.

74. Con riferimento al settore dei servizi assicurativi, per consolidato orientamento dell'Autorità, ciascun ramo dei comparti vita e danni rappresenta un distinto mercato rilevante. Inoltre, i singoli mercati assicurativi danni e vita si distinguono tra mercato della fase produttiva, avente dimensione geografica nazionale, e mercato della fase distributiva, che si caratterizza per la sua dimensione locale, in prima approssimazione provinciale. Poste è attiva, per quanto riguarda la produzione, nei rami vita I, III, IV e V, con quote a livello nazionale rispettivamente del [20-25]%, [5-10]%, [1-5] e [5-10]% (per una media del [15-20]%) in valore, e nei danni I (Infortuni), II (Malattia), III (Corpi veicoli terrestri), VIII (Incendio ed elementi naturali), IX (Altri danni), XIII (Responsabilità civile generale), XIV (Credito), XV (cauzioni), XVI (Perdite pecuniarie), XVII (Tutela legale), XVIII (Assistenza), con quote [inferiori all'1%] in valore nei rami III, XIII e XV, e quote dal [1-5]% al [5-10]% in valore negli altri rami. A livello di distribuzione, Poste è attiva nei rami vita I, III, IV e V e nei rami danni I (Infortuni), II (Malattia), III (Corpi veicoli terrestri), VIII (Incendio ed elementi naturali), IX (Altri danni), XIII (Responsabilità civile generale), XIV (Credito), XVI (Perdite pecuniarie), XVII (Tutela legale), XVIII (Assistenza), con quote che, nella maggior parte delle province si mantengono generalmente al di sotto del 20% in valore.

75. TIM opera nel settore assicurativo, limitatamente alla distribuzione di polizze danni, con quote del tutto residuali (che in media, a livello nazionale, si mantengono al di sotto dello 0,1% in valore), inferiori all'1% in tutte le province in cui è attiva, con riferimento a tutti i rami danni. Pertanto, l'operazione determina un aumento delle quote di Poste del tutto marginale.

76. Nel settore delle carte di pagamento, la prassi consolidata dell'Autorità ha individuato mercati distinti a seconda dei servizi offerti, ovvero (i) il mercato dell'emissione delle carte di pagamento (c.d. *issuing*), (ii) il mercato del convenzionamento degli esercenti e (iii) il mercato del *processing* operativo e informatico. Il mercato è caratterizzato dalla presenza di numerosi e qualificati concorrenti (ad esempio, Nexi, Unicredit, Intesa San Paolo, BNP Paribas). Secondo la prassi dell'Autorità, i servizi di *issuing* possono essere suddivisi in due mercati del prodotto, a seconda della diversa tipologia di strumenti di pagamento, distinguendo tra carte di credito e carte di debito e prepagate.

77. Dal punto di vista geografico, la dimensione del mercato è stata individuata nei confini nazionali, anche se la prassi più recente ha considerato la possibilità che il mercato avesse una dimensione corrispondente allo Spazio economico europeo. Poste è attiva nella fornitura di servizi

per l'emissione delle carte di debito in Italia, attraverso la controllata PostePay, con una quota del [25-30]% circa (in termini di valore transato), mentre TIM non vi è attiva. Pertanto, l'operazione non produce effetti concorrenziali.

**78.** Infine, quanto agli effetti che potrebbero prodursi sui mercati dei servizi postali, si rileva che gli acquisti di tali servizi da parte di TIM che, a esito dell'operazione, potrebbero non essere più contendibili dai concorrenti di Poste nella fornitura di servizi postali, risultano del tutto marginali (meno dello *[omissis]*) rispetto al complesso della domanda di servizi postali.

**79.** Né si ravvisano criticità in merito alla possibilità per TIM di avere un accesso privilegiato ai servizi postali e logistici di Poste nel recapito delle SIM che sono acquistate *online*. Sul punto, e con particolare riguardo alle tariffe che *post-merger* Poste potrebbe applicare a TIM, è possibile osservare che gli acquisti di siffatti servizi rientreranno nella categoria di operazioni con parti correlate, ai sensi dell'art. 2391 *bis* c.c., e troveranno, quindi, applicazione l'insieme di regole e presidi volti a garantire la trasparenza, la correttezza e la salvaguardia degli interessi di tutti gli azionisti, anche quelli di minoranza; ciò garantirà l'applicazione a TIM di condizioni contrattuali allineate a quelle di mercato, fugando qualsiasi rischio di discriminazione a danno dei concorrenti attivi nel mercato della telefonia mobile.

#### ***VI.7 Conclusioni***

**80.** Alla luce delle considerazioni sopraesposte, pertanto, la concentrazione in esame non appare idonea a ostacolare in misura significativa la concorrenza nei mercati interessati e a determinare la costituzione o il rafforzamento di una posizione dominante.

RITENUTO, pertanto, che l'operazione in esame non ostacola, ai sensi dell'articolo 6, comma 1, della legge n. 287/1990, in misura significativa la concorrenza effettiva nei mercati interessati e non comporta la costituzione o il rafforzamento di una posizione dominante;

### DELIBERA

di non avviare l'istruttoria di cui all'articolo 16, comma 4, della legge n. 287/1990.

Le conclusioni di cui sopra saranno comunicate, ai sensi dell'articolo 16, comma 4, della legge n. 287/1990, alle imprese interessate e Ministro delle Imprese e del Made in Italy.

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

IL SEGRETARIO GENERALE  
*Guido Stazi*

IL PRESIDENTE  
*Roberto Rustichelli*

## ATTIVITA' DI SEGNALAZIONE E CONSULTIVA

### AS2102 – ASSEMBLEA TERRITORIALE D'AMBITO ATO2 ANCONA - AFFIDAMENTO DEL SERVIZIO DI GESTIONE INTEGRATA DEI RIFIUTI URBANI

Roma, 31 luglio 2025

Assemblea Territoriale d'Ambito -  
ATO 2 Ancona

L'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato, nella sua riunione del 29 luglio 2025, ha ritenuto di svolgere le seguenti considerazioni, ai sensi dell'articolo 22 della legge n. 287/1990, con riferimento alla richiesta di parere formulata dall'Assemblea Territoriale d'Ambito (di seguito, "ATA") - ATO 2 Ancona in vista dell'affidamento del servizio di gestione integrata dei rifiuti urbani nel territorio di riferimento.

Preliminarmente, si rileva che i chiarimenti richiesti dall'ATA tendono in parte a sovrapporsi, in parte a riguardare profili sui quali è già intervenuto il giudice amministrativo<sup>1</sup>. Si ritiene pertanto utile ricondurre e sintetizzare i chiarimenti richiesti nelle seguenti due tematiche, che dovrebbero comunque agevolare l'Ente nella decisione in merito all'affidamento del servizio in esame, fermi restando gli effetti delle sentenze del giudice amministrativo: (i) sulla scelta della modalità di gestione del servizio pubblico locale e (ii) sulla disciplina applicabile agli affidamenti di sub-contratti da parte di società *in house*.

#### *Sulla scelta della modalità di gestione del servizio pubblico locale*

Per l'inquadramento del primo chiarimento, riguardante le circostanze che giustificano la scelta della modalità di gestione del servizio pubblico locale, l'Autorità ritiene opportuno ricordare che, secondo l'articolo 14 del d.lgs. n. 201/2022 (recante "*Riordino della disciplina dei servizi pubblici locali di rilevanza economica*"), gli enti locali e gli altri enti competenti possono provvedere all'organizzazione dei servizi pubblici locali di interesse economico generale, tra i quali rientra il servizio di gestione dei rifiuti, unicamente mediante una delle seguenti modalità di gestione: (i) l'esternalizzazione del servizio a terzi mediante procedura ad evidenza pubblica; (ii) l'affidamento a una società mista pubblico-privata, con selezione del socio privato mediante gara a doppio oggetto; (iii) la gestione *in house*, purché sussistano i relativi requisiti previsti dall'ordinamento euro-unitario

---

<sup>1</sup> Cfr. TAR Marche - Ancona, Sez. I, sentenza del 28 marzo 2025, n. 230 e dell'11 aprile 2025, n. 264.

e (iv) limitatamente ai servizi diversi da quelli a rete, la gestione in economia o mediante aziende speciali.

Inoltre, prima della procedura di affidamento di un servizio pubblico locale, l'ente deve dar conto, in una apposita relazione, degli esiti della valutazione sulla scelta della modalità di gestione (articolo 14, commi 2 e 3).

Nel caso di affidamenti *in house* di importo superiore alle soglie di rilevanza europea, l'ente adotta la deliberazione di affidamento del servizio sulla base di una qualificata motivazione che dia espressamente conto delle ragioni del mancato ricorso al mercato ai fini di un'efficiente gestione del servizio, nonché elabora, per i servizi a rete, un apposito piano economico-finanziario che deve essere asseverato (articolo 17).

Tanto premesso, preme sottolineare che la scelta di affidare un servizio pubblico locale a una società *in house* presuppone la decisione dell'ente affidante di assumere o mantenere una partecipazione nella società affidataria. Tale scelta impone una costante valutazione sulla compatibilità della partecipazione con i principi di efficienza, economicità ed efficacia del servizio, quale corollari del principio di buon andamento dell'azione amministrativa, di cui all'articolo 97, comma 2, della Costituzione, oggi rafforzato, nella prospettiva di una sana gestione finanziaria, dall'introduzione dell'obbligo dell'equilibrio di bilancio per tutte le amministrazioni pubbliche, secondo quanto stabilito dagli articoli 81 e 97, comma 1, della Costituzione.

La costituzione di una società *in house*, infatti, da un lato, consente forme di controllo gestorio analoghe all'erogazione interna e in economia, ma, allo stesso tempo, permette di derogare alla regola dell'universalità di bilancio dell'ente *dominus* e di affidare risorse pubbliche a un soggetto che può operare sui mercati di destinazione, con finanziamenti pubblici, con rischio di alterare la concorrenza<sup>2</sup>.

Pertanto, nel caso in esame, l'ATA dovrà dar conto in un'apposita relazione, corredata da un piano economico-finanziario, della motivazione sulla forma di affidamento prescelta e sulle ragioni del mancato ricorso al mercato, facendo riferimento, ai sensi degli articoli 14 e 17 del d.lgs. n. 201/2022: alle caratteristiche tecniche ed economiche del servizio (inclusi i profili relativi alla sua qualità e agli investimenti infrastrutturali); alla situazione delle finanze pubbliche, dei costi per l'ente e gli utenti; ai risultati attesi in relazione alle diverse alternative, anche con riferimento a esperienze paragonabili; ai risultati dell'eventuale precedente gestione sotto il profilo degli effetti sulla finanza pubblica, della qualità del servizio, dei costi per l'ente e per gli utenti e degli investimenti effettuati, non potendo giustificare l'affidamento soltanto in virtù dell'obiettivo di conseguire “*un bilanciamento con la tutela della finanza pubblica, art. 81 Cost.*”.

*Sulla disciplina applicabile agli affidamenti di sub-contratti da parte di società in house*

Il secondo chiarimento, sulla disciplina applicabile all'affidamento di *sub-contratti* da parte di società *in house*, impone una precisazione preliminare sulla normativa relativa all'affidamento del servizio rifiuti “a monte” e sulla normativa relativa ai contratti pubblici affidati per l'acquisto di lavori, beni, e servizi “a valle” da parte del gestore *in house*.

Preliminarmente, si ricorda che, ai sensi dell'articolo 16, commi 1-3-*bis*, del d.lgs. n. 175/2016 (recante “*Testo unico in materia di società a partecipazione pubblica*”, di seguito “TUSPP”), la

---

<sup>2</sup> Corte costituzionale, sentenza del 17 novembre 2010, n. 325.

gestione *in house* è possibile quando l'ente affidante esercita sul soggetto affidatario un controllo analogo a quello che avrebbe sui propri organi, le attività svolte dall'affidatario *in house* sono rivolte per oltre l'80% a favore dell'ente affidante e non sono previsti capitali privati (salvo quelli ammessi da disposizioni di legge).

L'articolo 16, comma 7, del TUSPP prevede poi espressamente che “[l]e società di cui al presente articolo sono tenute all'acquisto di lavori, beni e servizi secondo la disciplina di cui al decreto legislativo n. 50 del 2016 [ora d.lgs. n. 36/2023]”.

Quindi, le società *in house* sono società a capitale interamente pubblico che operano prevalentemente nello svolgimento dei compiti affidati dalle amministrazioni controllanti e - alla luce dei principi affermati dalla giurisprudenza della Corte di Giustizia (a partire dalla sentenza *Teckal* C-107/98) - si possono configurare, in termini sostanziali, come organi stessi delle amministrazioni (nel caso di specie, dei Comuni). Ne consegue che anche le attività esternalizzate dalla controllata possono essere considerate, in linea di principio, come strumentali rispetto alle finalità istituzionali dell'amministrazione. Pertanto, operando come *longa manus* delle amministrazioni controllanti, le società *in house* sono tenute a seguirne le relative regole, inclusi i principi e le norme dell'evidenza pubblica.

In questo contesto, le amministrazioni non possono avvalersi di società *in house* di altri enti pubblici, salvo che non siano rispettate le modalità di affidamento sopra indicate e che la società *in house* affidataria mantenga, nei confronti dei propri soci, i requisiti previsti dalla legge.

L'Autorità<sup>3</sup> ha già avuto modo di precisare che le società *in house* sono soggette all'applicazione del codice dei contratti pubblici e alle procedure di gara ivi previste per il *sub*-affidamento di lavori, beni e servizi.

Anche la più recente giurisprudenza amministrativa<sup>4</sup>, citata dalla stessa ATA, ha confermato che: “le prestazioni di cui necessita una società *in house*, in quanto configurabile in termini sostanziali come organo dell'amministrazione controllante, devono essere acquisite mediante affidamenti a valle che rispettino le norme dell'evidenza pubblica”.

Alla luce di quanto sopra, si ritiene che nel caso di specie, come del resto già affermato dal giudice amministrativo, le prospettate ipotesi di *sub*-affidamento di parte del servizio mediante partenariato pubblico-pubblico *ex* articolo 7 del d.lgs. n. 36/2023 alle società Ancona Entrate S.r.l. e CIS S.r.l. (per la gestione dell'attività di riscossione della tariffa) e mediante un titolo partecipativo *ex* articolo 2346 c.c. alla società mista Astea S.p.A. (per la gestione del servizio in una porzione del territorio dell'ATO 2 Ancona) non siano percorribili, in quanto costituiscono modalità di affidamento dei servizi pubblici locali di rilevanza economica non contemplate dall'ordinamento (che ammette solo la gara, la gara a doppio oggetto, l'affidamento diretto *in house*).

---

<sup>3</sup> Cfr. AS1742 - *Comune di Ariano Irpino (AV) - Sub-affidamento del servizio di gestione rifiuti* del 23 marzo 2021, in Bollettino n. 19/2021 e AS2039 - *ATO Marche Centro Macerata 3 - Affidamento del servizio idrico integrato* dell'8 ottobre 2024, in Bollettino n. 44/2024.

<sup>4</sup> TAR Marche - Ancona, Sez. I, sentenza del 11 aprile 2025, n. 264. In termini, TAR Veneto, Sez. I, sentenza del 4 novembre 2019, n. 1186; *idem*, Sez. III, sentenza del 16 dicembre 2019, n. 1364 e, ancora prima dell'entrata in vigore del TUSPP, Consiglio di Stato, Sez. V, sentenza del 30 aprile 2009, n. 2765.

Il presente parere sarà pubblicato sul Bollettino dell'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato. Eventuali esigenze di riservatezza dovranno essere manifestate all'Autorità entro trenta giorni dalla ricezione del presente parere, precisandone i motivi.

IL PRESIDENTE  
*Roberto Rustichelli*

---

---

***Autorità garante  
della concorrenza e del mercato***

Bollettino Settimanale  
Anno XXXV- N. 35 - 2025

---

***Coordinamento redazionale***

Giulia Antenucci

***Redazione***

Angela D'Auria, Valerio Ruocco, Manuela Villani  
Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato  
Direzione gestione documentale, protocollo e servizi  
statistici  
Piazza Giuseppe Verdi, 6/a - 00198 Roma  
Tel.: 06-858211 Fax: 06-85821256

Web: <https://www.agcm.it>

---

***Realizzazione grafica***

Area Strategic Design

---