



LA RELAZIONE ANNUALE DELL'AGCM: UNA DISCUSSIONE

Prof.ssa Elisabetta Iossa

Commissaria

Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato

Università Cattolica di Milano, 14 dicembre 2023

Associazione Antitrust Italiana

Attività AGCM 2022

Istruttorie chiuse	2022
Intese	10
Abusi	6
Abuso di dipendenza economica	3
Inottemperanze a diffida/obbligo di comunicazione	6
Rideterminazione sanzioni	1
Concentrazioni fase 2	6
Advocacy	62
Tutela del consumatore	117

2-3 casi per funzionario in istruttoria in un anno

	Uomini		Donne	
	Numero	%	Numero	%
Collegio	2	66.7%	1	33.3%
Dirigenti	17	51.5%	16	48.5%
Funzionari	71	40.6%	104	59.4%
Impiegati	28	31.1%	62	68.9%
Commessi	14	93.3%	1	6.7%
Totale	130	41.5%	183	58.4%

Customers savings concorrenza

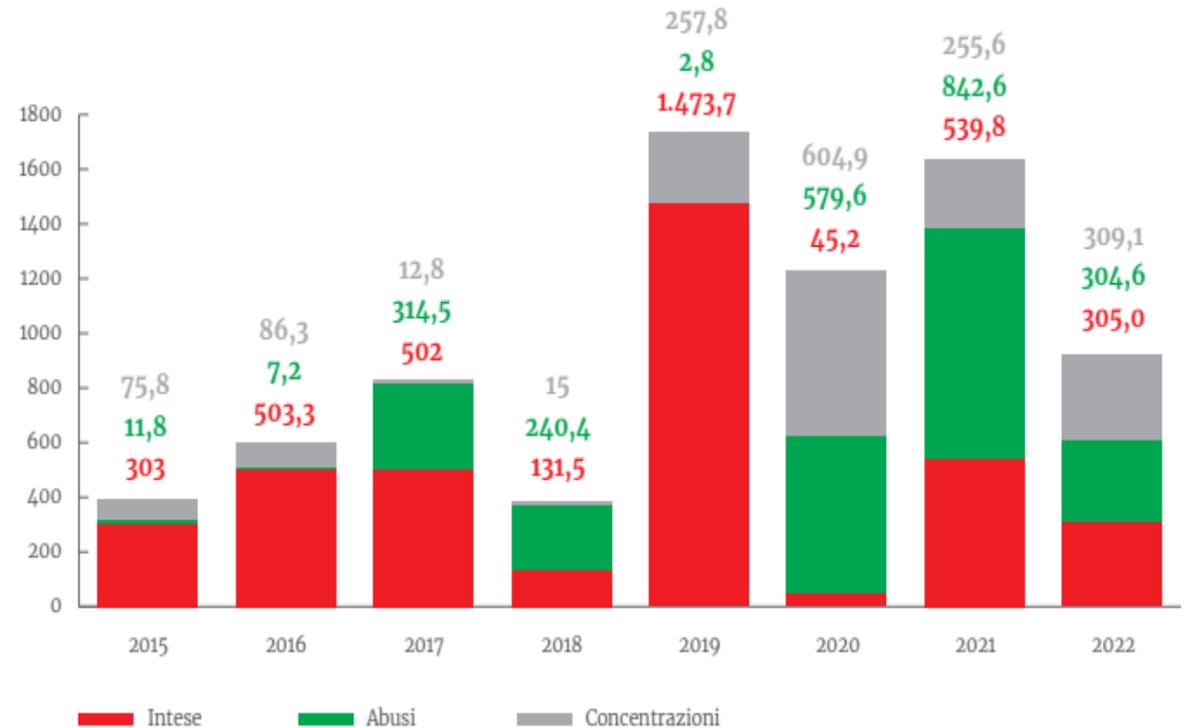
- Dal 2008 solo per abusi e cartelli, dal 2014 **metodologia OCSE** come punto di partenza:
 - **Procedimenti:** (i) cartelli chiusi con infrazione; (ii) abusi chiusi con infrazione; (iii) fusioni vietate/autorizzate con rimedi

$$\text{Cust. Sav.} = \text{Fatturato specifico (abusi e cartelli), valore del mercato (concentrazioni)} \times \text{Coefficiente di gravità: 10\% per cartelli, 5\% per abusi, 3\% per concentrazioni} \times \text{Coefficiente di durata: 3 anni per cartelli e abusi, 2 anni per concentrazioni}$$

- **AGCM estende metodologia a:**
 - (i) Accordi orizzontali diversi da cartelli (stessi coefficienti di gravità e durata dei cartelli)
 - (ii) Accordi e abusi con impegni (gravità 1% invece di 5% e 10%, stessa durata)

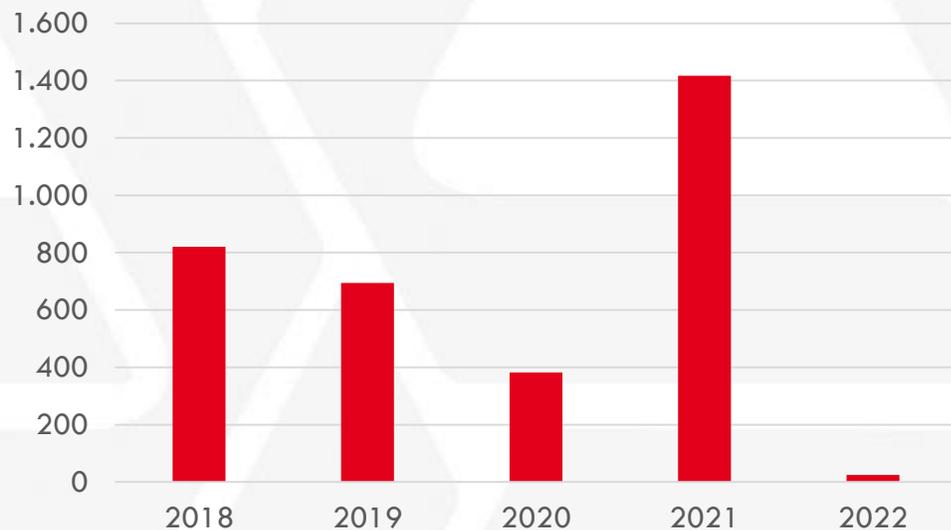
- **Customers savings concorrenza:**
 - ~**919 milioni** di euro
- **Efficacia dell'advocacy: 66%** nel 2020-2021
- **Rimborsi tutela** dei consumatori:
 - ~**40 milioni** di euro
 - ~ **700k consumatori**
- **Esito del contenzioso Concorrenza:**
 - CdS: confermate **4/9** decisioni
 - TAR: confermate **5/7** decisioni

Customers savings concorrenza 2015-2022 (in milioni)

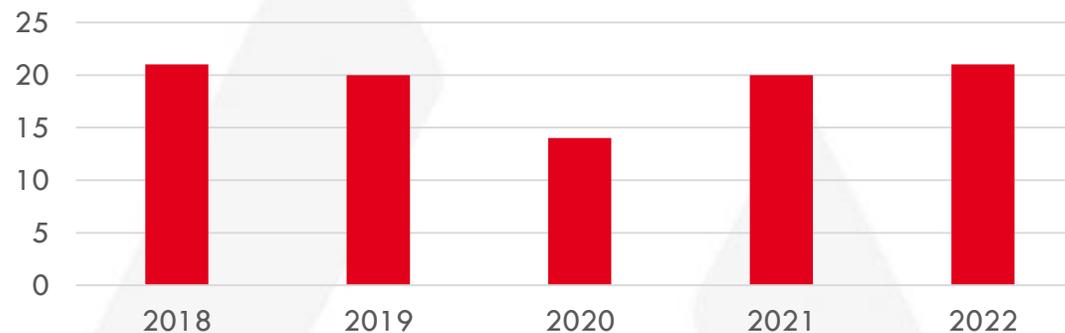


- Concorrenza: 24 milioni
- Tutela del consumatore: 78 milioni

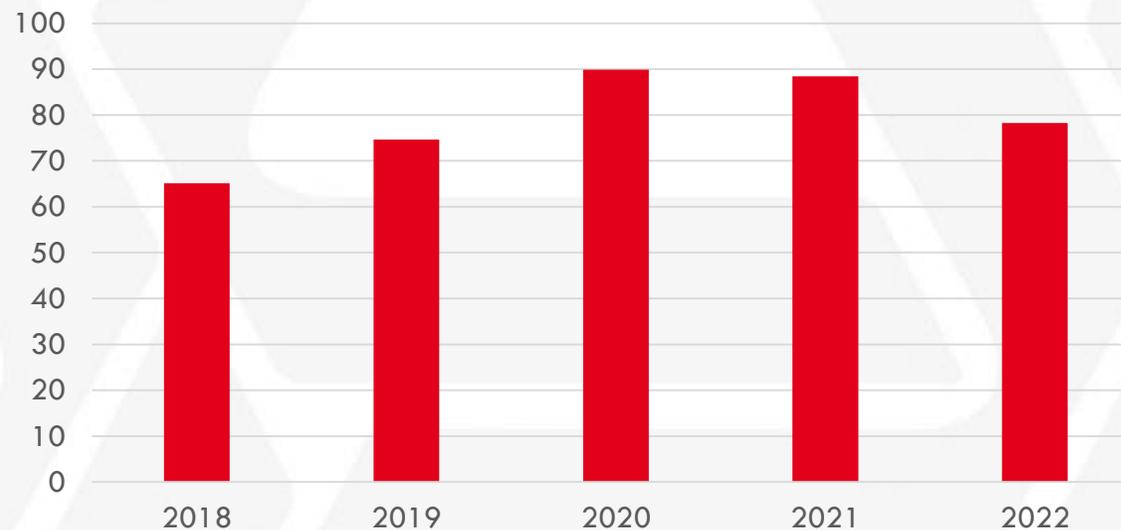
Sanzioni in concorrenza (in milioni)



N. casi (abusi, intese e concentrazioni fase 2)



Sanzioni in tutela del consumatore (in milioni)



Nuovi strumenti

- Abuso di **dipendenza economica** (art. 9, legge 192/1998):
 - Eccessivo squilibrio di diritti/obblighi in relazione commerciale, con rilevanza per il mercato
 - Presunzione relativa quando piattaforma ha ruolo determinante per raggiungere utenti/fornitori
 - ➔ **Meta/SIAE** (2023, in corso)
- Fusioni **sottosoglia** (entro 6 mesi dalla chiusura operazione) se:
 - Almeno una soglia raggiunta o fatturato mondiale delle imprese superiore a 5 miliardi euro
 - **Rischio concreto di danno a concorrenza nel mercato nazionale (o in una sua parte rilevante)**
«tenuto anche conto degli effetti pregiudizievoli per lo sviluppo e la diffusione di imprese di piccole dimensioni caratterizzate da strategie innovative»
 - Anche notifica volontaria da parte delle parti
 - ➔ Varie RFI per comunicazioni volontarie e **3 richieste di notifica** (2 ex-officio e 1 notifica volontaria)

Nuovi strumenti

- Sanzioni pecuniarie anche per **richieste di informazioni** (implementazione direttiva ECN+)
 - **2 casi** nell'ambito di una concentrazione
- Procedura di **settlement** per abusi di posizione dominante o accordi anticoncorrenziali
 - **Nessun caso**
- Piattaforma **whistleblower**
 - **3 cartelli** in 8 mesi: biocarburanti, fonderie e vetro
- Indagini conoscitive **seguite da rimedi** comportamentali/strutturali
 - Indagine **settore aereo** da e per le isole in corso



Flash sui Casi per Tipologia di Strumento

Abusi di posizione dominante

- **BANCOMAT/MANDATO MASTERCARD (2022) – Chiuso con impegni**

- Possibile abuso di posizione dominante del circuito Mastercard, che avrebbe modificato le proprie regole sull'accettazione delle carte presso gli esercenti per precludere al circuito concorrente (Bancomat) l'accesso ai dispositivi mobili (Apple e Samsung)

- **ERION WEEE/CONDOTTE ANTICONCORRENZIALI (2022) – Chiuso con impegni**

- Mercato della raccolta, trasporto, trattamento, recupero e smaltimento dei RAEE
- Clausole di miglior prezzo nei contratti tra consorzio e impianti di trattamento, escludendo sistemi concorrenti

- **CONSORZIO POLIECO/CONDOTTE ANTICONCORRENZIALI (2022) – Chiuso con impegni**

- Mercato dell'avvio a riciclo di beni in polietilene e dei rifiuti da prodotti in polietilene diversi da imballaggi
- Richiesta di contributi ambientali non pagati per gli anni pregressi in modo discriminatorio e escludente a danno del sistema autonomo nuovo entrante

- **ACCORDI FIBERCOP (2022) – Chiuso con impegni**

- Accordi per la **costituzione della società comune** FiberCop e l'erogazione dei servizi di accesso alla rete secondaria di FiberCop da parte di Tim, Fastweb e Tiscali
- Bilanciamento tra benefici in termini di condivisione **investimenti** e rischi di restrizioni concorrenziali nei mercati dei servizi all'ingrosso e dettaglio di TLC a banda larga e ultra-larga

- **BANCOMAT/PRELIEVI CONTANTI (2022) – Chiuso con accertamento**

- Progetto di modifica del **modello di remunerazione dei prelievi in circolarità** da ATM con carte del circuito Bancomat. i) aumento significativo delle commissioni medie ii) ostacoli per la concorrenza tra banche iii) aumento degli incentivi a colludere per le banche aderenti

- **COMPARATORI DI PREZZO/SCAMBIO INFORMAZIONI POLIZZE RCA (2022) – Impegni**

- Presunta intesa restrittiva della concorrenza attraverso lo scambio indiretto di informazioni relativo alle condizioni di vendita delle polizze RCA → poi riqualificata dall'Autorità come restrizione per effetto, in quanto lo scambio informativo non era apparso volto anche alla formulazione di offerte più appetibili

Intese: Bid rigging

- **MERCATO DEI CONTATORI D'ACQUA (2022) – Chiuso con accertamento (10 mln sanzione):** intesa nelle gare per l'aggiudicazione di forniture di **contatori d'acqua fredda** ad uso domestico o industriale per la misurazione legale dei consumi. I maggiori operatori del settore individuavano il soggetto cui spettava la commessa, per poi stabilire il tipo di comportamento che le altre imprese avrebbero dovuto assumere in termini di sconti massimi applicabili, prezzi unitari minimi o mancata partecipazione (predefinendo anche la motivazione da presentare alla stazione appaltante).
- **GARA MANUTENZIONE PAVIMENTAZIONI TRATTE AUTOSTRADALI DI MILANO SERRAVALLE - MILANO TANGENZIALI (2022) – Chiuso con accertamento (3 mln sanzione):** in una gara per l'affidamento del servizio di manutenzione ordinaria delle **pavimentazioni stradali sulla rete in Milano Serravalle – Milano Tangenziali** le tre imprese partecipanti e aggiudicatrici della procedura avevano posto in essere una ripartizione dei lotti assistita da un sistema di subappalti reciproci, tale per cui ciascuna impresa aveva indicato le altre due imprese nell'ambito della terna di imprese subappaltate
- **GARE PER LA FORNITURA DI VESTIARIO PROFESSIONALE E ACCESSORI TECNICI (2022) Chiuso con accertamento (38 mila sanzione):** : nelle procedure indette da varie amministrazioni locali del territorio toscano aventi ad oggetto la **fornitura di vestiario per i dipendenti di enti pubblici** sono emersi tre diversi comportamenti collusivi tenuti dalle società partecipanti: i) ripartizione della clientela pubblica tramite astensione dalla partecipazione alle procedure, tale da far sì che per ciascuna gara figurasse un solo offerente; ii) presentazione di “offerte di comodo”; iii) previsione di partite compensative nella forma di acquisti di materiali da parte delle aggiudicatrici in favore delle altre imprese parti dell'accordo, che non avevano partecipato alla gara

Abuso di dipendenza economica

- **ORIGINAL MARINES, MCDONALD'S, BENETTON (2022) – Chiusi con impegni**

- Imposizione di modelli contrattuali con clausole gravose a danno dei *franchisee*

- **WIND TRE (2022) – Chiuso con impegni**

- Vincoli contrattuali potenzialmente insostenibili per *rivenditori monomarca* (e.g. obbligo di esclusiva)

Impegni  **revisione modelli contrattuali** (\neq poteri giudice)

- **Tutela effettiva** della parte debole del contratto
- Superamento preoccupazioni concorrenziali

Concentrazioni fase 2

- **BUBBLES BIDCO/QUATTRO (2022) – Autorizzata con misure**

- Concentrazione che avrebbe creato una posizione dominante in 15 mercati locali della distribuzione al dettaglio di prodotti per la **pulizia e l'igiene della casa** e la cura della persona

- **ENEL PRODUZIONE/ERG POWER (2022) – Vietata**

- Concentrazione che avrebbe creato una posizione dominante nei mercati della produzione e dell'approvvigionamento all'ingrosso e dei **servizi di dispacciamento dell'energia elettrica**

- **MONDADORI MEDIA-ARTONI GROUP-SRH/ PRESS-DI (2022) – Autorizzata con misure**

- Concentrazione che avrebbe rafforzato le posizioni dominanti detenute da Artoni e SRH nei mercati della **distribuzione locale di stampa quotidiana e periodica** e ridotto la concorrenza potenziale esercitata dai distributori locali concorrenti
- L'operazione avrebbe inoltre comportato la costituzione di una nuova entità dotata della capacità e degli incentivi per porre in essere strategie di preclusione o ostacolo sia agli sbocchi che alle forniture, con possibili effetti distorsivi della concorrenza nei mercati della distribuzione nazionale e della distribuzione locale.



DIGITALE

Nuovi strumenti per il settore digitale

- Sfida digitale: rafforzamento enforcement
- **Nuove competenze** in concorrenza:
 - Art. 22 e disposizioni nazionali per le fusioni sotto soglia
 - Presunzione relativa di dipendenza economica (Italia)
- **Normativa complementare:** DMA, DSA, Data Act, ecc.



Molteplicità di strumenti, conciliando obiettivi quali:

- Tempestività, prevedibilità, armonizzazione (*ex ante*)
- Flessibilità e adattabilità al nuovo contesto/informazione (*ex post*)

Intese

- Garantire nelle piattaforme digitali un level playing field tra operatori

➤ E.g.: 1842 – Apple/Amazon

Abusi

- Contrastare condotte di leveraging
- Evitare esclusioni/discriminazioni ingiustificate
- Contrastare abusi di sfruttamento dei dati

➤ E.g.: A561 – Apple ATT, A552 – Google/Hoda, A528 – FBA Amazon, A529 – Google/Android Auto, A559 – Meta/Siae

Advocacy

- Richiedere nuovi strumenti per intervenire nei mercati digitali

➤ E.g.: AS1730 – Proposte di riforma concorrenziale ai fini della legge annuale per il mercato e la concorrenza anno 2021

Tutela del consumatore

- Infrastruttura delle piattaforme
- Informazioni ingannevoli
- Pressioni nella scelta
- Dark patterns

➤ E.g.: PS12543 – TikTok, PS12003 – Vinted, PS11852 – Yoox

ABUSI DI POSIZIONE DOMINANTE

- **GOOGLE/ANDROID AUTO (2021) - Chiuso con 102 mln sanzione + rimedi comportamentali (pendente CGUE)**
 - Rifiuto di **interoperare** JuicePass con Android Auto per ricarica di veicoli elettrici per favorire Google Maps
- **GOOGLE/HODA (2023) - Chiuso con impegni**
 - Limiti a **portabilità dati** degli utenti a Hoda, proprietaria di Weople che vende dati e condivide ricavi con utenti
 - Rifiuto di Google come possibile ostacolo allo sviluppo di forme innovative di utilizzo dei dati personali (profilo **escludente**) e al loro sfruttamento da parte degli utenti (profilo sfruttamento)
- **APPLE ATT (2023) - In corso**
 - Adozione da parte di Apple di una privacy policy per terze parti apparentemente più restrittiva della propria

ABUSO DI DIPENDENZA ECONOMICA

- **META/SIAE (2023) – In corso**
 - Presunto ADE di Meta nella negoziazione con SIAE per l'utilizzo dei diritti musicali: i) offerta economica inadeguata
ii) rifiuto di fornire le informazioni necessarie per condurre le trattative secondo trasparenza e correttezza
 - Misure cautelari (confermate TAR): i) prosecuzione delle trattative; ii) ripristino del catalogo SIAE su Fb/Ig

Tutela del consumatore

Infrastruttura delle piattaforme online

- **Preselezione, anche su raccolta dei dati** (*Traghettilines, Degiro, Facebook/Whatsapp*)
- **Rankings** (*Booking, Expedia*)

Informazioni ingannevoli

- **Costi nascosti/drip pricing** (*Ryanair, Wizzair, **Vinted, Etoro, Degiro***)
- **Sfruttamento dei dati a fini commerciali** (*Facebook, Google, Apple*)
- **Recensioni online e influencer marketing** (*Tripadvisor, Glo-hyper, Barilla*)
- **Monitoraggio proattivo delle piattaforme** (*Ebay, Amazon*)

Pressioni nella scelta

- **Insistenza nell'offerta di servizi accessori** (*Wizzair, Volotea, Easyjet, Ryanair*)
- **Annunci di sconto ingannevoli** (**Yoox**)
- **Acquisti in-app e valute virtuali** (*Activision Blizzard*)
- **Personalizzazione e utenti vulnerabili** (**TikTok**)

• **TIKTOK CICATRICE FRANCESE – In corso**

- **Consumatori vulnerabili**
- Mancata implementazione di meccanismi di monitoraggio appropriati per sorvegliare i contenuti pericolosi.
- Mancata applicazione delle linee guida che prevedono la rimozione dei contenuti pericolosi.
- Uso di algoritmi di intelligenza artificiale, che sfruttano i dati degli utenti per personalizzare la pubblicità e per mostrare contenuti simili

• **PS12313-ETORO/PUBBLICITÀ SENZA COMMISSIONI (2023) – chiuso con 1.3 mln sanzione**

- **Informazioni ingannevoli** sulle condizioni finanziarie e sui costi di prodotti e servizi ("commissioni zero")

• **PS12314-DEGIRO/PUBBLICITÀ SENZA COMMISSIONI (2023) – chiuso con 4 mln sanzione**

- **Informazioni ingannevoli** sulle condizioni finanziarie e sui costi di prodotti e servizi ("zero commissioni")
- **Servizi aggiuntivi a pagamento preselezionati** (conversione di valuta per operazioni in valuta estera)

• **PS11852-YOOX VENDITE ON LINE-PROBLEMI VARI (2022) - chiuso con 5,25 mln sanzione**

- **Prezzi ingannevoli** (prezzo di riferimento ingannevole e sconti)
- **Limitazioni del diritto di recesso**

• **PS12003-VINTED-PROBLEMATICHE VARIE (2022) - chiuso con 1,5 mln sanzione**

- **Informazioni fuorvianti** sui costi delle operazioni di acquisto e sul prezzo finale dei prodotti (drip pricing)



SOSTENIBILITÀ

Sostenibilità e concorrenza

Perché i mercati non generano incentivi adeguati ad investire nella sostenibilità?

➤ **Fallimenti di mercato**

- Lato domanda: costo privato di scelte non sostenibili < costo sociale
- Lato offerta: rischio per impresa che investe in tecnologie/prodotti sostenibili che i concorrenti sfruttino i benefici senza pagarne i costi

MA:

- i. Paradigma Pigouviano: se mercati competitivi fallimenti risolti con regolazione (e.g. tassa su esternalità)
- ii. Politiche lato domanda e lato offerta (dirette) superiori politica della concorrenza (indiretta)

Se la regolazione è efficace, perché dibattito su ruolo antitrust?

- **Fallimenti di policy** → possibile ruolo politica della concorrenza

Complementarietà tra Sostenibilità, Concorrenza, Tutela

Meccanismi:

1. Garantire concorrenza: maggiore incentivo a investire in sostenibilità

2. Tutela del consumatore:

- Contrastare greenwashing
- Lotta all'obsolescenza programmata

3. Prioritizzazione dei casi

- Mercati dell'economia circolare
- Mercati della mobilità sostenibile
- Ricariche elettriche

Intese

- Evitare intese che distorcano partecipazione e funzionamento di consorzi ambientali (economia circolare)
- *E.g.: 1838 – Cobat*

Abusi

- Contrastare condotte dei consorzi *incumbent* per ostacolare nuove forme di gestione rifiuti
- Contrastare condotte per ostacolare le gare per il trasporto pubblico locale
- Promuovere concorrenza nelle colonnine ricarica elettrica
- *E.g.: A544 – Erion, A545 – Polieco, A476 – Conai, A536 – Regione Toscana, A557 – Enel X\Ewiva*

Advocacy

- Garantire aste competitive o mercati aperti per gli affidamenti dei servizi di mobilità pubblica sostenibile
- *E.g.: AS1736 – ANAC, AS1761 – bando di gara per la concessione del servizio di trasporto pubblico di linea extraurbano*

Tutela del consumatore

- Garantire trasparenza ed evitare green-washing impedendo uso improprio di green claims
- *E.g.: PS12190 – Free now clean air fee, PS11598 – Easyjet emissioni zero di CO2*

INTESE

- **RESTRIZIONI NELL'ACQUISTO DEGLI ACCUMULATORI AL PIOMBO ESAUSTI (2021) – Chiuso con impegni**
 - Strategie per assicurare a soci storici di COBAT rifiuti a prezzi controllati e **escludere** concorrenti sistemi di raccolta

ABUSI DI POSIZIONE DOMINANTE

- **ERION WEEE/CONDOTTE ANTICONCORRENZIALI (2022) – Chiuso con impegni**
 - **Clausole di miglior prezzo** tra consorzio e impianti di trattamento dei RAEE, escludendo sistemi concorrenti
- **CONSORZIO POLIECO/CONDOTTE ANTICONCORRENZIALI (2022) – Chiuso con impegni**
 - Mercato dell'avvio a riciclo di beni in polietilene e dei rifiuti da prodotti in polietilene diversi da imballaggi
 - Richiesta di contributi ambientali non pagati passati **in modo discriminatorio e escludente** a danno del nuovo entrante
- **REGIONE TOSCANA/AFFIDAMENTO TRASPORTO PUBBLICO LOCALE (2022) – Chiuso con 3,6 mln sanzione**
 - Mancato/ritardato trasferimento all'entrante di beni e informazioni essenziali per servizio di TPL da parte dei gestori uscenti
- **TRASPORTO FERROVIARIO AD ALTA VELOCITÀ E REGIONALE (2023) – Chiuso con impegni**
 - Grazie a impegni Ntv può **commercializzare i biglietti regionali e Intercity** di Trenitalia in combinazione con i propri servizi AV,
- **ENEL X WAY ED EWIVA/SERVIZI DI RICARICA ELETTRICA (2023) – In corso**
 - Presunto *margin squeeze* nel mercato **dell'installazione e della gestione di colonnine** per la ricarica elettrica
- **CONSORZIO NAZIONALE OLI USATI CONOU (2023) – In corso**
 - **Ostacoli all'operatività** di due impianti di rigenerazione degli oli usati

Tutela del consumatore

- **FREE NOW - CLEAN AIR FEE (2022) – Chiuso con sanzione 400k**
 - **Mancanza di trasparenza** sulla natura e la portata della «*clean air fee*»: la tassa non è collegata a iniziative sostenibili
- **EASYJET - EMISSIONI ZERO DI CO2 (2021) – Moral suasion**
 - **Pubblicità ingannevole** consistente nel presentare la propria attività con un'impronta ambientale neutrale/positiva o caratterizzata da una assenza/esiguità di emissioni
- Nel 2023 **2 ulteriori casi in corso** per vanti alimentari e di sostenibilità (*green claims*)



INFLAZIONE

Inflazione e concorrenza

Effetti statici:

- Ripercussione shock domanda/costo su prezzi finali

Effetti dinamici:

- La concorrenza dinamica attenua gli effetti inflazionistici degli shock inducendo l'ingresso di nuovi attori



Commissione Europea (2021): gli interventi di politica della concorrenza provocano una riduzione di 0,77 punti percentuali dei margini di profitto, che si traduce in un calo dell'inflazione dello 0,21%

Il ruolo dell'AGCM: inflazione

Intese

- Contrastare accordi volti a ribaltare sul consumatore in maniera coordinata aumenti dei costi; Cartelli sui prezzi
- E.g.: 1864 – prezzo del biocarburante per autotrazione, 1865 – terminalisti porto di Napoli

Abusi

- Prezzi eccessivi nei mercati energetici
- E.g.: A563, A564, A565 – prezzo del teleriscaldamento

Concentrazioni

- Interventi ex-ante su concentrazioni nei mercati energetico per evitare aumenti dei prezzi
- E.g.: C12461 – ENEL/ERG, C12535 – IP/ESSO

Tutela del consumatore

- Garantire trasparenza nei prezzi energetici
- Evitare pratiche commerciali aggressive attraverso pressioni sui consumatori per accettare modifiche unilaterali peggiorative in contratti energia e gas
- E.g.: Modifiche unilaterali energia

INTESE

- **COMUNE DI LIVIGNO (2022) – Chiuso con 4 mln sanzione**
 - Cartello volto a coordinare i prezzi alle pompe di benzina nel comune di Livigno
- **PREZZO DEL BIOCARBURANTE (2023) – In corso**
 - Cartello finalizzato al coordinamento dei prezzi della componente bio del carburante
- **TERMINALISTI PORTO DI NAPOLI (2023) – In corso**
 - Cartello finalizzato ad applicare contestualmente lo stesso aumento tariffario per tutti i contenitori in import

ABUSI DI POSIZIONE DOMINANTE

- **PREZZO DEL TELERISCALDAMENTO (2023) – In corso**
 - Prezzi eccessivi nei servizi di teleriscaldamento

CONCENTRAZIONI

- **ENEL PRODUZIONE/ERG POWER (2022) – Vietata**
 - Concentrazione che avrebbe creato una posizione dominante nei mercati della produzione e dell'approvvigionamento all'ingrosso e dei servizi di dispacciamento dell'energia elettrica
- **IP/ESSO (2023) – Autorizzata con misure**
 - Concentrazione che avrebbe creato una posizione dominante in 17 mercati locali extra-rete e 537 mercati locali rete (532 su rete ordinaria e 5 su rete autostradale)

Tutela, Monitoraggio, Indagine Conoscitiva

- **DISTRIBUTORI DI CARBURANTE IP-ENI-TAMOIL-Q8-ESSO (2022) – Chiusi con impegni**
 - Mancanza di trasparenza sui prezzi dei carburanti: differenze tra prezzi pubblicizzati e il prezzo praticato
 - Impegni da parte delle compagnie di carburante per iniziative di maggiore trasparenza al fine di prevenire comportamenti scorretti da parte dei distributori di carburante
- **MODIFICHE UNILATERALI NEI CONTRATTI ENERGIA ELETTRICA E GAS (2023)**
 - Pratiche commerciali aggressive attraverso pressioni sui consumatori affinché accettino aumenti unilaterali delle condizioni economiche nei contratti di energia elettrica e gas
 - 6 casi chiusi con sanzioni (Enel, Eni, Acea, Iberdrola, Dolomiti ed Edison)
 - 5 casi chiusi con impegni (Iren, Engie, E.On, A2A, Hera)
- **ATTIVITÀ DI MONITORAGGIO SUL RIBALTAMENTO DELLA TASSA SUGLI EXTRAPROFITTI (2022)**
 - Nel 2022 contributo a carico di una serie di imprese del settore dell'energia a titolo di prelievo solidaristico straordinario nella misura del 10% degli "extraprofiti"
 - AGCM ruolo di monitoraggio mensile nel periodo maggio 2022- dicembre 2022 per evitare il ribaltamento sui prezzi dei prodotti energetici della tassazione
- **IC PREZZI DEI CARBURANTI PER AUTOTRAZIONE E FILIERA PETROLIFERA (2023)**

- Molteplici obiettivi e tipi di interventi:
 - Interventi legati a **emergenze temporanee** che rispondono comunque a una logica di lungo periodo
 - Interventi a **lungo termine** per far fronte a difetti strutturali del mercato
- I modelli di business si evolvono e le questioni relative alla concorrenza cambiano:
 - Esplorazione di nuove ToH (e.g. ecosistemi)
 - Più concorrenza per il mercato che nel mercato
 - Crescente complessità
 - Crescente collaborazione interistituzionale