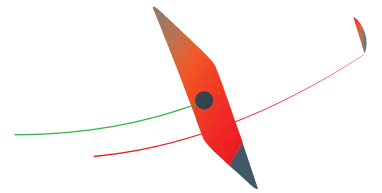


Capitolo V - La concorrenza nel settore della distribuzione cinematografica



1. Relazione sulla distribuzione cinematografica

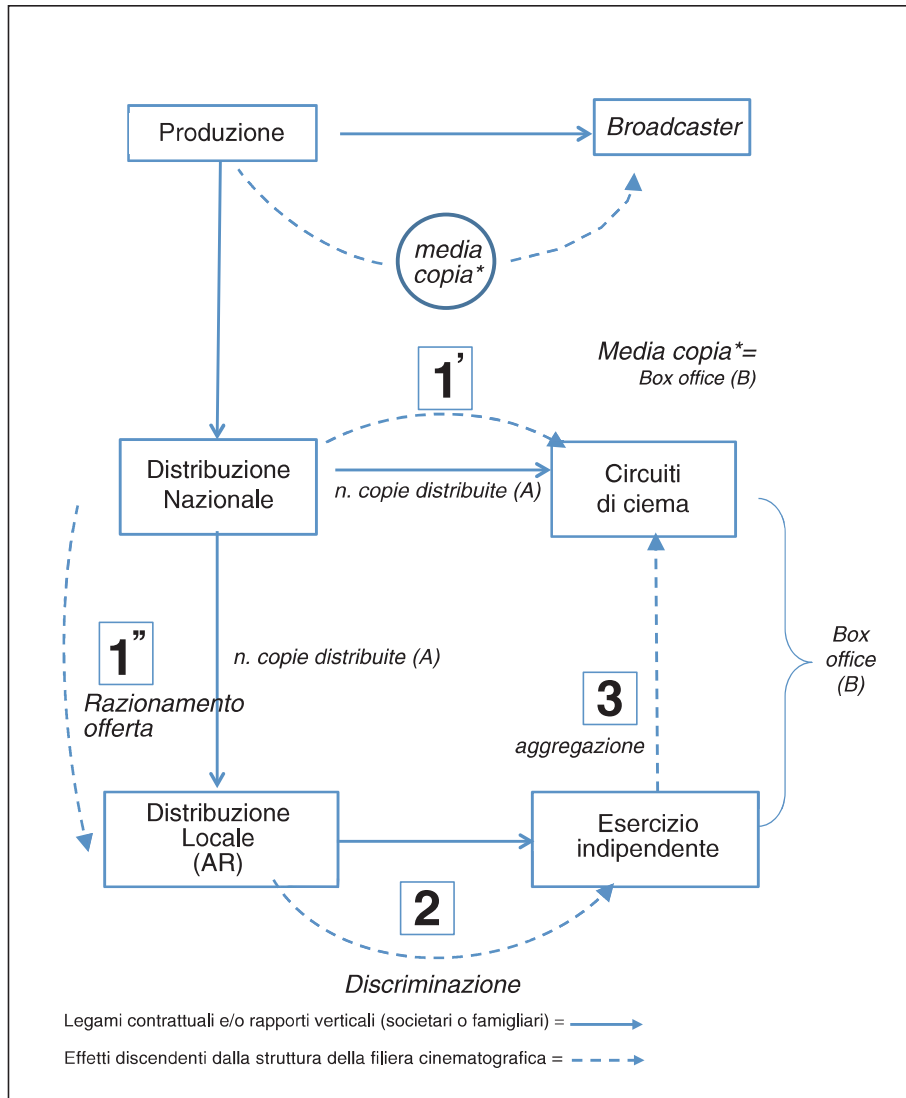
Nel corso del 2017 l'Autorità, in attuazione dell'art. 31 della legge 14 novembre 2016, n. 220 (*Disciplina del cinema e dell'audiovisivo*), ha svolto un'attività di studio e approfondimento sul mercato del cinema e dell'audiovisivo al fine della predisposizione di una relazione sullo stato della concorrenza nel settore della distribuzione cinematografica.

L'analisi si è incentrata sui principali sviluppi del quadro normativo del settore della distribuzione cinematografica, per poi passare alla definizione dei mercati e alla identificazione dei rapporti fra gli operatori attivi nella filiera distributiva. Infine, sono state effettuate le valutazioni concorrenziali.

Per raccogliere dati ed informazioni utili alla stesura della Relazione, nel corso del 2017 l'Autorità ha provveduto, attraverso richieste di informazioni ed audizioni, a ricostruire i tratti principali della struttura della filiera distributiva del settore cinematografico e delle relazioni esistenti tra gli operatori sui singoli mercati e tra i diversi livelli della filiera. In particolare, sono state inviate delle richieste di informazioni a 20 Distributori Nazionali, alle quali hanno risposto in 15; a 23 Agenti Regionali, alle quali hanno risposto in 16; a 122 esercizi cinematografici (vale a dire i cinema) alle quali hanno risposto in 70; ai seguenti circuiti di cinema: The Space Cinema 1 S.p.A., UCI Italia S.p.A. e Circuito Cinema s.r.l.; e alle seguenti associazioni: ANICA (Associazione Nazionale Industrie Cinematografiche Audiovisive Multimediali), ANEC (Associazione Nazionale Esercenti Cinema) e ANEM (Associazione Nazionale Esercenti Multiplex). Sono state svolte, inoltre, audizioni con agenti e con le Associazioni ANEM, ANICA e ANEC.

In estrema sintesi, il quadro della filiera della distribuzione cinematografica che è emerso dalle indagini svolte e dalle richieste di informazione effettuate evidenzia un elevato livello di integrazione non solo all'interno della stessa, in ragione delle forti connessioni tra i mercati della Distribuzione Nazionale (DN, di seguito da intendersi anche per "Distributori nazionali"), della Distribuzione Locale (DL) e della proiezione cinematografica nelle sale, ma anche all'esterno della filiera della distribuzione, per via delle forti sinergie esistenti con il mercato a monte della produzione di film (cfr. Figura 1).

Figura 1 - Quadro della filiera distributiva cinematografica



L'offerta dei distributori nazionali dipende, infatti, in modo cruciale dalle strategie dei produttori cinematografici, che hanno come obiettivo la massimizzazione del valore estraibile dal prodotto filmico in tutte le finestre di programmazione²⁴⁴. In tale contesto, per la valorizzazione dei film nelle finestre di distribuzione successive, i produttori negoziano con i *broadcaster* le licenze per gli sfruttamenti successivi a quello cinematografico. La maggior parte dei produttori cinematografici è integrata verticalmente con i DN (vedi *infra*, Tabella 8) e ne influenza fortemente le strategie. Il parametro generalmente utilizzato per determinare il canone di licenza di un determinato film è rappresentato dalla c.d. *media copia*, vale a dire il rapporto tra incassi realizzati dalle sale cinematografiche (B) e copie complessivamente distribuite sul territorio (A).

²⁴⁴ Le c.d. *windows release*, quelle successive rispetto a quella c.d. *theatrical*, sono la televisione digitale terrestre e satellitare, l'home-video, il DVD, il Blu-ray e il video-on-demand (TVOD - SVOD).

I distributori nazionali, pertanto, al fine di massimizzare il rapporto tra incassi e copie distribuite, determinano il numero di copie da distribuire. I DN (l'Offerta) si interfacciano direttamente con i Clienti Direzionali (vale a dire i circuiti di cinema come UCI e The Space, i quali rappresentano la Domanda) (1'). Su tale mercato, quindi, si confrontano - dal lato della domanda e dell'offerta - per lo più soggetti integrati a monte (Distributori nazionali) e a valle (Circuiti) dotati di un rilevante potere contrattuale.

A valle, sul mercato della distribuzione locale, si registra un razionamento dell'offerta poiché gli esercizi medio-piccoli rappresentano la c.d. *long tail distribution* per i DN²⁴⁵. Sul mercato della DL gli Agenti Regionali (AR) costituiscono la fonte di approvvigionamento esclusiva, essi godono di discrezionalità nell'allocazione delle copie tra gli esercizi cinematografici medio-piccoli (1").

L'indagine ha evidenziato che i DL sono spesso integrati a loro volta con gli esercizi o con gli stessi DN e tendono a discriminare i piccoli e medi esercizi non collegati (2). Tale meccanismo ha determinato negli anni più recenti la progressiva uscita dal mercato degli esercizi indipendenti (vedi *infra*, Tabella 7) favorendo la nascita di circuiti di più modeste dimensioni, come ad esempio il circuito UniCi, la cui aggregazione si è resa necessaria in ragione dell'esigenza di superare le strozzature concorrenziali esistenti a livello di DL (3).

Dall'indagine è emersa una struttura verticalmente integrata della filiera della distribuzione cinematografica alla quale si accompagnano strozzature dell'offerta a livello locale che rendono possibile attuare una politica di allocazione del prodotto filmico discriminatoria che favorisce sistematicamente gli esercizi indipendenti che vantano legami di natura societaria o familiare con gli AR. In questo contesto, sul mercato della proiezione cinematografica nelle sale, gli esercizi c.d. indipendenti non collegati agli AR si trovano ad offrire prodotti di minor richiamo con conseguenze sulle capacità di autofinanziamento. Dal punto di vista della concorrenza dinamica, ciò si traduce in una tendenza alla riduzione del numero di sale indipendenti presenti sul territorio - e, quindi, anche della gamma di prodotto - oltre che in una minore capacità di effettuare investimenti e di garantire un servizio di maggior qualità per gli spettatori.

²⁴⁵ La c.d. penetrazione di profondità - resa possibile grazie all'attività svolta dagli AR - ha il precipuo scopo di allungare la tenuta del film nelle sale e massimizzare gli incassi, al fine di assicurare al DN e quindi al produttore il ritorno più alto possibile degli investimenti effettuati

2. Il quadro normativo

Il settore cinematografico è stato oggetto di regolazione mediante il decreto legislativo 22 gennaio 2004, n. 28 (*Riforma della disciplina in materia di attività cinematografiche, a norma dell'art. 10 della legge 6 luglio 2002, n. 137*), c.d. "Decreto Urbani"²⁴⁶. Tale decreto è stato abrogato a decorrere dal primo gennaio 2017 dalla l. 220/2016. L'intervento normativo in parola è finalizzato, da un lato, a definire i principi fondamentali dell'intervento pubblico a sostegno del cinema e dell'audiovisivo, in quanto attività di rilevante interesse generale, e, dall'altro, a disciplinarne le modalità. In particolare, con riferimento alle finalità dell'intervento pubblico sono stati definiti principi generali come, ad esempio, garantire il pluralismo dell'offerta cinematografica e audiovisiva, consolidare l'industria cinematografica nazionale e promuovere e favorire la più ampia fruizione del cinema e dell'audiovisivo. Per effetto dell'abrogazione disposta dalla novella normativa è venuto meno l'obbligo di notifica all'Autorità delle operazioni di concentrazione a seguito delle quali "si venga a detenere direttamente o indirettamente, anche in una sola delle dodici città capozona della distribuzione cinematografica (Roma, Milano, Torino, Genova, Padova, Bologna, Firenze, Napoli, Bari, Catania, Cagliari e Ancona), una quota di mercato superiore al 25 per cento del fatturato della distribuzione cinematografica e, contemporaneamente, del numero delle sale cinematografiche ivi in attività"²⁴⁷.

Il quadro normativo di riferimento è completato dalle norme europee e dagli accordi internazionali in materia cinematografica, dalla normativa regionale e dalle circolari delle amministrazioni competenti. In particolare, a livello UE si richiama la direttiva 2010/13/UE (la c.d. direttiva SMAV), recepita all'interno del decreto legislativo 31 luglio 2005, n. 177 (*Testo unico dei servizi media audiovisivi e radiofonici*), il c.d. TUSMAR.

Accanto alle disposizioni normative sopra richiamate è necessario menzionare quanto previsto dal d.m. 29 settembre 1998, n. 391 (*Regolamento recante disposizioni per il rilascio di autorizzazione per l'apertura di sale cinematografiche, ai sensi dell'articolo 31 della L. 4 novembre 1965, n. 1213, e successive modificazioni*). L'art. 1 del citato Regolamento prevedeva che - nelle regioni non dotate di un'apposita disciplina generale e di dettaglio relativa al rilascio dell'autorizzazione per l'apertura di sale cinematografiche - la realizzazione e la ristrutturazione di immobili da destinare a sale e arene per spettacoli cinematografici, nonché l'ampliamento

²⁴⁶ Per una ricostruzione normativa più risalente si rinvia all'indagine conoscitiva dell'Autorità IC 5 del 5 ottobre 1994.

²⁴⁷ Art. 26, comma 1, del decreto legislativo 21 gennaio 2004, n. 28, (*Riforma della disciplina in materia di attività cinematografiche, a norma dell'articolo 10 della L. 6 luglio 2002, n. 137*).

di sale cinematografiche in attività, fossero subordinati ad autorizzazione dell'autorità di Governo competente in materia di spettacolo, nei casi in cui la capienza complessiva fosse o divenisse superiore a 1.300 posti. Successivamente, il decreto legge 6 dicembre 2011, n. 201 (*Disposizioni urgenti per la crescita, l'equità e il consolidamento dei conti pubblici*), il c.d. "decreto Salva Italia", ha previsto la liberalizzazione dell'apertura di nuove sale cinematografiche, disponendo, all'art. 31, comma 2, "*la libertà di apertura di nuovi esercizi commerciali sul territorio senza contingenti, limiti territoriali o altri vincoli di qualsiasi altra natura, esclusi quelli connessi alla tutela della salute, dei lavoratori, dell'ambiente, ivi incluso l'ambiente urbano, e dei beni culturali*". La l. 220/2016, tuttavia, non ha ripreso le disposizioni normative previste dal decreto Salva Italia ed ha, pertanto, rimesso nuovamente alle Regioni la competenza in tema di rilascio di autorizzazioni per l'apertura di esercizi cinematografici.

La Tabella 1 di seguito sintetizza le disposizioni normative in materia di investimento, programmazione e distribuzione delle opere europee e nazionali in essere al marzo 2018²⁴⁸.

²⁴⁸ Occorre rilevare che il Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo, con comunicazione del 15 febbraio 2018 ha precisato che i decreti ministeriali relativi ai contributi selettivi e automatici ed al *Tax credit* saranno modificati per quanto concerne l'intensità degli aiuti e in particolare alla definizione di "film difficile". Tale modifica dovrebbe riguardare, tra l'altro, la parametrizzazione del contributo al numero di copie distribuite in modo da evitare un possibile razionamento dell'offerta idoneo a determinare e/o aggravare restrizioni concorrenziali.

Tabella 1 - Disposizioni in materia di incentivi agli investimenti, di programmazione e distribuzione per il cinema e l'audiovisivo

Normativa	Disposizioni in materia di incentivi agli investimenti	Disposizioni in materia di programmazione e distribuzione
l. 220/2016	<p>Istituzione del Fondo per lo sviluppo degli investimenti nel cinema²⁴⁹ e l'audiovisivo, per sostenere gli interventi per il cinema e l'audiovisivo attraverso incentivi fiscali e contributi automatici²⁵⁰.</p> <p>L'introduzione di un sistema di contributi automatici per le opere di nazionalità italiana. La quantificazione di tali contributi avviene secondo parametri oggettivi che tengono conto dei risultati economici, artistici e di diffusione: dai premi ricevuti al successo in sala. I produttori e i distributori cinematografici e audiovisivi ricevono tali contributi per realizzare nuove produzioni.</p> <p>L'introduzione di contributi selettivi, destinati, in particolare, alla promozione di opere prime e seconde, alle opere realizzate da giovani autori, alle opere di particolare qualità artistica, alle imprese di nuova costituzione e alle microimprese.</p> <p>L'introduzione di misure di rafforzamento della disciplina del <i>tax credit</i> per il settore cinematografico e audiovisivo.</p>	<p>→ A tal riguardo, l'art. 15, comma 2, lett. d), del decreto del Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo, 31 luglio 2017, n. 342 (<i>Disposizioni applicative in materia di contributi automatici di cui agli articoli 23, 24 e 25 della legge 14 novembre 2016, n. 220</i>), di cui all'art. 25 della l. n. 220/2016, prevede che contributi automatici possano raggiungere la misura del 100% dei costi di produzione ovvero di distribuzione per "i film che siano distribuiti nelle sale cinematografiche, in contemporanea, in un numero di schermi inferiore a 400".</p> <p>→ Possono beneficiare del tax credit: le imprese di produzione, distribuzione, post-produzione; i distributori che programmano il cinema italiano, incentivando la concorrenza e aumentando le quote di mercato; le imprese italiane che lavorano per produzioni straniere; le imprese esterne al settore che investono nel cinema italiano; gli esercenti che gestiscono le sale.</p>
d.lgs. 31 luglio 2005, n. 177 (<i>Testo unico dei servizi media audiovisivi e radiofonici</i>) ²⁵¹	<p>Le emittenti televisive, anche analogiche, su qualsiasi piattaforma di trasmissione, compresa la <i>pay per view</i>, riservano il 10% almeno dei propri introiti netti annui²⁵² alla produzione, al finanziamento, al pre-acquisto e all'acquisto di opere europee realizzate da produttori indipendenti²⁵³. Tale percentuale deve essere raggiunta assegnando una quota adeguata ad opere recenti e cioè diffuse entro 5 anni dalla loro produzione, incluse le opere cinematografiche di espressione originale italiana ovunque prodotte.</p> <p>La RAI destina alle opere europee realizzate da produttori indipendenti una quota inferiore al 15% dei ricavi complessivi annui²⁵⁴. All'interno di questa quota, è stabilita una riserva non inferiore al 20% da destinare alla produzione, al finanziamento, al pre-acquisto o all'acquisto di opere cinematografiche di espressione originale italiana ovunque prodotte e una riserva non inferiore al 5% da destinare a opere di animazione appositamente prodotte per la formazione dell'infanzia.</p>	<p>Le emittenti televisive, anche analogiche, su qualsiasi piattaforma di trasmissione, compresa la <i>pay per view</i>, riservano il 10% del tempo di diffusione alle opere europee degli ultimi 5 anni, incluse le opere cinematografiche di espressione originale italiana ovunque prodotte.</p> <p>La RAI riserva una quota minima del 20% del tempo di trasmissione alle opere europee degli ultimi 5 anni.</p>

²⁴⁹ In particolare, sono previste apposite sezioni del predetto Fondo destinate a finanziare, rispettivamente, il Piano straordinario per il potenziamento del circuito delle sale cinematografiche e il Piano straordinario per la digitalizzazione del patrimonio cinematografico e audiovisivo. Inoltre, è prevista una sezione speciale nel Fondo di garanzia per le piccole e medie imprese destinata a garantire operazioni di finanziamento alle imprese per la realizzazione di prodotti audiovisivi e cinematografici.

²⁵⁰ Il fondo è alimentato direttamente dagli introiti erariali già derivanti dalle attività di: programmazione e trasmissione televisiva; distribuzione cinematografica; proiezione cinematografica; erogazione di servizi di accesso ad internet da parte delle imprese telefoniche e di telecomunicazione.

²⁵¹ In particolare l'art. 44 di attuazione degli artt. 13 e 16 della direttiva 2010/13/UE.

²⁵² Così come indicati nel conto economico dell'ultimo bilancio di esercizio disponibile.

²⁵³ Tali introiti sono quelli che il soggetto obbligato ricava da pubblicità, da televendite, da sponsorizzazioni, da contatti e convenzioni con soggetti pubblici e privati, da provvidenze pubbliche e da offerte televisive a pagamento di programmi a carattere non sportivo di cui esso ha la responsabilità editoriale, inclusi i palinsesti diffusi o distribuiti attraverso piattaforme diffuse o distributive di soggetti terzi

²⁵⁴ Derivanti dagli abbonamenti relativi all'offerta radiotelevisiva nonché i ricavi pubblicitari connessi alla stessa, al netto degli introiti derivanti da convenzioni con la pubblica amministrazione e dalla vendita di beni e servizi.

3. Definizione dei mercati rilevanti del settore della distribuzione cinematografica

La filiera della distribuzione cinematografica si articola in diverse fasi e vede la presenza di diversi operatori. Essa ha una struttura modulare che si aggiusta a seconda delle esigenze di settore e del tipo di operatori, accorciandosi e allungandosi a seconda del grado di organizzazione registrato a valle della filiera.

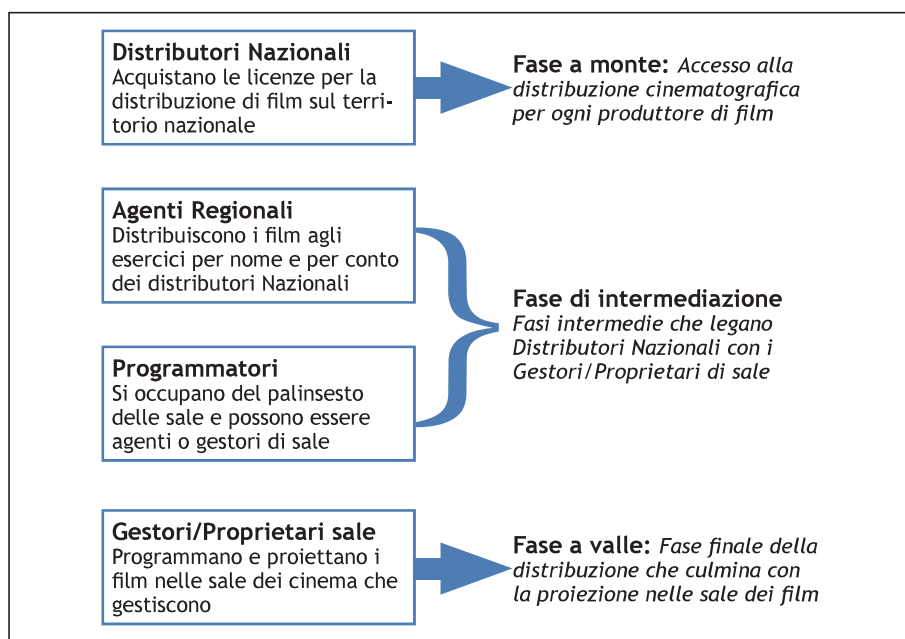
La Figura 2, descrive in maniera sintetica le principali fasi e le attività prevalenti svolte dagli operatori attivi sulla filiera distributiva.

Dallo schema si evince che la distribuzione cinematografica si articola, in via generale, in tre fasi: (i) la Fase a monte all'interno della quale operano i Distributori Nazionali (DN) e che rappresenta l'ingresso principale alla distribuzione cinematografica da parte dei produttori; (ii) la Fase di intermediazione a livello locale che si sostanzia nella intermediazione che collega i DN agli esercizi cinematografici, vale a dire i cinema, per il tramite di Agenti Regionali (AR) e i Programmatori; e (iii) la Fase a valle che rappresenta la fase finale della filiera distributiva cinematografica in quanto termina con la proiezione nelle sale dei film.

Tale distinzione consente di individuare, *prima facie*, i mercati, di seguito descritti, della:

- Distribuzione Nazionale;
- Distribuzione Locale;
- Proiezione cinematografica nelle sale.

Figura 2 - Filiera della distribuzione cinematografica



3.1 Il mercato della Distribuzione Nazionale

I distributori nazionali, oltre ai film di propria produzione, acquistano le licenze e distribuiscono film prodotti da terzi su tutto il territorio nazionale.

I prodotti cinematografici distribuiti dai DN possono essere distinti in due principali segmenti, vale a dire i film commerciali e quelli *d'essai*²⁵⁵. Tuttavia, non appare allo stato possibile individuare mercati distinti in quanto i due segmenti presentano interrelazioni strette. I film *d'essai*, ad esempio, risentono del successo dei film commerciali in quanto *“le logiche contrattuali sono le stesse dei blockbuster”*²⁵⁶, e ciò penalizza la flessibilità necessaria alla programmazione, sia delle prime visioni sia dei film che hanno bisogno di tempo per affermarsi²⁵⁷. Pertanto, da un punto di vista merceologico, si può definire un mercato dei DN ampio che riguarda la distribuzione dei prodotti cinematografici in generale. Nello specifico, dal lato della domanda su tale mercato sono attivi principalmente i c.d. Clienti Direzionali, vale a dire i circuiti di cinema attivi a livello nazionale, come ad esempio The Space, UCI e Circuito Cinema. A questi si affiancano i Distributori Locali, i quali distribuiscono a livello regionale o pluriregionale, tramite mandato esclusivo conferito dai DN, i film agli esercizi cinematografici indipendenti dai circuiti.

Il mercato geografico dei DN ha dimensione nazionale in quanto i DN distribuiscono i film su tutto il territorio italiano. Anche nei confronti dei circuiti, le politiche concorrenziali sono definite a livello nazionale.

La seguente Tabella 2 mostra il peso detenuto dai Clienti Direzionali a livello nazionale e dagli esercizi indipendenti. In particolare, dalla tabella si evince come i primi abbiano un peso specifico rilevante nei rapporti a monte con i DN in quanto rappresentano quasi il 70% del mercato della Proiezione cinematografica nelle sale in termini di incassi al botteghino. Infatti, grazie a tale peso, i circuiti di cinema hanno un innegabile potere contrattuale nella negoziazione con i DN.

²⁵⁵ Il termine *cinema d'essai* viene utilizzato in Italia per riferirsi a tutte quelle sale cinematografiche le cui scelte di cartellone si basano sulla qualità artistica e su film di interesse culturale.

²⁵⁶ Sono film di straordinario successo commerciale.

²⁵⁷ Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo e Fondazione ente dello spettacolo, *“Rapporto - Il mercato e l'Industria del Cinema in Italia 2015”*, Capitolo Associazioni, sezione: 3. FICE, p.506, Roma, 2016.

Tabella 2 - Quote clienti direzionali a livello nazionale ed esercizi indipendenti

	2016		2015		2014	
	Fatturato, mln €	Q.d.M	Fatturato, mln €	Q.d.M	Fatturato, mln €	Q.d.M
<i>Totale esercizi cinematografici</i>	661,2	100%	637,2	100%	574,8	100%
<i>Esercizi indipendenti da circuiti</i>	217,0	33%	199,4	31%	177,9	31%
<i>Circuiti cinema</i>						
UCI	138,8	21,0%	136,3	21,4%	121,0	21%
The Space	127,1	19,2%	127,7	20,0%	115,6	20%
UNICI	85,9	13,0%	84,1	13,2%	76,1	13%
Circuito Cinema	37,3	5,6%	35,3	5,5%	34,9	6%
Gruppo Ferrer	14,6	2,2%	14,4	2,3%	13,2	2%
Gruppo Stella	10,9	1,7%	10,4	1,6%	9,6	2%
Gruppo Quilleri	9,5	1,4%	9,3	1,5%	8,3	1%
Cinelandia	9,1	1,4%	9,5	1,5%	8,0	1%
Starplex	8,1	1,2%	8,0	1,3%	7,7	1%
De Laurentis	2,8	0,4%	2,7	0,4%	2,5	0%
Totale Circuiti Cinema	444,2	67%	437,8	69%	396,9	69%

Elaborazioni Agcm su dati Cinetel.

Dal lato dell'offerta, gli operatori attivi sul mercato possono essere suddivisi in tre principali segmenti: i) *Branch* Italiane di *Major* statunitensi; ii) Distributori non indipendenti; iii) Distributori indipendenti. Fanno parte della prima categoria Warner Bros, 20th Century Fox, Universal e The World Disney Company. Nella seconda categoria troviamo 01 Distribution, MedusaFilm e la nascente Vision Distribution, vale a dire operatori che hanno legami verticali con i *broadcaster*. Nella terza categoria, tra i principali DN vi sono Lucky Red Distribuzione, Notorious Picutres, Leone Film Group, Videax, Good Films, Koch Media, BIM, M2Pictures, Cinema Srl e Adler Entertainment.

I principali costi sostenuti dai Distributori Nazionali sono rappresentati dagli investimenti per la duplicazione delle copie e per il lancio del film. Con l'avvento della digitalizzazione, il costo legato alla duplicazione dei film si è drasticamente ridotto, attestandosi a circa 130 euro per copia digitale. Per quanto riguarda i costi di *marketing* per la promozione del film, in base a quanto dichiarato dai rappresentanti dell'associazione ANICA nel corso dell'indagine, i costi per il *trailer* e la promozione dei film in sala tramite *banner* e cartonati sono a carico interamente dei Distributori Nazionali, mentre la vendita degli spazi pubblicitari per scopi commerciali è invece separata rispetto a quella destinata al *trailer*. La pubblicità nelle sale cinematografiche è considerata vitale da parte degli esercizi in quanto costituisce una voce importante dei loro ricavi.

La Tabella 3, di seguito, mostra le quote di mercato dei DN attivi sul territorio italiano espresse in percentuale di presenze nelle sale cinematografiche e in percentuale di incassi al botteghino (di seguito anche "box office") registrati nel 2016 sulla base dei film proiettati dai DN nelle sale cinematografiche in Italia. La Tabella mostra, inoltre, l'andamento delle quote di mercato espresse in percentuale di incassi al botteghino dal 2014.

Come si evince dalla Tabella 3, le quote di mercato dei DN variano molto di anno in anno. Tale andamento variabile è legato al successo dei film che sono distribuiti nelle sale cinematografiche. Un film di successo può far aumentare di molto gli incassi e quindi la quota del DN in un certo anno, ma non è detto che quest'ultimo, l'anno dopo, riesca a replicare gli stessi incassi con altri film. Infatti, il mercato risulta moderatamente concorrenziale considerando, come dimostra la Tabella 4 di seguito, che l'HHI è appena sopra i 1000 punti. Tuttavia, se si guarda ad altri indici come il CR4, si rileva un livello di concentrazione fra le prime 4 imprese abbastanza elevato. Esso, sugli ultimi tre anni, è sempre superiore al 55%.

Tabella 3 - Quote di mercato DN 2016 e andamento dal 2014

Distributore Nazionale	2016				2015		2014	
	Presenze	Incasso, €	% pres.	% incasso	% incasso	% incasso	% incasso	
Warner Bros Italia S.p.A.	19.242.856	123.359.227	18,3%	18,7%	↑ 15,3%	↓ 17,6%		
Medusa Film S.p.A.	15.693.704	104.613.500	14,9%	15,8%	↑ 6,0%	↓ 7,2%		
Walt Disney S.M.P. Italia	13.865.160	90.721.823	13,2%	13,7%	↓ 15,2%	↑ 8,0%		
Universal S.r.l.	12.580.862	77.320.433	12,0%	11,7%	↓ 21,9%	↑ 14,7%		
20th Century Fox Italia S.p.A.	10.812.968	68.803.789	10,3%	10,4%	↑ 9,3%	↓ 12,7%		
O1 Distribution	8.870.359	52.534.053	8,4%	7,9%	↑ 10,9%	↓ 13,2%		
Lucky Red Distrib.	5.933.593	36.225.388	5,6%	5,5%	↑ 4,2%	↓ 6,1%		
Eagle Pictures S.p.A.	4.160.708	25.594.924	4,0%	3,9%	↑ 2,6%	↓ 3,6%		
BIM Distrib. S.r.l.	2.008.464	11.521.245	1,9%	1,7%	↑ 1,3%	↓ 2,7%		
Notorious Pict. S.p.A.	1.868.002	10.381.050	1,8%	1,6%	↓ 2,6%	↓ 4,4%		
M2 Pictures S.r.l.	1.613.434	9.526.192	1,5%	1,4%	↑ 0,9%	↓ 2,1%		
Koch Media S.r.l.	1.074.119	6.354.561	1,0%	1,0%	↓ 1,4%	↑ 0,9%		
Good Films	948.936	5.170.517	0,9%	0,8%	↑ 0,6%	↓ 1,0%		
Microcinema S.p.A.	943.520	4.515.953	0,9%	0,7%	↑ 0,7%	↑ 0,4%		
Videa-CDE S.p.A.	716.142	4.224.637	0,7%	0,6%	↓ 2,0%	↑ 1,3%		
Cinema S.r.l.	712.610	4.053.837	0,7%	0,6%	-	-	-	
Nexo Cinema S.p.A.	579.296	5.608.763	0,6%	0,8%	↓ 0,9%	↑ 0,7%		
Adler Entertainment S.r.l.	484.054	2.662.776	0,5%	0,4%	↓ 1,1%	↑ 0,4%		
Teodora Film S.r.l.	439.656	2.375.492	0,4%	0,4%	↓ 0,6%	↑ 0,4%		
Academy Two Distr. S.r.l.	374.621	1.986.504	0,4%	0,3%	↑ 0,3%	-	-	
Altri	2.349.413	13.643.430	2,2%	2,1%	↑ 1,9%	↓ 1,9%		
Totale	105.272.477	661.198.094	100%	100%				

Elaborazioni Agcm su dati Cinetel 2016, 2015 e 2014.

N.B. i dati CINETEL coprono quasi tutto il settore, vale a dire il 95% del mercato degli esercenti.

Tabella 4 - Indici concentrazione CR4 e HHI del mercato della DN

	2016	2015	2014
CR4	59,9%	63,3%	58,2%
HHI	1156	1232	1067

Elaborazioni Agcm su dati Cinetel.

N.B. I valori del HHI potrebbero essere sovrastimati, in quanto sono state aggregate le quote di mercato dal 20° DN in poi.

Infatti, malgrado la variabilità delle quote di mercato, le *Major* statunitensi sono i principali operatori di mercato, seguite da altri DN non indipendenti, vale a dire 01 e Medusa e poi tutti gli altri DN. In particolare, la quota aggregata delle *Major* statunitensi è sempre stata più del 50% del mercato e col tempo si è assistito a un aumento, come dimostrano i dati Cinetel dal 2011 al 2015 nella Tabella 5 di seguito.

Tabella 5 - Andamento quote di mercato 2011-2015

Anni	01 E MEDUSA ⁽¹⁾		ALTRE ITALIANE ⁽²⁾		TOTALE ITALIA		4 MAJOR USA ⁽³⁾		ALTRE ESTERO ⁽⁴⁾		TOTALE ESTERO	
	Incassi	Ingressi	Incassi	Ingressi	Incassi	Ingressi	Incassi	Ingressi	Incassi	Ingressi	Incassi	Ingressi
2011	35,0%	37,1%	12,6%	13,4%	47,6%	50,5%	44,7%	41,8%	7,7%	7,7%	52,4%	49,5%
2012	27,7%	26,4%	15,1%	14,6%	43,6%	41,0%	51,0%	53,7%	5,4%	5,3%	56,4%	59,0%
2013	26,5%	26,8%	15,6%	16,5%	42,0%	43,3%	54,0%	52,1%	4,0%	4,6%	58,0%	56,7%
2014	20,4%	20,6%	22,1%	23,2%	42,6%	43,9%	54,0%	51,4%	3,5%	4,8%	57,4%	56,1%
2015	16,9%	17,4%	17,4%	18,4%	34,4%	35,8%	61,6%	60,0%	4,0%	4,3%	65,6%	64,3%

Elaborazione Agcm Cinetel dal 2011 al 2015.

⁽¹⁾ DN non indipendenti, 01 Distribution (Gruppo Rai) e Medusa Film (Gruppo Fininvest).

⁽²⁾ Figurano tra le prime 20 case di distribuzione le italiane Lucky Red, Notorius Pictures, Videac-CDE, BIM Distribuzione, Teodora Film, Nexo Digital, Microcinema, Adler Entertainment, Officine UBU e Good Films.

⁽³⁾ Le filiali degli *studios* USA sono Universal, Warner Bros, Walt Disney e 20th Century Fox. Dal 2014 Universal distribuisce anche i titoli Cattleya, Filmauro e i contenuti di The Space Movies.

⁽⁴⁾ Solo altre due società estere compaiono annualmente tra le prime 20 case distributive Eagle Pictures e Koch Media

Per quanto riguarda le barriere all'entrata sul mercato della DN, si evidenzia che la disponibilità di licenze per la distribuzione di prodotti cinematografici di richiamo è un fattore determinante per l'ingresso sul mercato. Dall'indagine è emerso che molti DN sono integrati a monte nella fase di produzione (cfr. Tabella 8, *infra*). Infatti, la distribuzione riguarda lo sfruttamento cinematografico e anche lo sfruttamento dei film nelle finestre successive a quelle cinematografiche. Ciò determina delle economie di scopo che indirettamente possono costituire una barriera all'ingresso nel mercato. Lo sfruttamento dei diritti dei film nelle finestre di programmazione successive consente, infatti, di recuperare i considerevoli investimenti necessari per la produzione e la distribuzione dei film nel settore cinematografico, poiché i costi da sostenere sono pressoché nulli. Dalle risposte alle richieste di

informazioni è emerso che i maggiori DN sottoscrivono accordi, c.d. *output agreement*²⁵⁸, spesso pluriennali, con i *broadcaster* per lo sfruttamento del film nelle finestre di programmazione successive. Peraltro, dall'indagine risulta che i *broadcaster* utilizzano gli ingressi o gli incassi delle sale per un determinato film come parametro per determinare il canone di licenza spettanti ai DN.

3.2 Il mercato della Distribuzione Locale

Il mercato della Distribuzione Locale (DL), dal lato dell'offerta, è caratterizzato dalla presenza di Agenti Regionali (AR) che svolgono attività di intermediazione fra i DN e gli esercizi cinematografici nella distribuzione dei film. Essi agiscono generalmente in nome e per conto dei DN attraverso mandato esclusivo e sono plurimandatari.

In particolare, i DN forniscono per ogni film delle Linee Guida agli Agenti Regionali che contengono indicazioni circa la durata, eventuali censure ai minori, il numero di copie su scala nazionale e per singola agenzia. Gli Agenti Regionali, una volta ricevute tali linee guida, definiscono il piano di uscita che viene comunicato alle Direzioni Commerciali dei Distributori Nazionali. Tale piano di uscita prevede la determinazione delle città e dei cinema nei quali fare uscire il film nella prima settimana e nelle successive. Una volta approvato il piano di uscita, quest'ultimo viene contrattualizzato con gli esercenti sulla base di indicazioni contrattuali (es. *tenitura*²⁵⁹ e percentuali di *noleggjo*²⁶⁰ che variano in funzione del periodo di *tenitura*). Dal lato della domanda, come ampiamente riscontrato in sede di audizione dagli AR e dalle Associazioni, sono presenti gli esercizi indipendenti, i quali rappresentano il 30% del mercato della Proiezione cinematografica nelle sale in termini di incasso al botteghino (cfr. Tabella 2). Infatti, come già anticipato, il 70% degli esercizi cinematografici è rappresentato da circuiti di cinema, vale a dire società che gestiscono diversi esercizi cinematografici in determinate aree geografiche sul territorio nazionale, e si relazionano direttamente con le direzioni commerciali dei DN. Per tale ragione sono denominati anche Clienti Direzionali e non si avvalgono dell'intermediazione degli AR.

I rapporti tra gli AR e i DN sono regolati da accordi di natura contrattuale: i DN concludono con gli AR contratti di agenzia, aventi una durata variabile, che prevedono generalmente una remunerazione tramite provvigioni calcolate sugli incassi realizzati al *box office*, intendendosi con tale espressione il totale delle somme riscosse dall'esercente in relazione all'ammissione in sala dello

²⁵⁸ Vale a dire "la sottoscrizione con le emittenti televisive di accordi di lungo termine aventi ad oggetto i diritti di trasmissione sulla loro futura produzione totale o parziale - in un determinato arco temporale", IC 41 - *Indagine conoscitiva sul settore audiovisivo*, p. 78.

²⁵⁹ Per *tenitura* si intende il numero di settimane che l'esercizio cinematografico deve mantenere il film in proiezione nelle proprie sale.

²⁶⁰ Per percentuale di *noleggjo* si intendono le percentuali del *box office* associato al film che l'esercizio cinematografico deve pagare al DN.

spettatore per la visione del film. La ripartizione, in particolare, può essere fissata in maniera uniforme per tutti i film, oppure variabile in funzione di parametri quali la tenuta, il numero di spettacoli o il numero di cinema programmati dallo stesso soggetto. La principale fonte di ricavo per gli AR è rappresentata, dunque, dalle provvigioni sugli incassi da distribuzione cinematografica e varia mediamente tra il 3% ed il 10% del fatturato.

Gli AR operano a livello regionale nelle 12 macroregioni (Campania, Emilia Romagna, Lazio, Liguria, Lombardia, Marche, Piemonte, Puglia, Sardegna, Sicilia, Toscana, Veneto) corrispondenti alle 12 città c.d. “capozona” della distribuzione cinematografica già individuate dall’art. 26 del d.lgs. 28/2004, vale a dire: Ancona, Bari, Bologna, Cagliari, Catania, Firenze, Genova, Milano, Napoli, Padova, Roma, Torino.

In via generale, non si rileva alcun motivo che impedisca agli AR di operare in qualsiasi regione, se non l’esclusiva accordata agli stessi dal DN, anche se un peso rilevante viene tuttavia attribuito alla conoscenza del territorio e ai rapporti esistenti con gli esercenti. Infatti, gli AR mirano a creare un rapporto di fiducia con i DN mettendo a disposizione la propria conoscenza delle sale e della tipologia di pubblico adatta ai diversi prodotti cinematografici offerti.

Dalle verifiche effettuate dall’Autorità è emerso che alcuni AR operano contemporaneamente in più mercati regionali favorendo così una situazione in cui gli stessi AR possono trovarsi ad interagire su diversi mercati (c.d. *multi-market contact*). In particolare, l’AR PGA s.r.l. opera contemporaneamente: *i*) in Lombardia, tramite la partecipazione dei propri soci al capitale degli AR PGA 2 s.r.l. e PGA 3 s.r.l.; *ii*) nel Triveneto, tramite la partecipazione di PGA s.r.l. al capitale dell’AR PGA 3 s.r.l.; *iii*) in Piemonte, tramite la partecipazione del 50% di PGA s.r.l. al capitale dell’AR HAL Distribuzione s.r.l.. Analogamente, l’AR 2001 Distribuzione s.r.l. opera contemporaneamente in Piemonte e in Lombardia e l’AR Film Audax s.r.l. svolge la propria attività sia nelle Marche che in Puglia.

Per quanto riguarda le quote di mercato degli AR, si rileva che non esistono dati pubblici aggiornati, anche per l’estrema variabilità delle quote dovuta al successo al botteghino dei diversi prodotti. In base alle risposte alle richieste di informazioni, la Tabella 6 di seguito indica gli AR mandatari dei principali DN suddivisi per area geografica. In sede di Audizione, gli Agenti Regionali e alcune associazioni hanno affermato che generalmente sono presenti massimo 3 o 4 AR per regione. In generale, risultano attivi solo 2 operatori (vedi *infra*).

Il mercato della DL non è caratterizzato da barriere economiche in entrata e in uscita in quanto i costi che gli AR devono sostenere non sono ingenti. Tuttavia, esistono delle c.d. “barriere relazionali”. Infatti, come già evidenziato, gli Agenti Regionali per operare sul mercato devono

avere un'approfondita conoscenza del territorio, vale a dire della tipologia di pubblico e delle sale, al fine di instaurare un rapporto di fiducia con i DN. Inoltre, considerando che sul mercato della DL operano al massimo 4 operatori, esso è caratterizzato da livelli di concentrazione elevati.

Tabella 6 - Quote AR suddivise per regioni

Distributori Nazionali	Piemonte/ Valle d'Aosta	Lombardia	Liguria	Toscana/ Umbria Nord Ovest	Emilia Romagna	Triveneto	Sicilia	Abruzzo/ Marche/ Molise	Puglia/Basilicata	Campania
Universal Pictures	ALM Dist.	-	ALM Dist.	MN2 srl	-	-	Jolly Cin.	-	Class cin. S.r.l	Linea Films
BIM Distribuzione	NIP	2001 Distribuzione	-	MN2 srl	-	Athena	Jolly Cin.	-	Class cin. S.r.l	Bum S.r.l
Cinema Srl	NIP	2001 Distribuzione	-	MN2 srl	-	Athena	Renato Cumitini	-	Class cin. S.r.l	Entertainment
Teodora Film	NIP	-	-	Giglio Film	-	Athena	Francesco Cumitini	-	Class cin. S.r.l	Entertainment
Videa	NIP	-	-	Giglio Film	-	-	Jolly Cin.	-	Class cin. S.r.l	Big Sur S.r.l
Academy Two Srl	NIP	-	-	Giglio Film	-	Athena	Jolly Cin.	-	Class cin. S.r.l	Entertainment
I Wonder Srl	NIP	-	-	MN2 srl	-	Cinema 2000	Jolly Cin.	-	Class cin. S.r.l	Big Sur S.r.l
Good Films Srl	NIP	2001 Distribuzione	-	Giglio Film	-	Athena	Jolly Cin.	Effe cin.	Class cin. S.r.l	Big Sur S.r.l
Notorious Pictures	HAL*	PGA 2	-	Giglio Film**	Dis Film***	-	Jolly Cin.	Effe cin.	Class cin. S.r.l	Big Sur S.r.l
Eagle Pictures	2001 Distribuzione	-	-	Giglio Film	Dis Film***	-	Jolly Cin.	Effe cin.	Class cin. S.r.l	Big Sur S.r.l
Koch Media	-	PGA 2	-	Giglio Film**	Dis Film***	-	Jolly Cin.	-	Class cin. S.r.l	Big Sur S.r.l
Officine UBU	NIP	-	-	Giglio Film	-	Athena	Jolly Cin.	-	Class cin. S.r.l	Big Sur S.r.l
Lucky Red	2001 Distribuzione	2001 Distribuzione	-	Giglio Film	-	Athena	Jolly Cin.	Film Audax	Class cin. S.r.l	Big Sur S.r.l
Rai Cinema	2001 Distribuzione	-	-	Giglio Film	-	Athena	Jolly Cin.	Film Audax	Class cin. S.r.l	Big Sur S.r.l
20th Century Fox	2001 Distribuzione	-	-	Giglio Film	Dis Film***	-	Renato Cumitini	Effe cin.	Class cin. S.r.l	Big Sur S.r.l
Warner Bros	-	Warner Bros	-	Giglio Film	Dis Film***	-	Renato Cumitini	-	Film Audax	-
M2 Pictures	-	PGA 2	-	Giglio Film**	Dis Film***	-	Jolly Cin.	Effe cin.	Class cin. S.r.l	Big Sur S.r.l
The Walt Disney Company	2001 Distribuzione	-	-	Dis Film***	Dis Film***	-	Francesco Cumitini	Film Audax	Class cin. S.r.l	Bum S.r.l
Medusa Film Spa	HAL* e 2001 Distribuzione	PGA 2	-	MN2 srl	-	Cinema 2000	Renato Cumitini	Film Audax	Film Audax	Linea Films
Adler Entertainment	2001 Distribuzione	-	-	-	-	Athena	Jolly Cin.	Film Audax	Class cin. S.r.l	Big Sur S.r.l

Elaborazioni dell'Autorità su dati forniti dagli operatori nell'ambito delle risposte alle richieste di informazioni inoltrate dall'Autorità.

*50% ALM e 50% PGA 2 - **Giglio è subagente di AGC - ***Dis Film è subagente di Giglio Film

3.3 Il mercato della Proiezione cinematografica nelle sale

Gli esercizi cinematografici svolgono attività di proiezione dei film in sala destinata a un pubblico pagante. Essi possono distinguersi per dimensione, esistono infatti mono sale, multisala (fino a 7 sale) e *multiplex* (più di 7 sale), e/o per tipologia di film proiettati, ad esempio esistono cinema *d'essai* e altri, come le multisala o i *multiplex*, che offrono una programmazione caratterizzata maggiormente da film commerciali (es. *blockbusters*). Tale differenziazione dimensionale e/o di varietà della programmazione consente ai DN e a chi li intermedia, come gli AR, di meglio calibrare il piano di uscita dei loro film individuando le sale dove vi è la tipologia di pubblico più adatto a seconda del film. Ad esempio, le *Major* statunitensi avranno maggior incentivo a distribuire i propri *blockbusters* nei *multiplex*, i quali, grazie all'ampia varietà dei servizi offerti (i.e. parcheggio e *social networks*) rispetto ad altri cinema, sono maggiormente frequentati da giovani, che rappresentano il pubblico che generalmente più apprezza questo genere di film. Tuttavia, il prodotto cinematografico è sempre non omogeneo in quanto per il contenuto (i.e. trama, attori, registi e sceneggiatori) e caratteristiche di intrattenimento del pubblico (i.e. genere comico, drammatico e *horror*) soddisfa bisogni dei consumatori con diverse preferenze per l'impiego del proprio tempo libero.

Pertanto, da un punto di vista merceologico, appare preferibile definire il settore degli esercizi cinematografici prendendo in considerazione il mercato della proiezione, in sala e dietro pagamento, di prodotti cinematografici di ogni genere, piuttosto che segmentarlo in base al tipo di cinema e/o per tipo di programmazione offerta.

Da un punto di vista geografico, il mercato della proiezione cinematografica nelle sale ha dimensione locale così come definito anche dalla Commissione europea²⁶¹, che, attraverso l'utilizzo delle isocrone ha stabilito che le aree geografiche rilevanti in termini di valutazione concorrenziale distano al massimo 30 minuti percorribili con l'utilizzo dell'automobile²⁶².

A fronte della polarizzazione dimensionale che caratterizza tale mercato non si conoscono le quote di mercato a livello locale dei singoli cinema. Sulla base, però, delle informazioni ricevute dagli operatori del settore, si rileva la presenza di molteplici circuiti di sale cinematografiche. Tra questi, i più rilevanti sono UCI Cinemas, The Space Cinema, Circuito Cinema e UniCi. Oltre a questi, vi sono altri circuiti più piccoli come Cinelandia, De Laurentis, Stella, Ferrero, Quilleri e Starplex. I circuiti, come già specificato, rappresentano circa il 70% del mercato della Proiezione cinematografica nelle sale in termini di incassi al botteghino.

²⁶¹ Commissione europea, Caso M.8431 - *OMERS/AIMCo/Vue/Dalian Wanda Group/UCI Italia/JV*, §24, p. 5; Caso M.6977 - *OMERS/AIMCo/Vue*, §10, p. 3; Caso M.5076 - *Odeon/Cineworld/CSA JV*, §12, p. 4.

²⁶² Commissione europea, Caso M.8177 *AMC (UK) Acquisition Limited's acquisition of Odeon and UCI Cinemas Holdings Limited*, §20, p. 4.

Come già anticipato, i circuiti appena menzionati negoziano le condizioni di noleggio direttamente con le direzioni commerciali dei singoli DN. Diversamente, gli esercizi medio-piccoli indipendenti dai circuiti di cinema non hanno la possibilità di negoziare direttamente con i DN dovendo invece rivolgersi agli AR cui è stato conferito il mandato esclusivo nella zona geografica dove operano per distribuire i film a tutti gli esercizi cinematografici indipendenti.

Tale classe di esercizi soffre di una strutturale difficoltà ad autofinanziarsi che si accompagna a una tendenza alla contrazione del numero di esercizi indipendenti. Infatti, come si evince dalla Tabella 7 di seguito, il numero di monosala e di esercizi medi che possiedono dalle 2 alle 4 sale è diminuito a fronte di un aumento dei multisala, vale a dire esercizi da 5 a 7 sale, e dei *multiplex*. Questi ultimi due tipi di esercizi fanno parte, nella stragrande maggioranza dei casi di circuiti di cinema.

Tabella 7 - Evoluzione numero di sale dal 2006 al 2015

	Monosala	2-4 Sale	5-7 Sale	Multiplex
2006 - 2015	-99	-18	+38	+20

Elaborazioni Agcm su dati Cinetel

Data la lacunosità dei dati contenuti nelle risposte alle richieste di informazioni, non è stato possibile calcolare le quote di mercato e il grado di concentrazione dei mercati locali della proiezione cinematografica nelle sale. Tuttavia, come evidenziato dal MIBACT, la difficoltà che si potrebbe riscontrare nel calcolo dei livelli di concentrazione dei mercati locali è dovuta all'elevata disomogeneità della copertura dei singoli territori delle sale cinematografiche. Pertanto, sarebbe più appropriato calcolare, prima, delle *catchment areas*²⁶³. Per quanto riguarda le barriere economiche all'ingresso nel mercato, non si rilevano costi particolarmente elevati per la gestione delle sale. Si potrebbero, invece, identificare eventuali barriere legali nell'apertura delle sale. Infatti, come già evidenziato in precedenza, benché il decreto "Salva Italia" abbia previsto la liberalizzazione nell'apertura di nuove sale cinematografiche, la l. 220/2016, ha rimesso nuovamente alle Regioni la competenza in tema di rilascio di autorizzazioni per l'apertura di esercizi cinematografici.

²⁶³ Caso M.5076 - Odeon/Cineworld/CSA JV, §13, p. 4; Caso M8177 -AMC UK/Odeon and UCI Cinemas, §20, p. 4.

4. I rapporti fra i diversi operatori attivi nella filiera distributiva

I rapporti fra i diversi operatori attivi nella filiera sono, in primo luogo, di natura contrattuale (i.e. contratti di mandato e di noleggio fra DN e AR e fra DN ed esercizi cinematografici) e, in secondo luogo, di natura strutturale, come, ad esempio, le integrazioni verticali che incidono sulla lunghezza della filiera distributiva. Infine, vi sono casi di *interlocking directorates* o semplici legami azionari o famigliari tra gli operatori attivi in diversi punti della filiera.

4.1 Rapporti contrattuali

I rapporti contrattuali intercorrenti fra gli operatori attivi nella filiera (vedi *infra*) variano essenzialmente a seconda della tipologia di strategia distributiva adottata a monte dai DN e a seconda del tipo di esercizio cinematografico (i.e. negoziazione diretta in caso di circuiti cinematografici).

I DN conferiscono mandato esclusivo agli AR per la distribuzione dei film agli esercizi cinematografici che non appartengono a circuiti, mentre negoziano direttamente con i circuiti cinematografici i contratti di noleggio dei film senza avvalersi di intermediari. In entrambi i casi, i DN stabiliscono il numero di copie da distribuire, a livello regionale, secondo il peso di ciascuna regione in funzione degli incassi e afflusso nelle sale cinematografiche. Generalmente, più i distributori stimano un *box office* elevato per un determinato film, più copie verranno distribuite. Si va da un numero ampio di copie distribuite (c.d. *wide release*, vale a dire aperto a tutti) e numeri più ristretti di copie (basso: minore di 200; medio: compreso tra 200-400; alto: maggiore di 400).

Nel caso di distribuzione intermediata, gli AR dovranno poi fornire un piano di uscita per il film, che, una volta approvato, verrà contrattualizzato con gli esercenti. Al riguardo, dall'indagine svolta è emerso che le scelte relative all'allocazione dei film nelle sale indipendenti ricadono interamente nell'ambito di discrezionalità degli AR in quanto il piano di uscita non regola tale elemento che non viene sottoposto al controllo del DN. Peraltro, dalle audizioni è emerso che il potere di veto è stato opposto dal DN solo in caso di insolvenza dell'esercente.

Tutti i contratti, stipulati con gli esercizi cinematografici sono a percentuale e/o minimo garantito, che, solitamente, viene fissato per recuperare le spese di distribuzione quando esercizi minori richiedono la copia di un film di successo. I contratti sono subordinati ad approvazione del DN che stabilisce la data di uscita del film, il numero di copie e le modalità del lancio *marketing*. In tale logica contrattuale, i guadagni degli AR aumentano con l'aumentare dei film distribuiti e, quindi, all'aumentare degli incassi.

Per quanto riguarda il *box office*, generalmente, per la prima settimana il 52% rimane all' esercente e l'altro 48% viene incassato dall'AR in nome e per conto e con fatturazione direttamente intestata al DN. L'AR riceverà poi la sua provvigione dal DN. Vi possono essere altri tipi di contratti, tra AR e DN, come quelli di esclusiva che gli AR detengono con Walt Disney. In questo caso, gli AR fatturano e incassano in nome e per conto proprio e riconoscono una *royalty* direttamente a Walt Disney.

Con riferimento, più nel dettaglio, al contratto di noleggio stipulato dall' esercente con il DN, quest'ultimo ha una durata media di 2 settimane con la quota in percentuale del botteghino da assicurare al distributore nazionale che va a scalare di settimana in settimana (c.d. *escalator*). Benché non espressamente previsto dal contratto, ogni settimana, sulla base degli incassi, si rinegoziano liberamente le percentuali di noleggio, le quali non sono correlate ai volumi venduti. Nello specifico, si consente all' esercente, in caso di insuccesso del film distribuito, di 'smontare' il film prima del previsto e ricontrattare le condizioni economiche, per esempio allungando o accorciando il periodo di tenuta o integrandola con ulteriori noleggi di altri film in uscita.

Dalle risposte fornite alle richieste di informazioni non emerge la presenza diffusa di clausole contrattuali che impongano in maniera esplicita agli esercenti il *block booking* oppure il *bundle* di prodotti. Tuttavia, nell'ambito delle indagini svolte dall'Autorità, sono emerse delle criticità connesse alla natura dei mandati di esclusiva in capo agli AR e alla circostanza che il mercato della DL risulti estremamente concentrato. In particolare, è emerso che gli esercizi cinematografici sono soggetti al potere di mercato degli AR, i quali sono in grado di determinarne il successo in base ai noleggi accordati. Spesso, per assicurarsi film di maggiore successo, gli esercenti sono costretti ad acquistare in noleggio altri film di minore richiamo nelle uscite precedenti, mantenendo, così, rapporti "costanti" con gli AR. In alcuni casi, l'obbligazione alla distribuzione di film di minor richiamo viene assunta in accordi separati, sebbene simultanei con quelli relativi al noleggio di film di successo. Gran parte dei rapporti è, infatti, gestita in maniera informale e tramite posta elettronica.

Inoltre, nei rapporti contrattuali, si è riscontrata a volte la presenza della clausola del c.d. "Debito Liquido", che consiste in una penale dovuta dagli esercenti ai distributori nazionali nel caso di "smontaggio" anticipato di un film in ragione dello scarso successo in termini di incassi e presenze.

4.2 Rapporti strutturali

La proliferazione degli operatori attivi nel settore audiovisivo è accompagnata da una crescente eterogeneità nei loro modelli di business e nell'investimento che questi dedicano alla creazione di contenuti originali. Per tale ragione, nel mercato della distribuzione cinematografica a livello nazionale e regionale si possono identificare tre principali modelli di *business* adottati dai *player* attivi nel settore:

- Integrazione a tutti i livelli della filiera produttiva cinematografica: ad esempio, Warner Bros (DN), che svolge in proprio dalla fase di produzione di prodotti cinematografici fino alla fase di distribuzione di film negli esercizi cinematografici;

- Integrazione sia a livello di produzione che di distribuzione cinematografica a livello nazionale: la maggior parte delle imprese attive nel mercato della distribuzione è attiva anche a monte nella fase di produzione del prodotto filmico, anche in considerazione del fatto che le più grandi *Major* italiane sono di derivazione dei *broadcaster* - sottoposti ad obblighi di programmazione e di investimento nella creazione di contenuti - e che le *Major* statunitensi sono altresì attive nella produzione. Infatti, generalmente, tali imprese sono integrate verticalmente nelle fasi di produzione e di distribuzione (cfr. Tabella 8) per massimizzare lo sfruttamento economico dei contenuti prodotti a livello nazionale e ricorrono ad una rete di AR che si occupano della promozione e della commercializzazione dei prodotti filmici all'interno dei singoli mercati regionali/locali.

- Integrazione verticale nelle fasi di distribuzione ed esercizio cinematografico: ricorrono a tale modello di *business* quelle imprese attive sia nell'acquisizione di diritti cinematografici, sia nel mercato della proiezione cinematografica nelle sale, come ad esempio Lucky Red, ma anche imprese attive sia nel mercato degli AR che dell'esercizio cinematografico. Infatti, dalle risposte alle richieste di informazioni, è emerso che diversi AR controllano o sono proprietari di cinema.

Tabella 8 - Integrazione verticale nel settore audiovisivo

DN	Produttori			Distributori		
	Cinema	TV	OTT*	Cinema	TV	OTT*
WARNER BROS ITALIA S.P.A	✓	✓	✓	✓	✓	✓
MEDUSA FILM S.P.A.	✓	✓	-	✓	✓	-
WALT DISNEY	✓	✓	-	✓	✓	-
UNIVERSAL	✓	✓	-	✓	✓	-
20TH CENTURY FOX ITALIA S.P.A.	✓	✓	-	✓	✓	-
RAI CINEMA S.P.A.	✓	✓	-	✓	✓	-
LUCKY RED	✓	-	-	✓	-	-
EAGLE PICTURES S.P.A.	✓	-	-	✓	✓	-
BIM DISTRIB. S.R.L.	✓	-	-	✓	-	-
NOTORIOUS PICT. S.P.A.	✓	✓	-	✓	✓	✓
M2 PICTURES S.R.L.	-	-	-	✓	✓	✓
KOCH MEDIA S.R.L.	-	-	-	✓	-	-
GOOD FILMS	✓	-	-	✓	-	-
MICROCINEMA S.P.A.	-	-	-	✓	-	-
VIDEA-CDE S.P.A.	-	-	-	✓	-	-
CINEMA S.R.L.	✓	-	-	✓	-	-
NEXO DIGITAL S.P.A.	✓	-	-	✓	-	-
ADLER ENTERTAINMENT S.R.L.	-	-	-	✓	-	-
TEODORA FILM S.R.L.	-	-	-	✓	-	-
ACADEMY TWO DISTR. S.R.L.	-	-	-	✓	-	-

Dati Agcm

*OTT = Over the Top

4.3 Interlocking directorates, legami personali e partecipazioni di minoranza

Dall'indagine svolta dall'Autorità, è emerso che alcuni soggetti siedono nei consigli di amministrazione di società operanti in diverse fasi della filiera. Inoltre, nei mercati degli AR, in diverse zone geografiche - come ad esempio la Basilicata, la Campania, la Lombardia, il Piemonte, la Puglia, la Sicilia, la Toscana e il Triveneto - si sono riscontrati, sia legami societari, che famigliari a livello orizzontale e verticale (a monte con i DN e a valle con esercizi cinematografici).

All'esistenza di legami societari e famigliari verticali e orizzontali fa riscontro, in generale, una maggiore difficoltà da parte degli esercenti indipendenti nell'ottenere i film a noleggio, soprattutto nella prima settimana, o la necessità, per ottenere un film di maggiore richiamo, di corrispondere minimi garantiti o di sottoscrivere un contratto di noleggio per un film di minor richiamo. La difficoltà a ottenere film a partire dalle prime settimane di uscita produce, secondo quanto segnalato dagli esercenti nelle loro risposte, un impatto negativo sugli incassi e sulle possibilità di investimento.

5. Valutazioni

5.1 Concorrenzialità dei mercati

Il settore della distribuzione cinematografica, come emerso dall'indagine, è caratterizzato da tre distinti mercati rilevanti, vale a dire quello della Distribuzione Nazionale (DN), della Distribuzione Locale (DL) e della proiezione cinematografica nelle sale.

Il primo ha dimensione nazionale ed è caratterizzato da una molteplicità di operatori italiani e stranieri con un elevato grado di concentrazione (cfr. Tabella 4) e integrazione verticale a monte nella fase della produzione (cfr. Tabella 8). Dal lato della domanda, tali operatori interloquiscono prevalentemente con i circuiti cinematografici di grandi e/o medie dimensioni. Gli operatori del settore hanno evidenziato che le *Major* statunitensi si sono affermate negli anni come i principali *player* grazie, soprattutto, alla distribuzione dei *blockbusters* (cfr. Tabella 5) e che tale fenomeno potrebbe incidere sul livello di concorrenzialità del mercato della produzione. Nel corso dell'indagine, tuttavia, non sono emerse rilevanti criticità concorrenziali a tale livello della filiera.

Il mercato della DL sembra presentare, invece, maggiori problematiche. Per ogni regione sono presenti mediamente due o tre Agenti Regionali, plurimandatari esclusivi dei DN; spesso tali AR sono collegati orizzontalmente da un punto di vista societario o familiare. Inoltre, come già precedentemente rilevato, gli AR rappresentano su base nazionale circa il 30% del fatturato complessivo dei mercati locali della proiezione cinematografica nelle sale, vale a dire la totalità degli esercizi indipendenti, non appartenenti a circuiti di cinema. Pertanto, il mercato degli AR è altamente concentrato e poco concorrenziale sebbene non sussistano condizioni di sub-additività nella funzione dei costi. Infatti, poiché i costi fissi e di gestione sono minimi e non vi sono limiti alla mobilità degli AR sul territorio nazionale e diversi AR sono attivi su più mercati regionali, non sembrano sussistere economie di scala e di varietà rilevanti che spieghino la necessità di riconoscere una esclusiva di area. Peraltro, si rileva che, come evidenziato dalle risposte alle richieste di informazioni degli AR, i margini di settore sono relativamente elevati e gli AR ricevono una provvigione (fissata dai DN) che varia dal 3 al 10% del *box office*, nonostante gli incassi dei botteghini registrino un trend economico storico decrescente.

Il mercato della proiezione cinematografica nelle sale è caratterizzato da una molteplicità di operatori con caratteristiche e dimensioni diverse, dalle sale piccole e medie ai multiplex. Come già ricordato precedentemente, il 70% degli incassi in termini di botteghino è effettuato dai circuiti di cinema, mentre il restante è indipendente. Questi ultimi, come già evidenziato, hanno un trend di crescita negativo.

5.2 Rapporti orizzontali e verticali: congestione della filiera

Dall'indagine è emerso che esistono diversi legami di tipo societario e familiare fra diversi operatori presenti sulla filiera. I legami orizzontali sono presenti in particolare sul mercato della Distribuzione Locale. Infatti, in diverse regioni vi sono legami societari o familiari fra gli AR. Sono stati rilevati, inoltre, numerosi rapporti verticali fra diversi operatori presenti in diverse fasi della filiera, soprattutto fra AR ed esercenti cinematografici in Campania, Piemonte, Puglia, Triveneto e Sicilia.

Inoltre, sono emersi, in alcune zone del Triveneto, legami anche fra DN e DL.

5.3 Alterazioni della concorrenza nella filiera e possibili criticità concorrenziali

Alla luce di quanto sopra esposto, si evince che i legami orizzontali e verticali di tipo societario e familiare caratterizzano la fase intermedia della filiera, vale a dire gli AR. Considerando che il mercato della Distribuzione Locale è altamente concentrato e che gli AR svolgono un ruolo determinante nella distribuzione dei film (in quanto servono il 100% degli esercizi cinematografici indipendenti che costituiscono il 30%, in termini di incassi al botteghino, degli esercizi cinematografici), gli AR rappresentano un vero e proprio collo di bottiglia, in grado di alterare gravemente le dinamiche concorrenziali su una parte rilevante della filiera distributiva.

In particolare, si possono verificare alcune distorsioni concorrenziali sul mercato della Distribuzione Locale. Sono, infatti, emersi possibili comportamenti escludenti, di sfruttamento o ritorsioni da parte di esercizi cinematografici non integrati con gli AR.

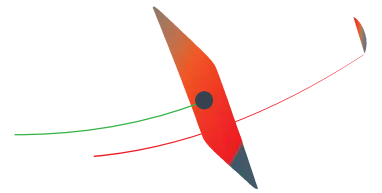
Le principali distorsioni concorrenziali potrebbero essere determinate da strozzature dell'offerta a livello locale che si traducono in una politica di allocazione del prodotto cinematografico che favorisce sistematicamente gli esercizi indipendenti che mostrano legami di natura societaria o familiare con gli AR. Al riguardo, dall'indagine svolta emerge che le scelte relative all'allocazione dei film nelle sale indipendenti ricadono interamente nell'ambito di discrezionalità degli AR in quanto il "piano di uscita" non regola tale elemento che non viene sottoposto al controllo del DN. Peraltro, il potere di veto verrebbe opposto dal DN solo in caso di insolvenza dell'esercente.

6. Conclusioni

Dall'indagine svolta dall'Autorità emerge, in conclusione, una struttura verticalmente integrata della filiera della distribuzione cinematografica alla quale si accompagnano strozzature dell'offerta a livello locale in diverse regioni come la Basilicata, la Campania, la Lombardia, il Piemonte, la Puglia, la Sicilia, la Toscana e il Triveneto; tale struttura del settore porta ad attuare una politica di allocazione del prodotto filmico discriminatoria che avvantaggia in modo sistematico quegli esercizi indipendenti che vantano legami di natura societaria o familiare con gli AR.

In questo contesto, sul mercato della proiezione cinematografica nelle sale, gli esercizi c.d. indipendenti non collegati agli AR si trovano ad offrire prodotti di minor richiamo con conseguenze sulle capacità di autofinanziamento degli esercizi commerciali. Dal punto di vista della concorrenza dinamica, ciò si traduce in una tendenza alla riduzione del numero di sale indipendenti presenti sul territorio - e, di conseguenza, anche della gamma di prodotto - oltre che in una minore capacità ad effettuare investimenti e a garantire un servizio di maggior qualità per gli spettatori.

Capitolo VI - Profili organizzativi e di gestione



1. Misure per la trasparenza e l'anticorruzione

Nel corso del 2017, al fine di rafforzare la prevenzione della corruzione e la trasparenza della propria azione, l'Autorità ha ulteriormente implementato le misure già adottate negli anni precedenti, in attuazione dei principi di legalità e correttezza e nell'ottica di assicurare l'*accountability* della propria azione.

In tale prospettiva, è stata istituita un'apposita unità organizzativa, la Direzione per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza, cui è assegnato personale dedicato, che continua ad avvalersi anche di un gruppo di supporto. La responsabilità della nuova Direzione è stata attribuita al Responsabile per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza.

L'Autorità si è tempestivamente adeguata alla nuova disciplina del c.d. *whistleblower* (dipendente che segnala fatti illeciti corruttivi), contenuta nella legge 30 novembre 2017, n. 179 (*Disposizioni per la tutela degli autori di segnalazioni di reati o irregolarità di cui siano venuti a conoscenza nell'ambito di un rapporto di lavoro pubblico o privato*), strumento indispensabile nell'azione di contrasto della corruzione.

1.1 Trasparenza

Nel 2017 l'Autorità ha dato piena attuazione al *Programma triennale per la trasparenza e l'integrità 2017- 2019* (di seguito anche "Programma"), conformemente agli obblighi di trasparenza di cui alla disciplina contenuta nel decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33 (*Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni*), cui è soggetta l'Autorità (articolo 2-bis), nonché agli orientamenti forniti dall'ANAC (tra cui le Linee Guida del 28 dicembre 2016).

A tutela della trasparenza, misura indispensabile per la strategia di prevenzione della corruzione nelle pubbliche amministrazioni e in attuazione dei principi contenuti nel d.lgs. 33/2013, il Programma è parte integrante del *Piano triennale per la prevenzione della corruzione 2017-2019*, pubblicato sul sito istituzionale nella sezione "Autorità Trasparente".

Il Programma individua le iniziative, le misure e gli strumenti attuativi degli obblighi di pubblicazione previsti dal quadro normativo vigente, compresi quelli di natura organizzativa, intesi ad assicurare la regolarità e la tempestività dei flussi informativi, al fine di garantire la massima trasparenza sull'attività dell'Autorità.

Più in particolare, il Programma: i) individua gli obblighi di trasparenza sull'organizzazione e sull'attività dell'Autorità previsti dalla disciplina vigente, conformemente agli orientamenti dell'ANAC, al fine di adeguare

e aggiornare i dati, le informazioni e i documenti da pubblicare sul sito istituzionale; *ii*) individua gli uffici responsabili dell'elaborazione, della trasmissione e della pubblicazione dei dati, con particolare riguardo ai nuovi adempimenti; *iii*) individua le misure organizzative volte ad assicurare la regolarità e la tempestività dei flussi informativi; *iv*) definisce la tempistica per la pubblicazione, l'aggiornamento e il monitoraggio del Programma.

L'Autorità ha continuato ad adottare iniziative e misure per migliorare la trasparenza e ad adeguarsi ai relativi obblighi di legge, tenendo anche conto degli orientamenti emanati dall'ANAC nel corso del 2017.

In tal senso, sono state approvate le c.d. raccomandazioni sui profili procedurali e organizzativi in materia di accesso civico ("semplice" e "generalizzato"), conformemente a quanto indicato nelle citate Linee Guida dell'ANAC. Tali raccomandazioni sono state diramate a tutti gli Uffici al fine di garantire il pieno funzionamento dell'istituto in questione, sotto la vigilanza del Responsabile per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza. È stato aggiornato, conseguentemente, il sito internet dell'Autorità ove sono state pubblicate le indicazioni necessarie e i relativi moduli per presentare le istanze di accesso civico semplice e generalizzato.

Si inserisce sempre nel quadro della trasparenza la pubblicazione di tutti gli atti rilevanti, relativi ai concorsi pubblici per l'assunzione di personale a tempo indeterminato, banditi ed espletati nel corso del 2017 (criteri di valutazione, tracce delle prove scritte, nonché gli atti "ulteriori", tra cui i bandi espletati nell'ultimo triennio). Al riguardo si rileva che non è emersa alcuna criticità.

1.2 Prevenzione della corruzione

L'Autorità ha dato attuazione al *Piano triennale della prevenzione della corruzione (PTPC) 2017-2019*, adottato in conformità alle previsioni del Piano Nazionale Anticorruzione 2016 dell'ANAC, che costituisce "*atto di indirizzo*".

Il PTPC 2017-2019 è lo strumento programmatico e organizzativo predisposto dall'Autorità a presidio della legalità, della corretta azione amministrativa e del buon andamento dell'organizzazione, che contempla le misure generali previste per legge e le misure specifiche proprie della funzione istituzionale svolta.

Il PTPC è stato formulato tenendo conto delle modifiche intervenute al d.lgs. 33/2013 per effetto del decreto legislativo 25 maggio 2016, n. 97 (*Revisione e semplificazione delle disposizioni in materia di prevenzione della corruzione, pubblicità e trasparenza, correttivo della legge 6 novembre 2012, n. 190 e del decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33, ai sensi dell'articolo 7 della legge 7 agosto 2015, n. 124, in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche*). Come detto, esso contiene una specifica sezione costituita dal *Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità 2017-2019*. Si tratta di una delle novità più importanti introdotta dal citato

decreto, che dispone l'unificazione e l'integrazione tra la programmazione della prevenzione della corruzione e della trasparenza, considerato che la trasparenza rappresenta una misura fondamentale per la prevenzione della corruzione.

Lo specifico piano di rotazione del personale, adottato dall'Autorità nel novembre 2014, ha continuato ad essere applicato anche per il 2017.

Per quanto riguarda l'autorizzazione dei dipendenti a svolgere incarichi extra-istituzionali, fin dalla sua istituzione l'Autorità ha previsto una rigida disciplina che prevede un regime di incompatibilità generale allo svolgimento di altre attività (art. 7 Regolamento del Personale).

In merito all'inconferibilità di incarichi dirigenziali e alle incompatibilità, di cui al decreto legislativo 8 aprile 2013, n. 39 (*Disposizioni in materia di inconferibilità e incompatibilità di incarichi presso le pubbliche amministrazioni e presso gli enti privati in controllo pubblico, a norma dell'articolo 1, commi 49 e 50, della legge 6 novembre 2012, n. 190*), sono state acquisite le dichiarazioni annuali del personale dirigenziale. Nel 2017 non sono emerse criticità; nessun procedimento disciplinare, pertanto, è stato avviato.

A fronte della citata nuova disciplina in materia di *whistleblowing* (l. 179/2017), sono state adottate tutte le misure possibili per garantire l'anonimato del segnalante, tra cui la creazione di un'apposita casella di posta elettronica a cui ha accesso solo il Responsabile per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza.

Nel 2017 non sono pervenute segnalazioni di illeciti provenienti dal personale dipendente dell'amministrazione.

2. Misure di contenimento della spesa e di miglioramento dell'efficienza

L'Autorità già da diverso tempo, e al di là degli specifici adempimenti di legge, è impegnata sul fronte organizzativo nella definizione di linee strategiche di contenimento dei costi e di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza della propria azione amministrativa.

2.1 *Spending review*

Dal 1° gennaio 2013, l'Autorità non grava più in alcun modo sul bilancio dello Stato, in quanto, ai sensi del comma 7-ter dell'articolo 10 della l. 287/1990, al fabbisogno dell'istituzione si provvede unicamente tramite "*entrate proprie*", ovvero mediante un contributo a carico delle società di capitale con fatturato superiore a 50 milioni di euro.

Al riguardo, l'Autorità procede ogni anno alla puntuale definizione del perimetro delle società tenute al versamento del contributo. Grazie

all'attività di definizione della anagrafica dei contribuenti, l'Autorità, nel corso del 2017, ha altresì proceduto al recupero delle contribuzioni relative alle annualità pregresse, non corrisposte dalle società di capitale tenute al versamento, per un importo complessivo di circa 9,1 milioni di euro. Sempre per tali annualità risultano ancora da recuperare circa 4 milioni di euro in relazione ai quali l'Agenzia delle Entrate - Riscossione sta procedendo all'attivazione delle procedure di recupero coattivo.

Quanto all'ammontare del contributo richiesto alle società di capitale, si ricorda che l'Autorità, per le annualità 2014, 2015 e 2016²⁶⁴ - in ragione dell'avanzo di amministrazione pregresso disponibile, dell'effettivo fabbisogno di spesa annuo e della particolare situazione economica del Paese e delle imprese - ha ridotto del 25% la sua misura rispetto a quella fissata per l'anno 2013, determinandola nello 0,06 per mille del fatturato.

Per l'anno 2017, considerate le politiche di *spending review* poste in essere nonché la riduzione delle spese complessive per il personale, l'Autorità ha ridotto la percentuale del contributo allo 0,059 per mille del fatturato.

L'aliquota contributiva è stata ulteriormente ridotta allo 0,055 per mille del fatturato risultante dall'ultimo bilancio approvato per il 2018, in ragione degli ulteriori risparmi di spesa - quantificabili in 4.546.058 euro, corrispondenti al costo annuale della locazione - derivanti dall'acquisto dell'immobile in cui ha sede l'Autorità, con intestazione della proprietà a favore dello Stato e concessione permanente gratuita alla stessa Autorità.

Per quanto riguarda il costo dell'organo collegiale, si deve registrare un significativo ridimensionamento già a partire dall'anno 2011, dovuto, in primo luogo, alla riduzione del numero dei componenti del Collegio da cinque a tre, disposta dall'articolo 23, comma 1, lettera d), del decreto-legge 6 dicembre 2011, n. 201 (*Disposizioni urgenti per la crescita, l'equità e il consolidamento dei conti pubblici*) convertito, con modificazioni, dalla legge 22 dicembre 2011, n. 214 e, in secondo luogo, all'applicazione dell'articolo 13 del decreto-legge 24 aprile 2014, n. 66 (*Misure urgenti per la competitività e la giustizia sociale*) convertito, con modificazioni, dalla legge 23 giugno 2014, n. 89, che, a decorrere dal 1° maggio 2014, ha ridotto il compenso dei membri del Collegio a 240.000 euro annui (al lordo dei contributi previdenziali e assistenziali e degli oneri fiscali a loro carico).

L'Autorità ha continuato la sua politica di contenimento dei costi anche con riferimento alle spese del personale. La riduzione del 20% del trattamento accessorio dei dipendenti dell'Autorità (quali indennità di carica e di funzione, indennità di turno, indennità di cassa, trattamento di missione, straordinari, premi), disposto ai sensi dell'articolo 22, comma 5 del

²⁶⁴ Delibere n. 24352 del 9 maggio 2013; n. 24766 del 22 gennaio 2014; n. 25293 del 28 gennaio 2015; n. 25876 del 24 febbraio 2016.

decreto-legge 24 giugno 2014, n. 90 (*Misure urgenti per la semplificazione e la trasparenza amministrativa e per l'efficienza degli uffici giudiziari*) convertito, con modificazioni, dalla legge 11 agosto 2014, n. 114, è stata accompagnata da ulteriori risparmi di spesa, derivanti dall'introduzione di incisive disposizioni organizzative interne di contenimento del costo del lavoro, che hanno imposto il rispetto di specifici limiti in relazione al ricorso al lavoro straordinario. Nel 2017, grazie alle misure di efficientamento dell'organizzazione del lavoro e dei processi interni adottati dall'Autorità, è stato confermato il *trend* di risparmio avviato negli anni precedenti - con una riduzione delle spese per lavoro straordinario di circa il 15% nell'ultimo quinquennio (2011-2016) - che ha portato a un'ulteriore riduzione, del 3%, del costo per lavoro straordinario rispetto a quello sostenuto nel 2016.

Quanto alla riduzione delle spese per buoni pasto, si evidenzia che, nell'ambito della convenzione Consip, l'Autorità ha aderito alla sperimentazione Buono Pasto Elettronico che determina, oltre a vantaggi fiscali, anche sostanziali benefici in termini di azzeramento dei costi di distribuzione e gestione del servizio.

Nel corso dell'anno 2017, si è ulteriormente consolidato anche il risparmio realizzato con riferimento alle spese di missione, derivante, in massima parte, dall'applicazione della misura di *spending review* prevista dall'articolo 6, comma 12, del decreto-legge 31 maggio 2010, n. 78 (*Misure urgenti in materia di stabilizzazione finanziaria e di competitività economica*) convertito, con modificazioni, dalla legge 30 luglio 2010, n. 122²⁶⁵.

In materia, continua a trovare applicazione l'apposito Regolamento adottato dall'Autorità ancor prima della entrata in vigore del d.l. 90/2014 convertito dalla l. 114/2014, che ha imposto la riduzione dei trattamenti accessori. Detto Regolamento individua precisi criteri e limiti di spesa con riferimento al trattamento economico del personale dipendente e dei vertici dell'Autorità inviati in missione in Italia e all'estero, in ordine alla categoria di viaggio (*economy*), alla tipologia di alloggio e alla fruibilità del pasto. Tali limiti si applicano anche al Presidente, ai Componenti, al Segretario Generale e al Capo di Gabinetto.

Ai risparmi così ottenuti si aggiunge l'affidamento, a partire dall'anno 2016, del servizio *online* per la prenotazione delle trasferte di lavoro alla società Cisalpina nell'ambito dell'accordo quadro stipulato da Consip. Il sistema consente una gestione completamente informatizzata ed efficiente delle trasferte di lavoro e si pone l'obiettivo di assicurare il massimo risparmio per l'Autorità e il miglior rapporto qualità/prezzo nell'acquisto dei servizi, utilizzando per il confronto tutti i canali di *e-commerce* disponibili

²⁶⁵ Tale norma ha previsto che le spese per missioni - con esclusione di quelle inerenti la partecipazione a riunioni presso enti e organismi internazionali o comunitari e di quelle sostenute per l'espletamento dei compiti ispettivi - non possano essere superiori al 50% delle spese sostenute nel 2009.

sul mercato.

L'Autorità, inoltre, nel corso degli ultimi anni ha operato una significativa riduzione del numero delle auto di servizio e, attualmente, dispone di sole tre autovetture di cilindrata non superiore a 1600cc. Ciò ha comportato notevoli risparmi di gestione e manutenzione.

In merito agli incarichi di consulenza si ricorda che l'articolo 22, comma 6 del citato d.l. 90/2014 convertito dalla l. 114/2014 ha disposto la riduzione della spesa per incarichi di consulenza, studio e ricerca in misura non inferiore al 50% di quella complessivamente sostenuta nel 2013. In ragione dell'applicazione di tale norma di contenimento, le spese di tale natura per l'Autorità non possono superare l'importo annuale di 6.350 euro. Nel 2017, tale somma è stata solo parzialmente utilizzata (per 5.670 euro), al fine di acquisire una consulenza tecnica avente ad oggetto la valutazione della convenienza economica dell'acquisto dell'immobile in cui ha sede l'Autorità, alla luce dei possibili risparmi di spesa diretti e indiretti che ne sarebbero derivati.

Analogamente, risparmi di spesa si sono avuti anche per quanto riguarda le relazioni pubbliche e i convegni. L'articolo 6, comma 8, del d.l. 78/2010 convertito dalla l. 122/2010, ha disposto che le spese per relazioni pubbliche, convegni e rappresentanza, non possono essere superiori al 20% di quelle sostenute nell'anno 2009. In ottemperanza a tale previsione normativa il *plafond* di spesa dell'Autorità per tale tipologia di costi ammonta a 4.900 euro annui. Nel 2017, le spese sostenute dall'Autorità per relazioni pubbliche, convegni e rappresentanza sono state inferiori a tale limite, per complessivi 2.892 euro.

2.2 Gestione degli acquisti di beni e servizi

Tra gli elementi più significativi intervenuti nel 2017 in materia di acquisti di beni e servizi va segnalata l'entrata in vigore del decreto legislativo 19 aprile 2017, n. 56 (*Disposizioni integrative e correttive al decreto legislativo 18 aprile 2016, n. 50*), c.d. correttivo al nuovo Codice dei contratti pubblici. Tra le modifiche d'impatto notevole sulle procedure di acquisto, si può richiamare la previsione del tetto massimo del 30% per il punteggio economico nell'ambito del criterio dell'offerta economicamente più vantaggiosa (art. 95, comma 10-bis) e la previsione di penetranti obblighi di pubblicazione ai fini della trasparenza (art. 29).

L'Autorità si è prontamente conformata alle nuove disposizioni, senza interruzione del ciclo degli acquisti di beni e servizi: su un totale di circa 190 procedure di acquisto effettuate nel 2017, più della metà sono state, infatti, svolte dopo l'entrata in vigore del citato decreto correttivo.

In ottemperanza alla disciplina di cui alla legge 28 dicembre 2015, n. 208 (*Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello*

Stato) c.d. Legge di Stabilità 2016 (art.1, commi 512, 513 e 514), gli acquisti di beni e di servizi informatici e di connettività sono stati effettuati tramite gli strumenti messi a disposizione da Consip S.p.A., ove esistenti, salvo rari casi di approvvigionamenti, peraltro di modestissimo valore, effettuati nel rispetto della procedura prevista dal comma 516 della citata legge.

In generale, la gestione degli acquisti di beni e servizi da parte dell'Autorità è stata sottoposta negli ultimi anni ad un processo di radicale riorganizzazione volto a razionalizzare e contenere la spesa. In tale prospettiva, l'Autorità, pur non essendovi espressamente obbligata per legge, ha ritenuto di aderire alle convenzioni Consip relative ai servizi in scadenza, quali il noleggio di autovetture e di apparecchiature multifunzione a colori, alla *maintenance* sui prodotti Lotus IBM, nonché alla fornitura di *toner*, stampanti ed energia elettrica. Fuori da dette ipotesi, gli acquisti sono stati per lo più effettuati tramite altri strumenti Consip (Contratti-quadro e Mepa). Al riguardo, merita di essere segnalato che le Richieste di Offerta (RDO) svolte dall'Autorità nel corso del 2017 hanno ottenuto un ribasso medio, rispetto alla base d'asta, pari a circa il 31,50% e che l'utilizzo del nuovo strumento della Trattativa diretta sul Mepa, per gli acquisti al di sotto dei 40.000 euro, ha consentito di ottenere dai fornitori prezzi significativamente ribassati rispetto a quelli operati dai medesimi operatori economici per gli acquisti effettuati "a scaffale" a mezzo Ordine Diretto.

I risparmi di spesa conseguiti dall'Autorità sono ascrivibili, oltre che all'attenta politica di spesa e all'effettuazione degli acquisti tramite confronti competitivi attraverso gli strumenti Consip, anche all'applicazione della convenzione tra l'Autorità e la Consob ai sensi dell'articolo 22, comma 7 del d.l. 90/2014 convertito dalla l. 114/2014. In considerazione del fatto che hanno sede presso un unico complesso immobiliare, del quale già condividono la gestione delle parti comuni e di alcuni servizi relativi (vigilanza armata condominiale, global service condominiale, gestione dell'auditorium, responsabile amianto), le due Istituzioni hanno stipulato una convenzione avente ad oggetto la gestione dei servizi relativi agli affari generali, alla gestione del patrimonio e ai servizi tecnici e logistici, nonché la massima condivisione degli acquisti.

In tale contesto, nel 2017 è stata effettuata in comune la gara comunitaria, in tre lotti aggiudicabili separatamente, di cui 2 per le coperture "Vita" a favore dei dipendenti delle due Istituzioni e uno per la copertura "Infortuni" dei dipendenti dell'Autorità. Sono state, inoltre, effettuate congiuntamente le Trattative dirette sul MEPA per la fornitura "chiavi in mano" dei tornelli di accesso e per l'affidamento del servizio di bonifica del cortile in area condominiale, nonché le procedure di acquisto tramite RDO per la fornitura di carta, toner ed è stata avviata quella per la cancelleria.

Al riguardo, si evidenzia che lo svolgimento congiunto delle suddette procedure di gara, anche tenuto conto dei maggiori prezzi correnti sul mercato di riferimento, ha determinato risparmi di spesa non altrimenti conseguibili, sia in termini di economie di scala, dovute alle maggiori quantità richieste e alla consegna in un unico luogo, che in termini di risorse non impiegate nelle procedure di acquisto, con una ottimizzazione del lavoro del personale dei rispettivi uffici competenti.

In particolare, per la gara effettuata congiuntamente per le coperture assicurative “Vita” e “Infortuni” è stato ottenuto un risparmio medio rispetto alle percentuali di premio previste dalle precedenti analoghe coperture assicurative di circa il 45%; a ciò deve aggiungersi che le relative spese di contribuzione ANAC sono state ripartite al 50% tra Autorità e Consob, con un risparmio quindi per l’Autorità di pari importo. Infine, i costi per la pubblicazione su GURI sono stati ripartiti proporzionalmente al valore dei lotti di rispettiva competenza.

In merito alla sede dell’Autorità, si ricorda che l’articolo 22, comma 9 lettera a) del d.l. 90/2014 convertito dalla l. 114/2014, prevede che l’Autorità stabilisca la propria sede *“in edificio di proprietà pubblica o in uso gratuito, salve le spese di funzionamento, o in locazione a condizioni più favorevoli rispetto a quelle degli edifici demaniali disponibili”*.

Al fine di dare applicazione alla citata disposizione di legge, l’Autorità ha preliminarmente verificato la disponibilità di immobili demaniali, regionali e comunali senza tuttavia avere un riscontro positivo; analogamente non hanno avuto l’esito sperato i due successivi inviti a presentare manifestazioni di interesse, per individuare un immobile in locazione o vendita da adibire a propria sede, al fine di reperire una soluzione allocativa meno onerosa rispetto a quella in essere in quel momento. Al contempo, è stata esplorata la possibilità di acquisire in proprietà l’immobile di Piazza Verdi, già sede dell’Autorità. L’operazione di acquisto di un immobile da destinare a sede dell’Autorità rientra tra quelle approvate per l’esercizio 2017 con decreto del Ministero dell’Economia e delle Finanze del 24 febbraio 2017, *“in quanto compatibile con i piani strutturali di finanza pubblica [...] stante la documentata indispensabilità e indilazionabilità*. Le trattative condotte con la proprietà si sono concluse con un significativo ribasso rispetto all’originaria richiesta e ciò, dopo aver acquisito tutti i previsti pareri favorevoli da parte delle istituzioni competenti, ha portato alla decisione - rivelatasi la più conveniente per l’Autorità e, più in generale, per le pubbliche finanze - di procedere all’acquisto del suddetto immobile. In data 27 dicembre 2017, pertanto, è stato stipulato l’atto di compravendita, a mezzo rogito notarile, con acquisizione dell’immobile al patrimonio dello Stato e contestuale assegnazione dello stesso in uso gratuito all’Autorità fintantoché permangono le esigenze istituzionali della medesima, come da decreto del Direttore dell’Agenzia del Demanio emanato in pari data, pubblicato in Gazzetta

Ufficiale della Repubblica Italiana del 23 gennaio 2018, n.18.

In conseguenza dell'intervenuto acquisto dell'immobile, dal 1 gennaio 2018 l'Autorità non dovrà più sostenere l'ingente costo rappresentato dal canone di locazione e, come già detto in precedenza, tale operazione ha consentito di ridurre l'aliquota di contribuzione agli oneri di funzionamento dell'Autorità, per il 2018, dallo 0,059 per mille allo 0,055 per mille del fatturato risultante dall'ultimo bilancio approvato.

2.3 Piano della performance

Con l'adozione, nel 2015, del Piano della performance 2015-2018²⁶⁶ l'Autorità si è dotata di uno strumento di pianificazione e programmazione in linea con le norme di riferimento e con le migliori pratiche. Tale Piano è volto a supportare i processi decisionali dell'Autorità e a rendere partecipe il personale degli obiettivi dell'amministrazione e, in una prospettiva di *accountability*, a comunicare all'esterno priorità e risultati attesi. L'Autorità, infatti, pur non rientrando nell'ambito soggettivo del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 (*Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 150, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni*), uniforma la propria azione al rispetto dei principi fondamentali fissati dall'articolo 97 della Costituzione in tema di buon andamento e imparzialità dell'amministrazione, ed ha fatto propri gli indirizzi dettati in merito dal legislatore²⁶⁷.

Nel dicembre 2017 l'Autorità ha approvato la Relazione sulla performance 2016²⁶⁸, nella quale sono illustrati i risultati delle azioni poste in essere dall'Autorità nel periodo di riferimento rispetto agli obiettivi strategici ed operativi definiti nel Piano per le aree istituzionali (Tutela della Concorrenza, Tutela del consumatore, Attribuzione del *Rating* di legalità, Vigilanza sul conflitto di interessi) e per le aree generali, di natura trasversale, che qualificano l'azione amministrativa in senso stretto (garantire efficacia e trasparenza all'azione amministrativa e migliorare l'efficienza dell'azione amministrativa).

La Relazione sulla performance ha altresì vagliato la coerenza tra i programmi e i risultati conseguiti e il Programma triennale per la Trasparenza e l'Integrità vigente nel 2016, oltre al nuovo "*Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza 2017-2019*".

All'esito delle verifiche effettuate è emerso che le direttive e gli obiettivi operativi assegnati dal Segretario Generale ai responsabili delle unità organizzative - come pure le risorse umane, finanziarie e strumentali disponibili, le misure organizzative intraprese e le soluzioni tecnologiche

²⁶⁶ Delibera n. 25519 del 10 giugno 2015.

²⁶⁷ Aggiornato, da ultimo, con delibera n. 26614 del 24 maggio 2017.

²⁶⁸ Delibera n. 26880 del 13 dicembre 2017.

adottate - sono risultati idonei ad assicurare, nel periodo considerato, il pieno conseguimento delle finalità del Piano della *performance* 2015-2018. Facendo tesoro dell'esperienza acquisita nel precedente ciclo della *performance*, gli indirizzi esecutivi ed organizzativi impartiti hanno assicurato, in concreto, la condivisione delle finalità del Piano con il personale, con particolare attenzione all'attività di *enforcement* e, trasversalmente, al tema dei miglioramenti di efficienza.

A tale ultimo riguardo, è stato messo a punto un valido strumento per la misurazione dei risultati di bilancio; infatti, nel dare attuazione all'articolo 14 del Regolamento di contabilità, in data 15 dicembre 2016 l'Autorità ha adottato per la prima volta il *Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio 2017*, i cui esiti vengono esposti in sede di approvazione del *Conto consuntivo per l'esercizio 2017*. Più in generale, tenuto conto dell'insieme delle procedure e degli strumenti disposti nel regolamento di contabilità, è stata assicurata l'integrazione del ciclo della *performance* con il processo di programmazione economico-finanziaria e di bilancio.

I tempi di pagamento ai fornitori, misurati con l'indicatore annuale di tempestività dei pagamenti, risultano decisamente inferiori ai termini di legge e ulteriormente ridotti rispetto all'anno precedente.

La Relazione sulla *performance* 2016, che tiene già conto di alcuni risultati del 2017, è stata validata dall'Organismo di valutazione e controllo strategico il 19 dicembre 2017 e pubblicata sul sito istituzionale www.agcm.it, nella sezione "*Autorità trasparente*".

2.4 Controllo di gestione dell'Autorità

Negli ultimi due anni l'Autorità ha avviato un'attività volta all'implementazione di un sistema di controllo di gestione che - a seguito di una compiuta definizione dei diversi processi produttivi necessari al conseguimento dei compiti istituzionali dell'Autorità - orienti l'azione dell'amministrazione verso obiettivi di maggiore efficienza e la produzione di risultati misurabili e valutabili.

Nell'ambito della realizzazione di tale progetto, sono stati definiti, in primo luogo, i processi istituzionali e di supporto gestiti dalle diverse unità organizzative dell'Autorità al fine di individuare gli elementi caratterizzanti ciascun processo, in termini di variabili chiave da presidiare attraverso il sistema.

Inoltre, sono stati definiti i *Key Performance Indicator* (KPI) a livello di Autorità nel suo complesso, di unità organizzativa e di processo gestito²⁶⁹.

²⁶⁹ Si fa riferimento alla creazione di un database dei processi mappati e dei KPI individuati per il controllo di gestione all'interno del quale, per ogni KPI, sono fornite le informazioni necessarie relative all'unità e al processo a cui si riferisce, all'area chiave di performance interessata, all'obiettivo dello stesso, alla formula e ai dati necessari per il suo calcolo, alla frequenza di monitoraggio, ai destinatari dello stesso e al livello di alimentabilità dello stesso.

È stata poi realizzata una “versione prototipale”, su base MS Excel, del sistema di controllo di gestione²⁷⁰.

In seguito all’individuazione del set di KPI di riferimento, è emersa l’esigenza di svolgere un’attività di prima parziale alimentazione del prototipo che è stata svolta nel corso dell’anno 2016 utilizzando la base dati informativa a disposizione dell’Autorità. Inoltre, è risultato necessario implementare un sistema di rilevazione del tempo dedicato dalle risorse dell’Autorità allo svolgimento delle attività nell’ambito dei processi gestiti, c.d. *timesheet*, oggetto di compilazione da parte dei dipendenti a partire dal mese di gennaio 2017.

Nel corso del 2017, in seguito all’individuazione e alla prima alimentazione su base prototipale del set di KPI di riferimento, è continuato il processo di affinamento e consolidamento del prototipo grafico, anche utilizzando i dati emersi dalla compilazione dei *timesheet*.

A tal fine, nel mese di settembre 2017 ha avuto inizio un’attività di alimentazione, su supporto MS Excel, con riferimento ai dati 2016-2017, del set di KPI facenti parte del database, nonché un’attività di aggiornamento, semplificazione e razionalizzazione dei KPI già inclusi nel Prototipo, in considerazione delle evidenze emerse a seguito della prima implementazione del sistema di *timesheet*.

Infine, è stato definito il progetto per la realizzazione del sistema informatico a supporto del controllo di gestione per la misurazione della *performance* dell’Autorità sulla base dell’architettura disegnata per il sistema. La realizzazione di tale sistema avverrà nell’ambito del Contratto Quadro Sistemi Gestionali Integrati stipulato da Consip S.p.A.

3. L’assetto organizzativo

Il 2017 è stato l’anno in cui è stata data piena attuazione all’interno dell’Autorità alle novità introdotte, in tema di organizzazione e funzionamento, dall’accordo sindacale stipulato il 5 aprile 2016. Ci si riferisce in particolare agli istituti del lavoro delocalizzato, del telelavoro e della banca delle ore, promossi anche dal legislatore (art. 14, comma 1, della legge 7 agosto 2015, n. 124 “*Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche*”) e in crescente diffusione in quanto volti a conciliare i tempi di vita e di lavoro del personale.

Il lavoro delocalizzato - che consente, a determinate condizioni, lo svolgimento della prestazione lavorativa, per metà o per l’intera giornata,

²⁷⁰ Tale versione prototipale comprende un cruscotto per il Segretario Generale e cruscotti per ciascun responsabile di unità organizzativa contenenti, rispettivamente, i) una reportistica di sintesi composta da una selezione di un set di KPI rilevanti e ad elevata rilevanza strategica, riguardanti l’intera Autorità e ii) una reportistica operativa e di dettaglio di primo livello per i Direttori Generali e di secondo livello per gli altri responsabili.

anche al di fuori della sede - è stato autorizzato, su richiesta di 28 dipendenti, per un totale di 172 giornate nel corso dell'anno.

Il telelavoro - per il quale, ove compatibile con le esigenze di servizio, l'esecuzione della prestazione lavorativa avviene, di norma, tranne un giorno a settimana, nel domicilio del dipendente stesso - è stato fruito, in via sperimentale, da due unità di personale.

Infine, 49 dipendenti hanno aderito, nel 2017, alla banca delle ore e fruito di riposi, giornalieri o orari, attingendo ad un cumulo alimentato con le prime 75 ore eccedenti l'orario settimanale di lavoro.

3.1 Le risorse umane

Nel 2017 l'Autorità ha avuto modo di attuare, nei limiti delle proprie disponibilità finanziarie e senza oneri a carico del bilancio dello Stato, un'importante rimodulazione del proprio personale, indicendo procedure concorsuali per l'inquadramento in ruolo del personale assunto con contratto a tempo determinato, in attuazione di specifiche disposizioni normative²⁷¹e riducendo, al contempo, il numero dei dipendenti in servizio con contratto a tempo determinato.

In tale contesto, con decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri, emanato il 10 aprile 2017, la pianta organica dell'Autorità è stata incrementata di trenta unità, senza oneri a carico del bilancio dello Stato, con contestuale riduzione di quaranta unità del contingente dei contratti a tempo determinato²⁷².

Inoltre, per adempiere agli obblighi previsti dalla legge 12 marzo 1999, n. 68 (*Norme per il diritto al lavoro dei disabili*), a seguito di un'apposita Convenzione stipulata tra l'Autorità e il Servizio Inserimento Lavoratori Disabili (S.I.L.D.) della Città Metropolitana di Roma Capitale, nel corso dell'anno 2017 si è proceduto all'assunzione di un dipendente con mansioni esecutive.

Nel corso del 2017, l'Autorità ha anche bandito sette procedure concorsuali per l'assunzione di nuovo personale.

Si tratta dei primi concorsi banditi dall'Autorità successivamente alla sottoscrizione (avvenuta in data 9 marzo 2015) della Convenzione Quadro in materia di procedure concorsuali per il reclutamento del personale delle Autorità indipendenti, ex art. 22, comma 4, del d.l. 90/2014 convertito dalla l. 114/2014, nella quale sono previste specifiche forme di coordinamento tra le Istituzioni. In particolare, nel caso in cui un'Autorità intenda dare luogo

²⁷¹ Cfr. Art. 1, comma 12-bis, del decreto-legge 30 dicembre 2016, n. 244, convertito dalla legge 27 febbraio 2017, n. 19. Nella citata disposizione è prevista la possibilità di indire, entro il 31 dicembre 2017, una o più procedure concorsuali, per titoli ed esami, per l'inquadramento in ruolo del personale dell'Autorità precedentemente assunto con contratto a tempo determinato a seguito di procedure selettive pubbliche in cui era previsto il superamento di prove scritte e orali.

²⁷² In conseguenza di ciò, nell'aprile 2017, l'Autorità ha deliberato di bandire due procedure concorsuali, per titoli ed esami, per l'inquadramento in ruolo di quindici funzionari e di sei impiegati, ai sensi del citato articolo 1, comma 12-bis, del d.l. 244/2016 convertito dalla l. 27 febbraio 2017, n. 19.

ad una procedura concorsuale per il reclutamento di personale, l'articolo 2, comma 1 della citata Convenzione prevede che la stessa informi le altre Autorità precisando il numero dei posti, i requisiti di partecipazione e le caratteristiche delle professionalità messe a concorso. Le altre Autorità, a loro volta, possono aderire alla procedura concorsuale entro trenta giorni dalla comunicazione, specificando il numero di dipendenti che ciascuna ha l'esigenza di assumere.

A seguito dell'informativa inviata a tutte le Autorità firmatarie della Convenzione, e non essendovi state manifestazioni di interesse ad aderire, l'Autorità ha pubblicato, in data 4 luglio 2017, i primi tre bandi di concorso pubblico.

Per altri quattro concorsi, invece - a seguito della menzionata informativa - l'ANAC si è dichiarata interessata ad uno svolgimento congiunto e si è proceduto, quindi, alla pubblicazione, il 25 luglio 2017, dei relativi bandi.

Nell'anno 2017, ha trovato applicazione in Autorità anche la previsione della predetta Convenzione Quadro, di cui all'articolo 2, comma 7, secondo la quale le Autorità indipendenti che non abbiano aderito ad una determinata procedura concorsuale - qualora abbiano successive necessità di assumere personale avente la medesima professionalità richiesta nel bando - sono comunque tenute ad utilizzare la relativa graduatoria, entro il primo anno di validità, nei limiti della disponibilità di candidati idonei non vincitori.

L'Autorità, quindi, all'esito della ricognizione effettuata sulle graduatorie in corso di validità dei concorsi svolti dalle altre Autorità indipendenti, ha deliberato di attingere da una graduatoria dell'Autorità per le Garanzie nelle Comunicazioni ed ha assunto un idoneo con qualifica di impiegato, per lo svolgimento di mansioni specialistiche nell'area informatica, che è stato inquadrato nel ruolo della carriera operativa al livello iniziale.

Al 31 dicembre 2017 il personale dell'Autorità ha raggiunto complessivamente le 277 unità, di cui 232 sono dipendenti di ruolo ed a tempo indeterminato, ai sensi dell'articolo 5 del decreto-legge 6 marzo 2006, n. 68 (*Misure urgenti per il reimpiego di lavoratori ultracinquantenni e proroga dei contratti di solidarietà, nonché disposizioni finanziarie*) convertito, con modificazioni, dalla legge 24 marzo 2006, n. 127. Di questi, 154 appartengono alla carriera direttiva, 68 alla carriera operativa e 10 alla carriera esecutiva.

I dipendenti di ruolo e a tempo indeterminato sono aumentati rispetto al 2016 principalmente per effetto degli inquadramenti in ruolo di personale già assunto a tempo determinato, conseguenti alle procedure concorsuali sopra richiamate. Contestualmente si è avuto un significativo ridimensionamento dei dipendenti con contratto di lavoro a tempo determinato, scesi da 25 a 4 unità (di cui 3 con funzioni direttive e 1 con mansioni operative).

I dipendenti in comando o fuori ruolo da pubbliche amministrazioni sono 31, mentre 10 unità riguardano personale operativo in somministrazione.

La Tabella 1 illustra sinteticamente i dati richiamati.

Tabella 1 - Personale dell'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato

Segreterie del Presidente e dei Componenti, Gabinetto e Uffici dell'Autorità										
	Ruolo e T.I.		Contratto		Comando o distacco		Personale interinale		Totale	
	31/12/16	31/12/17	31/12/16	31/12/17	31/12/16	31/12/17	31/12/16	31/12/17	31/12/16	31/12/17
Dirigenti*	26	25	2	2	0	0	0	0	28	27
Funzionari	115	129	13	1	20	16	0	0	148	146
Contratti di specializzazione	0	0	3	0	0	0	0	0	3	0
Personale operativo	63	68	7	1	10	10	10	10	90	89
Personale esecutivo	9	10	0	0	5	5	0	0	14	15
Totale	213	232	25	4	35	31	10	10	283	277

* Incluso il Segretario Generale

Dal totale occorre, tuttavia, sottrarre 16 unità, che alla data del 31 dicembre 2017 erano distaccate in qualità di esperti presso istituzioni UE o internazionali, collocate fuori ruolo presso altre istituzioni di regolazione e garanzia, ovvero comandate presso uffici di diretta collaborazione di cariche di governo.

La composizione del personale direttivo, per formazione ed esperienza professionale, risulta sostanzialmente stabile rispetto all'anno precedente. La prevalenza del personale con formazione giuridica rispetto al personale con formazione economica è da attribuire al tipo di professionalità richiesta ai funzionari che operano nella Direzione *Rating* di Legalità e nella Direzione Generale Tutela del Consumatore, competenze che di anno in anno comportano un notevole incremento dell'attività lavorativa da parte dell'Istituzione.

Tabella 2 - Personale delle qualifiche dirigenziale e funzionariale (esclusi comandi) per tipo di formazione ed esperienza lavorativa al 31 dicembre 2017

Provenienza	Formazione			Totale
	Giuridica	Economica	Altro	
Pubblica Amministrazione	28	10	1	39
Imprese	5	22	5	32
Università o centri di ricerca	20	29	0	49
Libera professione	33	1	1	35
Altro	0	1	0	1
Totale	86	63	7	156

Si nota, inoltre, una significativa prevalenza del personale di genere femminile, sia nella qualifica di impiegato che nella qualifica di funzionario (vedi Tabella 3).

Tabella 3 - Personale in servizio presso l'Autorità al 31 dicembre 2016 suddiviso per qualifica e genere

	Totale	Dirigenti	Funzionari	Contratti specializz.	Impiegati	Commissi	Autisti
Uomini	112	16	56	0	26	9	5
Donne	165	11	90	0	63	1	0
Totale	277	27	146	0	89	10	5

3.2 Personale in assegnazione temporanea da altre amministrazioni

Con riferimento al personale in assegnazione temporanea da altre amministrazioni pubbliche, la consistenza complessiva, al 31 dicembre 2017, risultava di 31 unità (in prevalenza funzionari), con un decremento di quattro unità rispetto all'anno 2016.

In particolare, le posizioni di comando riguardano 12 unità ai sensi dell'articolo 9, comma 1 della legge 20 luglio 2004, n. 215 (*Norme in materia di risoluzione dei conflitti d'interessi*); 5 ai sensi del d.l. 68/2006 (in conseguenza dell'attribuzione all'Autorità delle competenze in materia di concorrenza bancaria); 8 ai sensi dell'articolo 8, comma 16, del decreto legislativo 2 agosto 2007, n. 145 (*Attuazione della direttiva 2005/29/CE sulla Pubblicità Ingannevole*).

In relazione al trattamento economico del personale in posizione di comando, si rammenta che l'Autorità ha dato piena applicazione alle disposizioni contenute nei commi 48 e 49 dell'articolo 4 della legge 12

novembre 2011, n. 183 (*Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato*) c.d. Legge di stabilità del 2012, deliberando di non erogare più al personale comandato (a esclusione del personale appartenente a strutture non incluse nell'elenco ISTAT), a decorrere dal 1° gennaio 2012, l'indennità di base perequativa.

3.3 Praticantato

Nel corso del 2017, a seguito della selezione pubblica conclusa nel dicembre 2015 (bando pubblicato nella Gazzetta Ufficiale del 22 settembre 2015, n. 73), hanno svolto periodi di praticantato presso l'Autorità 21 giovani laureati (15 donne e 6 uomini), di cui 18 con formazione giuridica e 3 con formazione economica. Nel medesimo anno, sono stati, inoltre, attivati tredici tirocini formativi, in attuazione di convenzioni stipulate dall'Autorità con istituzioni universitarie e altri soggetti promotori abilitati.

Infine, nel settembre 2017 è stato pubblicato un nuovo bando per la selezione di 28 giovani praticanti che ha previsto la possibilità di candidarsi alternativamente per: *i)* 16 posti per giuristi interessati a svolgere il praticantato in materia di concorrenza e tutela del consumatore; *ii)* 6 posti per giuristi interessati a svolgere il praticantato nei settori dedicati al *rating* di legalità e all'amministrazione e funzionamento dell'Autorità; *iii)* 6 posti per economisti o statistici.

In corrispondenza con queste tre opzioni, il bando ha previsto altresì che la selezione delle candidature sia articolata su tre graduatorie, il cui ordine sarà seguito per convocare i giovani che inizieranno a frequentare gli uffici dell'Autorità per dodici mesi a partire dal mese di febbraio 2018.

3.4 Formazione

Formazione del personale

Nel 2017 è proseguita l'attuazione del percorso formativo per il personale dell'Autorità inerente i diversi ambiti di attività dell'Istituzione. L'attività di formazione è consistita, prevalentemente, nell'organizzazione di seminari interni inerenti le tematiche di interesse istituzionale. Detti seminari, anche in lingua inglese, sono stati svolti sia ricorrendo a professionalità presenti nella struttura, in una logica di circolarità e condivisione delle conoscenze maturate nei rispettivi ambiti di attività, sia con il coinvolgimento di docenti esterni.

Allo scopo di garantire la salute e la sicurezza nei luoghi di lavoro, nel corso dell'anno si sono svolti, nel rispetto delle disposizioni di cui al decreto legislativo 9 aprile 2008, n. 81 (*Attuazione dell'articolo 1 della legge 3 agosto 2007, n. 123, in materia di tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro*), diversi corsi di formazione ed aggiornamento (corso di base per RLS di nuova nomina, corso di base per tutti i lavoratori, corso di base

antincendio, corso di primo soccorso, corso per l'utilizzo del defibrillatore) che hanno visto la partecipazione effettiva di cento dipendenti.

Analogamente, sono state adottate iniziative di formazione anche in materia di anticorruzione, come previsto dal *Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza 2017-2019*, approvato dall'Autorità nel gennaio 2017. In particolare, sono state organizzate, per tutto il personale dipendente, due sessioni di formazione, tenute gratuitamente da docenti della Scuola Nazionale dell'Amministrazione. Obiettivo della formazione è stato quello di fornire un aggiornamento degli strumenti e delle misure di contrasto alla corruzione, con particolare riferimento sia alle azioni organizzative necessarie per la reale e operativa adozione della normativa in materia, sia alla concreta contestualizzazione delle stesse, anche attraverso un'analisi, oltre che delle fonti generali (legge e PNA), del PTPC adottato dall'Autorità.

Al fine di consolidare le capacità di indagine informatica dei funzionari coinvolti nell'attività ispettiva, sia di tutela del consumatore e che di tutela della concorrenza, sono state svolte, nel corso dell'anno, specifiche sessioni formative sulle tecniche informatiche con particolare riferimento sia alle tecniche di base (ricerche tradizionali, ricerche avanzate attraverso sistema operativo e *software* di posta elettronica), sia alle procedure di acquisizione dei dati digitali (copia, masterizzazione, *hashing*) e ai programmi di cancellazione definitiva (*erasing*, *wiping*). Anche tale formazione informatica è stata organizzata con risorse interne all'Autorità.

Infine, nel 2017, con prosecuzione nei primi mesi del 2018, sono state organizzate numerose sessioni formative volte ad innalzare il livello di conoscenze informatiche del personale dell'Autorità. I corsi, incentrati sull'uso dei principali pacchetti di automazione (Office, in particolare, sull'uso avanzato di Word ed Excel) e di altri strumenti informatici già in dotazione all'Autorità, hanno coinvolto un numero elevato di risorse fra impiegati, funzionari e dirigenti.

Progetto scuola

Sono proseguite, anche nel 2017, le attività relative al "Progetto Scuola", in collaborazione con la Commissione europea e il Ministero della Pubblica Istruzione, al fine di diffondere tra gli studenti degli ultimi anni di liceo e/o degli istituti tecnici superiori la conoscenza delle norme in materia di tutela dei consumatori.

La conoscenza dei diritti da parte dei minori in tale ambito, oltre a contribuire alla crescita di consumatori consapevoli, appare idonea a innescare un meccanismo di innalzamento degli *standard* di legalità dei comportamenti sul mercato, in tutti i settori economici.

Sono stati realizzati incontri con gli studenti degli ultimi due anni di corso presso Istituti scolastici selezionati dal Ministero della Pubblica

Istruzione o che ne hanno fatto richiesta, in tutte le Regioni d'Italia. Nel 2017 l'Autorità è diventata un vero ente formatore, essendo presente sulla piattaforma del Miur *IoStudio*, portale dello studente, utilizzato da tutte le scuole secondarie per la formazione professionale.

Complessivamente, fino al dicembre 2017, si sono svolti oltre 100 incontri presso varie scuole di tutta Italia, che hanno coinvolto più di 5.000 studenti. Oltre all'interesse manifestato dagli studenti, anche i docenti hanno chiesto l'organizzazione di incontri sui temi della tutela dei consumatori e della concorrenza dedicati specificamente agli insegnanti.

Sempre in tale contesto, l'Autorità ha partecipato al tavolo *Safer Internet Board* del Ministero dell'Istruzione per l'uso consapevole della Rete, alla redazione di specifici piani di alternanza scuola lavoro prevista dalle norme vigenti per gli studenti degli ultimi anni di corso, e, infine, ha concluso una convenzione con l'Università Bocconi di Milano.

Con riguardo ai progetti relativi all'alternanza scuola lavoro, si richiama il progetto di formazione che ha coinvolto gli studenti di due classi del Liceo Mamiani di Roma anche nella soluzione di casi concreti. Convenzioni analoghe sono infine state concluse con i Licei Tasso, Plinio, De Santis e Azzarita di Roma.

3.5 I rapporti di collaborazione con la Guardia di Finanza

Il 2017 ha segnato un ulteriore consolidamento dell'attività di collaborazione tra l'Autorità e la Guardia di Finanza nelle diverse aree della concorrenza, della tutela del consumatore e dell'attribuzione del *rating* di legalità.

Sin dalla propria istituzione, l'Autorità si avvale della collaborazione della Guardia di Finanza che, quale Polizia economico-finanziaria, assicura un contributo specialistico nella individuazione e nel contrasto delle condotte lesive della concorrenza, nonché nella salvaguardia degli interessi dei consumatori per il tramite del Nucleo Speciale Antitrust.4Il Reparto, istituito il 1° luglio 2015 quale referente esclusivo dell'Autorità, è posto alle dipendenze del Comando Unità Speciali ed opera - in aderenza alle prescrizioni della normativa di settore e secondo le modalità disciplinate dal Protocollo d'Intesa sottoscritto il 19 febbraio 2015 - sull'intero territorio nazionale nonché, in relazione al crescente sviluppo dei mercati virtuali, nella dimensione digitale allo scopo avvalendosi anche del supporto tecnico di articolazioni specialistiche del Corpo quali il Nucleo Speciale Frodi Tecnologiche.

In particolare, le indagini e le metodiche di intervento sono state opportunamente calibrate sull'evoluzione del contesto di riferimento caratterizzato dalla forte integrazione dei processi di lavoro *hi-tech* nelle attività economiche c.d. tradizionali.

La trasposizione sulle piattaforme digitali di specifici segmenti operativi, quali quello del *marketing* costituisce, infatti, un preciso paradigma che, in caso di abusi o di condotte commerciali scorrette, riverbera forte impatto anche sul piano della tutela della sicurezza economico finanziaria. Tale specifico ambito, oltre a delineare nuove fattispecie operative, si caratterizza per la creazione di *asset* il cui valore economico, in costante crescita, è costituito dai dati detenuti nei sistemi informativi riflettendo l'inferenza di diversi profili di interesse.

A fianco dei tradizionali assi d'intervento del Corpo, il Nucleo Speciale Antitrust, anche con il coinvolgimento dei Reparti sul territorio, ha operato implementando le seguenti linee direttrici: *i)* valorizzazione dell'attività di *intelligence* e di acquisizione informativa per l'individuazione di fenomeni e situazioni da porre all'attenzione dell'Autorità per le competenti valutazioni e determinazioni istruttorie; *ii)* incremento dell'apporto investigativo per la corretta pianificazione ed esecuzione degli interventi, peraltro imprescindibile per gli attori dei mercati virtuali, nell'ottica di orientare correttamente l'impiego in fase ispettiva, favorendo il raggiungimento di concreti risultati, in termini di selettive acquisizioni di evidenze probatorie nel corso delle verifiche; *iii)* azione di supporto e di collegamento nei rapporti con l'Autorità Giudiziaria; *iv)* esecuzione sistematica delle verifiche della regolarità fiscale e contributiva nei confronti di un campione rappresentativo pari al 10% delle imprese in possesso del punteggio di legalità.

3.6 Servizi di documentazione e biblioteca

La Biblioteca "Francesco Saja" conserva e gestisce risorse informative specialistiche - a stampa e digitali - nei settori di maggior interesse per l'Autorità.

Dalla *homepage* del sito *web* istituzionale è possibile accedere alla sezione dedicata alla Biblioteca e consultare direttamente il catalogo del patrimonio librario, nonché l'elenco dei periodici in abbonamento.

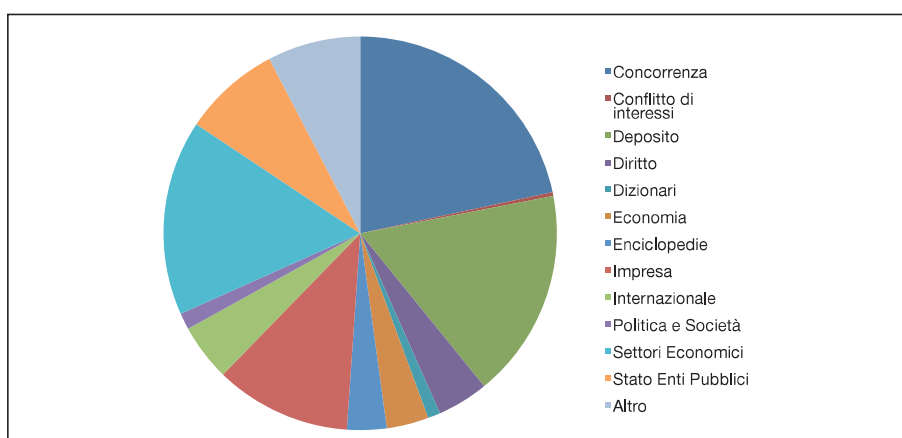
Il patrimonio della Biblioteca, a fine 2017, era composto da circa 7.600 volumi e 140 periodici in abbonamento, mentre ammontavano a circa 2.000 i contributi inseriti in volumi collettanei. Le banche dati, a carattere giuridico, economico e settoriale, sono attualmente 24. Di queste, 16 contengono riferimenti bibliografici e *abstracts* di libri e riviste con la possibilità di accedere al documento *full text*, mentre 8 contengono serie storiche di dati economici, statistici e finanziari ovvero raccolte di massime, sentenze e leggi.

Tutto il patrimonio disponibile in biblioteca è consultabile; l'accesso in sala è previsto anche per utenti esterni previo appuntamento. Nel corso del 2017 sono stati circa 600 gli utenti in totale, di cui più di un terzo esterni, che hanno chiesto accesso alla sala per poter svolgere attività

di ricerca, avvalendosi del supporto del personale della biblioteca. La consultazione a scaffale aperto consente l'accesso diretto a gran parte del patrimonio librario e alle ultime annate dei periodici in abbonamento; è tuttavia possibile consultare, su richiesta, anche materiale delle annate non presenti a scaffale e conservato negli archivi.

Negli anni la Biblioteca è diventata un polo di riferimento non solo per studenti universitari e ricercatori, che intendono approfondire aspetti giuridici ed economici riguardanti principalmente la concorrenza e la tutela del consumatore, ma anche per avvocati di numerosi studi legali, nonché professori universitari.

Grafico 1 - Consistenza monografie per Sezioni



La Biblioteca provvede, settimanalmente allo spoglio delle 140 riviste in abbonamento predisponendo una selezione di articoli riguardanti i diversi settori di competenza dell'Autorità. Tale selezione, ha dato vita ad un servizio di *Alerting* a supporto dell'attività operativa dell'Autorità, pubblicato sulla Intranet, con la possibilità per gli Uffici di prendere visione in tempo reale degli articoli di proprio interesse. I riferimenti bibliografici degli articoli selezionati alimentano inoltre una banca dati, indicizzata e consultabile anche per soggetto. A fine anno tale banca dati contava complessivamente riferimenti per oltre 15.000 articoli, di cui circa 1.000 segnalati nei 28 *Alerting* predisposti nel 2017.

3.7 Il sito internet

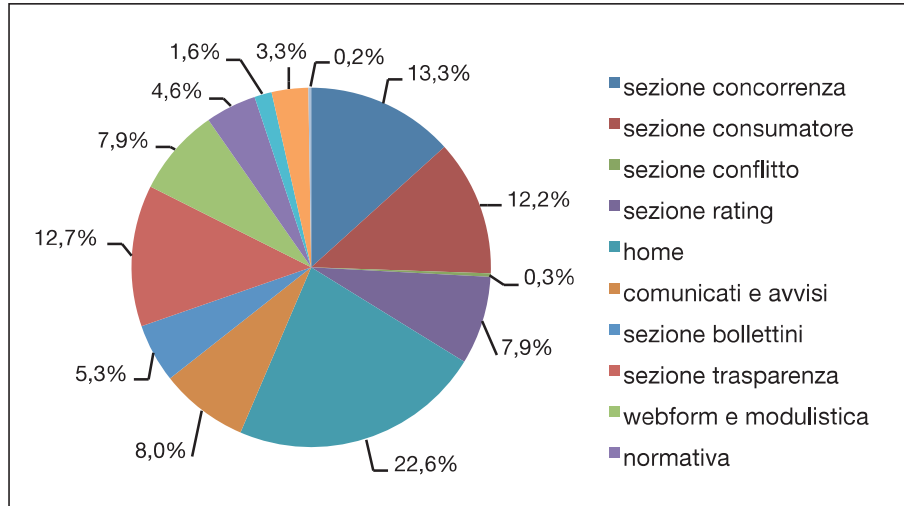
Il sito è attualmente composto da 9.045 pagine *web* e circa 6.050 documenti, pubblicati in formato accessibile, a cui si aggiungono le 26.919 delibere rese pubbliche in materia di concorrenza e di tutela del consumatore.

In termini di numero di accessi al sito istituzionale, nel corso del 2017 sono state registrate oltre 1 milione di visite, per un totale di circa 3,7 milioni di pagine visualizzate, accedute anche da dispositivi mobili (21.5%

da *smartphone* e 3,7% da *tablet*) oltre che da *PC desktop* (75%). Gli utenti accedono al sito quotidianamente, con un picco nella giornata di lunedì, in corrispondenza della pubblicazione del bollettino settimanale; una sensibile diminuzione nel fine settimana o nei periodi di ferie.

La *home page* (22% delle pagine visitate), costituisce il punto di accesso al sito e di informazione sulle novità: gli ultimi comunicati stampa, gli avvisi al mercato relativi a operazioni di concentrazione, i *market test* degli impegni e tutte le consultazioni pubbliche, comprese quelle relative alle clausole vessatorie. La sezione più visitata è quella dedicata alla Concorrenza (13,3%), seguita dalla sezione Trasparenza (12,7%), costantemente ampliata con dati aggiornati, e dalla sezione dedicata alla Tutela del consumatore (12,2%). Molto visitata è anche la sezione *Rating* di legalità (7,9%), parimenti con le informazioni sulla modulistica e le *webform* per effettuare segnalazioni in materia di tutela del consumatore e di pubblicità ingannevole e comparativa (7,9%). Un utile strumento per reperire contenuti dal sito risulta essere il motore di ricerca, in particolar modo per individuare le delibere tramite ricerche *full text* (3,3%). Il grafico sotto illustra sinteticamente lo spaccato degli accessi al sito.

Grafico 2 - Accessi al sito per contenuto delle pagine visualizzate



Attualmente è in corso uno studio, dal punto di vista tecnico, avviato nella seconda metà del 2017, finalizzato alla completa revisione del portale istituzionale.

IMPAGINAZIONE GRAFICA • STAMPA • ALLESTIMENTO

TIBURTINI
CARATTERE TIPOGRAFICO

