



*Autorità Garante
della Concorrenza e del Mercato*

L'AUTORITÀ GARANTE DELLA CONCORRENZA E DEL MERCATO

NELLA SUA ADUNANZA del 26 ottobre 2016;

SENTITO il Relatore Dott.ssa Gabriella Muscolo;

VISTA la legge 10 ottobre 1990, n. 287;

VISTO l'articolo 101 del Trattato sul funzionamento dell'Unione europea (Tfue);

VISTA la domanda semplificata in forma orale di non imposizione delle sanzioni ai sensi della *“Comunicazione sulla non imposizione e sulla riduzione delle sanzioni ai sensi dell'art. 15 della legge 10 ottobre 1990, n. 287”*, presentata dalla società *Img Italy S.r.l.* in data 18 settembre 2014, relativa a condotte, poste in essere dai principali operatori del mercato della fornitura di servizi di agenzia per modelle, suscettibili di integrare una fattispecie di intesa restrittiva della concorrenza;

VISTI i successivi perfezionamenti ed integrazioni di detta domanda semplificata in forma orale, in data 6 e 7 novembre 2014, 11 marzo 2015, 2 aprile 2015 e 21 maggio 2015;

VISTA la propria delibera adottata in data 18 marzo 2015, con la quale è stata avviata un'istruttoria, ai sensi dell'articolo 14 della legge n. 287/90, nei confronti delle società *B.M. S.r.l. – Brave, D'management Group S.r.l., Elite Model Management S.r.l., Img Italy S.r.l., Major Model Management S.r.l., Next Italy S.r.l., Why Not S.r.l., Women Models S.p.a.* e dell'associazione *Assem – Associazione Servizi Moda*, volta ad accertare eventuali violazioni dell'articolo 101 del Tfue, e con cui è stato fissato al 31 ottobre 2016 il termine di chiusura del procedimento;

VISTO il provvedimento adottato in data 2 dicembre 2015, con il quale il procedimento è stato esteso soggettivamente nei confronti della società *Enjoy S.r.l.* in liquidazione;

VISTA la Comunicazione delle Risultanze Istruttorie trasmessa alle Parti in data 4 agosto 2016;

VISTE le memorie conclusive, pervenute in data 26 settembre 2016, delle società B.M. S.r.l. – Brave, D’management Group S.r.l., Elite Model Management S.r.l., Img Italy S.r.l., Next Italy S.r.l., Why Not S.r.l., Women Models S.p.a. e dell’associazione Assem – Associazione Servizi Moda;

SENTITI in audizione finale, in data 29 settembre 2016, i rappresentanti delle società B.M. S.r.l. – Brave, D’management Group S.r.l., Elite Model Management S.r.l., Img Italy S.r.l., Next Italy S.r.l., Why Not S.r.l., Women Models S.p.a. e dell’associazione Assem – Associazione Servizi Moda;

VISTA tutta la documentazione acquisita nel corso dell’istruttoria;

CONSIDERATO quanto segue:

I. LE PARTI

1. Il procedimento I789-*Agenzie di modelle* riguarda un’intesa restrittiva della concorrenza nell’ambito della fornitura, da parte di agenzie specializzate, di servizi inerenti all’attività di modelle (e/o modelli)¹. L’intesa in parola ha coinvolto le maggiori agenzie di modelle operanti sul territorio nazionale.

In particolare, Parti del procedimento sono, insieme all’associazione di categoria Assem – Associazione Servizi Moda, le seguenti nove società: B.M. S.r.l. – Brave; D’management Group S.r.l.; Elite Model Management S.r.l.; Enjoy S.r.l. in liquidazione; Img Italy S.r.l.; Major Model Management S.r.l.; Next Italy S.r.l.; Why Not S.r.l.; Women Models S.p.a..

2. Assem – Associazione Servizi Moda (di seguito Assem) è un’associazione², costituita all’inizio degli anni Novanta³, che ha l’obiettivo di tutelare gli interessi delle agenzie di modelle associate, facendosi al riguardo promotrice di diverse iniziative anche a tutela delle stesse modelle (quali la regolamentazione del lavoro minorile, la lotta all’anoressia, la diffusione del Tesserino Assem e dell’Albo delle modelle, l’ottenimento dei visti di ingresso delle modelle, la gestione dei rapporti con le Istituzioni, ecc.⁴).

¹ Nel seguito, per semplicità, si farà riferimento al termine generico di ‘modelle’ per indicare entrambi i sessi dei professionisti in questione.

² L’organo decisionale di Assem, quello che ne adotta le decisioni più rilevanti, è il Consiglio direttivo, formato dai rappresentanti dei cosiddetti Soci Fondatori (allo stato tutte e sole le Parti tranne Major: doc. X.1415; in precedenza, tutte e sole le Parti: cfr. ad esempio doc. I.L6, doc. I.L1, doc. I.L4, doc. I.L5.1). I Soci Fondatori sono le “*agenzie maggiormente prestigiose*” (doc. I.L4), le “*migliori agenzie*” (doc. XI.1377), “*le agenzie più affermate che godono di reputazione e prestigio, sia internazionali che di dimensione locale*” (doc. X.1377, doc. X.1378, doc. X.1379, doc. X.1380).

Il Consiglio direttivo si riunisce in genere ogni 2/3 mesi; tuttavia, qualora vi siano argomenti di particolare interesse da discutere, le riunioni intervengono con maggiore frequenza. La convocazione è di norma effettuata dal Presidente o su richiesta di un Socio Fondatore; i Soci Fondatori possono proporre ulteriori argomenti da inserire nell’ordine del giorno; i verbali non vengono sempre trasmessi ai Soci Fondatori in quanto sono consultabili nell’area riservata del sito *web* dell’associazione.

³ Secondo Elite, tuttavia, Assem sarebbe stata costituita “*nella sua attuale veste*” solo nel 2005 (doc. XI.1525).

⁴ Doc. X.1438.

3. Quanto alla propria struttura, la stessa Assem in corso di audizione ha confermato che i rappresentanti dei Soci cosiddetti Fondatori compongono il Consiglio Direttivo dell'associazione il quale, deliberando a maggioranza dei presenti (o dei delegati), assume tutte le decisioni associative. Le altre agenzie di modelle, invece, si associano ad Assem divenendone in particolare Soci Ordinari⁵.

4. B.M. S.r.l. - Brave (di seguito Brave) è una società di diritto italiano, la cui attività ha avuto inizio il 18 marzo 2008⁶, attiva nella fornitura di servizi di intermediazione per modelle, con le quali vengono realizzate diverse tipologie di lavori (sfilate, *look-book*/cataloghi, campagne pubblicitarie, *show-room*, ecc). Brave risulta in particolare specializzata nelle cosiddette *new faces*, ossia modelle non note, all'inizio della propria carriera, e per le quali un'attività di rilievo è rappresentata dai cosiddetti redazionali (o editoriali)⁷ che, ancorché pagati meno, sono importanti a inizio carriera⁸.

5. Il capitale sociale di Brave, che da parte sua non controlla alcuna società, risulta suddiviso tra tre persone fisiche⁹.

Nel corso del 2015, Brave ha conseguito un fatturato totale pari a 2,4 milioni di euro, di cui [1-10]¹⁰ milioni per vendite realizzate in Italia.

6. D'management Group S.r.l. (di seguito Dman) è una società italiana che offre servizi di *model management*¹¹.

Dman risulta in particolare specializzata in modelle della categoria *supertop/celebrity* ossia professioniste grandemente affermate e con un duraturo riconoscimento internazionale proveniente anche dai non addetti ai lavori¹²; questa tipologia di modelle lavora meno con le sfilate, occupandosi principalmente di campagne pubblicitarie, redazionali, servizi fotografici e televisivi.

7. Il capitale sociale di Dman, che da parte sua non controlla alcuna società, è ripartito tra due persone fisiche¹³.

Il fatturato totale generato da Dman nell'esercizio 2015 è stato pari a 4,5 milioni di euro, di cui [1-10] milioni per vendite realizzate in Italia.

8. Elite Model Management S.r.l. (di seguito Elite) è una società di diritto italiano che svolge attività di intermediazione di modelle¹⁴, impiegate in varie tipologie di

⁵ Doc. X.1438.

⁶ Secondo quanto risulta dalla visura camerale allegata alla memoria finale (doc. XII.1675). Brave è poi entrata a far parte di Assem in qualità di Socio Fondatore "nell'anno 2009" (doc. XI.1512, doc. XII.1675).

⁷ Servizi fotografici, destinati prevalentemente alle riviste rivolte ad un pubblico femminile, in cui la descrizione dei prodotti reclamizzati compare nelle didascalie (cfr. *infra*).

⁸ Doc. X.1441.

⁹ Doc. XI.1531.

¹⁰ Nella presente versione alcuni dati sono omessi, in quanto si sono ritenuti sussistenti elementi di riservatezza o di segretezza delle informazioni.

¹¹ Dman è entrata a far parte di Assem in qualità di Socio Fondatore nel 2005 (doc. XI.1519).

¹² Doc. X.1439.

¹³ Doc. XI.1519.

¹⁴ Elite è Socio Fondatore di Assem dal 2005 (doc. XI.1525).

lavori (sfilate, campagne pubblicitarie, cataloghi/*look-book*, *show-room*)¹⁵, specializzandosi in professioniste di fascia alta¹⁶.

9. Elite fa parte di un gruppo internazionale che sussume, sotto il medesimo *brand*, una rete di agenzie che svolgono attività di *model management*. In tale ambito, non sono previste esclusive in favore di agenzie del gruppo (nel senso che un'agenzia del gruppo non è vincolata ad affidare la rappresentanza di una propria modella in un Paese diverso ad agenzie interne al gruppo stesso, anche qualora presenti nel Paese in questione).

10. Il controllo di Elite (che da parte sua non controlla alcuna società) è riconducibile, per il tramite di una società di diritto svizzero (Pgm Model Management Sa), al fondo di investimento lussemburghese Pacific Global Management Sarl, il quale fa in ultimo capo a due persone fisiche¹⁷.

Elite ha conseguito, nel corso del 2015, un fatturato complessivo pari a 10,0 milioni di euro, di cui [1-10] milioni realizzati in Italia.

11. Enjoy S.r.l. in liquidazione (di seguito Enjoy), di diritto italiano, è la società a cui il 3 agosto 2012 è stato trasferito il *business* dell'agenzia di modelle Joy Model Management S.r.l.¹⁸ (di seguito Joy), mediante la stipula di un contratto di affitto di ramo d'azienda avente ad oggetto l'attività di *modelling* (a ciò ha fatto seguito la cessazione dell'attività d'impresa di Joy con la dichiarazione di fallimento nel dicembre 2012).

In data 23 novembre 2015, secondo dati camerali, Enjoy a seguito dello scioglimento della società è stata posta in liquidazione, assumendo così la nuova denominazione di Enjoy S.r.l. in liquidazione.

12. Img Italy S.r.l. (di seguito Img) è una società di diritto italiano la cui attività principale consiste nella fornitura di servizi di *model management*¹⁹ (un altro ambito di attività riguarda i settori *media* e *licensing*, inclusi l'acquisizione e il trasferimento di diritti relativi a *sport* e *mass media*). La società fa parte del gruppo Img attivo nei settori *sport*, *fashion*, *entertainment* e *media*.

Con riferimento ai servizi di *model management*, [omissis].

13. Il controllo di Img è riconducibile, [omissis]. Da parte sua, Img non controlla alcuna società²⁰.

Il fatturato realizzato da Img nell'esercizio 2015 è stato complessivamente pari a 8,2 milioni di euro, di cui [1-10] milioni derivanti da vendite in Italia.

¹⁵ Doc. XI.1462.

¹⁶ Doc. XI.1525.

¹⁷ Doc. XI.1525.

¹⁸ Già Joy S.r.l..

¹⁹ Img è entrata a far parte di Assem il 15 febbraio 2010 come Socio Ordinario, ottenendo la qualifica di Socio Fondatore il successivo 25 marzo 2010 (doc. XI.1562). I documenti doc. I.L4 e XII.1670 riportano la data del 25 gennaio 2010 quale momento di ingresso in Assem come Socio Ordinario e del 26 marzo 2010 per l'assunzione della qualifica di Socio Fondatore.

²⁰ Doc. XI.1562.

14. Major Model Management S.r.l. (di seguito Major) è una società di diritto italiano attiva nella fornitura di servizi di *model management* in relazione a diverse tipologie di prestazioni (quali sfilate, campagne pubblicitarie, cataloghi/*look-book*, *show-room*, editoriali, *shooting* per *e-commerce*)²¹.

15. Il capitale sociale di Major è riconducibile, anche indirettamente per il tramite di una società (Gd S.r.l.), a una persona fisica. Major controlla una società di diritto statunitense attiva nel mercato americano di *model management*²².

Nel corso del 2015, Major ha conseguito un fatturato totale pari a 3,2 milioni di euro, di cui [1-10] milioni per vendite realizzate in Italia.

16. Next Italy S.r.l. (di seguito Next), di diritto italiano, è una società costituita nel febbraio 2009²³ la cui attività di gran lunga prevalente (di fatto quasi esclusiva nel periodo oggetto di istruttoria) è quella di agenzia di modelle, impiegate nell'esecuzione di sfilate, *look-book*/cataloghi, campagne pubblicitarie, *show-room*, ecc²⁴. Next ha in concessione il marchio omonimo per l'Italia [*omissis*]²⁵.

17. Il capitale sociale di Next, che da parte sua non controlla alcuna società, risulta riconducibile a tre società statunitensi²⁶.

Nell'esercizio 2015, Next ha conseguito un fatturato totale di 8,2 milioni di euro, di cui [1-10] milioni per vendite realizzate in Italia.

18. Why Not S.r.l. (di seguito WhyNot) è una società italiana, costituita nel 1984²⁷, che si occupa di intermediazione dei servizi resi dalle modelle (in forza di mandati in esclusiva da queste conferiti) in favore di soggetti terzi che ne richiedono le prestazioni, che si sostanziano principalmente nella esecuzione di sfilate, *shooting* e video per campagne pubblicitarie, cataloghi e redazionali.

19. Il capitale sociale di WhyNot, che da parte sua non controlla alcuna società, risulta detenuto da quattro persone fisiche²⁸.

WhyNot ha conseguito, nel corso del 2015, un fatturato complessivo pari a 6,4 milioni di euro²⁹.

20. Women Models S.p.a. (di seguito Women) è una società di diritto italiano che opera quale agenzia di modelle³⁰, impiegando professioniste di vario livello (dalle

²¹ Major ha aderito ad Assem nel 2005, rimanendovi in qualità di Socio Fondatore sino al settembre 2015 (doc. XI.1548).

²² Doc. XI.1548.

²³ Il 16 aprile 2009 Next ha aderito ad Assem in qualità di Socio Ordinario, divenendone Socio Fondatore il successivo 16 marzo 2010 (doc. XI.1520).

²⁴ La restante parte della propria attività (definita attività di *talent/influencer*) riguarda la rappresentanza e la promozione delle attività di personaggi famosi di altri settori (cantanti, attori, ecc; doc. XI.1520).

²⁵ Doc. XI.1520.

²⁶ Si tratta in particolare: [*omissis*].

²⁷ Iscritta ad Assem in qualità di Socio Fondatore dal 6 luglio 2000 (doc. XI.1515).

²⁸ Doc. XI.1515.

²⁹ WhyNot ha dichiarato di non riuscire a indicare la disaggregazione del proprio fatturato totale per ambito geografico di realizzazione (doc. XI.1515).

³⁰ Women ha aderito ad Assem in qualità di Socio Fondatore nel 2005 (doc. XI.1517).

new faces alle modelle più famose) per l'esecuzione di ogni tipologia di lavoro (sfilate di moda, campagne pubblicitarie, *show-room*, *look-book/cataloghi*, redazionali, ecc)³¹. Women ha in licenza l'utilizzo dell'omonimo marchio internazionale, [omissis]³².

21. Il controllo di Women è esercitato dalla società Fidirevisa S.p.a., società fiduciaria (riconducibile a una persona fisica) che ne detiene il 90% del capitale. Il fatturato realizzato da Women nell'esercizio 2015 è stato complessivamente pari a 9,8 milioni di euro³³.

II. L'ISTRUTTORIA

II.1 IL PROCEDIMENTO ISTRUTTORIO

22. Il presente procedimento istruttorio è stato avviato con delibera dell'Autorità del 18 marzo 2015.

Il procedimento è stato aperto a seguito della presentazione, da parte di Img, di una domanda semplificata in forma orale di non imposizione delle sanzioni (ai sensi dei paragrafi 10, 16 e 17 della "Comunicazione sulla non imposizione e sulla riduzione delle sanzioni ai sensi dell'art. 15 della legge 10 ottobre 1990, n. 287"), relativa a condotte, poste in essere dai principali operatori del mercato della fornitura di servizi di agenzia per modelle, suscettibili di integrare una fattispecie di intesa restrittiva della concorrenza.

Il procedimento istruttorio è stato esteso soggettivamente alla società Enjoy³⁴.

23. Il procedimento istruttorio si è articolato nell'acquisizione della documentazione fornita dal *leniency applicant*, nell'effettuazione di accertamenti ispettivi presso le sedi di Assem, Brave, Dman, Elite, Img, Major, Next, WhyNot e Women, nelle audizioni delle Parti e in diverse richieste di informazioni. In particolare, al fine di acquisire una maggiore conoscenza dei fatti oggetto di accertamento, gli Uffici hanno predisposto diversi *set* di richieste di informazioni inviate sia ad una ampia selezione di clienti che richiedono le prestazioni delle modelle³⁵, sia alle Parti stesse (in quest'ultimo caso in più tornate).

24. Durante tutto il corso del procedimento istruttorio, l'esercizio del diritto di difesa delle Parti è stato garantito attraverso richieste, e relativi accoglimenti, di accesso a tutti gli atti via via acquisiti al fascicolo istruttorio³⁶; convocazioni in

³¹ Doc. X.1448.

³² Doc. XI.1517.

³³ Women non ha indicato la disaggregazione del proprio fatturato totale per ambito geografico di realizzazione (doc. XI.1517).

³⁴ Nel corso dell'istruttoria, Enjoy ha effettuato un accesso agli atti del procedimento (doc. X.1456), ma non si è presentata all'audizione infraprocedimentale, seppur formalmente convocata (doc. X.1428), né ha fornito riscontro alle richieste di informazioni formulate dagli Uffici (doc. XI.1488 e doc. XI.1550), successivamente reiterate (doc. XII.1691).

³⁵ Documenti da doc. XI.1463 a doc. XI.1477.

³⁶ Gli accessi agli atti sono in particolare avvenuti: per Img in data 3 marzo 2016 (doc. X.1413), 27 aprile 2016 (doc. X.1420), 27 maggio 2016 (doc. X.1450), 5 luglio 2016 (doc. XI.1537), 26 agosto 2016 (doc. XII.1662), 27 settembre 2016 (doc. XII.1678); per Women in data 3 marzo 2016 (doc. X.1414), 21 aprile 2016 (doc. X.1419), 12 agosto 2016 (doc. XII.1657), 26 agosto 2016 (doc. XII.1661), 27 settembre 2016

audizione dei rappresentanti delle Parti³⁷; presentazione di atti, di istanze e di memorie difensive (ivi incluse le memorie conclusive prima dell'audizione finale innanzi al Collegio dell'Autorità).

25. In data 23 e 24 giugno 2015 alcune tra le società Parti del procedimento hanno presentato impegni ai sensi dell'articolo 14-ter della legge n. 287/90, consistenti nelle seguenti misure (doc. X.1377, doc. X.1378, doc. X.1379, doc. X.1380):

1) proporre la modifica strutturale di alcune previsioni contenute nello Statuto dell'associazione di categoria Assem e uscire dall'associazione nel caso in cui tali modifiche non vengano approvate dalla necessaria maggioranza. Si tratta in particolare di modifiche agli articoli 2, 6, 9, 11 e 13 dello Statuto³⁸;

(doc. XII.1679); per WhyNot in data 3 marzo 2016 (doc. X.1414), 21 aprile 2016 (doc. X.1419), 12 agosto 2016 (doc. XII.1657), 26 agosto 2016 (doc. XII.1661), 27 settembre 2016 (doc. XII.1679); per Next in data 3 marzo 2016 (doc. X.1414), 21 aprile 2016 (doc. X.1419), 12 agosto 2016 (doc. XII.1657), 26 agosto 2016 (doc. XII.1661), 27 settembre 2016 (doc. XII.1679); per Elite in data 3 marzo 2016 (doc. X.1414), 21 aprile 2016 (doc. X.1418), 7 giugno 2016 (doc. X.1458), 19 luglio 2016 (doc. XI.1578), 10 agosto 2016 (doc. XII.1655), 29 agosto 2016 (doc. XII.1663), 27 settembre 2016 (doc. XII.1680); per Brave in data 3 marzo 2016 (doc. X.1414), 21 aprile 2016 (doc. X.1419), 12 agosto 2016 (doc. XII.1657), 26 agosto 2016 (doc. XII.1661), 27 settembre 2016 (doc. XII.1679); per Dman in data 3 marzo 2016 (doc. X.1414), 21 aprile 2016 (doc. X.1419), 12 agosto 2016 (doc. XII.1657), 26 agosto 2016 (doc. XII.1661), 27 settembre 2016 (doc. XII.1679); per Assem in data 3 marzo 2016 (doc. X.1414), 21 aprile 2016 (doc. X.1419), 10 giugno 2016 (doc. XI.1478), 8 luglio 2016 (doc. XI.1546), 20 luglio 2016 (doc. XI.1587), 12 agosto 2016 (doc. XII.1657), 26 agosto 2016 (doc. XII.1661), 27 settembre 2016 (doc. XII.1679); per Enjoy in data 1° giugno 2016 (doc. X.1456).

Gli Uffici hanno anche invitato Major (doc. XII.1659) ed Enjoy (doc. XII.1658) a voler prendere visione degli atti del procedimento.

³⁷ Le audizioni sono in particolare avvenute: per Elite in data 5 giugno 2015 (doc. X.1367), 23 maggio 2016 (doc. X.1459); per Next in data 5 giugno 2015 (doc. X.1367), 18 maggio 2016 (doc. X.1437); per WhyNot in data 5 giugno 2015 (doc. X.1367), 9 maggio 2016 (doc. X.1432); per Women in data 5 giugno 2015 (doc. X.1367), 16 maggio 2016 (doc. X.1436); per Assem in data 9 maggio 2016 (doc. X.1431); per Dman in data 12 maggio 2016 (doc. X.1433); per Brave in data 13 maggio 2016 (doc. X.1434); per Img in data 5 luglio 2016 (doc. XI.1536); per Major in data 25 maggio 2016 (doc. XI.1572). All'audizione finale innanzi al Collegio, tenutasi il 29 settembre 2016, hanno partecipato Assem, Brave, Dman, Elite, Img, Next, WhyNot e Women (doc. XII.1688). Nella medesima data del 29 settembre 2016 si è svolta altresì una sessione riservata dell'audizione finale innanzi al Collegio, richiesta da WhyNot (doc. XII.1668, doc. XII.1689).

³⁸ In particolare le Parti hanno proposto le seguenti modifiche statutarie: Articolo 2 Oggetto – abrogazione dell'inciso “*coordinare (...) gli interessi materiali delle società di servizi per modelli*” (1° punto); - Inserimento del seguente inciso “[*facilitare e coordinare i rapporti tra le società di modelli e modelle e tra queste ultime e gli utenti dei loro servizi, prendendo parte attiva per l'armonizzazione delle regole professionali sul piano nazionale e internazionale*] fatta espressa eccezione di qualunque aspetto di natura commerciale o comunque riguardanti corrispettivi o tariffe come specificati negli articoli 9 e 11 del presente Statuto”; Articolo 6 Cause di perdita della qualità di associato – abrogazione dell'inciso “[*La qualifica di Associato si perde ... qualora: e/o abbia posto in essere atti di concorrenza sleale nei confronti degli Associati, o abbia comunque assunto comportamenti idonei a determinare gravi danni all'Associazione o agli Associati o all'immagine degli stessi e del settore in generale*”. Inserimento dell'inciso “[*La qualifica di Associato si perde ... qualora: e/o abbia posto in essere atti o comportamenti idonei a condividere informazioni a contenuto commerciale con gli altri associati, in particolare quelle espressamente indicate nei seguenti articoli 9 e 11 del presente Statuto*”; Articolo 13 Obblighi degli associati – abrogazione dell'inciso “*L'attività associativa dovrà essere esercitata da ogni Associato ed attuata con spirito di leale collaborazione nel comune interesse degli Associati. Il comportamento degli Associati deve essere conforme alle regole della correttezza e della buona fede commerciale. In particolare gli Associati si impegnano al rispetto dei principi deontologici della professione*”. Abrogazione dell'inciso “*Le deliberazioni adottate dal Consiglio Direttivo e dall'Assemblea impegnano gli Associati, anche se assenti, dissenzienti o astenuti dal voto*”; Articolo 9 Consiglio direttivo – convocazione – decisioni, inserimento del seguente inciso “*La richiesta deve essere formulata per iscritto al Presidente e deve contenere l'indicazione degli argomenti da trattare. È vietato formulare al Presidente e comunque per il*

2) non partecipare alle riunioni indette dall'associazione aventi ad oggetto un argomento vietato ai sensi degli articoli 9 e 11 dello Statuto nella versione di cui all'impegno *sub* 1, e richiedere l'esclusione del socio che propone o comunque discute di tali argomenti *ex* articolo 6 dello Statuto nella versione di cui all'impegno *sub* 1; recedere dall'associazione e rinunciare alla qualifica di Soci Fondatori in caso venga comunque discusso in sede Assem, in violazione degli obblighi previsti dallo Statuto nella versione di cui all'impegno *sub* 1, un argomento vietato ai sensi degli articoli 9 e 11 dello stesso;

3) proporre in sede Assem, e comunque effettuare per proprio conto, un corso di *compliance antitrust* per i propri addetti commerciali, adottando uno specifico Codice di condotta;

4) trasmettere all'Autorità relazioni sull'attuazione degli impegni ogni sei mesi per i due anni successivi alla delibera di accettazione degli impegni in questione.

26. Con delibera del 9 luglio 2015 (doc. X.1385), l'Autorità ha rigettato gli impegni proposti, in ragione della sussistenza di un interesse all'accertamento di condotte di rilevante gravità.

27. In data 4 agosto 2016 è stata inviata alle Parti la Comunicazione delle risultanze istruttorie (di seguito anche CRI, doc. XI.1624).

28. Il 29 settembre 2016, successivamente al deposito – in data 26 settembre 2016 – delle deduzioni e delle memorie finali delle Parti, sono stati sentiti in audizione, innanzi al Collegio dell'Autorità, i rappresentanti delle società Brave, Dman, Elite, Img, Next, WhyNot, Women e dell'associazione Assem (doc. XII.1688).

Una sessione riservata dell'audizione finale innanzi al Collegio si è tenuta con la società WhyNot (doc. 1689), su richiesta di quest'ultima (doc. XII.1668).

II.2 I FATTI

29. Il presente procedimento riguarda le condotte poste in essere dai principali operatori attivi nell'ambito della fornitura di servizi di *model management* in favore delle modelle e dei soggetti che ne richiedono le prestazioni (clienti). Tali condotte sono state poste in essere nell'arco temporale ricompreso tra maggio 2007 e marzo 2015 e sono consistite nella definizione concertata delle condizioni economiche relative ai servizi prestati dalle agenzie ai clienti via via interessati.

30. Dalle risultanze istruttorie è emerso come le Parti abbiano concordato tra loro i prezzi da proporre ai clienti che richiedevano le prestazioni delle modelle, mediante sistematici e intensi contatti protratti nel tempo (scambi di *e-mail*,

Presidente o facente funzione è vietato deliberare un ordine del giorno o in ogni caso discutere in sede di Consiglio Direttivo o in altra sede di un qualunque argomento relativo a: 1) compensi negoziati per i soggetti rappresentati o per le agenzie, ovvero altre condizioni di transazione; 2) limitazioni dirette o indirette della libertà di affiliazione da parte di una agenzia associata di modelli rappresentati da altra agenzia 3) qualunque altro scambio di informazione avente ad oggetto i precedenti punti 1) e 2) o qualunque altra condizione di natura commerciale; 4) ripartirsi i mercati o gli eventi"; Articolo 11 Assemblea convocazione – decisioni - inserimento del seguente inciso *"La richiesta deve essere formulata per iscritto al Presidente e deve contenere l'indicazione degli argomenti da trattare. È vietato formulare al Presidente e comunque per il Presidente o facente funzione è vietato deliberare un ordine del giorno o in ogni caso discutere in sede di Assemblea o in altra sede di un qualunque argomento relativo a: 1) compensi negoziati per i soggetti rappresentati o per le agenzie, ovvero altre condizioni di transazione; 2) limitazioni dirette o indirette della libertà di affiliazione da parte di una agenzia associata di modelli rappresentati da altra agenzia 3) qualunque altro scambio di informazione avente ad oggetto i precedenti punti 1) e 2) o qualunque altra condizione di natura commerciale; 4) ripartirsi i mercati o gli eventi"*.

riunioni). Ciò al fine di massimizzare gli introiti di pertinenza delle agenzie derivanti dalle due commissioni riscosse (l'una richiesta al cliente, l'altra alla modella; cfr. *infra*), in quanto tali commissioni vengono computate prendendo come base di calcolo il prezzo pattuito con il cliente. Giova qui sottolineare come tale prezzo ricomprenda non solo la remunerazione di base della modella (la cosiddetta *fee*), ma anche le voci aggiuntive richieste dal cliente (sfruttamento economico delle immagini, prestazioni aggiuntive; cfr. *infra*).

A) Il settore interessato

31. Al fine di agevolare la lettura della copiosa documentazione agli atti, in quel che segue vengono preliminarmente illustrati il funzionamento del mercato del *model management* e la posizione di mercato delle Parti.

Il funzionamento del mercato

32. L'attività interessata dall'intesa in esame è quella dei servizi di agenzia per modelle (e/o modelli), ossia di *model management*, attraverso i quali vengono forniti ai clienti - quali case di moda, soggetti operanti nel settore del lusso, dell'abbigliamento e degli accessori, case editrici, ecc. - le diverse prestazioni rese dalle modelle.

Le prestazioni in esame possono essere di diverso tipo; quelle più rilevanti attengono alla effettuazione di sfilate (contratto sfilata), di campagne pubblicitarie e promozionali³⁹ (contratto campagna), di cataloghi⁴⁰ e *look-book*⁴¹ (contratto catalogo), di presenza negli *show-room*⁴² e di servizi fotografici ai fini dei cosiddetti redazionali.

33. In generale, nelle sfilate di New York⁴³ emergono le professioniste⁴⁴ che saranno di maggiore tendenza nei mesi successivi⁴⁵; successivamente, quelle modelle (o modelle dalle simili caratteristiche fisico-somatiche, ovvero ancora modelle che rispondono a specifiche caratteristiche estetiche ricercate dal cliente)

³⁹ In questo caso le foto della modella sono destinate - anche via *web* - alla stampa, alle riviste, alla cartellonistica pubblicitaria e ad altri usi (quali *social network*, inviti, *mailers*, allestimenti e *shopping-bag* per i negozi, *t-shirt* promozionali, calendari, *brochure*, *packaging*); i filmati della modella compongono *spot* pubblicitari trasmessi con diversi mezzi di diffusione (televisione, *internet*, *social network*, ecc).

⁴⁰ In questo caso, in genere, le foto della modella vanno a comporre i cataloghi presenti, per un certo numero di mesi, a fini commerciali nei punti vendita del cliente.

⁴¹ In questo caso, in genere, le foto della modella vanno a comporre il cosiddetto *look-book* che i clienti utilizzano nel corso delle loro campagne vendite.

⁴² Lo *show-room* è il luogo dove lo stilista di moda tiene le proprie collezioni di abiti e accessori a disposizione dei suoi acquirenti. Rispetto al negozio classico, che ha solo personale esperto che si occupa di ricevere e vendere i capi agli acquirenti, nello *show-room* ci sono anche una o più modelle ingaggiate per mostrare al potenziale acquirente l'abito indossato. Nello *show-room* si recano non solo acquirenti privati, ma anche compratori che acquistano più capi della collezione per poi rivenderli a loro volta.

⁴³ Le sfilate di New York sono le prime a essere effettuate in ordine di tempo; successivamente si tengono, nell'ordine, quelle di Milano, Parigi e Londra. Le modelle delle sfilate di New York sono di fatto poi tendenzialmente le stesse che si vedranno nelle altre tre piazze.

In generale, un cliente sceglie una sola *fashion week* a cui partecipare: se ad esempio sceglie le sfilate di Milano, non partecipa anche a quelle di New York, Parigi e Londra.

⁴⁴ Nel caso delle sfilate, il cliente necessita in media di circa 25/30 modelle e quindi lavora in genere con più agenzie diverse. Nel caso delle campagne pubblicitarie, il cliente tendenzialmente necessita di una sola modella e quindi lavora in genere con una sola agenzia (anche se può esservi il caso di campagne multi-soggetto a più volte, ossia che utilizzano più professioniste e quindi più agenzie).

⁴⁵ Cfr. ad esempio doc. X.1441, doc. IX.1439.

vengono proposte dalle agenzie di *model management* al cliente che ne fa richiesta, nell'ambito del proprio portafoglio-modelle; la scelta tra le professioniste proposte viene poi materialmente effettuata dai *casting director* dei clienti.

Secondo quanto riferito dagli operatori della domanda, può anche accadere che sia invece il cliente a richiedere una specifica modella all'agenzia che la rappresenta, in quanto ritenuta più adatta allo scopo per cui si prefigge di impiegarla (ad esempio perché meglio rispondente all'immagine del *brand* che si vuole veicolare).

34. Secondo le elaborazioni condotte dagli Uffici sui dati forniti da diversi operatori dal lato della domanda⁴⁶, i compensi delle modelle - in termini di loro *fee* giornaliera - relativi alle sfilate risultano inferiori a quelli relativi alle campagne⁴⁷ (la cui realizzazione normalmente segue il periodo delle sfilate)⁴⁸, anche perché con le campagne pubblicitarie si raggiunge una platea (il grande pubblico) ben più vasta di quella delle sfilate (prevalentemente addetti ai lavori).

Cionondimeno, le sfilate assumono un ruolo prioritario nel mercato e di traino per le altre prestazioni.

35. Si consideri anzitutto che, aggregando i dati di spesa forniti dai clienti coinvolti negli approfondimenti degli Uffici, la spesa sostenuta per le sfilate risulta di gran lunga superiore a quella sostenuta per le campagne (e per gli altri principali utilizzi delle modelle), arrivando a superare il 50% del totale nell'anno 2014.

Il dettaglio delle elaborazioni condotte per il triennio 2012-2014 è riportato nelle tabelle che seguono.

2012	€	%
sfilate	7.985.055	49,3
campagne pubblicitarie	3.958.668	24,4
cataloghi/look-book	1.622.656	10,0
show-room	2.626.344	16,2
TOTALE	16.192.723	100,0

⁴⁶ Si tratta nello specifico dei seguenti quindici operatori: 1) Prada S.p.a. - Prada Group S.p.a. (doc. XI.1504); 2) Gianni Versace S.p.a. (doc. XI.1516); 3) Guccio Gucci S.p.a. (doc. XI.1514); 4) Dolce & Gabbana S.r.l. (doc. XI.1538); 5) Bottega Veneta S.r.l. (doc. XI.1513 e doc. XI.1522); 6) Roberto Cavalli S.p.a. (doc. XI.1526); 7) Trussardi S.p.a. (doc. XI.1505); 8) Etro S.p.a. (doc. XI.1511); 9) Dsquared2 S.p.a. (doc. XI.1521); 10) Jil Sander Italia S.p.a. (doc. XI.1534); 11) Missoni S.p.a. (doc. XI.1510); 12) Emilio Pucci S.r.l. (doc. XI.1532); 13) Tod's S.p.a. (doc. XI.1506); 14) Fendi Adele S.r.l. (doc. XI.1518); 15) Salvatore Ferragamo S.p.a. (doc. XI.1543).

⁴⁷ In media, indicativamente, si tratta in particolare di una *fee* giornaliera di circa 11.300 euro per le sfilate e di circa 21.000 euro per le campagne.

⁴⁸ Le campagne pubblicitarie reclamizzano i vestiti apparsi nelle sfilate qualche tempo dopo il loro svolgimento.

2013	€	%
sfilate	6.797.200	43,2
campagne pubblicitarie	4.397.959	28,0
cataloghi/look-book	1.719.406	10,9
show-room	2.807.087	17,9
TOTALE	15.721.653	100,0

2014	€	%
sfilate	7.947.534	51,1
campagne pubblicitarie	3.730.682	24,0
cataloghi/look-book	1.466.175	9,4
show-room	2.415.160	15,5
TOTALE	15.559.552	100,0

36. In secondo luogo, le sfilate consentono alle modelle di acquisire visibilità e notorietà presso il pubblico, come fondamentale fase di crescita professionale⁴⁹. E' dalle sfilate, inoltre, che emergono i canoni estetici considerati di tendenza al momento che saranno poi riprodotti dalle successive campagne pubblicitarie⁵⁰. In aggiunta, la diffusione delle immagini delle sfilate, anche tramite i *social media*, da un lato prolunga ben oltre il momento della sfilata le possibilità di sfruttare commercialmente l'evento, dall'altro svolge il ruolo di *trait d'union* tra le sfilate stesse e le campagne, in quanto contribuisce a dare visibilità alla modella che si intende utilizzare per le successive campagne (cfr. doc. XI.1544)⁵¹. In ulteriore aggiunta, anche cataloghi e *look-book* hanno una stretta connessione con le sfilate, in quanto si verifica la situazione per cui il cliente li realizza utilizzando materiale fotografico acquisito durante il giorno della sfilata,

⁴⁹ Ad esempio, Gucci seleziona le modelle della campagna tra quelle della sfilata: la società infatti "solitamente valuta, tra le modelle che hanno partecipato alla sfilata relativa alla stessa collezione, quelle la cui immagine è più coerente con il concetto artistico della campagna pubblicitaria". E similmente per il caso dei cataloghi e dei *look-book*: la società infatti "solitamente valuta, tra le modelle che hanno partecipato alla sfilata relativa alla stessa collezione, quelle la cui immagine è più coerente con il concetto artistico del catalogo oppure, per il *look-book*, quelle con una vestibilità più consona alla collezione e la cui immagine è più adatta al target di clientela di Gucci" (doc. XI.1514).

⁵⁰ La campagna pubblicitaria è in generale una sola per ogni casa di moda, e viene come detto organizzata dopo le sfilate.

⁵¹ Di norma, inoltre, il *casting director* che segue una sfilata segue anche la campagna (doc. XI.1572).

corrispondendo quindi all'agenzia il corrispettivo per i diritti di utilizzazione delle immagini delle modelle⁵².

Ad ogni modo, comunque, le Parti hanno tutte indicato nelle sfilate uomo e donna che si tengono due volte l'anno a Milano durante le due cosiddette settimane della moda (le *fashion week* per presentare rispettivamente le collezioni Primavera/Estate e Autunno/Inverno)⁵³ gli eventi di maggiore importanza per il settore in Italia⁵⁴.

37. Il fatturato realizzato con le sfilate costituisce inoltre una significativa quota del fatturato complessivo delle agenzie di modelle. I dati forniti dalle Parti al riguardo sono riassunti nella tabella seguente (il riferimento è alla media del periodo 2010-2015)⁵⁵.

Si consideri, peraltro, che tale quota di fatturato viene realizzata dalle agenzie in un periodo di tempo molto ristretto (si tratta infatti di 15 giorni di lavoro ogni 6 mesi, in occasione delle 2 *fashion week* annuali).

BRAVE	NEXT	WOMEN	WHYNOT	DMAN	MAJOR	ELITE	IMG
[5-10%]	[25-30%]	[30-35%]	[30-35%]	[15-20%]	[10-15%]	[35-40%]	[20-25%]

38. Essendo varia la natura della prestazione, anche la tipologia di clienti è variegata⁵⁶, nella maggior parte dei casi costituita da case di moda, gruppi operanti nel settore del lusso (abbigliamento e accessori), società editrici di riviste (in particolare quelle destinate ad un pubblico femminile) e cataloghi (di moda, di abbigliamento o di altri prodotti).

Oltre a questi, in misura minoritaria, possono richiedere i servizi delle modelle anche altre società che intendono pubblicizzare un proprio marchio o prodotto (gioielli, profumi, ecc) facendo apparire la modella in diversi modi (stampa, riviste, *spot* televisivi, siti *on line*, cartelloni e manifesti pubblicitari, ecc) nell'ambito di campagne promozionali.

I predetti soggetti rappresentano la domanda (finale⁵⁷) delle prestazioni delle modelle nonché, a tale fine, la domanda dei servizi di *agency* offerti dalle agenzie.

⁵² Al riguardo, si veda ad esempio il doc. VII.276 con la seguente richiesta di Jil Sander a Elite: “*ti scrivo per chiederti come la stagione scorsa se possiamo richiedere i diritti di utilizzo immagini di alcune vostre modelle che hanno sfilato per noi lo scorso febbraio da utilizzare per i nostri look-book stampati e distribuiti all'interno dei nostri negozi*”.

⁵³ Si tratta di sfilate di cosiddetto Prêt-à-Porter (o *easy-to-wear*), ossia per presentare collezioni di capi di abbigliamento ideati da uno stilista ma creati in serie, mediante una produzione industriale e non sartoriale, in taglie *standard* e pronti per essere indossati (le sfilate di cosiddetta Alta Moda o *haute couture* riguardano invece abiti fatti a mano, a lavorazione esclusivamente sartoriale e su misura; si tratta di creazioni uniche molto costose, per cui non tutte le case di moda le realizzano; le sfilate di Alta Moda, di fatto, non si tengono più in Italia).

⁵⁴ Cfr. doc. X.1441 per Brave; doc. IX.1439 per Dman; doc. X.1447 per Next; doc. X.1448 per Women; doc. XI.1462 per Elite; doc. XI.1572 per Major.

⁵⁵ Doc. XI.1512, doc. XI.1520, doc. XI.1517, doc. XI.1515, doc. XI.1519, doc. XI.1548, doc. XI.1525, doc. XI.1562.

⁵⁶ Che possono anche essere indiretti, qualora -caso che si registra con una certa frequenza- il cliente ultimo si affidi ad un intermediario quali le agenzie di *casting* (con i loro *casting director* o *casting consultants*), le agenzie di pubblicità, le agenzie o case di produzione video, le agenzie fotografiche, e quant'altro; in questi casi è questo intermediario ad occuparsi del reperimento delle modelle necessarie.

⁵⁷ In caso di presenza di intermediari.

La domanda dei servizi offerti dalle agenzie di modelle proviene anche, evidentemente, dalle stesse modelle.

39. Da parte loro, le modelle sono infatti professioniste (di nazionalità prevalentemente straniera, anche minorenni di età) che offrono la propria presenza e immagine per le finalità di cui sopra.

Con esse le agenzie stipulano i cosiddetti contratti di *modelling* (contratti di mandato senza rappresentanza⁵⁸) per assicurarsi l'esclusiva, a livello nazionale, delle loro prestazioni e, a livello mondiale, della gestione dei diritti derivanti dalle immagini (foto e/o video) tratte in occasione di tali prestazioni. In particolare, si tratta dei diritti di utilizzazione e sfruttamento economico delle immagini (diritti di immagine), con ciò intendendosi ogni materiale audio-visivo (video, filmati, foto) ritraente le modelle durante la prestazione (sfilata, *backstage*, servizi video o fotografici, ecc)⁵⁹.

40. Le utilizzazioni, a fini commerciali e non, di immagini realizzate durante (ad esempio) una sfilata, o comunque aventi ad oggetto quella sfilata, sono svariate, e a grandi linee catalogabili nei seguenti quattro diritti *on line*:

- utilizzo cosiddetto *internet* istituzionale (ossia sul sito *web* del cliente ma non a fini di vendita di prodotti);
- utilizzo cosiddetto *social network*, ossia su pagine riconducibili al cliente aperte sui *social network*;
- utilizzo cosiddetto *e-commerce*, ossia a fini commerciali di vendita di prodotti al pubblico, a sua volta distinto in:
 - *e-commerce* diretto, ossia la possibilità per il consumatore di acquistare i prodotti cliccando direttamente sull'immagine della modella;
 - *e-commerce* indiretto, ossia la possibilità per il consumatore, cliccando sull'immagine, di accedere alla sezione di commercio elettronico del sito dove, però, non saranno più visibili le immagini in questione.

41. In occasione della fornitura delle prestazioni domandate dal cliente, oltre al prezzo di base (la cosiddetta *fee*), diversi sono gli aspetti che vanno regolati con il cliente stesso, in particolare in termini di tempi e costi di prestazioni aggiuntive richieste alle modelle.

Si tratta, per lo più, dei seguenti:

- il cosiddetto *fitting* (pre-sfilata), ossia la principale attività preparatoria dell'evento, quella relativa alla prova d'abito⁶⁰ (altre attività preparatorie riguardano ad esempio il *makeup-test* ossia la prova trucco, l'*hair-test* ossia la

⁵⁸ Mandato senza rappresentanza di interesse comune (in *rem propriam*) a titolo oneroso.

⁵⁹ Nelle sfilate vengono infatti realizzate delle riprese video o foto a corollario dell'attività di passarella, mentre nel caso di campagne (pubblicitarie) o cataloghi/*look book* l'attività consiste proprio nello *shooting*. In generale, comunque, gli onorari spettanti all'autore delle opere fotografiche (il fotografo) e/o dei filmati (il *video maker*) sono a carico del cliente.

⁶⁰ In particolare, il *fitting* è la prova degli abiti che segue alla conferma di una modella, in particolare per una sfilata o uno *show-room*. Quando infatti un cliente conferma un certo numero di modelle per una sfilata, ha la necessità di verificare la vestibilità della propria collezione sul corpo di ciascuna modella, così che a ciascuna modella vengano assegnati gli abiti più adatti e vengano effettuate dalle sarte tutte le eventuali piccole modifiche affinché il capo vesta alla perfezione.

prova parrucchiere, e i *look* ossia la prova *outfit*⁶¹); un certo ammontare di tempo di *fitting* è generalmente incluso nel prezzo della prestazione;

- le cosiddette prove generali, ossia le prove di esecuzione dell'evento;
- il cosiddetto *call-time*, ossia l'orario di convocazione delle modelle (di per sé o come ore di anticipo rispetto all'orario dell'evento);
- il cosiddetto *extra-time* od *over-time*, ossia le ore aggiuntive di impiego della modella (rispetto a quanto già incluso nella *fee*);
- la cosiddetta *cancellation fee*, ossia il compenso da corrispondere comunque in caso di cancellazione (dell'evento o della partecipazione di una modella già prescritturata, ad esempio perché chiamata a effettuare il *fitting* ma poi non confermata per l'evento).

42. In definitiva, quindi, per quanto riguarda le modelle, le agenzie di fatto dapprima ricercano (attività cosiddetta di *scouting*) e provano ad assicurarsi nel proprio portafoglio, contrattualizzandole, le modelle che ritengono migliori in termini di età, caratteristiche fisiche, bellezza, bravura, esperienza e notorietà.

Successivamente, le agenzie si occupano di promuovere, valorizzare, gestire e tutelare la loro immagine, svolgendo in particolare l'attività cosiddetta di *booking*, ossia di ricerca di impieghi e di promozione delle modelle presso i clienti, e in particolare i loro *casting director*⁶².

L'altro lato dell'attività delle agenzie di modelle consiste infatti nel ricercare, negoziare e concludere, per conto delle modelle stesse, contratti di lavoro con soggetti terzi che domandano le loro prestazioni.

La concorrenza tra agenzie si esercita, pertanto, sia sul versante modelle che su quello clienti.

43. Dal punto di vista dei rapporti economici, questi intercorrono dapprima tra agenzia e cliente e, a seguire, tra agenzia e modella. In particolare, l'intero esborso economico (comprensivo di eventuale rimborso spese⁶³, oneri fiscali e di legge) è a carico del cliente e viene fatturato dall'agenzia, e si compone come minimo di tre parti:

- i) prezzo di base o *fee* della modella (compenso base espresso in euro e commisurato generalmente alla giornata di lavoro), importo poi retrocesso dall'agenzia alla modella al netto delle commissioni trattenute (cfr. punti *ii*) e *iii*) che seguono);
- ii) commissione per i servizi di agenzia pagata dal cliente (espressa in % sugli importi addebitati al cliente), ossia la cosiddetta Commissione lato cliente (di seguito anche Clc), importo interamente trattenuto dall'agenzia;
- iii) commissione per i servizi di agenzia pagata dalla modella (espressa in % su tutte le somme corrisposte dal cliente al netto della Clc), ossia la cosiddetta

⁶¹ Per *outfit* si intende l'insieme di abiti e accessori vari (ossia il complesso di vestiti, scarpe, calzature, monili, ecc) che devono caratterizzare la modella nello svolgimento della prestazione.

⁶² In generale, le varie condizioni del servizio, tra cui la *fee* della modella e l'eventuale rimborso spese, vengono contrattati e stabiliti tra il *casting director* del cliente e il *booker* dell'agenzia.

⁶³ In particolare, a seconda degli accordi contrattuali raggiunti, possono essere rimborsate le spese di viaggio (ad esempio gli aerei), di soggiorno (vitto e alloggio), di trasferimento (ad esempio i taxi o gli autisti) e di assicurazione che le modelle (o le agenzie per esse, poi comunque rivalendosi sulla modella) devono sostenere in relazione alla partecipazione all'evento per cui sono scritturate.

Commissione lato modella (di seguito anche Clm), importo trattenuto dall'agenzia e non retrocesso alla modella.

44. Agli importi che precedono possono aggiungersi altre due voci di prezzo a carico del cliente, ossia:

iv) pattuizioni addizionali (quantificate in % sulla *fee* o raramente in valore assoluto) col cliente sui diritti *on line* di utilizzo delle immagini (*internet* istituzionale, *social network*, *e-commerce* diretto e indiretto), i cui compensi aggiuntivi vengono suddivisi tra modella e agenzia in base alla Clm; l'agenzia, in aggiunta, trattiene la Clc pagata dal cliente anche su questi importi aggiuntivi;

v) pattuizioni addizionali (quantificate in % sulla *fee* o talvolta in valore assoluto) col cliente sulle prestazioni aggiuntive richieste alla modella (*fitting*, prove generali, *call-time*, *extra-time*, *cancellation fee*), i cui compensi aggiuntivi vengono anche qui suddivisi tra modella e agenzia in base alla Clm; l'agenzia, in aggiunta, come in precedenza trattiene la Clc pagata dal cliente anche su questi importi aggiuntivi.

45. Schematizzando, può dirsi che la Clc costituisce il prezzo dei servizi di *agency* offerti dalle agenzie e domandati dai clienti e che, corrispondentemente, la Clm costituisce il prezzo dei servizi offerti dalle agenzie e domandati dalle modelle.

La somma di *fee*, diritti di immagine e prestazioni aggiuntive costituisce il prezzo totale che i clienti riconoscono quale remunerazione per l'insieme delle prestazioni delle modelle.

46. Con specifico riferimento all'importo percentuale della Clm, si osserva che questo è, insieme ad altri elementi⁶⁴, un fattore nella scelta che la modella e l'agenzia fanno l'una nei riguardi dell'altra, così come la sua effettiva quantificazione riflette anche il rispettivo peso contrattuale.

Tanto più infatti la modella è affermata quanto più l'agenzia, pur di assicurarsene i servizi, è disposta a cedere sulla commissione, sino al caso limite delle modelle di fascia cosiddetta *supertop/celebrity* per le quali le agenzie arrivano anche a non richiedere alcuna commissione (ponendo quindi la Clm pari allo 0%).

Oltre che in funzione della modella, in generale l'importo percentuale della commissione viene deciso dall'agenzia anche in funzione del proprio prestigio (di guisa che la modella, pur di essere assistita da quell'agenzia, deve accettare un elevato livello percentuale della commissione), nonché di altri elementi (quali la probabilità di dover anticipare alla modella somme di denaro o gli sforzi presumibilmente necessari per procurarle lavori).

⁶⁴ Da un lato, infatti, la modella guarda -oltre che alla percentuale che l'agenzia le trattiene sul compenso- anche al prestigio, alla fama e alla reputazione dell'agenzia stessa, alle sue dimensioni e alla sua organizzazione, ai contatti con i potenziali clienti di cui l'agenzia dispone anche in ambiti contigui a quello della moda e della pubblicità (ad esempio per le produzioni cinematografiche). In definitiva, la modella valuta anche la probabilità che, affidandosi a un'agenzia (a volte anche in termini controintuitivi, ossia può accadere che la modella -presumibilmente ancora poco affermata- preferisca affidarsi ad un'agenzia minore, valutando che in tal modo possa essere seguita con maggiore attenzione), questa possa procurarle le migliori opportunità di lavoro (in termini quantitativi e qualitativi) con le migliori retribuzioni.

Dall'altra parte, l'agenzia sceglie le modelle da inserire nel proprio portafoglio guardando -oltre che alla percentuale trattenuta sul loro compenso- anche ad altri fattori (quali età, bellezza, caratteristiche somatiche, bravura, esperienza, notorietà, ecc) che rendono più probabile il successivo impiego della modella presso i clienti con la migliore retribuzione possibile, essendo gli introiti dell'agenzia Clc e Clm calcolati in percentuale sui compensi della modella e quindi ad essi direttamente proporzionali.

La posizione di mercato delle Parti

47. Considerando il fatturato totale delle Parti derivante dall'attività di *model management*⁶⁵, nonché una valutazione del valore complessivo annuo del mercato nazionale del *model management* (pari a 50-60 milioni di euro), è possibile elaborare una stima della posizione di mercato delle Parti.

48. Adottando l'ipotesi prudenziale di porre quale denominatore l'estremo superiore del predetto *range* (e dunque 60 milioni di euro), emerge come le otto Parti (con l'esclusione di Enjoy e, ovviamente, di Assem) coprono la larga parte del mercato, nel dettaglio l'81,8% nella media del periodo 2010-2015.

I tre maggiori operatori risultano Women ([15-20%], sempre nella media di periodo), Elite ([10-15%]) e WhyNot ([10-15%]).

Il dettaglio disaggregato per anno è riportato nella tabella che segue.

	BRAVE	NEXT	WOMEN	WHYNOT	DMAN	MAJOR	ELITE	IMG	totale Parti
2010	[1-5%]	[5-10%]	[15-20%]	[10-15%]	[5-10%]	[5-10%]	[10-15%]	[5-10%]	74,5
2011	[1-5%]	[5-10%]	[20-25%]	[10-15%]	[5-10%]	[5-10%]	[10-15%]	[5-10%]	83,8
2012	[1-5%]	[10-15%]	[20-25%]	[10-15%]	[5-10%]	[5-10%]	[10-15%]	[5-10%]	86,0
2013	[1-5%]	[10-15%]	[15-20%]	[10-15%]	[5-10%]	[1-5%]	[10-15%]	[10-15%]	84,0
2014	[1-5%]	[10-15%]	[15-20%]	[10-15%]	[5-10%]	[1-5%]	[10-15%]	[10-15%]	80,7
2015	[1-5%]	[10-15%]	[15-20%]	[10-15%]	[5-10%]	[1-5%]	[15-20%]	[10-15%]	81,6
media	[1-5%]	[10-15%]	[15-20%]	[10-15%]	[5-10%]	[5-10%]	[10-15%]	[10-15%]	81,8

B) Le informazioni fornite dal *leniency applicant*

49. In data 18 settembre 2014 la società Img (di seguito anche *applicant*) ha presentato una domanda semplificata in forma orale di non imposizione delle sanzioni (*leniency*) ai sensi dei paragrafi 10, 16 e 17 della “*Comunicazione sulla non imposizione e sulla riduzione delle sanzioni ai sensi dell’art. 15 della legge 10 ottobre 1990, n. 287*”, domanda successivamente perfezionata ed integrata nelle date 6 e 7 novembre 2014 e 11 marzo 2015.

Secondo la ricostruzione fornita da Img, le principali agenzie di modelle che operano in Italia, anche per il tramite della loro associazione di categoria (Assem), hanno posto in essere un'intesa restrittiva della concorrenza a partire quantomeno dal 2010 e in corso al momento della presentazione della domanda e delle sue integrazioni.

50. In particolare, nelle date 18 settembre 2014, 6 e 7 novembre 2014⁶⁶, Img ha evidenziato l'esistenza di alcuni contatti multilaterali o bilaterali tra le seguenti agenzie di modelle: Brave, Dman, Elite, Major, Next, WhyNot, Women, oltre alla stessa Img.

Tali contatti si sono verificati sia nell'ambito di Assem sia al di fuori dell'associazione. Tali contatti sono stati peraltro facilitati dal fatto che i soggetti che lavorano per le varie agenzie si conoscono personalmente, nonché dal ruolo svolto da Assem, che comunque si adoperava, anche tramite il proprio legale, affinché le agenzie operassero in modo uniforme per tutelare gli interessi della categoria.

⁶⁵ Doc. XI.1519 (Dman), XI.1515 (Whynot), XI.1517 (Womem), XI.1520 (Next), XI.1512 (Brave), IX.1548 (Major), IX.1525 (Elite), IX.1562 (Img).

⁶⁶ Doc. I.L1, doc. I.L4, doc. I.L5.

51. Secondo quanto riferito dall'*applicant*, i comportamenti sono consistiti in contatti tra le agenzie di modelle per discutere questioni commercialmente sensibili, come i compensi corrisposti dai clienti per i servizi delle modelle, oppure l'approccio da adottare congiuntamente in relazione alle richieste di preventivo ricevute dai clienti.

Img ha rilevato che i contatti bilaterali sono intervenuti generalmente tramite telefono e che, pertanto, in merito agli stessi non sussistono molte evidenze documentali, anche se l'indagine interna effettuata da Img ha tuttavia consentito di individuare alcune evidenze scritte (sia bilaterali che multilaterali, anche senza il coinvolgimento di Assem) pure in merito ai contatti tra concorrenti.

52. In particolare, tramite tali contatti le agenzie hanno concordato l'adozione di linee d'azione comuni al fine di indurre i clienti ad incrementare il proprio *budget* di spesa per un determinato evento. Altre volte, i contatti sono intervenuti nel caso in cui un cliente richiedeva una riduzione dei corrispettivi rispetto a quanto pagato in precedenza per simili eventi; in questi casi un'agenzia cercava di verificare se una riduzione equivalente fosse stata richiesta dal cliente anche ad altre agenzie e se queste avessero o meno accettato. Ancora, altri contatti sono stati volti a verificare che un cliente avesse detto la verità nell'indicare che un determinato *budget* era stato accettato da altre agenzie per svolgere un certo servizio.

53. In base a quanto riferito dall'*applicant*, anche nell'ambito delle riunioni Assem cui di solito partecipavano i soli Soci Fondatori sono stati discussi e concordati argomenti commercialmente sensibili, come ad esempio la posizione uniforme da assumere nei confronti di alcuni clienti, con particolare riguardo alle specifiche condizioni economiche da presentare ad un determinato cliente.

A tal riguardo, Img ha prodotto alcuni verbali delle riunioni Assem.

54. Obiettivo di tali iniziative era quello di comportarsi in maniera coordinata, facendo fronte comune rispetto ai tentativi dei clienti di negoziare individualmente con ciascuna agenzia. Sul punto, Img ha fornito evidenze documentali.

55. Dalle informazioni raccolte da parte di Img, è inoltre emerso che in diverse occasioni le agenzie che partecipavano alle riunioni Assem hanno rivelato i corrispettivi e le commissioni corrisposti dai clienti per i servizi svolti dalle modelle.

Inoltre, nell'ambito delle riunioni Assem, le Parti a volte si sono scambiate informazioni circa i nuovi clienti, chiedendo alle altre agenzie che avevano già fornito modelle a tali clienti quali corrispettivi questi avessero pagato per i diversi servizi, in modo da avere un riferimento per il proprio preventivo. Gli scambi da ultimo descritti, tuttavia, sarebbero avvenuti solo oralmente ed in via incidentale rispetto ai temi ufficiali discussi nel corso delle riunioni.

56. In base a quanto evidenziato dall'*applicant*, al fine di evitare che intervenissero negoziazioni bilaterali tra ciascuna agenzia e ciascun cliente per la fornitura del medesimo servizio, Assem svolgeva anche un ruolo di coordinamento nelle negoziazioni per conto delle agenzie.

Secondo quanto riferito da Img, durante i negoziati Assem era rappresentata dal suo avvocato, riconosciuto sia dalle agenzie che dai clienti quale rappresentante di Assem (di seguito il Rappresentante).

57. Comunque sia, con i singoli clienti sono stati definiti dalle Parti, anche tramite Assem, contratti specifici per le prestazioni richieste con previsioni aderenti alle loro particolari esigenze.

58. In data 11 marzo 2015⁶⁷ l'*applicant* ha poi fornito ulteriori informazioni in merito all'intesa in esame. In particolare, tali informazioni hanno riguardato in primo luogo alcuni dettagli sui Soci Fondatori di Assem, nonché i nominativi dei soggetti che rivestivano le posizioni di maggior rilievo all'interno delle agenzie segnalate, con particolare riguardo alle attività oggetto di *leniency*.

59. Inoltre, in tale occasione, l'*applicant* ha dato conto del funzionamento concreto di Assem, a partire dalla frequenza con cui si riuniva il Consiglio direttivo (una volta ogni due o tre mesi o con cadenza maggiore in caso di necessità di discutere specifiche questioni).

In particolare, l'iniziativa in merito alla convocazione delle riunioni era normalmente presa dal Presidente (il rappresentante di Major), dal Rappresentante dell'associazione o "su richiesta di un socio fondatore"⁶⁸. Di seguito, "*l'invito, con l'indicazione dell'ordine del giorno e della data indicativa della riunione, è di norma inviato dall'associazione ai soli Soci Fondatori, i quali manifestano la propria disponibilità per la data proposta e possono suggerire ulteriori argomenti da inserire nell'ordine del giorno*". Da ultimo, "i verbali non vengono sempre trasmessi ai soci fondatori in quanto sono consultabili nell'area riservata del sito di Assem, cui ciascun socio può accedere attraverso username e password dedicati".

60. Img ha poi svolto alcune considerazioni sulla commissione di agenzia applicata alle modelle indicando al riguardo che, per quanto di conoscenza, non vi sarebbero stati accordi o scambi di informazioni tra agenzie in merito a tale commissione.

Nella medesima occasione, Img ha inoltre prodotto ulteriore documentazione a supporto dei fatti oggetto della domanda di clemenza⁶⁹.

61. Il *leniency applicant* ha nuovamente fornito ulteriore documentazione inerente le condotte oggetto di segnalazione, nello specifico in data 2 aprile 2015 (doc. I.L8) e in data 21 maggio 2015 (doc. I.L9).

62. Nel corso del procedimento istruttorio, Img ha poi fornito le informazioni riassunte in quel che segue.

63. Innanzitutto, Img ha argomentato in senso contrario all'esistenza di un insormontabile potere di mercato da parte dei clienti, alla indispensabilità di una contrattazione collettiva tra agenzie (multilaterale) al fine di contrastarlo, e alla non-segretezza del coordinamento tra le Parti.

64. In particolare, in sede di audizione con gli Uffici (doc. XI.1544), è stato specificato che, se l'obiettivo iniziale dell'associazione di categoria Assem era quello di fornire supporto alle agenzie in particolare per quel che riguardava l'ottenimento dei visti di ingresso in Italia delle modelle, tuttavia "*successivamente, in un contesto di mercato caratterizzato dalla presenza di pochi player, al suo interno si è iniziato a parlare anche di questioni più operative, sino*

⁶⁷ Doc. I.L6.

⁶⁸ Qui come nel resto del testo l'enfasi è aggiunta, salvo ove diversamente specificato.

⁶⁹ Doc. I.L6.1, doc. I.L6.2, doc. I.L6.3.

a discutere anche delle condizioni economiche da applicare ai clienti. Un tipico caso di discussioni tra concorrenti in ambito Assem era anche rappresentato dalla situazione in cui un'agenzia, dopo aver ricevuto da un cliente una comunicazione relativa alla proposta di riduzione dei suoi budget (comprensivi di fee, commissioni e diritti), si informava presso le altre agenzie se la medesima riduzione era stata proposta a tutte”.

65. In aggiunta, sempre secondo quanto riportato da Img, *“in diversi casi le agenzie di modelle riescono a prevalere rispetto ai clienti in relazione alle condizioni economiche da praticare loro, anche nei confronti di key player. I documenti istruttori denominati doc. IX.513, IX.522 e IX.528 ne sono un esempio: in questi casi infatti le agenzie, alla fine, non hanno accettato il 2% (per gli utilizzi social network delle immagini) proposto dal cliente Dolce&Gabbana, percentuale inferiore rispetto a quanto normalmente richiesto dalle agenzie (10%)”* (verbale di audizione, doc. XI.1544).

66. Sempre in sede di audizione, Img ha indicato che, a seguito dell'avvio della presente istruttoria, *“i rapporti e le contrattazioni con i singoli clienti hanno iniziato ad essere di fatto bilaterali (cliente-Img), e non più multilaterali (con le altre agenzie o con Assem) come avveniva in precedenza”* (doc. XI.1544).

67. Nel contesto della propria memoria finale, Img ha altresì confermato la natura segreta dell'intesa in esame, osservando tra le altre cose che *“la condivisione delle strategie comportamentali in relazione ai clienti andava certamente ben oltre ciò che i clienti potevano aspettarsi”*, e che *“in ogni caso, i clienti non partecipavano di regola alle riunioni delle agenzie e sono numerose le email tra le Parti aventi ad oggetto l'adozione di una strategia comune in assenza di qualsivoglia coinvolgimento dei clienti”* (doc. XII.1670).

68. In merito al funzionamento dell'associazione di categoria, l'applicant Img ha spiegato che, una volta redatti i verbali delle riunioni così come, in precedenza, i relativi ordini del giorno, la segretaria di Assem *“provvedeva a inviarli via mail ai soci e a pubblicarli nell'area riservata del sito web dell'associazione”* (doc. XI.1544).

Inoltre, se il Presidente dell'epoca di Assem (rappresentante di Major) e il legale di Assem tiravano le fila delle discussioni inerenti – rispettivamente – alle questioni istituzionali (quali tesserini, visti, riconoscimenti pubblici, patrocini, ecc) e aspetti più commerciali, *“in ogni caso, non vi era una posizione di predominanza da parte di tali due rappresentanti Assem in ambito associativo, anche perché vi erano alcune agenzie fondatrici molto attive e propositive; del resto, a votare erano tutte le agenzie e il voto di una valeva quanto quello di tutte le altre”* (doc. XI.1544).

69. Quanto alla commissione di agenzia Clc, Img ha specificato che *“il valore del 20% per tale commissione [la Clc] era presente nel mercato italiano già nel 1995 (quando il [rappresentante di Img] iniziò a lavorare nel settore)”*. Secondo Img, comunque, *“in generale è raro che ci si discosti da tale valore percentuale, anche come eventuale sconto al cliente”* (doc. XI.1544 verbale di audizione).

70. Per quel che riguarda l'ambito geografico rilevante, in corso di audizione (doc. XI.1544), Img ha indicato che *“generalmente, anche se non sempre, un cliente italiano sceglie un'agenzia nazionale per i propri lavori”*.

Del pari, in sede di memoria finale, Img ha inteso sottolineare come *“la definizione del mercato effettuata nella CRI sia corretta e supportata dalle evidenze, ciò con particolare riferimento alla sua dimensione geografica [...] dal momento che i clienti italiani privilegiano le agenzie italiane ed i fenomeni di booking estero sono del tutto irrilevanti”* (doc. XII.1670).

71. In merito al fatturato di pertinenza delle agenzie, anche Img come altre Parti ha fatto presente che il fatturato realizzato con i clienti consiste di fatto, per la gran parte, di importi non di effettiva competenza delle agenzie, in quanto successivamente da retrocedere alle modelle (doc. XI.1544).

72. Con il doc. XI.1593, Img ha comunicato di aver svolto -in data 22 aprile 2015- un corso di *compliance antitrust* per i propri dipendenti, con la funzione di identificare situazioni potenzialmente problematiche da un punto di vista *antitrust*, con particolare riferimento ai rapporti con i concorrenti.

73. Da ultimo, nelle proprie memorie finali (doc. XII.1670), Img ha ribadito l'esistenza di un'intesa segreta illecita tra le principali agenzie di modelle nazionali, sia in ambito Assem che al di fuori dell'associazione, oggetto della propria domanda di *leniency*. Al riguardo, *“Img chiede all'Autorità di voler confermare le valutazioni di cui alla CRI (§§ 339-348) circa il rilievo decisivo della collaborazione di Img e dunque di ammettere la Società al beneficio dell'immunità dall'applicazione delle sanzioni”*.

Nella medesima occasione Img ha osservato che, in relazione ai prezzi dei redazionali, *“le evidenze richiamate nella CRI sono relative a condotte realizzate in ambito associativo in un periodo (2007-2008) in cui la Società non era ancora parte dell'associazione [in quanto] Img è entrata a far parte di Assem quale Socio Ordinario il 25 gennaio 2010 mentre è divenuta Socio Fondatore di Assem solo il 26 marzo 2010”*.

Di conseguenza, secondo la società, è a tale ultima data (26 marzo 2010) che deve farsi risalire l'inizio del coinvolgimento di Img nell'intesa accertata.

C) Le evidenze acquisite: premessa

74. In quel che segue, viene descritta la copiosa evidenza documentale relativa a incontri e scambi di corrispondenza tra le Parti, intervenuti nel periodo maggio 2007 - marzo 2015, che testimoniano dell'attività di coordinamento che ha interessato le variabili economiche che caratterizzano i rapporti economici nel mercato in esame (agli atti sono altresì presenti numerosi esempi di contratti utilizzati dalle agenzie nei rapporti sia con i clienti che con le modelle). Tale coordinamento si è realizzato sia tra le singole Parti che per il tramite dell'associazione di categoria Assem.

75. In particolare, in merito ai rapporti economici agenzia-cliente, il coordinamento ha riguardato:

- la commissione percentuale corrisposta dal cliente all'agenzia in aggiunta ad ogni voce di prezzo, definibile come commissione lato cliente (Clc);
- il prezzo di base per la prestazione (sfilate, campagne pubblicitarie, altri lavori) delle modelle, ossia la cosiddetta *fee* pagata dal cliente;

- il prezzo aggiuntivo per l'acquisizione, da parte del cliente, dei diritti di sfruttamento economico delle immagini delle modelle per utilizzi quali *internet*, *social network* ed *e-commerce*, nel complesso definibili come diritti *on line* (o diritti di immagine o diritti di utilizzo); tale prezzo aggiuntivo viene espresso come aumento percentuale della *fee*;

- il prezzo aggiuntivo per ulteriori prestazioni delle modelle che possono essere richieste dal cliente, quali il *fitting* (le prove d'abito), le prove generali (dell'evento), l'*extra-time* o l'*over-time* (il tempo aggiuntivo di lavoro), il *call-time* (l'orario di presenza), la *cancellation fee* (il prezzo pagato comunque in caso di annullamento della prestazione), nel complesso definibili come prestazioni aggiuntive; anche tale prezzo aggiuntivo viene espresso come aumento percentuale della *fee*.

Il coordinamento tra le Parti in merito ai rapporti economici agenzia-cliente ha riguardato anche le particolari prestazioni delle modelle consistenti in scatti fotografici per i cosiddetti redazionali, ossia le pagine delle riviste femminili -in genere successive alle pagine dedicate alle campagne pubblicitarie- che riportano la descrizione dei vari prodotti reclamizzati nelle didascalie.

76. L'accordo tra le Parti si è esteso anche a ulteriori aspetti non strettamente legati a quantificazioni economiche (quali i termini temporali di pagamento da accordare, o i comportamenti da tenere nei confronti di clienti debitori), nonché alla regolazione dei casi di passaggio di modelle da un'agenzia all'altra.

La commissione di agenzia lato cliente (CLC)

77. Nella documentazione agli atti, la commissione che il cliente è tenuto a corrispondere all'agenzia (denominata nei documenti istruttori in vario modo, in particolare "*diritti di agenzia*" o "*costi di produzione*" o "*cp*" o "*costi di gestione*" o "*agency fee*") compare identificata o direttamente con il suo valore percentuale del 20% ("*+20%*") oppure, senza l'esplicita indicazione di tale valore numerico, come voce aggiuntiva di costo ("*+agenzia*"). Ad esempio, si rilevano frasi del seguente tenore: "*importo di € + € (20% costo di produzione) e quindi complessivamente di €*".

78. Si tratta dunque di una maggiorazione di prezzo, invariabilmente (a) aggiunta ad ogni voce di prezzo e (b) confermata al 20%, cui le Parti fanno costantemente riferimento nell'ambito dei contatti tra di loro, allorché discutono di qualunque somma debba essere richiesta al cliente (*fee* modella, utilizzo immagini sul sito *internet*, utilizzo immagini su *social network*, *over-time*, e quant'altro; cfr. *infra*).

79. Esemplificativo, in proposito, è *ex multis* il verbale della riunione Assem del 16 marzo 2010 (doc. I.L5.12, doc. IX.1097) dove, in relazione alla "*FATTURAZIONE CLIENTI SFILATE*", si decide che "*le voci sul contratto generico restano le seguenti:*

- *fee* modella *+ 20% cp*

- *10% (sul fee della modella) + (20% cp) per utilizzo immagini sul sito istituzionale*

- *10% (sul fee della modella) + (20% cp) per utilizzo immagini su eventuali social networks*".

80. Analogamente, esemplificativo è il doc. IX.925 (comunicazione inviata da Assem a un cliente per conto delle agenzie) che riassume tutte le principali condizioni economiche che regolano il rapporto agenzia-cliente, in relazione a ciascuna delle quali compare la Clc al 20%: “*vi inoltriamo le nostre determinazioni al riguardo:*

La tariffa dei Modelli [fee] non potrà essere inferiore alla flat rate di Eur 1.000 + 20%(cp);

Ogni ora supplementare richiesta [extra-time] sarà conteggiata al 25% + 20%(cp) della tariffa concordata;

La prova generale sarà conteggiata a Eur 100 + 20%(cp) all’ora;

L’utilizzo delle sfilate sul sito istituzionale sarà conteggiato al 10% + 20%(cp) della tariffa concordata;

Un ulteriore 10%+20%(cp) in caso di utilizzo delle foto su altri siti quali i social network”.

81. L’applicazione di tale commissione viene sempre richiamata anche quando vengono concordati tra le Parti gli importi assoluti da richiedere ai clienti, come emerge ad esempio - *ex multis* - nei seguenti casi: “*ufficializzo che la posizione delle agenzie Assem è quella di richiedere Eur 100 + 20% cp per Modello*”⁷⁰, ovvero nel seguente: “*a parte fatturerete 200 euro + 20% nel caso in cui il modello partecipi alle prove generali*”⁷¹, ovvero ancora nel seguente: “*accettare alle seguenti condizioni: per le modelle della fascia di corrispettivo tra 1.000 e 3.000: flat fee pari a euro 500,00 + 20% diritti di agenzia + Iva; per le modelle della fascia di corrispettivo tra 3.000 e 6.000: flat fee pari a euro 700,00 + 20% diritti di agenzia + Iva*”⁷².

82. Oltre a quel che precede (rinvenibile -come detto- in praticamente tutta la documentazione istruttoria), dall’evidenza agli atti emerge altresì come in almeno tre riunioni, intervenute in momenti temporali tra loro distanti all’interno del periodo oggetto di istruttoria, le Parti abbiano discusso della possibilità di variare l’importo percentuale della Clc.

83. Esemplificativa al riguardo è la tematica sollevata da WhyNot, che pone all’ordine del giorno della riunione Assem del 17 settembre 2009 la seguente questione: “*Why Not: richiesta di Triumph di dare il 15% all’agenzia invece che il 20%*”⁷³.

84. Ancor più significativo è quanto discusso dalle Parti nella riunione Assem del 20 giugno 2012, il cui verbale al “*punto 1*” reca proprio la “*proposta di aumento percentuale, ora applicata al 20%, a copertura dei costi di agenzia*”, proposta che la maggioranza rifiuta⁷⁴.

⁷⁰ Mail dell’11 giugno 2010 dalla segretaria di Assem alle Parti, doc. IX.515.

⁷¹ Mail del 15 gennaio 2010 dal Rappresentante alle Parti, doc. V.159.

⁷² Mail del 18 febbraio 2014 dal Rappresentante a Prada e alle Parti (doc. II.9, doc. II.39, doc. VI.216, doc. VI.230, doc. VI.245, doc. VI.251, doc. VIII.387, doc. VIII.388, doc. IX.1263; si veda anche doc. VII.341).

⁷³ Doc. IX.1080. A ciò fa seguito la spiegazione del Presidente, rappresentante di Major: “*il Presidente informa che normalmente questa società [Triumph] offre il 15% alle agenzie in quanto in Germania è uso dare tale percentuale*” (verbale della medesima riunione, doc. IX.1081).

⁷⁴ Doc. IX.1156.

85. In aggiunta, il documento recante “*ordine del giorno e decisioni dei Fondatori*” in relazione alla riunione Assem del 19 aprile 2013⁷⁵ riporta, anche in questo caso al primo punto, quanto segue: “*percentuale c.p. [costi di produzione] Clienti: tutti i soci deliberano che nessuno è contrario a far fronte comune: Major, Women, D’Mngmt [Dman]/Brave, WhyNot, Next, Elite, Img*”.

86. Da evidenze raccolte presso un’ampia selezione di clienti delle agenzie di modelle, cui sono state indirizzate richieste di informazioni nel corso dell’istruttoria, è stato in generale confermato il valore fisso del 20% a titolo di Clc senza particolari possibilità di contrattazione sul punto⁷⁶. Alcuni tra i clienti coinvolti hanno rilevato come tale percentuale sia applicata e riconosciuta nel mercato di riferimento a livello sia nazionale che internazionale.

87. Si rileva inoltre che uno dei clienti ha osservato che “*Tuttavia, in taluni casi, la commissione di agenzia non è stata applicata alla componente di remunerazione del diritto di immagine dell’indossatrice e/o agli eventuali overtime effettuati dalla modella*”⁷⁷. Ancora, secondo un altro cliente, “*l’importo percentuale generalmente dovuto alle agenzie di modelle nazionali è pari al 20% (ove richiesto); non si sono registrati negli anni scostamenti di tale percentuale*”⁷⁸.

La fee della modella

88. La *fee* (o tariffa) della modella costituisce il prezzo di base, pagato dal cliente, della prestazione professionale resa dalla modella, generalmente⁷⁹ riferita alla giornata lavorativa. Come visto, la *fee* rappresenta anche la base di calcolo su cui applicare le percentuali riferite alle commissioni di agenzia (Clc e Clm) nonché le percentuali riferite ai cosiddetti diritti *on line* e alle cosiddette prestazioni aggiuntive.

89. Anche in relazione a tale variabile economica, l’evidenza agli atti testimonia di un coordinamento tra le Parti.

Al riguardo, un primo esempio si ha con il doc. IX.1062 laddove, in occasione della riunione Assem del 12 gennaio 2009, si dà conto del fatto che “*WhyNot chiede di trattare argomento DOLCE&GABBANA che hanno richiesto ai reparti uomo uno sconto del 40% sulle tariffe delle loro sfilate*”.

90. Si consideri poi una comunicazione *mail* del gennaio 2010⁸⁰ inviata dall’Assem a tutti i propri associati (non solo quindi i Soci Fondatori, ossia le Parti) indicante la posizione da assumere in occasione delle imminenti sfilate (nel

⁷⁵ Doc. IX.840, doc. IX.1174.

⁷⁶ Si tratta nello specifico dei seguenti quindici: 1) Prada S.p.a. - Prada Group S.p.a. (doc. XI.1504); 2) Gianni Versace S.p.a. (doc. XI.1516); 3) Guccio Gucci S.p.a. (doc. XI.1514); 4) Dolce & Gabbana S.r.l. (doc. XI.1538); 5) Bottega Veneta S.r.l. (doc. XI.1513 e doc. XI.1522); 6) Roberto Cavalli S.p.a. (doc. XI.1526); 7) Trussardi S.p.a. (doc. XI.1505); 8) Etro S.p.a. (doc. XI.1511); 9) Dsquared2 S.p.a. (doc. XI.1521); 10) Jil Sander Italia S.p.a. (doc. XI.1534); 11) Missoni S.p.a. (doc. XI.1510); 12) Emilio Pucci S.r.l. (doc. XI.1532); 13) Tod’s S.p.a. (doc. XI.1506); 14) Fendi Adele S.r.l. (doc. XI.1518); 15) Salvatore Ferragamo S.p.a. (doc. XI.1543).

⁷⁷ Doc. XI.1526.

⁷⁸ Doc. XI.1504.

⁷⁹ Per il caso ad esempio delle sfilate, può infatti accadere che una modella ne effettui più d’una in una stessa giornata, per cui in quel caso la remunerazione giornaliera sarebbe la somma delle remunerazioni per ciascuna sfilata.

⁸⁰ Doc. IX.554.

caso di specie quelle maschili del cliente D&G). Il testo accompagnatorio di detta mail così recita: “vi suggeriamo di prendere posizione così come indicato nella comunicazione qui allegata, posizione già condivisa dai Soci Fondatori. Pertanto se vi trovate d'accordo, vi preghiamo di inoltrare la comunicazione allegata a Dolce&Gabbana, ovviamente qualora la vostra agenzia sia impegnata con quest'ultima per le prossime sfilate”.

Nella citata comunicazione allegata, che sarà mandata al cliente dalle singole agenzie (la conseguente lettera è riportata nel doc. IX.925 del gennaio 2010), sono infatti contenute tutte le principali condizioni economiche che regolano il rapporto agenzia-cliente: “vi inoltriamo le nostre determinazioni al riguardo:

- La tariffa dei Modelli non potrà essere inferiore alla flat rate di Eur 1.000 + 20%(cp) [costi di produzione o Clc];
- nella tariffa del Modello sarà inclusa una presenza di due ore prima dell'inizio della sfilata [call-time]. Ogni ora supplementare richiesta [extra-time] sarà conteggiata al 25% + 20% (cp) della tariffa concordata;
- la prova generale sarà conteggiata a Eur 100 + 20% (cp) all'ora;
- l'utilizzo delle sfilate sul sito istituzionale sarà conteggiato al 10% + 20% (cp) della tariffa concordata; un ulteriore 10%+20% (cp) in caso di utilizzo delle foto su altri siti quali i social network”.

91. La descritta comunicazione di Assem del gennaio 2010⁸¹, tra le altre cose, testimonia appunto di una espressa concertazione tra le Parti in relazione alla fee dei modelli, per la quale viene infatti esplicitamente concordato un valore minimo di mille euro: “la tariffa dei Modelli non potrà essere inferiore alla flat rate di Eur 1.000 + 20%(cp)”.

92. Evidenze di concertazione con riferimento alla fee delle modelle si hanno poi nel verbale di riunione Assem del 3 febbraio 2011⁸², nel corso della quale le Parti decidono di traslare importi non altrimenti esigibili dal cliente: “Versace ha apparentemente accettato il contratto modificato che prevedeva il 20% per le Prove Generali, come da accordi presi l'anno scorso. Di fatto, però, alle sfilate Uomo appena concluse, non le hanno fatte e si crede che faranno la stessa cosa per le imminenti Sfilate Donna. I presenti propongono di spostare questo 20% sul fee della modella”.

93. In conformità a quel che precede, l'ordine del giorno della medesima riunione Assem del 3 febbraio 2011⁸³ riporta espressamente: “Tariffe sfilate Uomo: molti clienti propongono cifre troppo basse. Why Not propone di stabilire un tariffa al di sotto della quale non si accettano i lavori”.

Nel relativo verbale di riunione⁸⁴, si legge quindi che “molte agenzie lamentano fee eccessivamente bassi per le sfilate Uomo e propongono di stabilire una cifra sotto la quale i clienti non dovrebbero andare. [Il Rappresentante] fa presente che non è possibile farlo in quanto si tratterebbe di fare “cartello”. Sono solo le singole agenzie che possono decidere se accettare di dare dei modelli o meno al cliente sulla base della sua offerta”.

⁸¹ Doc. IX.554.

⁸² Doc. I.L5.12, doc. IX.1111, doc. IX.1308.

⁸³ Doc. IX.827, doc. IX.1110.

⁸⁴ Doc. I.L5.12, doc. IX.1111, doc. IX.1308.

94. L'esigenza di aumentare in maniera concordata le *fee* delle modelle (del comparto uomo nel caso di specie) emerge anche dalla lettura del verbale di riunione Assem del 7 marzo 2012⁸⁵ dove, nel contesto di una trattativa con Cavalli, “in linea di massima i Soci accettano la percentuale proposta, ribadendo che comunque andrebbero ridiscusse le tariffe uomo per aumentarle e rendere meno ampia la differenza tra tariffe uomo e donna”.

95. In maniera analoga, e con riferimento ad entrambi i comparti (uomo e donna), nella riunione Assem del 19 aprile 2013 espressamente “si decide di accordarsi per non dare a DSquared modelli/e a soli 1.000,00 (mille) euro”⁸⁶.

96. Nell'ambito di una trattativa tra Women e un cliente (Missoni), con problematiche nella quantificazione delle *fee*, nel maggio 2013 la stessa Women investe della questione l'agenzia concorrente Img (“scusa leggi sotto, tra un po' la mando a [...]”), la quale nel rispondere esplicita la propria *fee*: “[Missoni] a me ha detto ha scritto 2.500 + 20% al giorno più spese...e mi dice se confermiamo adesso ci sto con i costi” (doc. I.L5.10).

97. Nell'ottobre 2013, nel contesto di una riunione tra Prada e alcuni rappresentanti delle Parti (WhyNot, Img e il Rappresentante) in merito ad alcune quotazioni (in particolare dell'*extra-time* nel *fitting* e della *cancellation fee*), vengono comunicate anche le *fee* delle modelle, essendo queste la base di calcolo delle percentuali relative alle predette quotazioni (“la tariffa base per le modelle è intorno ai 2.000/2.500 euro”⁸⁷).

98. Sempre nel medesimo contesto (ottobre 2013 sulla questione Prada), Img esplicita ai concorrenti la propria posizione nei seguenti termini: “io tuttora preferisco la tariffa fissa [per la quantificazione degli extra-time nei fitting] alla % su un prezzo [la fee modella] che nonostante i nostri buoni propositi NON salirà e che NON sapremo prima della sfilata....In ogni caso mi attengo alla maggioranza” (doc. I.L5.29).

99. Similmente, nel contesto di discussioni via *mail* tra le Parti del febbraio 2014, con il coinvolgimento di Assem, sulla quantificazione di alcuni diritti di immagine, vengono condivisi le *fee* modelle applicate da Dman (2.000 euro) e da WhyNot (3.000 euro) per le sfilate di Trussardi⁸⁸.

100. In relazione ad una diatriba sorta con il cliente Hogan, in merito all'inclusione o meno dei diritti per *internet* e *social* nelle *fee* sfilata⁸⁹, nel marzo 2014 WhyNot si rivolge ai concorrenti nei seguenti termini: “come intendete procedere con Hogan? applicare il nuovo contratto e quindi aggiungere le varie percentuali al fee comunicato prima della sfilata e oggetto della discussione, oppure includere internet e social nel fee e aggiungere il resto? Sarebbe bello che tutti facessimo la

⁸⁵ Doc. IX.1143.

⁸⁶ Doc. IX.1175, doc. IX.1304.

⁸⁷ Doc. VIII.438, doc. VIII.445.

⁸⁸ Doc. VI.234, doc. IX.948, doc. IX.949.

⁸⁹ Questione già affrontata dalle Parti nel precedente mese di febbraio 2014 (doc. VII.325), con i seguenti scambi di informazioni: “i fee erano comprensivi di social e internet” per WhyNot; “confermo che non hanno precisato che era incluso 10%+10% [...] per le sfilate uomo mi dice la collega che per Hogan abbiamo fatturato fee + 20% e ulteriore 10% + 10%” per Dman; “confermo per l'uomo ma a me risulta che abbiano chiesto anche compresi nel fee catalogo e lookbook. risulta a qualcun'altro che ha l'uomo?” per WhyNot; “per i modelli di D'men nessun utilizzo catalogo e lookbook” per Dman.

stessa cosa". Segue, al solito, la discussione via *e-mail* tra le Parti, che così si esprimono: "anche noi procederemo con il fatturare +10% +10%" (Women); "anche noi faremo +10% +10% etc, spero che chi ancora non ha risposto si adegui alla maggioranza" (WhyNot); "sì anche noi facciamo + diritti. Li ho dichiarati da subito" (Next)⁹⁰.

Tuttavia, Dman nutre dei dubbi sulla effettiva definizione della questione: "avrei bisogno per favore di una conferma da tutti se avete poi fatturato il 10% + 10% a Hogan per la sfilata. (fee € 1.500 + 20%, abbiamo fatturato +10% +10%). Hogan insiste ancora nel chiedere che siano inclusi nel fee e che da tutte le agenzie ha ricevuto fatture con questi diritti inclusi"⁹¹; a ciò seguono le rassicurazioni di Women ("anche per Women fee + 10% + 10% + 20%"), che però non soddisfano affatto WhyNot: "pare che tutti (tranne WhyNot e Dman) abbiano deciso di lasciare inclusi nei fee di Hogan internet e social? Me lo confermate? E nel caso mi spiegate perché il cambiamento di decisione non è stato comunicato agli altri soci? Ovviamente Img che l'aveva già fatto a monte non deve rispondere"⁹².

Segue così la rettifica di Women ("anche noi fatto a monte [...], avevamo già fatto i prezzi comprendendo i diritti e ovviamente aumentandoli ma non avevo avuto ancora modo di appurarli") e, da ultimo, l'adeguamento di WhyNot ("fino a ieri veramente [dicevate] di averli fatturati in più, comunque non è un problema..ci allineiamo anche noi") e Dman ("ci <<allineiamo>> anche noi con una bella nota di credito [a favore del cliente]. Non è il problema dei 300€ ma non vedo perché Tod's e Fay li pagano a parte e Hogan no"⁹³). Segue poi anche la dichiarazione di Major ("Major ha fatturato fee sfilata +10% +10% + 20%"⁹⁴).

101. Ancora, nel contesto della medesima vicenda con il cliente Hogan sull'inclusione o meno dei diritti *internet* e *social network* nelle *fee* sfilata, Dman rende noto tale valore ai concorrenti (WhyNot e Women), così rivolgendosi ad essi: "Hogan insiste: le altre agenzie l'hanno scorporato vedi sotto citando WhyNot ed Elite (dopo aver fatto storie).. Solo per sapere, se posso dire a questo punto a Hogan, visto che mi avete risposto così, che anche voi avete seguito la nostra linea di AGGIUNGERE il 10% + 10% - NON DI SCORPORARLO!"⁹⁵, e nelle precedenti *mail* allegate ("vedi sotto") viene in effetti esplicitamente indicata la *fee* sfilata nella comunicazione Dman-cliente: "stiamo verificando con gli altri associati e mi risulta in gran parte abbiano aggiunto 10%+10% al rete base di €1.500+20%".

102. Da notare, in particolare, che questi ultimi documenti⁹⁶ testimoniano del fatto che, nell'ambito dell'ampio coordinamento tra le Parti su svariate questioni commerciali, appaiano i dati sulle *fee* delle modelle ("fee €1500 + 20%").

⁹⁰ Doc. II.33, doc. II.42, doc. VI.238, doc. IX.888.

⁹¹ Doc. II.33, VI.238, IX.888.

⁹² Doc. II.33, IX.888.

⁹³ Doc. II.33, IX.888, V.183. Tra queste ultime due società (Dman e WhyNot) intercorre inoltre un rapido punto della situazione prima di confermare la scelta dell'allineamento: "ma quindi tu cosa fai?Insistiamo noi che è giusto come abbiamo fatto noi?", "abbiamo già detto che va bene anche per noi", "va bene" (doc. II.33).

⁹⁴ Doc. VI.229, doc. IX.888.

⁹⁵ Doc. II.34. La risposta che fornisce WhyNot è affermativa: "noi l'abbiamo aggiunto" (doc. II.34).

⁹⁶ Doc. II.33, doc. V.183, doc. II.34 (mail del 6 ottobre 2014).

103. In maniera analoga, nel marzo 2014, nel contesto di comunicazioni elettroniche poi girate a tutte le Parti, vengono rese note le *fee* sfilata di due modelle di Elite per il cliente Pucci: *“Larissa: prima sfilata 1.000 euro (rate), seconda sfilata 300 euro (prezzo ridotto al 30% del rate). Julia: prima sfilata 3.500 euro (rate), seconda sfilata 1.050 euro (prezzo ridotto al 30% del rate)”*⁹⁷.

104. Similmente si rileva ad esempio anche nel contesto di una discussione tra le Parti intercorsa nell’ottobre 2014 sulla quotazione da fare a Bottega Veneta per l’*e-commerce* diretto, con una proposta del 30% in considerazione del fatto che tale cliente corrisponde *fee* elevate, WhyNot tiene a puntualizzare che *“sono d’accordo, ma per l’uomo non paga così tanto (800/900/1.000 €). Quindi chiederei il 50%”*⁹⁸, secondo appunto la logica che a *fee* elevate possono corrispondere percentuali inferiori, ma a *fee* contenute devono corrispondere percentuali superiori. E infatti *“siamo d’accordo con WhyNot”* per Elite⁹⁹; *“per Elite 25% donna e 50% uomo”*¹⁰⁰; *“per me 25% donna e 50% uomo”* per WhyNot¹⁰¹; mentre *“per Dman va bene il 25%”*¹⁰² e *“ok 25% per entrambi”* per Women¹⁰³.

105. Esemplicativo, al riguardo, è anche quanto viene verbalizzato ad esito della riunione Assem del 29 maggio 2014: *“le necessità di quantificazione di un lavoro, che vede coinvolte modelle di più agenzie, devono essere confrontate tra i soci interessati, mettendo in copia la segreteria”*¹⁰⁴.

106. E infatti, nel contesto di una diatriba sorta con il cliente Versace in merito alla corretta definizione di alcuni diritti di utilizzo delle immagini, nel maggio 2014¹⁰⁵ le Parti concordano di assumere il comune atteggiamento di venire incontro alle richieste di Versace in cambio, però, di un aumento generalizzato delle tariffe per le modelle (le *fee*). L’*incipit* iniziale di Women in tal senso (*“scusate l’anomalo non è negli utilizzi [delle immagini] che chiedono che non sono assolutamente straordinari, ma nelle TARIFFE!!!!!!”*) viene infatti prontamente seguito da Img (*“esatto. Io userei questo per concedere quello che chiedono a fronte dell’impegno di aumentare le tariffe dal 2015. Aumento non minore del 25%/30% che sono sempre noccioline comunque”*) e WhyNot (*“io credo che sia più corretto, dal momento che altri clienti hanno gli stessi utilizzi compresi, di includerli anche per loro [...] e credo che tutti dovremmo cercare di aumentare le tariffe perché pagano davvero poco”*, concludendo quindi *“ok in contratto subordinato ad un aumento tariffe del 30%”*).

107. Vale considerare che il predetto doc. VIII.427 viene spiegato da Women nei seguenti termini: esso, infatti, *“contiene una discussione tra le agenzie di modelle in merito al livello troppo basso delle fee delle modelle riconosciute da Versace, e all’opportunità di cercare di aumentare le stesse; ciò in quanto in precedenza, in*

⁹⁷ Doc. VI.228.

⁹⁸ Doc. II.56, doc. IX.898.

⁹⁹ Doc. II.62, doc. IX.897.

¹⁰⁰ Doc. II.40, doc. VI.231, doc. IX.899.

¹⁰¹ Doc. II.58, doc. V.169, doc. IX.893.

¹⁰² Doc. II.28, doc. IX.891.

¹⁰³ Doc. II.60, doc. IX.895.

¹⁰⁴ Doc. IX.1225, doc. IX.1303, doc. IX.1340.

¹⁰⁵ Doc. I.L5.28, doc. VIII.427, doc. VIII.428, doc. IX.1331, doc. IX.1350, doc. IX.1352.

ambito Assem, si era accolta la richiesta di tale cliente -che versava in grave crisi finanziaria- di ridurre a suo vantaggio tali fee, non più aumentate successivamente”¹⁰⁶.

I diritti on line

108. L’attività delle agenzie di modelle riguarda anche la gestione dei diritti derivanti dalle immagini (foto e/o video) tratte in occasione delle prestazioni delle proprie professioniste. In particolare, si tratta dei diritti di utilizzazione e sfruttamento economico delle immagini (diritti di immagine), con ciò intendendosi ogni materiale audio-visivo (video, filmati, foto) ritraente le modelle durante la prestazione (sfilata, *backstage*, servizi video o fotografici, ecc)¹⁰⁷.

109. Le utilizzazioni, a fini commerciali e non, di immagini realizzate durante (ad esempio) una sfilata sono svariate, e a grandi linee catalogabili nelle seguenti quattro ipotesi: utilizzo cosiddetto *internet* istituzionale (ossia sul sito *web* del cliente ma non a fini di vendita di prodotti); utilizzo cosiddetto *social network* (ossia su pagine riconducibili al cliente aperte sui *social network*); utilizzo cosiddetto *e-commerce* (ossia a fini commerciali di vendita di prodotti al pubblico), a sua volta distinto in *e-commerce* diretto (possibilità per il consumatore di acquistare i prodotti cliccando direttamente sull’immagine della modella) ed *e-commerce* indiretto (possibilità per il consumatore, cliccando sull’immagine, di accedere alla sezione di commercio elettronico del sito dove, però, non dovranno essere visibili le immagini in questione).

110. Il prezzo di riferimento -aggiuntivo rispetto al prezzo base della *fee*- concordato tra i concorrenti per i diritti *on line* è espresso in termini percentuali e viene calcolato sulla *fee* della prestazione della modella. Nello specifico, come si vedrà, esso è stato concordato ai seguenti valori (che si cumulano tra loro qualora il cliente desideri acquistare più diritti):

10% per l’utilizzo *internet* su sito istituzionale;

10% per l’utilizzo su *social network*;

25% in caso di *e-commerce* diretto (percentuale che diviene 50% qualora non si acquistino anche i due precedenti utilizzi *internet* e *social*); in alternativa, un ulteriore 15% in caso di *e-commerce* indiretto (percentuale che diviene 30% qualora non si acquistino anche i due precedenti utilizzi *internet* e *social*)¹⁰⁸.

111. Vale ribadire come il descritto 20% di Clc venga computato anche su questi importi aggiuntivi, relativi all’utilizzazione economica delle immagini.

Quindi, esemplificando, qualora un cliente necessiti della prestazione di una data modella con una certa *fee*, e desideri acquistare anche i diritti sulle sue immagini per utilizzarle ad esempio sul proprio sito *internet* e a fini di *e-commerce* diretto, tale cliente -secondo quanto concordato tra le Parti- dovrà corrispondere

¹⁰⁶ Verbale di audizione, doc. X.1448.

¹⁰⁷ Nelle sfilate vengono infatti realizzate delle riprese video o foto a corollario dell’attività di passarella, mentre nel caso di campagne (pubblicitarie) o cataloghi/*look book* l’attività consiste proprio nello *shooting*. In generale, comunque, gli onorari spettanti all’autore delle opere fotografiche (il fotografo) e/o dei filmati (il *video maker*) sono a carico del cliente.

¹⁰⁸ Cfr. ad esempio doc. I.L5.20.

all'agenzia interessata il seguente importo complessivo, dove il 20% di Clc compare tre volte (una per ogni voce di prezzo da pagare, si veda la sottolineatura):

$$\text{fee} + \underline{20\% * \text{fee}} + [(\underline{10\% * \text{fee}}) + \underline{20\% * (10\% * \text{fee})}] + [(\underline{50\% * \text{fee}}) + \underline{20\% * (50\% * \text{fee})}]$$

FEE + CLC
INTERNET + CLC
E-COMMERCE + CLC

112. In quel che segue viene illustrato il contenuto della più rilevante documentazione relativa al coordinamento tra le Parti sulla quantificazione dei diritti di utilizzo delle immagini, seguendo per semplicità espositiva un ordine cronologico nella rappresentazione dei fatti.

113. Già nel dicembre 2009, le Parti erano alla ricerca di una “comune volontà” in merito alla quotazione da applicare al cliente Versace per l’utilizzo delle foto delle sfilate su un *social network* (Facebook)¹⁰⁹. Al riguardo, in particolare, in una comunicazione agli associati “*per sottoporre alla Vostra attenzione una problematica verificatasi e per individuare la corretta soluzione comune*”, in ambito Assem si tenta di capire se la posizione delle Parti sia quella di includere detto utilizzo nel 10% già prezzato per il cosiddetto uso *internet* istituzionale (come già accordato ai clienti Gucci e Prada), ovvero se richiedere un ulteriore 10% aggiuntivo.

114. La questione era stata inizialmente affrontata dalle Parti nella riunione Assem del 24 novembre 2009¹¹⁰, il cui ordine del giorno indica infatti la richiesta di Women di “rivedere i contratti con i clienti così da inserire una clausola che permetta di includere i diritti per pubblicazione su Facebook delle foto sfilate”. Ad esito della relativa discussione, le Parti decidono di “*chiedere [al Rappresentante] di rielaborare il contratto standard Assem per le sfilate includendo una clausola che vincoli il cliente a pagare un 10% per la pubblicazione delle foto sfilate su Facebook*” (verbale di riunione di Assem)¹¹¹.

115. Successivamente, nel gennaio 2010, con lo sviluppo delle potenzialità commerciali di *internet*, le Parti affrontano così la questione dei connessi diritti di utilizzo delle immagini delle modelle: “*il Presidente [rappresentante di Major], così come anche alcuni associati, valuta lo sviluppo che internet offre nella diffusione di immagini pubblicitarie come un nuovo e potente veicolo di diffusione che potrebbe sostituire le attuali campagne cartacee. Si evidenzia la necessità di rivedere sostanzialmente la percentuale da far pagare ai clienti*” (verbale di riunione Assem del 13 gennaio 2010¹¹²).

116. Le condizioni economiche concordate tra le Parti vengono riassunte, nel verbale della riunione Assem del 16 marzo 2010¹¹³, nei seguenti termini: “*si constata la difficoltà a far accettare ai clienti le percentuali relative ad internet e all’utilizzo delle immagini sui Social networks. Si concorda che entrambe le*

¹⁰⁹ Doc. IX.478.

¹¹⁰ Doc. IX.1064.

¹¹¹ Doc. IX.1065.

¹¹² Doc. IX.1086.

¹¹³ Doc. I.L5.12, doc. IX.1097.

percentuali saranno comunque richieste ai clienti. Pertanto le voci sul contratto generico restano le seguenti:

- fee modella + 20% cp

- 10% (sul fee della modella) + (20% cp) per utilizzo immagini sul sito istituzionale

- 10% (sul fee della modella) + (20% cp) per utilizzo immagini su eventuali social networks”.

117. Sempre nel marzo 2010, Img scrive ai competitor in relazione a una richiesta avuta da Dolce&Gabbana dopo una sfilata “per ricevere una quotazione per l'utilizzo, su alcuni siti internet e per una durata indicativa di 6 mesi, delle immagini di alcune nostre modelle ritratte in un video backstage (incentrato sul make-up). Qualcuno di voi ha ricevuto la stessa richiesta e se sì come pensate di comportarvi?”¹¹⁴. Nel medesimo contesto, WhyNot chiede inoltre a Dman “tu hai ricevuto questa richiesta?”.

118. Nell'aprile 2010¹¹⁵, a seguito di contatti presi dal cliente Gucci singolarmente con le agenzie (per la quotazione dell'uso e-commerce delle foto delle sfilate), l'associazione ricorda alle Parti la linea comune decisa in un'apposita riunione Assem: in tale sede, infatti, si era “convenuto che il corrispettivo medesimo (riguardando l'utilizzo delle foto per fini sicuramente pubblicitari) avrebbe dovuto essere sicuramente superiore a quello previsto per ciascuna modella per l'esecuzione della sfilata stessa. Vi rammento la assoluta necessità di fare fronte comune in merito a tale indicazione”.

119. Ancora nell'aprile 2010¹¹⁶, WhyNot invia ad alcuni concorrenti (Next, Joy, Elite, Women, Img)¹¹⁷ e all'Assem il proprio contratto sfilate con il cliente D&G, con le seguenti richieste nella mail di accompagnamento: “questo è il contratto che abbiamo modificato per la sfilata di Dolce uomo. voi l'avete già fatto? e se sì come? ci confrontiamo e lo facciamo uguale per tutti? inoltre, qualcuno di voi aveva chiesto il 10% di social network durante le trattative della sfilata uomo di gennaio scorso?”.

120. Con il cliente Dolce&Gabbana, nel maggio/giugno 2010 sorge una diatriba in merito ai diritti di utilizzo delle immagini su social network; l'esponente dell'associazione interloquisce col cliente nel seguente modo: “quanto all'ulteriore 10% per i social network, Le confermo la posizione di Assem, salvo ulteriore discussione nella prossima riunione [...] ieri, nel corso della riunione Assem¹¹⁸, abbiamo riparlato della questione relativa ai social network. Le confermo che qualora Dolce&Gabbana avesse utilizzato le foto anche sui social network sarà tenuta a corrispondere l'ulteriore 10% a tale titolo [...] solo ora, a due giorni (credo) dalla sfilata, viene fatta una proposta di rivedere il fee per il social

¹¹⁴ Doc. II.6.

¹¹⁵ Doc. VIII.426, doc. V.184, doc. V.186.

¹¹⁶ Doc. IX.500.

¹¹⁷ Nonché anche alle agenzie Future Models e Beatrice Models.

¹¹⁸ Anche nel doc. V.191 del maggio 2010 si trovano evidenze delle discussioni tra concorrenti in sede Assem per la definizione comune della questione sorta con D&G: come indicato dal Rappresentante, infatti, “anche alla luce delle mie precedenti e-mail e della posizione già discussa e approvata in Assem, ritengo il contenuto del contratto proposto [da D&G] inaccettabile [...] a questo punto ribadirei a D&G la nostra posizione, riservandomi di discuterne un'ultima volta nel corso della prossima riunione Assem del 9/6/2010”.

network dal 10% al 3% in ragione del fatto che verrebbe utilizzato per una durata ridotta. Non sono in grado di discutere e approvare con Assem questa proposta prima delle sfilate in quanto sarebbe necessario convocare nuova ed apposita riunione [...] mi spiace ma non facciamo proprio in tempo. Ne ho già parlato con gli associati e la nostra posizione rimane quella della mia ultima mail. La relativa votazione deve passare necessariamente da una preventiva discussione intorno ad un tavolo con tutti gli associati”¹¹⁹.

Agli associati il Rappresentante fa così presente che “ritengo quantomai infondate le motivazioni addotte da D&G tese a negare il riconoscimento di un fee aggiuntivo per i social network. Sarà mia cura rispondergli a breve insistendo ancora una volta per il riconoscimento di tale fee aggiuntivo, così come concordato in seno all'ultima riunione Assem”¹²⁰. Similmente nel doc. IX.501: “posizione già discussa ed approvata in Assem [...] A questo punto ribadirei a D&G la nostra posizione riservandomi di discuterne una ultima volta nel corso della prossima riunione Assem del 9/6/2010 [...] Il testo per le sfilate prossime approvato e proposto da Assem rimane pertanto, come concordato con gli associati, il medesimo”.

Le chiose di Img e di WhyNot sono rispettivamente del seguente tenore: “scusa ma non possiamo semplicemente NON concedere questi utilizzi e fine della questione? Il 2% non ci cambia certo la vita.. Quindi che non lo facciano. Non siamo obbligati a concedere utilizzi e soprattutto a queste cifre”; “ha ragione Img, in questo momento gli utilizzi non glieli diamo e se ne riparla dopo il 22 giugno.. bisognerà stare attenti ai loro fax di conferma e cancellare tutto quello che non va bene e rimandarli timbrati e controfirmati (per chi ha l'uomo)”; del pari Next: “concordiamo anche noi nel non concedere i diritti a questo punto”, Elite: “concordo con Img”, Women: “concordo esattamente con Img”¹²¹.

121. Sulla medesima questione con Dolce&Gabbana, sempre nel giugno 2010, per il tramite dell'associazione viene così riportata al cliente la posizione concordata tra le Parti: “dopo un consulto con tutti gli associati, sulla sua richiesta di quantificare il social network al 2% non vi è alcun accordo tra gli associati”¹²² [...] Pertanto la posizione comune è quella di cui alla allegata bozza (a lei peraltro già inviata) in cui è stata tolta la pattuizione del 10% per i social network (e quindi non è autorizzato alcun utilizzo su social network) [...] Ciò premesso l'allegata bozza costituisce la posizione finale degli associati”¹²³.

D'altra parte, l'esponente dell'associazione aveva espresso alle Parti la propria convinzione che “in merito alla questione di dare agenzia per agenzia adesione o meno al 2% per i social network, sono contrario in quanto l'evidente intento è quello di dividere gli associati” (doc. IX.558), subito in proposito rinfrancato da WhyNot (“sono d'accordo”, doc. IX.522, doc. IX.544), da Img (“anche noi”, doc.

¹¹⁹ Doc. II.7, doc. VIII.361, doc. VIII.362, doc. VIII.425, doc. IX.524, doc. IX.545, doc. IX.550.

¹²⁰ Doc. IX.497.

¹²¹ Doc. II.7, doc. VIII.361, doc. VIII.362, doc. VIII.425, doc. IX.513, doc. IX.528, doc. IX.533, doc. IX.539, doc. IX.540.

¹²² E ciò nel senso, successivamente chiarito dal Rappresentante, che “forse mi sono spiegato male...non è che alcuni associati non sono d'accordo e altri no...tutti non sono d'accordo” (doc. IX.532).

¹²³ Doc. VIII.370, doc. IX.495, doc. IX.532.

IX.522), da Women (“*anch’io*”, doc. IX.543), da Joy (“*ok anche per noi*”, doc. IX.523), da Next (“*rimaniamo tutti uniti sono d’accordo*”, doc. IX.529).

122. Sempre nel giugno 2010 e sempre con D&G, si pone una nuova questione legata all’utilizzo delle immagini delle sfilate dei modelli in un sito temporaneo del cliente a fini di *e-commerce*. Al riguardo, l’Assem fa presente che “*D&G vorrebbe avere tale utilizzo gratuito, ma trattandosi comunque di e-commerce le agenzie WhyNot e Elite proponevano di chiedere Eur 100 + 20% cp a Modello. Dato che non abbiamo il tempo di parlarne insieme durante una riunione Assem, vi chiedo la cortesia di inviarmi il vostro parere, così da poter formulare una risposta unanime per D&G*” (doc. IX.498, doc. IX.516)¹²⁴.

A ciò fa seguito la risposta di Dman (doc. IX.498): “*comunico che Dman non concederà nessun utilizzo a titolo gratuito. Anche se la cifra risulta essere irrisoria, concordiamo con le agenzie Elite e WhyNot per la fatturazione minima di euro 100,00 a modello + Agenzia [20%]*”, di Joy (doc. IX.515, doc. IX.537): “*anche noi siamo d’accordo con Elite e WhyNot [...] si scusa anche io sono d’accordo*”, di Women (doc. IX.538): “*concordo con Elite e WhyNot*”.

Al riguardo, WhyNot si premura persino di diffondere presso i concorrenti (per il tramite di Assem, cui si rivolge nei seguenti termini: “*questa è la release giusta per l’utilizzo delle magliette di Dolce, per favore la fai girare a tutti così quando la ricevono da Dolce la possono confrontare?*”), il *format* contrattuale da utilizzare in proposito con D&G, nel quale viene appunto espressamente previsto il predetto compenso di 100 euro più 20% di commissione (doc. IX.503). Tale *format* viene poi effettivamente circolarizzato da Assem presso tutti gli associati (doc. IX.508), come ufficializzato dalla stessa Assem (doc. IX.515): “*chi mi ha risposto si è detto d’accordo con la proposta di Elite e WhyNot di chiedere Eur 100 + 20% cp. Pertanto ufficializzo che la posizione delle agenzie Assem è quella di richiedere Eur 100 + 20% cp per Modello. Resta comunque a discrezione di ogni agenzia la possibilità di richiedere un importo superiore*”.

123. Ancora nel giugno 2010 (doc. VIII.372), per il tramite dell’associazione viene invocata la solita concertazione tra le agenzie concorrenti, al fine di assumere una posizione unitaria con il cliente Versace in merito ai diritti di immagine da includere nel 10% per utilizzo di *internet* istituzionale e nell’ulteriore 10% per utilizzo di *social network* (“*vi prego di consultarvi telefonicamente per trovare una posizione comune e di farmi sapere la vostra comune volontà per tempo*”).

In proposito, l’esponente di Assem si adopera anche al fine di evitare contatti bilaterali agenzia-cliente (Versace nel caso di specie), che potrebbero ostacolare il raggiungimento di una posizione comune tra le agenzie concorrenti: “*scrivo, in nome e per conto di Assem, in merito alla mail da Voi inviata ad alcune agenzie e contenente una richiesta di integrazione di diritti sul contratto sfilata. Osservo in primo luogo che eravamo rimasti d’accordo che, al fine di evitare spiacevoli incidenti e/o equivoci (vedi problematica passata "social network"), ogni comunicazione relativa alla modifica dei contratti e/o a cessioni di diritti di utilizzo avrebbe dovuta essere rivolta al sottoscritto. Ciò premesso ho esaminato la Vostra richiesta insieme a tutti gli associati nel corso della riunione Assem*

¹²⁴ Il doc. IX.516 è stato così spiegato da Elite in corso di audizione: “*si tratta di discussioni tra agenzie in merito alla quantificazione di particolari diritti da e-commerce*” (doc. XI.1462).

tenutasi nella giornata di ieri e Vi comunico le determinazioni dell'associazione al riguardo” (doc. VIII.374).

124. Ancora i diritti di sfruttamento economico delle immagini sono al centro delle discussioni tra le Parti nel luglio 2010 in relazione al cliente Gucci, con il quale l'associazione interloquisce nel seguente modo: *“ieri si è tenuta apposita riunione Assem per prendere una decisione in merito alla Vs. proposta, di cui alla Vostra e-mail del 2/7/2010, per l'utilizzo delle immagini/foto sfilata sul vostro sito internet con accesso alla vendita on-line. A seguito di un'accesa discussione, tutti gli associati hanno convenuto sul fatto che la Vostra proposta, secondo i termini formulati, non può essere accettata [...] gli associati sono concordi nel ritenere che detta facoltà di utilizzo da Voi richiesta abbia un significativo valore commerciale [...] gli associati sono a proporre in via ultimativa: incremento del 30% per l'utilizzo da Voi richiesto e concessione di analogo utilizzo per le sfilate di gennaio/febbraio senza richiedere il corrispettivo integrativo”*¹²⁵.

Dopo l'emergere di una polemica col cliente (che aveva evidenziato una possibile divisione tra le agenzie), Img sottolinea con forza che *“dovremmo tenere una posizione unica come Assem e non negoziare separatamente (noi siamo una delle 3 agenzie che ha preso tempo con Gucci il mese scorso in vista della riunione Assem per discutere questo tema). Non dovremmo in alcun modo tornare indietro sui nostri passi e rimanere fermi sul 30% non accettando percentuali inferiori”*¹²⁶, subito rinfrancato da WhyNot (*“concordiamo con Img”*, doc. II.11).

125. Sempre sul medesimo tema, il Rappresentante delle Parti così replica a Gucci che rivendicava la precedente accettazione, da parte delle agenzie, di una percentuale del 10%: *“solo ed esclusivamente in quanto la Vostra offerta (10%) è pervenuta alle singole agenzie nell'immediatezza della esecuzione della sfilata, ed è quindi stato gioco forza agire secondo tali termini in quanto non era possibile riunirsi per prendere una posizione comune definitiva”*¹²⁷. In merito a ciò, esprimono il loro assenso Joy (*“per noi va bene”*, doc. VIII.423), Elite (*“sono d'accordo”*, doc. VIII.423), Dman (*“va bene anche per noi”*, doc. VIII.418), Img (*“per noi va bene”*, doc. VIII.424), Next (*“ok per noi”*, doc. VIII.424).

La predetta percentuale del 10% era stata infatti offerta da Gucci nel giugno 2010 (doc. VIII.357), e in relazione ad essa il Rappresentante fa presente alle Parti che *“lascio ovviamente a Voi, come sempre, ogni scelta di carattere economico/imprenditoriale e Vi prego di comunicarVi quanto prima la Vostra comune posizione consultandoVi tra di Voi”*.

126. Anche con riguardo al cliente Vivienne Westwood, le Parti si pongono l'obiettivo di adottare una posizione comune, nel caso specifico in merito alle percentuali del 10% (parimenti concordate) da far pagare per gli utilizzi *internet e social network* delle immagini delle modelle. In questo caso lo spunto viene dall'Assem, che nel gennaio 2011 così si rivolge alle Parti: *“due agenzie ci hanno*

¹²⁵ Doc. II.11, doc. VIII.363, doc. VIII.423.

D'altronde, in una corrispondenza col cliente (Gucci) del 2 luglio 2010, Img aveva fatto a questi presente che *“la vostra richiesta è già da qualche giorno oggetto di discussione all'interno del nostro network oltre che all'interno dell'Assem. Mi sento però di escludere fin da ora che vi possa essere concesso da parte nostra un utilizzo gratuito”* (doc. I.L5.49).

¹²⁶ Doc. II.11, doc. VIII.418, doc. VIII.423, doc. VIII.424.

¹²⁷ Doc. VIII.354, doc. VIII.355, doc. VIII.418, doc. VIII.423, doc. VIII.424.

segnalato che la società Vivienne Westwood sta rifiutando di pagare il 10% previsto per l'utilizzo di internet e dei social network per le immagini delle sfilate Uomo appena concluse. Volendo rispondere al cliente facendo fronte comune, vi chiediamo di segnalare ad Assem la vostra situazione in merito, così da poter concordare come rispondere"¹²⁸.

127. Nel febbraio 2011, WhyNot riceve da Ferretti una proposta di accordo che la stessa WhyNot riassume ai concorrenti nei termini seguenti, chiedendo loro lumi in merito: “[una persona fisica di Ferretti] mi chiede lo streaming della sfilata su alcuni siti, oltre a quello di Ferretti. Stando a quello che avevamo deciso per Scervino, dovremmo chiedere, oltre al 10% istituzionale compreso lo streaming, anche un 10% per ogni sito in più. Dal momento che i siti che loro chiedono sono tutti portali di giornali, possiamo pensare di fare 10% istituzionale + 10% totale per tutti gli altri? Mi dite qualcosa please?”¹²⁹. Le risposte arrivano da Dman dopo un chiarimento¹³⁰ (“grazie del chiarimento! Per noi ok”, doc. IV.133, doc. VIII.422), da Next (“ok per noi”, doc. IV.134, doc. VIII.414, doc. IX.804), da Women (“sarei d'accordo con te”, doc. VIII.413, doc. IX.809), da Elite (“ok..quindi per portali editoriali 10% in +”, doc. VIII.415, doc. VIII.416, doc. IX.808), da Img (“ok per noi”, doc. VIII.417, doc. IX.805), da Joy (“sono d'accordo, attendo conferma da parte di tutti”, doc. IX.806).

128. Ancora nel febbraio 2011, Next pone alle agenzie concorrenti il seguente quesito, attinente ad una propria trattativa: “se un cliente di sfilate volesse trasmettere in streaming la sua sfilata oltre che sul sito istituzionale anche su altri 2 siti (nello specifico vogue.it e corrieredellasera.it) si parla di un ulteriore utilizzo tipo 10% + agenzia? [ossia più il noto 20% di commissione Clc]”.

Alla risposta di WhyNot (“a me viene in mente che dovremmo chiedere il 100% come da contratto [...] magari sbaglio, quindi per favore correggetemi così anche io mi aggiorno”), Next contropropone: “io pensavo di chiedere solo per lo streaming della sfilata 10% dell'importo della modella + agenzia per ogni sito utilizzato per la trasmissione.. fatemi sapere la Vs idea a riguardo..”, ed Elite chiosa: “WhyNot ha ragione, come ha ragione Next..lo streaming dura il tempo della sfilata. Aggiungo che i siti che lo trasmetterebbero sono prettamente editoriali e con commerciali; quindi 10% per ogni sito, se lo otteniamo, siamo bravi. Fatemi sapere”. Giungono quindi i benestare di Next (“ok per noi”) e di WhyNot (“anche per noi”)¹³¹.

129. Nel settembre 2011, lo spunto viene da un utilizzo inserito da D&G nella bozza di contratto sfilata all'epoca in discussione, ossia gli usi a fini di catalogo e nei punti vendita delle foto delle sfilate; in merito alla loro quantificazione, Elite si esprime nei seguenti termini: “ritengo che per il contratto sfilate il punto all'art. 7

¹²⁸ Doc. I.L5.13, doc. VI.264.

¹²⁹ Doc. I.L5.14, doc. IV.133, doc. IV.134, doc. IV.130, doc. IV.124, doc. IV.141, doc. VIII.413, doc. VIII.414, doc. VIII.415, doc. VIII.416, doc. VIII.417, doc. VIII.420, doc. VIII.421, doc. VIII.422, doc. IX.810.

¹³⁰ Chiesto: “per 10% per tutti gli altri intendi incluso anche social network o quello a parte comunque?”, e ottenuto: “10% internet istituzionale su Ferretti con streaming incluso; 10% all fashion medias streaming; 10% all social networks” (doc. IV.130, doc. IV.133, doc. IV.141, doc. VIII.420, doc. VIII.421, doc. VIII.422, doc. IX.807).

¹³¹ Doc. I.L5.48, doc. IV.137, doc. IV.138, doc. IV.139.

sia paragonabile all'extra utilizzo richiesto da Cavalli e quantificabile in un ulteriore 10%¹³².

130. In tema di percentuali da applicare per l'e-commerce, nell'ottobre 2011 lo scambio di comunicazioni tra i concorrenti è del seguente tenore: “avevamo detto di riunirci per decidere fino a che punto tenere duro nella richiesta del 50% (che Versace ha già cassato peraltro) e fino a dove scendere per essere tutti in linea ed evitare la discussione con Versace” (doc. I.L5.36), come argomenta WhyNot in relazione appunto al cliente Versace¹³³; ovvero, in relazione al cliente Dolce&Gabbana, come viene esortato per il tramite dell'associazione: “parallelamente era necessario stabilire quanto richiedere per e-commerce in quanto D&G aveva fatto qualche telefonata a qualche agenzia per chiedere la quotazione del medesimo utilizzo (in tale caso è più che di Vostro interesse stabilire la quotazione da fare tutti insieme a tutti i clienti)” (doc. IV.126, doc. IV.132, VII.327). La chiusura è di WhyNot: “quindi sarebbe ottimo vedersi e discutere. Se domani non si può facciamo sett prox a me va bene comunque. L'importante è che si scelga una linea comune e vi si attenga” (doc. I.L5.36, doc. VII.329).

131. Tale linea comune viene in effetti trovata dalle Parti nella riunione Assem del 26 ottobre 2011¹³⁴. In particolare, in merito ai punti relativi a “Fendi: utilizzi internet e social network 12 mesi; Dolce Gabbana: utilizzo foto sfilata per catalogo e/o per e-commerce sul loro sito”, il verbale di riunione riporta la seguente decisione collettiva: “in relazione ai precedenti punti, dopo esauriente discussione, i Soci deliberano che le fee per utilizzo delle immagini delle sfilate siano così definite: 50% per e-commerce diretto; 30% per e-commerce indiretto; 100% per catalogo; 20% + 20% per internet e social network su 12 mesi (10% + 10% su 6 mesi)”. Parimenti, in merito al punto relativo a “Versace: quantificazione corrispettivo per utilizzo foto sfilata per e-commerce”, viene assunta dalle Parti la seguente determinazione: “per tale fattispecie le commissioni d'agenzia sono così stabilite: 50% per e-commerce diretto; 30% per e-commerce indiretto”.

132. Sempre nell'ottobre 2011 (doc. I.L5.36, doc. VII.328), le Parti concordano quindi i termini economici della trattativa da intavolare con Versace per l'utilizzo delle foto delle sfilate a fini di e-commerce; in proposito, si osservano in particolare le posizioni di WhyNot (“diciamo che se a Gucci abbiamo chiesto ed ottenuto il 10% a Versace che paga meno e del cui sito e-commerce non sappiamo ancora nulla inizierei a chiedere il 50% e vediamo cosa dicono”) e di Women (“arriveremo al 30% se va bene, chiederei quindi il 50%”).

La risposta di Versace è, come previsto, negativa; di conseguenza, viene organizzata una riunione col cliente prima della quale, tuttavia, le Parti intendono

¹³² Doc. IV.142, doc. IV.143, doc. IX.535.

¹³³ Sempre in relazione al cliente Versace nell'ottobre 2011, il doc. VII.322 riporta ulteriori stralci delle discussioni tra le Parti in ordine alla quantificazione economica dell'e-commerce, sollecitata dall'esponente dell'associazione nel suo ruolo di raccordo tra le stesse Parti (“ad eccezione di Elite, WhyNot e Women che hanno già indicato nel 50% la prima offerta da proporre non ho ancora avuto dagli altri riscontro sulla richiesta di Versace sulla quotazione dell'e-commerce; Vi prego pertanto di dare il relativo riscontro. In attesa di conoscere le determinazioni degli altri associati su Versace”) e ripresa da Dman (“per quando riguarda Versace ok per proposta del 50%”).

¹³⁴ Doc. I.L5.12, Doc. II.26, doc. IV.127, doc. VII.316, doc. IX.1120, doc. IX.1121.

concordare tra loro la linea da seguire (*“ma ci incontriamo prima per decidere cosa fare, vero?”* per WhyNot). Al riguardo, la chiosa è del Rappresentante (*“volevo avvisarVi che Dolce&Gabbana sta chiamando singolarmente alcune agenzie per informarsi che cosa chiederebbero per utilizzo delle foto sfilata per e-commerce. Posto che non è la prima volta che Dolce&Gabbana cerca di rompere il fronte comune quando tutti gli altri clienti per queste cose si rivolgono direttamente all’Assem, o Dolce&Gabbana sta pensando anche Lei di chiedere questo utilizzo oppure sta esplorando questa via per conto di altri. In ambedue i casi Vi ricordo che è nell’interesse di tutti decidere prima insieme che percentuale applicare in modo da fornire il medesimo trattamento a tutti i clienti. Se si deciderà una certa percentuale per Versace immagino che sarebbe il caso di applicarla anche agli altri. Comunque affronteremo tale problematica nel corso della riunione di mercoledì 19”, doc. I.L5.16, doc. VII.333)¹³⁵.*

133. In merito alla questione della quantificazione dell’utilizzo delle immagini per e-commerce nei contratti look-book/catalogo e campagna, nel novembre 2011 WhyNot formula alle Parti la seguente proposta: *“siamo d’accordo sulla negoziazione separata dei diritti e-commerce derivanti dal look-book catalogo, anzi io metterei il 100% di prassi sul quale poi ognuno può concedere o meno degli sconti almeno si parte da una base uguale per tutti. si può?”*.

La risposta di Elite va nel senso di un livello di concertazione ancora maggiore, giacché il convincimento della società viene articolato nei seguenti termini: *“in realtà penso che un extra % (50 o 100 che sia) sul fee della modella, confermato sul contratto a priori, vada comunque a NS vantaggio, se invece negoziato in fase di trattativa a lungo andare andrebbe poi come sempre a finire nel calderone dei diritti compresi nello shooting. Personalmente terrei il 50% e proverei ad aggiungere <<per ogni giornata di lavoro>>, non concederei sconti su questo utilizzo, mentre ognuno giustamente tratta la giornata di lavoro come meglio crede”*¹³⁶.

A ciò fa seguito la proposta di quotazione avanzata da WhyNot per il caso di modelli uomini (secondo il già menzionato principio che, ricevendo questi dei fee più bassi per le prestazioni, per compensare, le percentuali per l’utilizzo delle immagini devono essere maggiori): *“io personalmente (reparto uomo) lascerei il 100% perché con i nostri rate il 50% per utilizzo e-commerce è veramente basso...”*, proposta che trova il favore di Elite: *“sono pienamente d’accordo”* (doc. IX.488, doc. IX.490).

134. Nel medesimo periodo (novembre 2011, doc. V.206), Women rende noto ai concorrenti e ad Assem la quotazione offerta a D&G¹³⁷ per quanto riguarda l’e-commerce sulle immagini tratte da catalogo/look-book: *“confermiamo il 50% del*

¹³⁵ La mail in questione inizia nel seguente modo: *“avviso in primo luogo di prestare attenzione quando rispondete a tutti via email di verificare che indirizzi ci sono perché spesso ho notato che le controparti inseriscono (non so se a caso o meno) una loro e-mail in mezzo alle nostre ... forse è un caso però bisogna stare attenti perché si rischia che le controparti leggano poi le comunicazioni che circolano al nostro interno. Già mi ero accorto di questa cosa con una mail di Cavalli e prima di girarvela avevo tolto l’indirizzo messo in mezzo ai nostri. In quella di Versace c’è inserito un indirizzo di Versace e l’agenzia che ha risposto ha inviato la mail anche a Versace”*.

¹³⁶ Doc. I.L5.34, doc. IV.131, doc. IV.144, doc. VII.308, doc. IX.481, doc. IX.488, doc. IX.490.

¹³⁷ Destinatari della mail in questione sono infatti sia D&G che diversi concorrenti (Img, Elite, Next, Brave, Dman).

fee di ogni modella utilizzata +20% [la nota commissione di agenzia Clc] + iva per l'utilizzo delle foto fatte per l'ultimo look-book/catalogo per il Vostro e-commerce". E tutto ciò nonostante il Rappresentante, nella precedente corrispondenza intercorsa, avesse più volte specificato l'autonomia contrattuale di ogni singola agenzia al riguardo (rispetto al medesimo caso dell'e-commerce sulle foto delle sfilate): per i contratti campagna e catalogo/look-book, infatti, "si può ben aggiungere anche l'e-commerce ma il prezzo unitario per tale pacchetto sarà oggetto di contrattazione con le agenzie [...] nel pacchetto complessivo dei diritti, il cui prezzo verrà concordato con le agenzie [...] siete liberi di negoziare con le singole agenzie il fee aggiuntivo [...] nella misura che verrà concordata con ogni singola agenzia"¹³⁸.

135. Con il cliente Dolce&Gabbana si pone anche la questione della quantificazione dei diritti di utilizzo delle immagini tratte dalle sfilate uomo e utilizzate ai fini di catalogo e/o di e-commerce.

Tale questione viene affrontata dalle Parti nella riunione Assem del 21 dicembre 2011; sotto la voce "*Dolce&Gabbana: tariffe per utilizzo foto sfilata per catalogo e/o e-commerce*", il relativo verbale riporta infatti: "dopo ampia discussione dei soci è stato deciso di proporre al Cliente una fee del 100%, equivalente alla retribuzione del modello per una giornata di lavoro. Si è deciso di differenziare la fee per il settore uomo in quanto le tariffe dei modelli sono inferiori a quelle del settore donna"¹³⁹.

Il medesimo ordine di motivazioni viene ripreso anche per una quantificazione (utilizzi di immagini per look-book e cataloghi) da concordare per il cliente Cavalli nella riunione Assem dell'8 febbraio 2012, in relazione alla quale WhyNot "prende la parola e spiega all'assemblea che alla luce delle tariffe che percepisce l'uomo, che sono molto più basse rispetto a quelle del settore donna, l'applicazione di una fee del 10% risulta veramente irrisoria per quanto riguarda il settore uomo. L'assemblea decide di alzare la fee al 50% per il settore uomo e di proporlo in contratto dalla prossima sfilata"¹⁴⁰.

136. Nuovamente con D&G, nel successivo mese di gennaio 2012¹⁴¹, le Parti si coordinano per definire una risposta unitaria alla richiesta del cliente di quantificare l'utilizzazione di immagini a fini di e-commerce anche in relazione alle foto scattate in esecuzione di contratti campagna e look-book/catalogo. L'esponente dell'associazione fa inizialmente presente al cliente che "sono ancora in attesa di un riscontro comune dagli associati", che infatti "hanno deciso di incontrarsi in una prossima riunione...a prestissimo...per decidere in via definitiva". Successivamente, le proposte (al solito comuni) delle Parti vengono così riassunte a D&G per il tramite di Assem: "gli associati sono disponibili alle seguenti condizioni: contratti donna: si conferma il fee aggiuntivo del 50% sulla giornata di lavoro se trattasi di un solo giorno di scatto...qualora i giorni di scatto siano più di uno, il fee aggiuntivo sarà del 30% sull'importo complessivo di tutte le giornate di lavoro (e non sulla singola giornata); contratti uomo: alla luce del

¹³⁸ Cfr. anche doc. II.30, doc. IV.131, doc. IV.136, doc. IV.144, doc. I.L5.33.

¹³⁹ Doc. I.L5.12, doc. VII.315, doc. IX.1125, doc. IX.1126.

¹⁴⁰ Doc. IX.1129, doc. IX.1130, doc. IX.1144, doc. IX.1145, doc. IX.1307.

¹⁴¹ Doc. I.L5.33, doc. II.30, doc. IV.136.

fatto che i rates giornalieri sono d'uso molto bassi, viene richiesto un fee aggiuntivo per e-commerce del 100% della giornata lavoro".

Tuttavia, la controfferta di D&G esclude di differenziare per uno o più giorni di scatto, mantenendo le percentuali del 50% e del 100% rispettivamente per i servizi fotografici donna e uomo. Al riguardo, la posizione di WhyNot è favorevole: "per noi va bene 50 e 100% solo sui siti e-commerce Dolce&Gabbana; sugli altri siti e/o portali da ridiscutere perché è un utilizzo molto più ampio" (doc. I.L5.33, doc. IV.136), mentre Dman, in una comunicazione interna, esprime dubbi sulla differenziazione uomo-donna: "IN PRINCIPIO NON VEDO PERCHE' LA DONNA DOVREBBE ESSERE AD UNA PERCENTUALE MINORE PER LO STESSO DIRITTO DI UTILIZZO. COMUNQUE SE LE ALTRE AGENZIE SONO D'ACCORDO SUL 50%, SEGUIREMO" (doc. II.30, maiuscolo non aggiunto).

137. Nel gennaio 2012, la discussione tra le agenzie investe anche la questione del pagamento dei diritti *e-commerce* da parte di Bottega Veneta (doc. I.L5.17), che non voleva riconoscerli. Al riguardo, il Rappresentante così si rivolge alle Parti: "intenzione di Bottega Veneta è di contattare ogni singola agenzia singolarmente [...] ma non intende corrispondere alcunché per l'e-commerce non autorizzato, Ho fatto presente che avranno da ogni singola agenzia la medesima risposta che hanno avuto dall'Assem. Vi invito pertanto singolarmente a tenere la medesima linea comune tenuta dall'Assem".

Poco dopo, infatti, nel marzo 2012 Women esorta i concorrenti a controllare "il sito di Bottega perché 18 modelle sono in e-commerce nella spring summer, a questo punto bisogna agire a muso duro!!!" (doc. I.L5.18).

138. Il coordinamento tra concorrenti su tematiche che dovrebbero rientrare nell'autonomia delle singole agenzie emerge ad esempio anche dalla *e-mail* del febbraio 2012¹⁴² inviata da WhyNot, dal seguente emblematico oggetto: "questo è il testo della mail che ho mandato a Missoni in merito agli utilizzi delle foto, vedete voi cosa volete fare ma fossi in voi manderei qualcosa sul genere senza copiarlo paro paro", e nel cui testo si legge "Vi ricordo che gli utilizzi delle immagini relative alla sfilata non sono compresi nel fee pattuito per lo show. A questo proposito Vi ricordo che dobbiamo ricevere il nostro contratto controfirmato prima del call-time della sfilata". E infatti la successiva comunicazione interna di Img va nel senso indicato: "mandi per favore questa mail a Missoni" (doc. IV.150).

139. Il doc. II.16 (anche in doc. VII.326) restituisce il medesimo quadro con riferimento, questa volta, alle sfilate di Ferrè e di Ferragamo nel marzo 2012. Il giro di tavolo tra concorrenti parte da WhyNot ("[Ferrè] stanno chiedendo anche a voi di includere internet nel fee della sfilata? noi abbiamo risposto che siccome lo pagano tutti dovrebbero pagarlo anche loro. voi?"), e ottiene il riscontro di Img ("non ci hanno chiesto niente per il momento, e il loro sito è come se non ci fosse... hanno immagini di 2 anni fa") e di Dman, che apre anche il fronte Ferragamo ("anche a noi hanno chiesto di includere nel fee l'internet istituzionale. Ho mandato comunque il contratto standard. Volevo chiedervi invece di Ferragamo. Per loro è incluso nel fee l'internet + il social network"), cui danno seguito nuovamente Img ("internet l'ho sempre incluso (ma comunque scorporato in

¹⁴² Di cui al doc. I.L5.8, doc. IV.150, doc. VI.247.

fattura), social network invece +10% a parte”) e Whynot (“noi abbiamo mandato il contratto con internet e social networks maggiorati ma compresi nel prezzo finale”).

140. Sempre nel marzo 2012 Img, stupita, interpella i concorrenti in merito alla seguente questione: “la Random mi dice che avete tutti dato l’ok per far rientrare nel fee della sfilata i diritti internet per questa stagione. Mi sembrava di aver capito il contrario nelle precedenti mail. Mi fate cortesemente capire?”. Allo stupore contrariato di Img, fanno seguito le scuse di WhyNot: “scusa hai ragione io non ho più scritto a nessuno. in verità anche la stagione scorsa l’avevamo incluso, per cui gliel’abbiamo lasciato dentro il fee, social network a parte però, e dalla stagione prossima lo pagano” (doc. VII.299).

141. Nell’aprile 2012, nell’ambito di una controversia in essere con il cliente Bottega Veneta per gli utilizzi e-commerce¹⁴³, le Parti si scambiano reciprocamente opinioni sui termini economici della trattativa da intavolare: “cercherei almeno di ottenere un aumento sulle tariffe di un 15% +20% agenzia nel forfait della tariffa per internet e social networks assieme” per Women, “se non toccano le tariffe possiamo pensare di aumentare a forfait come dice Women i social networks e l’istituzionale altrimenti rimangono separate le percentuali di internet e social network” per WhyNot (doc. VII.321).

142. Dalla documentazione è inoltre emerso che i diritti di immagine in questione sono stati anche inseriti in un contratto-tipo da inviare alla Camera nazionale della moda (Cnmi), Al riguardo, il Rappresentante nel maggio 2012 sollecita una discussione tra le Parti in merito alla loro quantificazione economica: “faccio seguito all’ultima riunione Assem tenutasi per discutere della proposta pacchetto utilizzi per il contratto sfilata da inoltrare alla Camera nazionale della moda. Più in particolare si è deciso di proporre di rivedere il contratto sfilata (sia uomo che donna) prevedendo sia la possibilità di acquistare i diritti separatamente valorizzando sito istituzionale 10%, social network 10% e utilizzo e-commerce 50% sia di vendere un pacchetto unico (internet istituzionale + social network + e-commerce) al 50% (invece che il 70%) [...] Mi pare che su questo fossero tutti d’accordo¹⁴⁴; però non è stato discusso, sebbene accennato nel corso della nostra riunione, un ulteriore passo richiesto dalla Camera nazionale della moda e vale a dire: 1. la possibilità di estendere i diritti concessi da sei mesi a un anno; 2. Stabilire la modalità di concessione del pacchetto e cioè: il cliente può in un primo tempo comprare solo internet e social network e se decide poi di comprare anche l’e-commerce pagare solo la differenza del pacchetto pari al 30%, oppure per poter usufruire del pacchetto deve dichiarare da subito che compra l’intero pacchetto (mi pare che alcuni associati fossero favorevoli a concedere la prima possibilità in quanto imponendo di vendere subito tutto il pacchetto in fase di

¹⁴³ La questione era stata affrontata anche nella riunione Assem del 7 marzo 2012, in occasione della quale “dopo ampia discussione l’Assemblea dà mandato [al Rappresentante] di chiudere la trattativa riguardo alla fee per utilizzo delle foto delle sfilate in e-commerce nell’intervallo tra 30% e 40%” (doc. IX.1143).

¹⁴⁴ Come infatti risulta dal verbale della riunione Assem del 17 maggio 2012 (doc. IX.1152, doc. IX.1153, doc. IX.1154, doc. IX.1155): “si è deciso di proporre ai clienti che utilizzano le immagini delle modelle/modelli, su i Social Network e l’e-commerce, una richiesta, pari al 10% per Internet, il 10% Social Network ed il 50% sugli e-commerce. Nel caso il Cliente voglia utilizzare tutti i succitati mezzi di comunicazione, verrà proposto allo stesso un forfait pari al 50%”.

contrattazione si sarebbe rischiato di far abbassare il budget base - cioè il cliente avrebbe detto offro questa cifra per tutto, prendere o lasciare); 3. Sempre in merito di poter usufruire del pacchetto, si può concedere la facoltà al cliente che acquista diritti internet e social per tutte le sfilate di acquisire l'e-commerce solo per parte delle modelle e non per tutte usufruendo dello sconto pacchetto (in cui in sostanza il prezzo e-commerce sarebbe pari al 30%)" (doc. II.8, doc. VII.334).

Non essendosi completato il giro di tavolo (elettronico, ossia via *e-mail*), l'azione strumentale di coordinamento svolta dall'associazione viene esercitata sollecitando le singole votazioni di tutte le Parti: *"mi è pervenuta sino ad oggi solo la risposta di Women (ok 1, ok 2 prima opzione e ok 3) e WhyNot (uguale a Women ma sulla due preferirebbe la seconda opzione). Data la rilevanza del tema è assolutamente urgente che rispondano anche tutti gli altri"*, cui in effetti segue la risposta di Elite (*"ok per Elite per il punto 2 la prima opzione"*, doc. VII.334).

Le posizioni assunte dai concorrenti sono d'altra parte elementi importanti per la decisione di ciascuno; nella comunicazione interna a Dman si legge infatti: *"Elite, Women, Next e Img sono d'accordo con i 3 punti scritti qui sotto da [il Rappresentante] - punto 2 prima opzione. WhyNot invece preferisce la seconda opzione per il punto 2. Mi puoi dire cosa preferiresti?"* (doc. II.8).

143. In un momento successivo della discussione, sempre nel maggio 2012, il Rappresentante sintetizza agli associati i termini dell'intesa tra di essi raggiunta (*"Vi trasmetto in allegato, per Vostra preventiva autorizzazione, la proposta che invierei alla Camera Nazionale della Moda sulla base delle intese tra di Voi raggiunte [si tratta dei termini economici descritti sopra]. Al riguardo attendo anche approvazione formale di WhyNot in quanto aveva espresso alcune riserve pur riferendo di adeguarsi alla volontà comune"*), sollecitando l'approvazione di tutti i concorrenti: *"mi sono pervenuti ok di Elite, Women, Img e WhyNot...mancano quantomeno Dmanagement, Brave, Next"*. A ciò segue l'approvazione di Next: *"ok x Next"*¹⁴⁵.

Successivamente, nel novembre 2012, l'intesa tra le Parti cambia leggermente nei termini economici: *"nel corso dell'ultima riunione Assem ci eravamo accordati per offrire il pacchetto completo (internet+social+e-commerce) al 45% [invece del precedente 50%] a condizione che fosse acquistato subito in blocco e così abbiamo proposto"*¹⁴⁶.

144. In merito alla quotazione degli utilizzi economici delle immagini per *e-commerce* nell'ambito della Cnmi, nel giugno 2012 le Parti compiono il consueto giro di tavolo (elettronico). Infatti, sollecitati da Women (*"non sono assolutamente d'accordo sul 40%, è già stato già uno sforzo notevole per noi arrivare al 50%. Ritrovarci [in un'apposita riunione Assem] solo per questo mi sembra inutile in questo momento, direi ai soci fondatori di dare la loro opinione quanto prima via mail"*), rispondono Elite (*"concordo, no ad un ulteriore riduzione per Elite"*) e WhyNot (*"d'accordo con Elite e Women per non accettare una riduzione al 40% per l'e-commerce"*, doc. VII.318).

145. In effetti, in precedenza le Parti avevano concordato la maggiore percentuale del 50% in occasione della decisione, nella riunione Assem dell'8 maggio 2012,

¹⁴⁵ Doc. VI.252, doc. VII.288, doc. VIII.406, doc. VIII.407, doc. VIII.408, doc. VIII.409.

¹⁴⁶ Doc. VIII.407, doc. VIII.408, doc. VIII.409.

relativa ad una transazione sul pregresso con alcuni clienti (Jil Sander, DSquared, Byblos, Bottega Veneta): *“dopo ampio dibattito si è giunti alla conclusione di proporre per il pregresso, e quindi a chiusura contratti delle sfilate già svoltesi, una richiesta del 35% per gli utilizzi di e-commerce. Con i prossimi contratti andrà, invece, richiesto al Cliente il 50% sul corrispettivo per la singola giornata per l'utilizzo come regola generale, nel caso di fee elevate la percentuale sarà da considerarsi inclusa nella fee stessa”*¹⁴⁷ (doc. IX.1149, doc. IX.1150).

146. Nell'ottobre 2012 WhyNot sprona i propri concorrenti a fornirgli riscontro su una quotazione per Versace: *“ripeto la domanda visto che non mi avete [considerato]: avete dato l'e-commerce a Versace al 50% del fee della sfilata?”* (doc. I.L5.9, doc. IV.151), cui segue la risposta di Img: *“NO!”* (doc. V.190).

147. Nel novembre 2012 WhyNot e Women si scambiano informazioni commerciali in merito ai clienti cui vengono addebitati i diritti di immagine per utilizzi su *social network*. La prima società scrive infatti alla seconda che *“nella tua e-mail ho evidenziato in rosso i clienti a cui abbiamo già fatturato il social network, mentre per tutti gli altri dobbiamo verificarne l'utilizzo”*, e in effetti nella richiamata precedente e-mail Women elencava 17 propri clienti. La stessa Women così conclude la comunicazione: *“grazie. Mi dicono che Armani e Emporio usano le foto su sn [social network] quindi le fattureremo, se da parte tua hai altre integrazioni ti prego poi di farmelo sapere”*, con la risposta affermativa di WhyNot: *“certamente!”* (doc. VI.262).

148. Nel luglio 2013 (doc. VII.317) le Parti si esprimono reciprocamente in senso negativo in merito all'eventualità di quotare gli utilizzi *social network* per il cliente Biagiotti con una cifra *flat* forfettaria (invece che con la nota percentuale del 10% sul *fee* modella), come sino ad allora fatto con lo stesso cliente per gli utilizzi *internet*. Secondo Women, infatti, *“dovrebbero iniziare a pagare internet come tutti, dovrete spiegargli che non possono più includerlo per una questione di regola. Aspetto il parere degli altri ma io la penso così”*; così come per Elite (*“concordo, con questa richiesta non solo non pagherebbero internet ma avrebbero anche i social a meno del 10%”*) e per WhyNot (*“d'accordo anche noi”*).

149. Con il cliente Tod's il problema è invece, nel novembre 2013, quello di quotare concordemente i diritti di utilizzo dei filmati delle sfilate appena trascorse per eventi che il cliente intende realizzare in Asia. Dopo che per il tramite dell'associazione le Parti vengono investite della questione (*“mi pare ovvio che vadano quotati. In attesa di vostre proposte di quotazione, invio i miei migliori saluti”*) e ne vengono sollecitate le risposte (*“vi ricordo che sono in attesa di Vostre proposte di quotazione”*), il *management* di Dman si esprime così in proprie comunicazioni interne: *“WhyNot, Women e Next stanno dicendo il 10 + 20% [...] credo sia meglio che restiamo in linea con le valutazioni già fatte dai ns consociati”* (doc. II.14).

¹⁴⁷ Quest'ultima previsione è stata poi annullata nella successiva riunione Assem del 17 maggio 2012 (*“rinegoziazione % e-commerce oltre un certo importo del fee della modella: viene deciso di mantenere il 50% su qualsiasi importo concordato”*, doc. IX.1152, doc. IX.1153, doc. IX.1154, doc. IX.1155).

Difatti, nel successivo mese di dicembre 2013¹⁴⁸, per il mezzo dell'associazione viene comunicato al cliente l'esito delle decisioni concordate tra le Parti: *“Le comunico che le mie clienti sono disponibili a concedere l'utilizzo del video della sfilata per 2/3 eventi in Asia in location esterne e secondo quanto sotto riportato a fronte della corresponsione di un 10% (+ 20% di agenzia) sul fee previsto per la sfilata”*.

A seguito di ulteriore richiesta di Tod's, la predetta quantificazione delle Parti del 10% viene ribadita al cliente¹⁴⁹ sia in relazione allo specifico delle recenti sfilate (*“anche per le immagini della sfilata di settembre a fronte della corresponsione di un ulteriore 10% (+ 20% diritti agenzia + iva) per eventi privati esterni a punti vendita o sedi Tod's solo su inviti di Tod's – quindi non aperti a tutto il pubblico-limitatamente ad un massimo di 6 eventi [poi 7 su richiesta di Tod's] sino al settembre 2014”*), sia in relazione al più generale modello contrattuale da aggiornare di conseguenza (*“nel prossimo contratto sfilate di inserire un apposito ed ulteriore articolo in cui diamo opzione, a fronte di un ulteriore 10% (+ 20 % diritti agenzia + iva), di utilizzare le immagini/video della sfilata per 12 mesi per eventi privati esterni a punti vendita o sedi Tod's solo su inviti di Tod's – quindi non aperti a tutto il pubblico - limitatamente ad un massimo di 6 eventi [poi 7 su richiesta di Tod's] nell'arco dei 12 mesi concessi”*).

150. Nel gennaio 2014, il cliente Dsquared (doc. VIII.400) propone condizioni economiche peggiorative (utilizzi *internet* e *social network* al 10% complessivo [invece che al 10% cadauno], senza limiti temporali e senza riconoscermi i diritti di agenzia del 20%) a Dman, la quale ne informa subito i concorrenti per il tramite dell'associazione (*“non vorrebbero riconoscere il 20% di agenzia sul 10%”*, come riassume il Rappresentante). Quest'ultima svolge così il proprio ruolo di connessione tra tutte le agenzie concorrenti affinché reagiscano allo stesso modo alla proposta del cliente, riaffermando le condizioni economiche standard: *“prego le agenzie che avessero ricevuto la quotazione errata, come sotto indicata, di scrivere a DSquared che la stessa non viene accettata precisando che i fee sono ben evidenziati nel contratto Assem allegato alla presente e a loro ben noto e già utilizzato (quindi per internet istituzionale 10% + 20% fee agenzia, social ulteriore 10% + 20% fee agenzia e solo per 12 mesi)”*.

151. Nel febbraio 2014, alcune specifiche esigenze aggiuntive di D&G di utilizzo delle immagini (relative in particolare al materiale all'interno dei punti vendita, cosiddetto Pos -*Point of sale*¹⁵⁰ - e ai cataloghi reali o virtuali) vengono parimenti quotate dalle Parti, come viene indicato per il tramite dell'associazione: *“chiesto 20% plus [...] i clienti richiedono il 20% plus”*. Tale percentuale comune viene poi ribassata a seguito della trattativa con il cliente: *“a seguito di riscontro con i miei assistiti, gli stessi sarebbero disponibili a concedere i diritti a fronte della corresponsione di una percentuale pari al 15% anziché del 20% precedentemente proposto”*¹⁵¹. La percentuale viene poi ulteriormente ribassata al 10% sempre su

¹⁴⁸ Doc. IX.657, doc. IX.682, doc. IX.942, doc. IX.943, doc. IX.944.

¹⁴⁹ *“Al riguardo i miei clienti si sono resi disponibili ad aderire alla Vostra richiesta secondo i termini qui di seguito descritti”*.

¹⁵⁰ Per Pos nei negozi si fa generalmente riferimento ai video (delle sfilate/eventi) ivi proiettati e al materiale cartaceo quali cartelli delle vetrine, *depliant*, cataloghi, *look-book*.

¹⁵¹ Doc. IX.889.

richiesta del cliente: “mi hanno risposto positivamente solo WhyNot e Img”, “ok per Dman”, “ok anche per Women”¹⁵².

152. Successivamente, nel marzo 2014 (doc. II.24) e nell’ambito di una discussione col cliente per la fatturazione aggiuntiva dei diritti *internet* e *social network*, Dman si rivolge a un rappresentante di Hogan nei seguenti termini: “tutte le agenzie hanno adottato questo contratto specifico con il gruppo Tod’s e tutti ci siamo allineati ai diritti specificati, quindi Tod’s dovrebbe aver ricevuto fatture da tutte le agenzie con le percentuali aggiuntive”.

153. Sempre nel marzo 2014 (doc. II.35), il cliente Pucci pone a Dman una questione interpretativa sui diritti *social network* (terzo non autorizzato che realizza foto o filmati della sfilata e li posta sui *social* mettendo un *tag* col nome Pucci). Dman sollecita allora l’azione di raccordo dell’esponente dell’associazione (“credo tu abbia già avuto altre comunicazioni da altre agenzie [...] Magari ne parliamo un momento alla prossima riunione”), che così risponde: “ok. Ti anticipo che tutti concordano nel lasciare il testo come è. Ma ne parliamo alla riunione”.

154. In relazione a una particolare tipologia di utilizzazione delle immagini delle modelle (*streaming* delle sfilate su siti di terzi) richiesta da Versace, le Parti come di consueto concordano la quotazione da applicare al cliente, comunicatagli nell’aprile 2014 dall’esponente dell’associazione, che così riassume la vicenda agli associati: “mi sono recato presso i loro uffici [gli uffici di Versace] per pura cortesia al fine comunicare a voce quanto deciso in Assem: volontà di non procedere per l’illegittimo utilizzo operato ma specificazione per il futuro che lo streaming su testate editoriali terze non è incluso nei diritti concessi ma che, se del caso, va quotato a parte al 10%” (doc. III.79).

155. Nel maggio 2014, Gucci chiede a Women la quantificazione su una specifica questione (passaggio di un video, dove appare una modella, sul canale Eurosport per una settimana). A seguito del disaccordo tra domanda e offerta su tale quantificazione (3.000 euro + 20% di agenzia richiesti a fronte dei 1.000 offerti), Women investe della questione altre agenzie concorrenti (Next e Img): “che facciamo??? Io direi di sì ma +20%... [di Clc] che dite? E’ una settimana sola...”, dalle quali riceve sostanziale benestare: “io direi di sì a sto punto” per Next, “non abbiamo scelta direi” per Img (doc. VI.257, doc. VI.258).

156. Nel giugno 2014, è Dman a richiedere informazioni commerciali alle altre agenzie in merito alla predetta questione: “durante l’ultima riunione era stato accennato alla richiesta di Gucci dell’utilizzo del video Bright Diamante su Eurosport – dal 1 al 7 luglio. Ci propongono ora € 1.000 + 20% a modella/modello. In riunione si parlava di chiedere almeno il 100% del fee e anzi di valutare un importo extra, mentre [Gucci] ci comunica che tutte le agenzie coinvolte hanno accettato € 1.000 + 20% - importo che comunque ci sembra inaccettabile! Mi fate sapere per favore?”¹⁵³, cui segue la risposta piccata di Women (“io ero assente l’ultima riunione ma le agenzie interessate si sono consultate già tra di loro da diverso tempo, mi sembra tardivo sollevare ora il

¹⁵² Doc. IX.1329, doc. IX.1330.

¹⁵³ Doc. II.38, doc. II.57, doc. IV.146, doc. IV.148, doc. V.188, doc. VI.250, doc. VIII.430, doc. VIII.431, doc. VIII.432, doc. IX.887, doc. IX.1334.

problema”)¹⁵⁴ e l’informazione fornita da WhyNot (“a noi non hanno chiesto nulla”)¹⁵⁵ e da Img (“Img ha dato ok esclusivamente perché la nostra modella non è praticamente riconoscibile. Le protagoniste del video non sono nostre”)¹⁵⁶.

157. Nel giugno 2014 (doc. II.46), all’attenzione delle Parti vi è anche la questione di un video della sfilata di Scognamiglio che viene trasmesso in un aeroporto. Le alternative al riguardo si rivelano due, la semplice cessazione dell’utilizzo non autorizzato (“qui stiamo parlando della scissione dell’atomo, visti i budget di Scognamiglio. Io personalmente preferisco mandargli una mail intimandogli la cessazione di qualsiasi utilizzo non concordato e vedere come reagisce” per Img), ovvero la richiesta del pagamento di un importo monetario (“il problema è che ormai lo sta usando da un po’, quindi anche cessando l’utilizzo rimarrebbe scoperto il periodo di utilizzo. inizierei a chiedere un fee. io credo che le modelle le abbiano un po’ tutti, sarebbe opportuno quindi che tutti rispondessero a breve per capire” per WhyNot, suffragata da Next: “anche io chiederei un fee”).

Segue quindi l’esortazione sempre di WhyNot (“io credo che sarebbe bene aspettare le risposte di tutti e andare con la maggioranza: se cioè chiedere il fee o chiedere di rimuoverlo”), poi reiterata: “scusate le scelte mi pare siano due: rimuovere o pagare. per favore dite quale volete (a parte Women che lo ha già detto) e vediamo cosa dice la maggioranza”.

158. Con il cliente DSquared, nel giugno 2014, si pone invece una questione legata alla durata della concessione dei diritti di immagine (per *internet, social network* ed *e-commerce*) derivanti da sfilate. La questione è la richiesta di allungamento di tali diritti da 12 a 15 mesi a far data dalla sfilata, come riassunta in seno all’associazione (“ciò premesso Vi chiedo il Vostro parere (positivo o negativo) in relazione alla nuova richiesta di allungamento di tali diritti a 15 mesi”) che ha il ruolo strumentale di ricordare le Parti, sollecitandone le risposte (“*ho avuto positivo riscontro solo da Img*”) e gestendone il flusso delle rispettive votazioni: “*se lo facciamo con loro dobbiamo eventualmente darlo anche ad altri. Io non sono d’accordo*” per Women; “sono d’accordo con Women [...] Dman è d’accordo per non concedere i 15 mesi” per Dman; similmente “son d’accordo con Women [...] se diamo l’autorizzazione a loro per 15 mesi dobbiamo darla anche ad altri che magari non ne fanno un uso così modesto..” per WhyNot (che esorta anche gli altri a rispondere: “cosa dicono gli altri che hanno l’uomo?”); così come per Next: “concordo no a 12 mesi [probabile refuso per 15 mesi]”¹⁵⁷.

159. La soluzione comune viene trovata dalle Parti in un’apposita riunione convocata per il successivo mese di luglio 2014 (“*non ho ancora avuto un riscontro comune dagli associati. Il 9 ci sarà una assemblea spero in quella data di risolvere la problematica*”, doc. VIII.450), ad esito della quale viene infatti decisa la comune diponibilità “a concedere per le sfilate uomo i diritti sino a 15 mesi successivi alla esecuzione della sfilata (contro i 12 previsti) a fronte della maggiorazione di un 5%. Con il che i pacchetti del 10% diverrebbero del 15%”.

¹⁵⁴ Doc. I.L5.19, doc. II.53, doc. IV.146, doc. V.188, doc. VI.250, doc. VIII.433, doc. IX.884, doc. IX.885, doc. IX.1332, doc. IX.1336.

¹⁵⁵ Doc. I.L5.19, doc. II.61, doc. IV.148, doc. VIII.431, doc. IX.886.

¹⁵⁶ Doc. I.L5.19, doc. II.57, doc. VIII.432, doc. IX.883, doc. IX.1333.

¹⁵⁷ Doc. I.L5.30, doc. II.12, doc. II.37, doc. V.163, doc. V.185, doc. VIII.446.

(internet social network), quelli del 15% diverrebbero 20% (e-commerce indiretto) e quello del 25% diverrebbe 30% (e-commerce diretto)”.

E difatti, il verbale di detta riunione Assem del 9 luglio 2014 riporta espressamente: “questione Dquared: l’assemblea concorda di non concedere i 15 mesi richiesti dal Cliente a titolo gratuito, in quanto avevano già concesso l’estensione a 12 mesi per la Donna. Si concorda di richiedere un aumento del 5% per ogni pacchetto di utilizzi”¹⁵⁸.

Coerentemente con quel che precede, nel settembre 2014¹⁵⁹, l’esponente dell’associazione riassume alle Parti le determinazioni da queste raggiunte: “come già anticipatovi anche nel corso dell’ultima riunione Assem, Vi trasmetto in allegato l’accordo quadro (uno per l’uomo e uno per la donna) con Dquared che sostituisce i contratti precedenti. L’unica differenza sostanziale riguarda l’estensione dei diritti (social-internet) per l’uomo in relazione ai quali abbiamo concordato la durata di 15 mesi (anziché 12) a fronte della corresponsione del 15% (anziché del 10%)”.

160. La questione dei diritti di immagine si pone anche con Versace (maggio/giugno 2014) con il quale però, a seguito di una riunione svoltasi tra le Parti e il cliente stesso, si creano degli attriti in merito al fatto se occorra considerare nuovi diritti (posizione delle Parti) o semplicemente specificare diritti già concessi (posizione di Versace). Al riguardo, emerge la volontà delle Parti - espressa per il tramite di Assem- di apprezzare collettivamente tali (ritenute ulteriori) utilizzazioni di immagini: “eravamo invece rimasti che avremmo fatto una lista di tali diritti al fine di formare un pacchetto di diritti. Una volta fatto ciò gli associati avrebbero valutato se e come quotare detti diritti”¹⁶⁰ [...] poi sottoporre il tutto ai miei assistiti, che si riservano quindi di farvi pervenire la loro eventuale adesione e quantificazione”), prassi che è d’altra parte espressamente riconosciuta dallo stesso cliente Versace (“è vero, ma le specificazioni inserite nella bozza da Lei ricevuta sono quelle che sono state discusse e concordate stamattina con i Suoi assistiti; ad oggi non c’è un elenco di nuovi diritti, che provvederemo senz’altro a fornire non appena sarà pronto, per avere la quotazione del pacchetto completo [...] quanto sopra è ciò che è stato discusso e deciso insieme agli Associati; pertanto, da parte nostra rimane valido quanto è stato congiuntamente concordato tra gli Associati Assem e Versace durante la riunione”).

La soluzione concordata tra le Parti in ambito associativo (“secondo le indicazioni da Voi fornitemi nella ultima riunione Assem”) prevede una concessione di diritti a Versace a fronte però di un aumento dei budget (ossia dei fee modella e quindi anche di tutte le commissioni e i diritti aggiuntivi che sono su di essa calcolati). Infatti, il Rappresentante così si rivolge alle Parti: “detta concessione viene fatta a Versace a condizione che facciano tutti i booking (uomo donna sia per le sfilate che per le campagne che per ogni lavoro) in Italia e non all’estero [per modelle rappresentate in esclusiva in Italia da un’agenzia italiana], e che a ottobre ci si veda per rivedere i budget, rimasti quelli del tempo della crisi di Versace. Ciò premesso quindi qui di sotto la mail accompagnatoria che invierei a Versace

¹⁵⁸ Doc. IX.1213, doc. IX.1302, doc. IX.1339.

¹⁵⁹ Doc. IX.720, doc. IX.721, doc. IX.722.

¹⁶⁰ Cfr. anche doc. IX.958, minuta della riunione, dove viene riportata testualmente la medesima frase.

previa Vostra approvazione e/o richieste di modifiche”: << [...] Ricordo inoltre che nella riunione tenutasi in sede Assem si è concordato di fare una nuova riunione nel mese di ottobre 2014 al fine di rivedere i Vostri budget di almeno un 30% in quanto rimasti ai tempi di "soccorso" in cui versava la Vostra azienda qualche anno fa.>> *Rimango in attesa di ricevere il Vostro benestare e eventuali ulteriori correzioni da apportare al testo della mail accompagnatoria*¹⁶¹.

161. Nel novembre 2014¹⁶², le Parti si riuniscono per decidere una posizione comune nei confronti del gruppo Tod's¹⁶³. In particolare, a fronte dell'impegno di quest'ultimo a confermare le modelle presso le agenzie italiane rappresentanti (e non quelle estere), le Parti concordano la seguente scontistica: *“facendo seguito all'ultima riunione, riassumo qui di seguito le linee proposte e discusse per la proposta di intese con il Gruppo Tod's/Altagamma. Vi prego pertanto di ragionarci sopra in modo che alla prossima riunione ognuno di voi faccia le proprie osservazioni al fine di trovare una linea comune [...] 1) Per tutte le aziende che si occupano di moda, lo sconto potrebbe consistere per le sfilate nella ricomprensione in un'unica voce dei diritti social e dei diritti internet che sarebbero quindi quantificati in un 10% e non gli attuali 10% + 10% (risparmio del 10%) - per Tod's il pacchetto al 5% (con risparmio quindi del 15%); 2) per tutte le altre prestazioni (che coinvolgono quindi clienti sia del settore moda che non), quali servizi fotografici/video ed eventi promozionali, ciascuna agenzia praticherà uno sconto del 10% mediante restituzione del 10% sul fatturato generato”*.

Difatti, nella successiva riunione Assem del 9 dicembre 2014¹⁶⁴, le Parti deliberano (*“la proposta trova il consenso unanime dell'assemblea”*) di offrire al gruppo Tod's *“uno sconto consistente nella ricomprensione in un'unica voce dei diritti social e internet sul contratto sfilate. Per altre prestazioni come servizi fotografici o video promozionali, verrà praticato uno sconto del 10% che avverrà tramite restituzione del 10% sul fatturato generato”*.

162. Ancora, nel marzo 2015, nel contesto di una trattativa col cliente Dolce&Gabbana seguita per conto delle Parti dal Rappresentante, quest'ultimo così sintetizza la spinosa questione alle Parti stesse, ritenendo non congrua una quantificazione operata dal cliente: *“siamo passati a parlare del contratto sotto il profilo commerciale e quindi del pacchetto diritti [con nell'ultima bozza] la seguente formulazione e quantificazione [per utilizzi internet, social, cataloghi e video presso i punti vendita, e-commerce] [...] a mio avviso o si alzano i fee base (come facciamo con Gucci) senza esporre maggiorazioni percentuali o si fa un pacchetto unico quotandolo correttamente [...] mi pare opportuno discutere di questa posizione delicata nel corso della riunione Assem del 17 per verificare*

¹⁶¹ Doc. I.L5.28, doc. II.13, doc. II.55, doc. VII.335; mail effettivamente inviata a Versace con di fatto il suddetto testo: cfr. doc. II.48, doc. IV.147, doc. VI.243, doc. VIII.399, doc. VIII.442.

¹⁶² Doc. II.49, doc. III.95, doc. VIII.434, doc. IX.1292.

¹⁶³ In precedenza, si era tenuta un'apposita riunione Assem (in data 21 ottobre 2014) il cui verbale, in proposito, così riporta: *“inizialmente viene proposto di includere nel “fee” sfilata le percentuali del 10%+10% previste per l'acquisto dei diritti internet e social network. Ma questa soluzione non trova d'accordo tutti gli associati, sebbene tutti concordino sulla volontà di collaborare con il gruppo Tod's. L'assemblea delibera, infine, di stornare un 10% sulla base dell'effettivo fatturato con il gruppo Tod's durante l'anno”* (doc. I.L5.12, doc. II.50, doc. IX.1216).

¹⁶⁴ Doc. I.L6.1, doc. IX.1211, doc. IX.1310.

quali siano effettivamente i budget di D&G rispetto a clienti quali Gucci o Bottega e comunque decidere insieme come porsi rispetto a tali richieste¹⁶⁵.

Il 17 marzo 2015, effettivamente, si tiene la prefata riunione Assem. In tale occasione, come riporta il relativo verbale (doc. IX.1236), si decide che “tale percentuale [proposta da D&G al 10% per un pacchetto unico di utilizzi comprensivi di internet, social network ed e-commerce] non viene accolta dall’assemblea che dichiara di non voler scendere al di sotto del 30%. [Il Rappresentante] riporterà agli interessati di D&G la decisione di Assem”.

Le prestazioni aggiuntive

163. In occasione della fornitura delle prestazioni delle modelle, oltre al prezzo di base delle stesse (*fee*) e al prezzo aggiuntivo per i diritti *on line*, vi sono diversi ulteriori aspetti che vanno regolati con il cliente, in particolare in termini di tempi e ulteriori prezzi aggiuntivi.

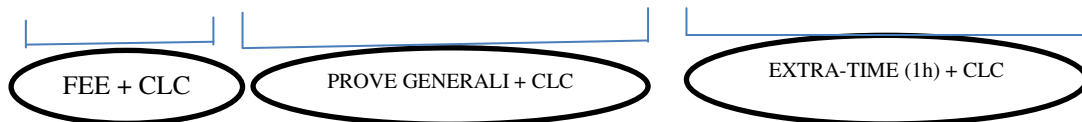
Si tratta, per lo più, dei seguenti aspetti: il cosiddetto *fitting*, ossia la principale attività preparatoria dell’evento, quella relativa alla prova abito¹⁶⁶; le cosiddette prove generali, ossia le prove di esecuzione dell’evento; il cosiddetto *call-time*, ossia l’orario di convocazione delle modelle (di per sé o come ore di anticipo rispetto all’orario dell’evento); il cosiddetto *extra-time* od *over-time*, ossia le ore aggiuntive di impiego della modella; il cosiddetto *cancellation fee*, ossia il compenso da corrispondere comunque in caso di cancellazione (dell’evento o della partecipazione della modella già pre-scritturata, ad esempio perché chiamata a effettuare il *fitting* ma poi non confermata per l’evento).

164. Come per il prezzo aggiuntivo dei diritti *on line*, anche in questo caso il prezzo aggiuntivo di riferimento concordato tra i concorrenti è espresso in termini percentuali e viene calcolato sulla *fee* della prestazione della modella.

Anche qui, inoltre, sugli importi ulteriori relativi alle prestazioni aggiuntive viene computato il descritto 20% di Clc.

Quindi, esemplificando, qualora un cliente necessiti della prestazione di una data modella con una certa *fee* di base, e desideri che la modella in questione esegua anche le prove generali dell’evento e necessiti di un *over-time*, tale cliente – secondo quanto concordato tra le Parti- dovrà corrispondere all’agenzia interessata il seguente importo complessivo, dove il 20% di Clc compare tre volte (una per ogni voce di prezzo da pagare, si veda la sottolineatura):

$$\text{fee} + \underline{20\%} * \text{fee} + [(50\% * \text{fee}) + \underline{20\%} * (50\% * \text{fee})] + [(25\% * \text{fee}) + \underline{20\%} * (25\% * \text{fee})]$$



165. Anche in questo caso, in quel che segue viene illustrato il contenuto della più rilevante documentazione relativa al coordinamento tra le Parti sulla

¹⁶⁵ Doc. V.170, doc. VI.242, doc. VIII.390, doc. VIII.395, doc. VIII.419, doc. IX.1353.

¹⁶⁶ Altre attività preparatorie riguardano ad esempio il *make-up*, l’*hair-test* e i *looks*; un certo ammontare di tempo di *fitting* è generalmente incluso nel prezzo della prestazione.

quantificazione delle prestazioni aggiuntive, seguendo per semplicità espositiva un ordine cronologico nella rappresentazione dei fatti.

166. Nel novembre 2009, un'apposita riunione Assem delibera in merito alla quantificazione di diversi aspetti legati al rapporto agenzie-clienti, aspetti da formalizzare poi in una lettera da inviare a questi ultimi. In particolare, *“1. Le modelle saranno presenti da 2 ore prima della sfilata [call-time], le ore supplementari [extra-time] dovranno essere pagate con una percentuale del 25% per ogni ora; 2. Alla prova generale sarà applicato il 50% in più sulla tariffa della modella [...] 3. Si accettano fitting il giorno stesso della sfilata solo per le modelle confermate per la medesima. Si richiedono almeno 2 giorni a disposizione per i fitting”* (doc. VIII.350; cfr. doc. IX.1065 per il relativo verbale di riunione Assem del 24 novembre 2009).

La lettera in questione, che riporta i termini economici di cui sopra¹⁶⁷, viene effettivamente inviata da Assem ai clienti nel dicembre 2009¹⁶⁸ e nel gennaio 2010¹⁶⁹¹⁷⁰.

La comunicazione in parola viene poi aggiornata nel successivo mese di febbraio 2010: *“nell'immediato verrà reinviata la lettera Assem con le guidelines delle agenzie per le imminenti sfilate [...] 1. nella tariffa della modella sarà inclusa la presenza di 3 ore prima della sfilata [call-time] 2. la prova generale sarà conteggiata ancora al 50% + 20% cp; i punti 3 e 4 relativi ai fitting e all'utilizzo delle immagini delle sfilate sui social network restano invariati come da nostra precedente”* (verbale riunione Assem del 15 febbraio 2010, doc. IX.1095)¹⁷¹.

167. E in effetti, in un documento del maggio 2010¹⁷², in merito all'*extra-time* sul *call-time* sfilata, per mezzo dell'associazione viene sottolineato a Prada che *“come a Voi ben noto e fermo lo standard di contratto approvato tra Assem e Prada,*

¹⁶⁷ Con, in aggiunta nella versione del gennaio 2010, l'indicazione del 10% (+20% di commissione Clc) per gli utilizzi delle immagini sul sito *internet* istituzionale e di un ulteriore 10% (sempre +20% di commissione Clc) per gli utilizzi su *social network*.

L'assenza di tali condizioni era stata infatti notata dalle Parti, come si evince dall'ordine del giorno della riunione Assem del 25 gennaio 2010 (doc. IX.1092): *“riordinare le “condizioni” di Assem per i clienti sfilate e stilare nuova comunicazione e contratto standard. Nella lettera inviata ai clienti per le sfilate non si menziona né internet, né i social network”*. Coerentemente viene quindi deliberato che *“in previsione delle prossime Sfilate Donna, si decide di mandare nuovamente la lettera ai clienti con le “guidelines” degli associati Assem, a cui si aggiungerà la voce relativa al 10% per l'utilizzo delle immagini su internet e extra 10% per l'utilizzo su Social network”* (verbale di riunione Assem del 25 gennaio 2010, doc. I.L5.12, doc. IX.1093).

¹⁶⁸ Doc. V.199, doc. IX.918, doc. IX.919, doc. IX.921, doc. IX.937, e doc. IX.924, doc. IX.936 nella sua versione in inglese.

¹⁶⁹ Doc. II.27, doc. VIII.364, doc. IX.920, doc. IX.931, e doc. IX.913, doc. IX.923 nella sua versione in inglese.

¹⁷⁰ Sempre nel gennaio 2010, in una lettera Assem ad un cliente si legge infatti: *“gli Associati le chiedono, infine, di rimanere sugli accordi presi verbalmente durante il nostro incontro del 17 Dicembre scorso, che prevedevano la Prova Generale conteggiata al 20% (+20%cp), e non al 50% (+20%cp) come da nostra prima richiesta, e un vostro impegno a fare il possibile perché le modelle delle prossime Campagne siano confermate con le Agenzie di Milano. Per quanto riguarda la tariffa della Modella, le riconfermiamo che includerà esclusivamente una presenza di 2 ore prima della sfilata [call-time]”* (doc. IX.911).

¹⁷¹ La percentuale relativa all'effettuazione di prove generali viene poi ribassata al 20%: *“si chiede [al Rappresentante] di inserire in tutti i contratti sfilate, sia standard che quelli ad hoc, la voce del 20% sul fee della modella per le Prove Generali”* (verbale di riunione Assem del 22 aprile 2010, doc. I.L5.12, doc. IX.1103).

¹⁷² Doc. IX.855, doc. IX.856, doc. IX.873.

prima delle sfilate uomo 2010 Assem ha inviato una comunicazione a tutti i propri clienti a mezzo della quale comunicava, tra le altre cose, l'applicazione di un importo pari al 25% (calcolato sull'importo convenuto per la prestazione del modello/a) per ogni ora supplementare di presenza (prima della sfilata) del modello/o richiesta dal cliente in eccedenza a quelle ordinarie normalmente richieste", queste ultime pari -per il caso specifico di Prada- a 3 o a 4 ore ("abbiamo dovuto discutere la questione in sede Assem nell'ultima riunione").

168. In relazione all'*over-time* con il cliente Prada, infatti, nell'aprile 2010 WhyNot aveva espresso le proprie perplessità in seno ad Assem in merito al suo inizio, se dopo 3 o dopo 4 ore di presenza della modella ("trovo che concedere 4 ore sia troppo. Siamo d'accordo sulle 3 ore di presenza ma non 4. Oltretutto Prada ha abbassato le tariffe negli anni quindi trovo giusto che paghino l'over-time"). L'azione strumentale di raccordo dell'associazione si esprime nel caso in questione nei seguenti termini: "a questo punto ritengo che WhyNot si debba sentire con gli altri, che erano d'accordo per le 4 ore, per trovare una posizione comune. Rimango pertanto in attesa di conoscere da Voi la posizione comune" (doc. II.44, doc. IX.880).

169. In precedenza, e con riferimento alle prove generali per le sfilate uomo del cliente Dolce&Gabbana, il loro corrispettivo viene concordato persino in termini assoluti, non soltanto quindi in termini percentuali¹⁷³. Una *e-mail* associativa del gennaio 2010 recita infatti: "vi invio in allegato il testo del contratto per le sfilate con il cliente Dolce&Gabbana contenente le integrazioni concordate. A parte fatturerete 200 euro + 20% nel caso in cui il modello partecipi alle prove generali" (doc. V.159).

170. Le condizioni economiche concordate tra le Parti vengono riassunte, nel verbale della riunione Assem del 16 marzo 2010¹⁷⁴, nei seguenti termini: "Si concorda che le Prove generali verranno fatturate al 20%. Con l'unica eccezione per Versace a cui verranno fatturate al 10%.

Queste percentuali si dichiarano valide solo per queste sfilate appena concluse e che si ridiscuteranno in previsione delle prossime.

Per quanto riguarda la fatturazione dell'extra-time, si constata che ogni agenzia abbia rispettato le guide lines concordate".

171. Nel settembre/dicembre 2010 le Parti, "nel corso della riunione Assem tenutasi in data 15/9/2010", pattuiscono congiuntamente una serie di condizioni economiche da applicare per le sfilate del cliente Versace. Si tratta, nel dettaglio, delle seguenti: 20% per le prove generali (10% solo per il corrente anno 2010); *call-time* di 2 ore; 25% per ogni ora di *extra-time*¹⁷⁵.

172. Una lettera del febbraio 2013 inviata da Assem a tutti i clienti e i *casting director* disciplina nel dettaglio le condizioni (tempi e costi) del *fitting* e dell'*over time* per le sfilate: "per quanto riguarda la esecuzione dei <<fitting>>, volevamo precisarVi che il relativo compenso rimane come sempre ricompreso nel <<fee

¹⁷³ Lo *standard* di riferimento concordato tra i concorrenti per le prove generali è difatti, come visto, una percentuale calcolata sul *fee* sfilata, sempre oltre al solito 20% di diritti di agenzia Clc (cfr. ad esempio doc. I.L5.20 dove viene indicato il valore del 20%).

¹⁷⁴ Doc. I.L5.12, doc. IX.1097.

¹⁷⁵ Doc. II.19, doc. IV.125, doc. V.204.

sfilata>> per una durata massima di 90 minuti per singola modella e a condizione che lo stesso venga realizzato entro le ore 23:00. A far data dalle prossime sfilate ogni ora eccedente i 90 minuti di cui sopra e/o in ogni caso ogni ora lavorativa successiva alle ore 23:00 dovrà essere considerata <<extra-time>> che vi verrà fatturato ad un prezzo pari al 20% (+20% diritti di agenzia + Iva) del <<fee sfilata>> per ciascuna ora di <<extra-time>>”¹⁷⁶¹⁷⁷.

173. Nel maggio 2013 (doc. III.93, doc. IX.900) WhyNot così propone ai concorrenti in merito ad alcune questioni aperte (*call-time* e utilizzi *internet* delle immagini) con Etro e Gucci: *“4 ore di call-time ce l'hanno sia Gucci che Prada che Jil Sander che rispetto a Etro pagano uguale o assai meno, quindi o mettiamo tutti a 3 ore oppure dobbiamo un attimo capire. Per quel che riguarda internet chiediamo di più e concediamogli quello che vogliono visto che non ci sono e-commerce etc”*.

A ciò seguono gli interventi di Women (*“d'accordo con WhyNot”*) e di Img (*“mettere Gucci + Jil Sander + Prada a 3 ore di call-time mi sembra molto bello ma obiettivamente irrealizzabile. Etro, indipendentemente da quanto paga, secondo me non può avere più di 3 ore di call-time [...] Per il resto ok”*, doc. IX.901).

174. La questione dei *fitting* emerge ad esempio nel luglio 2013 (doc. VIII.449, doc. VII.332) con riferimento alle sfilate del cliente Prada, a causa delle doglianze di alcune agenzie in merito alla loro eccessiva durata (che in realtà sembrerebbe riferita ai *call-time*). Al riguardo, in ambito associativo viene fatto presente alle Parti che *“concordammo così in una riunione Assem nel 2011.. Noi concedevamo 3 ore loro chiedevano 4 e concordammo di cercare di tenerli massimo 3 ore e di tollerare sino a 4 ore ma solo se non si fosse trattato della regola ma di casi isolati.. Ora invece oltre a tenere sino a 4 ore vanno oltre.. Direi di rivedere la regola e di considerare extra-time ogni minuto che ecceda le 3 ore”*.

175. Uno dei punti all'ordine del giorno della riunione Assem del 3 dicembre 2013 è, infatti, proprio quello di *“definire una posizione comune”* in merito ai *“call-time”* (doc. IX.842).

176. Le proposte che nel febbraio 2014 le Parti formulano, per il tramite dello strumento associativo, a Prada per le sue sfilate scendono nel seguente dettaglio: *“riporto qui di seguito i termini dell'accordo raggiunto: le quotazioni delle modelle/i dovranno essere chiuse prima che le stesse/i si presentino al fitting; call-time 4 ore con disponibilità ad essere un pò più elastici in casi particolari; conferma delle modelle/i alle agenzie di Milano quando le stesse siano*

¹⁷⁶ Doc. II.5, doc. III.112, doc. IX.698, doc. IX.708, doc. IX.709.

¹⁷⁷ In precedenza, nel maggio 2011, le Parti avevano concordato un importo assoluto (e non percentuale) per l'*over-time*; infatti, il compenso per i *fitting* *“rimane come sempre ricompreso nel <<fee sfilata>> per una durata massima di 90 minuti per singola modella e a condizione che lo stesso venga realizzato entro le ore 24:00. A far data dalle prossime sfilate ogni ora eccedente i 90 minuti di cui sopra e/o in ogni caso ogni ora lavorativa successiva alle ore 24:00 dovrà essere considerata <<extra-time>> che vi verrà fatturato al prezzo di euro 150,00 ciascuna (ora)”* (doc. IX.469, doc. IX.934, doc. IX.935; cfr. anche doc. IX.867).

Ciò è conseguenza di quanto deliberato dalle Parti nella riunione Assem del 16 marzo 2011: *“si decide di “regolarizzare” i fittings comunicando a tutti i clienti, tramite un comunicato che verrà stilato [dal Rappresentante], che oltre i 90 minuti, al cliente verrà addebitato Eur 150 all'ora per ogni ora extra. Inoltre se i fitting dovessero protrarsi oltre la mezzanotte questi verranno fatturati sempre a Eur 150 all'ora”* (doc. IX.1113).

rappresentate da una agenzia Milanese e non confermare in tali casi alle agenzie estere; il cancellation fee se questo avviene a tarda notte prima della sfilata o il giorno della sfilata il 100% del fee concordato. Per quanto attiene all'over-time nel fitting (quello che eccede le 2 ore contrattuali), la Vostra società ci ha offerto un flat fee, che scatta sia che la modella faccia 30 minuti di over time che ne faccia 5 ore, che gli associati sarebbero disponibili ad accettare alle seguenti condizioni:

- per le modelle della fascia di corrispettivo tra 1.000 e 3.000: flat fee pari a euro 500,00 + 20% diritti di agenzia + Iva;
- per le modelle della fascia di corrispettivo tra 3.000 e 6.000: flat fee pari a euro 700,00 + 20% diritti di agenzia + Iva;
- per quelle di corrispettivo superiore vi è una negoiazione a parte¹⁷⁸.

I doc. IX.1251, doc. IX.1286 sempre del febbraio 2014 riportano, con il medesimo tenore testuale, valori numerici leggermente diversi (600 euro per la fascia 1.000-2.500 euro e 800 euro per la fascia 2.500-6.000 euro), che sono quelli -più favorevoli- inizialmente proposti dalle Parti¹⁷⁹, che alla fine però si adeguano (“io accetterei” per Women, “anche io” per WhyNot, doc. IX.1290).

177. Alla risposta di Prada (che espone alcune lievi limature) fa seguito il consueto scambio di opinioni via mail tra le Parti, raccordate per il tramite del mezzo associativo (“siete d’accordo?”) nel cui ambito vengono tenute le fila delle votazioni (“mi hanno risposto solo positivamente Elite e Img.. potete per cortesia darmi riscontro?”, doc. II.9; ovvero “ho ricevuto riscontro alla mail sotto indicata solo da Img (che ha dato ok) e da Dman (che ha proposto una differente modulazione dell’over-time). Attendo quindi riscontro da tutti gli altri quanto prima al fine di fare il punto subito e poter rispondere a Prada e trovare un accordo in tempo utile per le sfilate prossime”, doc. VII.341, doc. IX.1285). Le rispettive determinazioni arrivano da Next (“ok se riusciamo a spuntare qualcosa in più x over-time meglio”, doc. IX.1284), da WhyNot (“quale è la proposta di Dman? comunque ok per WhyNot, ovviamente se si riuscisse a spuntare qualcosa in più sarebbe fantastico”, doc. IX.1283) e da Women (“ok per Women come già detto dopo il nostro incontro”, doc. VII.341, doc. IX.1282).

178. La predetta quantificazione nei rapporti tra le Parti e Prada fa seguito a precedenti contrattazioni di qualche mese prima (ottobre/dicembre 2013), iniziate con la proposta delle Parti (espressa per il tramite dell’associazione, con il Rappresentante che così esordisce con il cliente: “faccio seguito alla riunione tenutasi presso il mio studio in data 17/10/2013¹⁸⁰ per comunicarVi le determinazioni dei miei assistiti in merito alla modalità di svolgimento dei fitting, alla quotazione degli over-time e al cancellation fee) nei seguenti termini: over-time (per ciascuna ora di extra) pari al 10% o al 15% del fee modella (a seconda

¹⁷⁸ Doc. II.9, doc. II.39, doc. VI.216, doc. VI.230, doc. VI.245, doc. VI.251, doc. VII.341, doc. VIII.387, doc. VIII.388, doc. IX.1263.

¹⁷⁹ Nell’ordine del giorno (doc. IX.1235) e nel verbale (doc. IX.1236) della riunione Assem del 17 marzo 2015, sono riportati i seguenti valori leggermente diversi: fascia 1.000-2.500 euro, flat fee di 600 euro; fascia 2.500-6.000 euro flat fee di 800 euro (cfr. anche doc. IX.1250).

¹⁸⁰ Cfr. anche doc. VIII.438.

che siano ore prima o dopo la mezzanotte)¹⁸¹; *cancellation fee* al 100% del *fee* modella (qualora la cancellazione avvenga a tarda notte o il giorno stesso della sfilata)¹⁸².

La controproposta di Prada (che è evidentemente ben consapevole di trattare con le Parti e che il rappresentante di Assem sia un mero intermediario: “*proposta che inviasti a tal riguardo a nome degli associati Assem*”, “*siamo sicuri [che la nostra offerta] possa ampiamente soddisfare le esigenze delle agenzie di modelli*”) è tuttavia molto meno favorevole. Nel consueto giro di tavolo via e-mail che ne segue i giudizi sono difatti del seguente tenore: “*praticamente con massimo 300/350 euro pensano di potersi tenere le modelle tutto il giorno a fare i fitting. Anzi, se accettiamo secondo me si sentono legittimati a tenersele quanto vogliono, dato che <<pagano>>. Auguri*” (Img); “*è una proposta assurda, come le loro tariffe [i fee], e a mio avviso non deve essere accettata*” (Women); “*non si può accettare, è come se fossimo andati a perdere due ore per niente, a meno che non triplichino le tariffe [ossia le fee]*” (WhyNot); “*è assurdo quello che propongono e secondo me come dice Img se si accetta questo sarà legittimato il fatto che possono tenerle a oltranza perché hanno <<pagato>>.. considerate che i rate [i fee] quasi mai verranno confermati prima della sfilata.. Da quando c'è [una persona fisica di Prada] addirittura i prezzi ti arrivano a sfilata finita..*” (Dman). Di tal che il Rappresentante chiosa: “*assurda ovvio [la proposta di Prada]. Ma cosa contro proponiamo? Teniamo ferma la nostra proposta o teniamo gli stessi criteri ma riduciamo le percentuali?*” (doc. II.15, doc. IX.1262).

¹⁸¹ “*Per quanto concerne i corrispettivi per gli extra-time nei fitting (extra rispetto le 2 ore) confermiamo la nostra precedente offerta - rendendoci semmai disponibili a rivedere leggermente le percentuali- di quotare ciascuna ora di extra time: 10% del fee se prima della mezzanotte; 15% del fee se dopo la mezzanotte*” (doc. VI.261).

Similmente nel doc. IX.1250, doc. IX.1251, doc. IX.1252, doc. IX.1254, doc. IX.1261: “*1) Per quanto concerne i corrispettivi per gli extra-time nei fitting (extra rispetto le 2 ore) i miei assistiti rimangono fermi e confermano la precedente offerta di quotare ciascuna ora di extra time: 10 % del fee se prima della mezzanotte; 15 % del fee se dopo la mezzanotte; 2) Per quanto riguarda invece il "cancellation fee" i miei assistiti mi riferiscono che se questo avviene a tarda notte prima della sfilata o il giorno della sfilata solitamente richiedono il 100% del fee concordato (oltre ovviamente le ore extra svolte di over time); 3) Call-time di 3 ore; 4) Le quotazioni delle modelle/i devono essere chiuse prima che le stesse/i si presentino al fitting; 5) richiedere e confermare le modelle/i alle agenzie di Milano quando le stesse siano rappresentate da una agenzia Milanese e non opzionare/confermare in tali casi alle agenzie estere*”.

¹⁸² Tali valori emergono da preventive consultazioni e trattative tra le Parti (doc. I.L5.29, doc. II.36, doc. II.52, doc. II.59, doc. VIII.445): “*opterei per la soluzione del 5% del fee della modella [per over-time nel fitting]; per quanto riguarda il cancellation fee io chiederei il 50% del fee sfilata più ovviamente l'over-time fitting nel caso ci sia stata*” per Women; “*sarebbe meglio fare il 10% all'ora e dopo la mezzanotte il 15%, allora, anche perché di modelle che prendono tanti soldi ce ne sono poche e non fanno quasi mai over-time, ma io sono dell'idea di fare una tariffa oraria fissa altrimenti dobbiamo assumere un ragioniere apposta... per la cancellation fee proverei a chiedere il 100% + over-time fitting*” per WhyNot; “*concordo con WhyNot, sia per le tariffe fitting che per la cancellazione pagata a prezzo pieno*” per Elite; “*anche per noi*” per Next; “*concordiamo per la tariffa fissa per ogni ora di over-time, 100% per cancellation e la contrattazione del fee prima del fitting*” per Dman.

E ancora: “*ok. Io lascerei le percentuali di prima... stiamo veramente parlando di poche centinaia di euro. Farei anche un accenno al fatto che le loro tariffe sfilata scendono ogni stagione invece di salire e anche questo non è più accettabile visto che il Gruppo Prada è in una situazione finanziaria ottima rispetto a quando ci hanno chiesto aiuto anni fa*” per Img (doc. IX.1253); “*ok per Dman*” (doc. IX.1255); “*sono d'accordo con Img e anche con [un altro rappresentante di WhyNot] che toglierebbe la frase <<rendendoci semmai disponibili a rivedere leggermente le percentuali>>*” per WhyNot (doc. IX.1256, doc. IX.1259); “*ok anche per Elite*” (doc. IX.1256); “*concordo*” per Women (doc. IX.1257, doc. IX.1258); “*ok per noi*” per Next (doc. IX.1257).

179. Sempre in relazione al cliente Prada, il verbale della riunione Assem del 21 ottobre 2014 così riporta in merito alle determinazioni assunte dalle Parti con riferimento al comparto uomo: “Fitting Prada Uomo: l’assemblea concorda nel richiedere un flat fee di euro 200 + 20% per l’over-time oltre le 4 ore”¹⁸³. [Il Rappresentante] provvederà a comunicare tale decisione agli avvocati di Prada” (doc. I.L5.12, doc. II.50, doc. IX.1216). Coerentemente, difatti, il Rappresentante provvede poi a comunicare detta quantificazione a Prada: “mi riferiscono i miei assistiti che la soglia da lei proposta (1.500 + iva + 20% diritti di agenzia) escluderebbe la quasi totalità dei modelli, alla luce dei rate da Voi applicati. I Miei assistiti propongono pertanto, in caso di over-time, un flat fee di euro 200 + 20% diritti agenzia per tutti i modelli”¹⁸⁴.

180. A seguito della controproposta del cliente (*flat fee* unica ma pari a 150 euro sempre più la commissione Clc del 20%) cui occorre fornire riscontro, parte -al solito- il giro di tavolo elettronico tra le varie agenzie: “x noi sarebbe giusto non scendere sotto i 200+20% ma se non si può fare altrimenti e gli altri sono d’accordo allora ok” per Elite (doc. IX.1274); “io direi di sì, almeno è un inizio, e visto che non è una pratica così frequente come per le modelle non starei a farne una questione di Stato [...] ovviamente sarebbe meglio, ma temo che, dal momento che nemmeno volevano riconoscere un fee, sia più saggio non tirare troppo la corda ed iniziare così. Anche perché se non ricordo male l’ultima stagione non hanno trattenuto molti modelli oltre le 2 ore. Naturalmente ci allineiamo con la maggioranza” per WhyNot (doc. IX.1273, doc. IX.1275).

Il ruolo strumentale di coordinamento materiale delle Parti viene svolto così da Assem, che tira le fila del giro di tavolo tra le Parti stesse (“mi hanno risposto solo WhyNot+Dman+Elite..chiedo alle altre società che hanno il reparto uomo di darmi cortesemente riscontro”, doc. IX.1278), e che esorta nei seguenti termini: “su indicazione del Presidente, vi chiedo di leggere quanto segue e di provvedere a dare il vostro parere in merito [al Rappresentante]”¹⁸⁵.

Seguono quindi nel novembre 2014 le risposte di Major (“sono d’accordo. non scendere sotto le 200 euro + 20% [...] mi scuso per il ritardo, accettiamo la proposta di Prada allineandoci alla decisione della maggioranza delle agenzie associate”¹⁸⁶).

I redazionali

181. In particolare per il periodo 2007-2008, le evidenze agli atti danno conto di un coordinamento tra le Parti anche in relazione ai cosiddetti redazionali (o editoriali), ossia le prestazioni delle modelle consistenti in essere ritratte ad indossare capi, accessori e altri prodotti da reclamizzare, generalmente di marche diverse, la cui indicazione viene riportata in apposite didascalie nelle pagine successive alle

¹⁸³ Tale valore è il risultato di precedenti intese tra le Parti: “per me dovrebbero fare €200 flat rate oltre le 4 ore” per WhyNot; “noi pensiamo sia giusto corrispondere ai modelli € 400 +20% per le 4 ore ed €200 + 20% all’ora per ogni ora successiva” per Elite (doc. IX.1277).

¹⁸⁴ Doc. IX.718, doc. IX.1249, doc. IX.1276 dell’ottobre 2014.

¹⁸⁵ Doc. IX.1279, doc. IX.1335.

¹⁸⁶ Doc. IX.1279, doc. IX.1280, doc. IX.1335.

prime¹⁸⁷ di riviste destinate ad un pubblico prevalentemente femminile. In questo caso, i clienti delle agenzie di modelle sono le testate editoriali interessate.

182. In particolare, infatti, già nel maggio 2007 le Parti concordano i prezzi da richiede ai clienti per tali prestazioni, come si legge nel verbale di riunione Assem del 22 maggio 2007 (doc. IX.1013)¹⁸⁸: *“SETTIMANALI IO DONNA E D DELLA REPUBBLICA: i presenti sono favorevoli ad un aumento del fee giornaliero del settimanale “D della Repubblica” in modo da allineare le proprie tariffe con quelle di “Io Donna”. Viene deciso di preparare comunicazione scritta da inviare al settimanale “D della Repubblica” e per conoscenza anche a “Io Donna”.*

183. Successivamente, nella riunione Assem del 19 luglio 2007 (doc. IX.1011, verbale di riunione), *“viene segnalato ai Soci che agenzie associate Assem hanno proposto al settimanale “A Anna” una tariffa particolare per le new faces. Viene ricordato ai Soci che Assem è vincolato a rispettare le tariffe già esistenti e non si possono proporre tariffe notevolmente ribassate.*

Si decide pertanto di discutere nella prossima riunione Assem dopo le vacanze estive (fissata per il 04/09/07) di aggiornare le tariffe per gli editoriali che vengono applicate attualmente, con conseguente lettera Assem a tutti i giornali.

VIENE DECISO CHE PER LA PROSSIMA RIUNIONE DEL 04/09/07 I SOCI DOVRANNO FORNIRE LA LISTA DEI GIORNALI E DELLE TARIFFE, INSIEME ALLA LISTA DEI CLIENTI MOROSI”.

184. Difatti, nella programmata riunione del 4 settembre 2007 (doc. IX.1005), dopo una parte sulla questione della morosità di alcuni clienti¹⁸⁹, viene riportato a verbale che *“REDAZIONALI – CONFRONTO PREZZI: vengono sommariamente confrontati i prezzi che ciascuna agenzia Assem applica agli stessi redazionali e vengono riscontrate differenze anche sostanziali. Si decide di ricompilare un elenco completo di tutti i redazionali con cui collaborano le agenzie, aggiornando il prezzo della prestazione giornaliera al maggiore applicato. Data la disparità tra i vari prezzi applicati alle stesse testate dalle agenzie, al fine di agevolare i pagamenti, viene vagliata l’opportunità di mandare un’informativa ai giornali per uniformare i prezzi. Viene sottolineato che tale comunicazione deve tuttavia essere scritta in modo da non fare cartello e viene deciso di consultare [il Rappresentante]”.*

185. Nuovamente rispetto ai clienti La Repubblica e Corriere della Sera, nel verbale Assem del 12 giugno 2008 (doc. IX.1060) *“si informa che la Direttrice di Io Donna si è lamentata della differenza di fee alle modelle che paga la sua testata rispetto a D della Repubblica. L’argomento viene posposto alla prossima riunione”.*

¹⁸⁷ Le prime pagine sono infatti generalmente destinate alle campagne pubblicitarie vere e proprie, ossia agli scatti fotografici di modelle che reclamizzano a tutta pagina uno o più prodotti di un medesimo marchio.

¹⁸⁸ Il 22 maggio 2007 è la data cui può porsi l’inizio dell’intesa in esame secondo la documentazione agli atti, essendo il doc. IX.1013 l’atto rilevante più risalente nel tempo.

A tale riunione Assem risultano aver partecipato: Major, WhyNot, Dman, Elite, Women ed Enjoy; Brave risulta citata benché “assente”.

¹⁸⁹ *“CLIENTI MOROSI: i Soci decidono di scambiarsi le informazioni senza tuttavia “fare cartello”. Viene deciso di estendere a tutti i Soci l’elenco completo di tutti i clienti ritenuti “morosi” e poi di comportarsi ognuno secondo propria decisione” (doc. IX.1005).*

E infatti, in tale riunione successiva, “rispetto alla constatazione ed email di lamentela della testata Io Donna della differenza di fee pagata rispetto a D della Repubblica, si decide di aumentare il prezzo a Eur 300 dal 1 Gennaio 2009 per tutte le testate” (verbale Assem del 25 giugno 2008, doc. IX.1051).

186. Successivamente, il 25 novembre 2008 (verbale di riunione Assem, doc. IX.1053), “viene indetta la prossima riunione Assem per il giorno 10 dicembre 2008 alle ore 13.00 e si caldeggia la partecipazione di tutti gli associati in quanto ci si vuole preparare all’incontro con i Redattori e stabilire il prezzo dei redazionali.”

E in effetti, in detta data, viene concordato quanto segue: “CAMBIO TARIFFE REDAZIONALI: i presenti si sono confrontati sulla possibilità di offrire 6 mesi a prezzi speciali, ma non tutti erano d’accordo, pertanto si è votato di lasciare lo status quo e attendere qualche mese per osservare l’andamento del mercato” (verbale del 10 dicembre 2008, doc. IX.1033).

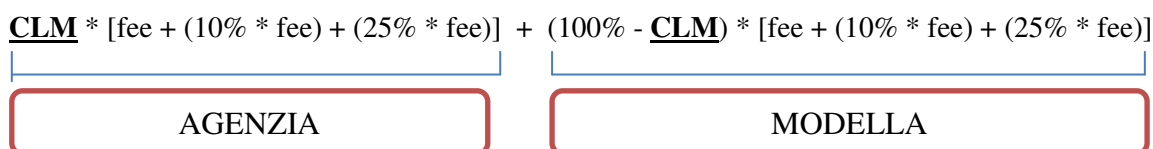
187. Il 15 dicembre 2008 viene persino fissato un tariffario per le prestazioni delle modelle. Infatti, “viene stabilito un tariffario Assem per la giornata lavorativa per le Modelle di Eur 60, per i Modelli Eur 40. Il Dott. [commercialista Assem] e [il Rappresentante] prepareranno la circolare ufficiale Assem con i tariffari che verrà divulgata a tutti gli Associati.” (verbale di riunione Assem, doc. IX.1036).

La commissione di agenzia lato modella (CLM)

188. La commissione di agenzia lato modella (CIm) si sostanzia in una percentuale che viene utilizzata per computare, sul totale delle somme pagate dal cliente al netto della Clc, quanto viene trattenuto dall’agenzia e quanto, invece, viene retrocesso alla modella.

In altri termini, rispetto al totale pagato dal cliente (*fee* di base più eventuali prezzi aggiuntivi per le prestazioni ulteriori e per i diritti di immagine richiesti), l’agenzia trattiene interamente gli importi relativi alla Clc; la somma rimanente viene suddivisa tra la stessa agenzia e la modella interessata mediante, appunto, la percentuale fissata per la CIm.

189. Considerando, ad esempio, un cliente che richieda all’agenzia una modella con una data *fee* e che richieda, altresì, l’utilizzo *internet* delle relative immagini (come visto in genere quotato al 10%), nonché un *extra-time* di una sola ora (come visto in genere quotato al 25%), tutte le somme incassate dall’agenzia al netto della Clc vengono suddivise tra la stessa agenzia e la modella interessata nel seguente modo:



190. In relazione alle percentuali di agenzia CIm, esse risultano, per loro stessa natura, variabili da modella a modella. In particolare, la CIm risulta inversamente proporzionale alla fascia in cui si colloca la professionista: alle modelle di fascia inferiore si applica generalmente una percentuale maggiore, così come alle

modelle di fascia *supertop/celebrity* si applica in genere una percentuale molto bassa, anche pari allo 0%.

Da un punto di vista empirico, si osservano i seguenti valori riscontrati presso le Parti.

191. Per i contratti di mandato agli atti (generici, e quindi riferibili ai casi *standard*) i valori sono i seguenti: Brave [30-40%] per l'esclusiva a livello nazionale¹⁹⁰ e [20-30%] o [30-40%] per l'esclusiva a livello mondiale¹⁹¹; Img [20-30%] per l'esclusiva a livello nazionale¹⁹²; Elite [30-40%] per l'esclusiva a livello nazionale e sempre [30-40%] per l'esclusiva a livello mondiale¹⁹³; Major [50-60%] per l'esclusiva a livello nazionale¹⁹⁴.

192. Secondo quanto dichiarato dalle Parti in sede di audizione¹⁹⁵, inoltre, gli importi percentuali della Clm variano all'interno di *range* così definiti per ciascuna agenzia¹⁹⁶:

WHYNOT	BRAVE	DMAN ¹⁹⁷	NEXT	ELITE	MAJOR	IMG
[0-10%] - [40-50%]	[20-30%] - [30-40%]	[0-10%] - [10-20%]	[0-10%] - [30-40%]	[0-10%] - [30-40%]	[10-20%] - [30-40%]	[0-10%] - [20-30%]

193. Le elaborazioni effettuate dagli Uffici (sulle risposte delle Parti¹⁹⁸ alle richieste di informazioni quantitative predisposte dagli Uffici stessi) in merito alle percentuali di Clm delle singole agenzie indicano, più specificatamente, i seguenti valori di frequenza (in relazione al totale delle modelle rappresentate da ciascuna agenzia) per la fascia 20-40% di Clm (il riferimento è al valor medio del periodo 2010-2015):

WHYNOT	BRAVE	DMAN	NEXT	ELITE	MAJOR	IMG
[30-40%]	[90-100%]	[50-60%]	[90-100%]	[90-100%]	[90-100%]	[20-30%]

¹⁹⁰ Doc. III.114, doc. III.70.

¹⁹¹ Rispettivamente doc. III.71 e doc. III.115.

¹⁹² Doc. IV.153.

¹⁹³ Rispettivamente doc. VII.269 e doc. VII.270.

¹⁹⁴ Doc. IX.462.

¹⁹⁵ Doc. X.1438, doc. X.1440, doc. X.1439, doc. X.1441, doc. X.1448, doc. X.1447, doc. XI.1462, doc. XI.1544, doc. XI.1572.

¹⁹⁶ Women presenta la specificità di operare, dal lato modelle, per il tramite di un intermediario (la società International Scouting Office, di seguito Iso) il quale intrattiene i rapporti contrattuali con le modelle (e/o le loro Agenzie Madri).

Women incassa quindi l'intero importo della prestazione dal cliente e poi, al netto della Clc trattenuta, retrocede la parte rimanente a Iso. Sarà quest'ultima quindi a pagare le modelle, al netto delle proprie commissioni: Women, di conseguenza, non incassa alcuna commissione di agenzia dal lato modelle (Clm), non intrattenendo con esse alcun rapporto contrattuale diretto. A fronte del mancato incasso di tali commissioni, Women ottiene il beneficio di risparmiare i costi di *scouting* (ossia di ricerca e reclutamento) delle modelle, in quanto tale attività viene appunto svolta da Iso (cfr. doc. X.1448).

¹⁹⁷ Dman presenta, come detto, la specificità che una larga parte del proprio portafoglio di modelle è della categoria *supertop model* e celebrità (*celebrities*), ossia professioniste con un duraturo e diffuso riconoscimento internazionale (cfr. doc. X.1439).

¹⁹⁸ Doc. XI.1512, doc. XI.1520, doc. XI.1515, doc. XI.1519, doc. XI.1548, doc. XI.1525, doc. XI.1562. Si ricorda la specificità di Women descritta in precedenza in nota, motivo per cui i dati della società non sono presenti in tabella (doc. XI.1517).

Questioni non strettamente legate a quantificazioni economiche

194. Anche questioni non strettamente legate a quantificazioni economiche, ma comunque idonee a incidere sul posizionamento concorrenziale delle agenzie, erano oggetto di discussioni tra le Parti.

In quel che segue viene illustrato il contenuto della più rilevante documentazione al riguardo, come in precedenza seguendo, per semplicità espositiva, un ordine cronologico nella rappresentazione dei fatti.

195. Già nell'ottobre 2009, WhyNot investiva i concorrenti della seguente questione: *“volevo avvisare tutti i soci che la Itierre (Just Cavalli) ha ripreso la sua attività e propone un pagamento a 60gg. Io direi di mantenere un comportamento uguale fra tutti i soci e chiedere ASSOLUTAMENTE un pagamento anticipato”* (maiuscolo non aggiunto, doc. V.203).

196. Ancora, nel febbraio 2011 (doc. I.L5.2, doc. IV.128) uno scambio di e-mail interno a Img attesta la volontà della società di porre in essere una condotta in linea con quella delle altre Parti. In particolare, il riferimento è qui alle convocazioni di alcune modelle per il casting Campari Aperol, in relazione al quale si pone il problema che *“le ns [modelle] pare che siano le uniche che vadano al casting...”*, a seguito della dibattuta questione sulle ritenute operate dal cliente a fini Enpals: *“ne parleremo sicuramente all'Assem nei prossimi mesi, ma se le ragazze non glielo dai tu le conferma qualcun altro”*. Tuttavia, secondo gli altri due esponenti di Img, ci si deve attenere alle condotte delle altre agenzie concorrenti: *“se siamo effettivamente gli unici in tutta Milano a mandarle, io eviterei giusto per rimanere tutti sulla stessa linea...se nessuno le manda, il lavoro non lo fanno e devono per forza trovare una soluzione Enpals subito...mandarle solo noi sapendo che nessun altro le manda, non mi sembra corretto”; “chi le manderà saranno quelle agenzie scaccole...io direi di stare sulla stessa linea delle altre agenzie serie...”*.

197. Ad ulteriore esempio, nel settembre 2011 è WhyNot a lanciare, ai concorrenti, la seguente richiesta per conoscere la posizione commerciale che intendono assumere nei confronti di Ferrè: *“mi fate sapere per favore quale sarà la vostra posizione rispetto alla proposta di Ferrè? So che Img vuole il pagamento per intero del vecchio altrimenti non darà le modelle. Qualcun altro ha deciso di agire in questo modo o intendete transare stralciando il 25% dal vecchio debito?”*¹⁹⁹.

198. D'altra parte, lo stesso verbale di riunione tra le Parti presso Assem del 14 settembre 2011 certificava il suddetto scambio di informazioni: *“la situazione pagamenti da parte Ferrè è critica, l'agenzia Women si è accordata per un pagamento a brevissimo, accettando di scontare il 25% della fatturazione. L'assemblea dopo breve discussione, decide che ogni Agenzia gestirà il pagamento secondo le proprie direttive aziendali e che le Agenzie stesse comunicheranno tra di loro che tipo di trattativa hanno intrapreso”*²⁰⁰.

¹⁹⁹ Doc. I.L5.6, doc. II.43, doc. V.178, doc. V.187.

²⁰⁰ Doc. VII.314, doc. IX.1117, doc. IX.1118.

Accordo su passaggi di modelle tra agenzie nazionali

199. In aggiunta a quel che precede, si rilevano accordi tra le Parti che hanno portato a regolamentare in modo concordato anche ulteriori questioni, predefinendone in particolare gli aspetti economici.

200. Nello specifico, qualora una modella abbia un contratto di mandato in essere con una agenzia ma passa ad altra agenzia concorrente, le Parti ricorrono ad un modello *standard* di scrittura privata, al fine di non istaurare contenziosi tra di loro.

In tale modello *standard* è in particolare prefissata la percentuale del 10%, sul totale di quanto fatturato²⁰¹ in relazione alla modella in questione dalla nuova agenzia²⁰², che viene da quest'ultima corrisposta -generalmente per la durata di 1 anno- quale ristoro in favore della vecchia agenzia²⁰³.

201. Il ricorso a tale strumento di risoluzione delle controversie viene caldamente incentivato dall'Assem, che ad esempio nel giugno 2014 invita i soci in casi del genere a “siglare il noto accordo che riconosce, fino alla scadenza del mandato e non oltre 18 mesi comunque, un 10% sul gross della modella da parte della nuova agenzia a favore della uscente”²⁰⁴.

Nel settembre 2014, ad esempio, due Parti (WhyNot e Brave) regolano in questo modo il passaggio di una modella da una all'altra: “come concordato, vi saranno riconosciute le commissioni fino al 30/06/2015” (doc. III.92); “resta inteso che dalla data di disdetta del contratto per il periodo di anni 1 saranno da corrispondere alla ns. Società i diritti d'agenzia sul prodotto della modella con Voi” (doc. III.96).

202. L'accordo in questione viene definito nel maggio 2012 in ambito associativo nei termini seguenti: “vi trasmetto in allegato la bozza di accordo (da me [il Rappresentante] redatto sulla base delle vostre indicazioni) per regolamentare, in ambito Assem, il passaggio di una modella da una agenzia all'altra nel caso che entrambe le agenzie concordino di adottare l'accordo con riconoscimento del 10% (facoltativo e non obbligatorio anche se ormai quasi tutti lo adottano). Vi ricordo che si era concordato di prevedere una durata massima di un anno (nel senso che se il mandato tra la modella e l'agenzia uscente dura meno di un anno, es 6 mesi, l'accordo durerà mesi...se invece il mandato fosse valido per un anno e mezzo l'accordo durerebbe sempre un anno). [...] Domani nella riunione Assem provvederemo ad approvarlo e/o ad apportare le modifiche che riteneste necessarie” (doc. VI.239, doc. VII.320).

203. Anche prima della sua definizione formale²⁰⁵, la percentuale del 10% era comunque già in uso tra le Parti, come indica il doc. VII.304 del febbraio 2012:

²⁰¹ Sia per le prestazioni di base della modella che per la cessione dei relativi diritti di immagine e per le prestazioni ulteriori (e dunque *fee* + prestazioni aggiuntive + diritti *on line*).

²⁰² Al netto di Iva e della commissione per l'agenzia addebitata al cliente (la Clc).

²⁰³ Doc. III.109, doc. III.73, doc. VI.224, doc. IX.463; in particolare, il doc. III.73 indica come accordi tra le Parti sulla questione fossero in atto dal luglio 2010.

²⁰⁴ Doc. III.86, doc. VIII.410, doc. IX.906, doc. IX.930.

²⁰⁵ Le Parti ne discutono in sede Assem ad esempio alla riunione del 26 ottobre 2011, il cui ordine del giorno riporta infatti: “contratti con modelle fra agenzie: conferma (o meno) delle percentuali di agenzia in caso di rottura contratti (proposta per un anno al 10%) ed eventuali riflessioni e variazioni” (doc. IX.1119).

“ho parlato con Elite. Mi hanno riferito di essere disponibili a concedere reciprocamente il 10% oltre al saldo del debito (cioè sia nel caso in cui una modella arrivi da loro da altra agenzia, sia nel caso inverso). Ovviamente questo discorso vale da quando le agenzie Assem hanno concordato detta modalità in Assem (non vincolante per gli associati, lo ribadisco) e hanno iniziato ad utilizzarla...quindi circa da luglio scorso [...] Le evidenzio inoltre che nel corso della prossima riunione Assem (6/2/2012) si concorderà un testo standard per tale accordo”.

204. Nel maggio 2014, l'associazione così discute del nuovo accordo con un interlocutore terzo: *“le confermo la volontà della Women di definire bonariamente la presente questione dando esecuzione alla consuetudine d'uso ormai applicata dalle agenzie e promossa da Assem. Al riguardo Le trasmetto i termini di tale accordo definito il 16/5/2012 in sede Assem e ormai applicato da tutti, con allegati i format di applicazione”* (doc. VI.239).

205. Anche le stesse Parti²⁰⁶, in sede di audizione, hanno confermato l'utilizzo dell'accordo Assem (che come visto prevede, in favore dell'agenzia uscente, il riconoscimento di una percentuale del 10% per 1 anno sul fatturato realizzato dalla modella in questione, oltre al saldo dell'eventuale debito lasciato dalla modella stessa) in caso di passaggio di una modella da un'agenzia all'altra²⁰⁷.

Le Agenzie Madri

206. Le cosiddette Agenzie Madri (di seguito anche AM) sono le agenzie che dispongono a livello globale dei diritti di rappresentanza esclusiva della modella (generalmente le prime che hanno individuato e scritturato quella modella)²⁰⁸, e che acconsentono a che, in un certo territorio, un'altra agenzia rappresenti la stessa modella, in particolare al fine di massimizzarne le opportunità lavorative e quindi la crescita professionale e lo sviluppo della carriera.

207. Le AM, essendo le agenzie che per prime scoprono, lanciano o comunque contrattualizzano una modella, sono generalmente della stessa nazionalità della giovane professionista. Essendo le modelle di nazionalità italiana una netta minoranza rispetto al totale, le agenzie nazionali (e quindi le Parti) non si trovano di frequente nella situazione di essere AM.

Ad ogni modo, una Parte può essere Agenzia Madre²⁰⁹ e raggiungere un accordo in tal senso con un'agenzia estera in relazione a un territorio estero²¹⁰, ovvero

Nel verbale di riunione Assem del 14 dicembre 2011, di conseguenza, *“il Presidente ribadisce che deve essere definita la convenzione, al di fuori del contratto generale Assem, nella quale venga riconosciuta all'agenzia che “cede” la modella ad altra agenzia una fee del 10% sui lavori fatti dalla modella (sul fatturato della modella) per un periodo massimo di 12 mesi”* (doc. I.L5.12, doc. IX.1123, doc. IX.1124).

²⁰⁶ Con l'eccezione di Major (doc. XI.1572).

²⁰⁷ Cfr. ad esempio Brave (doc. X.1441); Next (nel cui caso può accadere che l'accordo predisposto in sede Assem venga adattato a situazioni particolari: è infatti capitato che l'accordo abbia previsto che la citata quota del 10% fosse corrisposta per 3 anni e non per 1 soltanto, doc. X.1447); Women (doc. X.1448); Elite (nel cui caso *“a volte si preferisce intraprendere azioni giudiziarie qualora il rapporto costi-benefici di tali azioni sia favorevole”*, doc. XI.1462); WhyNot (doc. X.1440); Img (essendo di contro *“rare le cause giudiziarie tra agenzie nazionali per modelle sotto contratto”*, doc. XI.1544).

²⁰⁸ Di norma, il rapporto modella-Agenzia Madre è di lunga durata.

²⁰⁹ Cfr. ad esempio Brave, doc. X.1441.

²¹⁰ Doc. III.69, nel modello di cui al doc. III.118; altro modello in doc. VII.271.

un’Agenzia Madre estera può raggiungere un accordo in tal senso con una Parte in relazione all’Italia²¹¹.

208. In entrambi i casi, i *format* contrattuali adottati dalle Parti²¹² prevedono una commissione del 10%, calcolata sui guadagni lordi della modella interessata (“*gross earnings*”), da corrispondere all’Agenzia Madre.

Tale valore percentuale è stato confermato dalle Parti in sede di audizione (cfr. Brave, doc. X.1441; Next, doc. X.1447²¹³; Dman, doc. X.1439; Major, doc. XI.1572²¹⁴).

209. Dalla documentazione acquisita relativa ai rapporti con le Agenzie Madri, emerge come il livello dei prezzi praticato in Italia dalle agenzie nazionali sia sensibilmente più elevato di quanto riscontrabile nei mercati esteri. Come si legge nel verbale della riunione Assem del 19 marzo 2013, infatti: “alcuni Clienti prendono i modelli direttamente dalle Agenzie Madri perché in Italia le agenzie vendono gli stessi al doppio se non al triplo: il Presidente è stato contattato da una agenzia di produzione che sottolinea la forte differenza di prezzo tra le agenzie italiane e le Agenzie Madri. I soci tutti sono d’accordo nel non prendere in considerazione tale contestazione per la libera concorrenza” (doc. I.L5.12, doc. IX.1170).

II.3 LE ARGOMENTAZIONI DELLE PARTI

210. In quel che segue vengono esposti i più rilevanti contenuti delle memorie e delle argomentazioni formulate dalle Parti nel corso del procedimento istruttorio; per la loro valutazione, si rimanda invece alle pertinenti sezioni della parte valutativa.

Le argomentazioni in questione vengono illustrate, per comodità di lettura, evidenziando dapprima gli argomenti comuni a più Parti e successivamente quelli specifici di ogni singola agenzia.

Sul potere di mercato dei clienti, sulla natura verticale degli accordi e sulla conseguente assenza di segretezza

211. Elite, nell’evidenziare l’esistenza di un notevole potere di mercato da parte della domanda, ha ricondotto a esigenze e iniziative della domanda stessa il raggiungimento di accordi soprattutto in tema di diritti di immagine, emerso con l’esplosione di *internet*, dei *social media* e dell’*e-commerce*. Infatti, *“l’accordo al riguardo raggiunto a fine 2012 con la Camera Nazionale della Moda Italiana (Cnmi) derivava da esigenze dei clienti, espresse sia direttamente che tramite la Cnmi stessa; e accadeva anche che le contrattazioni collettive derivassero da iniziative delle case di moda, che a volte addirittura erano presenti a riunioni Assem o contattavano [il Rappresentante]; poiché le case di moda impiegano*

²¹¹ Doc. III.72.

²¹² Doc. III.69, III.118, VII.271, III.72.

²¹³ Next ha fatto presente che *“vi sono anche contratti con Agenzie Madri in cui è stata pattuita una percentuale diversa”*.

²¹⁴ Major ha al riguardo fatto presente che *“tuttavia sono molte le agenzie nazionali che non pagano tale percentuale alle Agenzie Madri estere”*.

modelle di più agenzie, sono loro ad avere l'interesse a uniformare i trattamenti da corrispondere alle agenzie stesse, a fini di semplificazione" (verbale di audizione, doc. XI.1462).

212. In sede di memoria finale (doc. XII.1674), Elite ha evidenziato che sovente erano le stesse case di moda a chiedere alle agenzie una risposta uniforme rispetto alle richieste dei servizi di *model management* al fine di semplificare per la stessa casa di moda la gestione simultanea delle modelle, provenienti da diverse agenzie, di volta in volta selezionate (soprattutto nel caso delle sfilate); di qui l'esigenza di utilizzare contratti *standard*. Rileva quindi, ad avviso di Elite, il fatto che, oltre alle agenzie di modelle e ad Assem, tra gli attori delle condotte in esame vi siano anche le case di moda che, sia direttamente sia tramite la Cnmi, avrebbero sollecitato l'adozione di comportamenti uniformi finanche partecipando in massima trasparenza alla negoziazione.

Di conseguenza, Elite ritiene che non possa trattarsi di un'intesa segreta in considerazione del fatto che le agenzie operavano in piena trasparenza nei confronti dei loro clienti, al punto da coinvolgerli nelle riunioni che si svolgevano in sede associativa, e che le agenzie davano conto della loro attività con ricchezza di ordini del giorno e verbalizzazioni.

213. Da parte sua, Assem ha rappresentato che, verificandosi i passaggi di modella da un'agenzia all'altra spesso a ridosso delle sfilate, con ciò causando criticità sul piano organizzativo, *"i clienti (le case di moda) le avrebbero chiesto di "mettere ordine" nel settore, per arginare le problematiche organizzative derivanti dai repentini e frequenti cambi di interlocutore. E' in tale prospettiva che vanno inquadrare le condotte oggetto di istruttoria: si tratta di forme di contrattazione collettiva di tipo verticale, su richiesta dei clienti (sia per il tramite della Casa Nazionale della Moda Italiana, Cnmi, che singolarmente) che hanno manifestato l'esigenza di un contratto standard. Atteso il buying power di cui dispongono le case di moda, le agenzie non avrebbero potuto far altro che dotarsi di un format contrattuale omogeneo"*.

Le predette esigenze di standardizzazione e di ordine sarebbero state espresse dalle case di moda *"in particolare in relazione ad aspetti definitivi (ad esempio su cosa debba intendersi per utilizzi di immagini nei social network, per e-commerce, ecc) e di loro quantificazione, resisi necessari dallo sviluppo delle nuove tecnologie e modalità di comunicazione"* (verbale di audizione, doc. X.1438).

214. Nella sua memoria finale, Assem ha rilevato che la fattispecie in esame si connoterebbe invece in termini di negoziazioni verticali imposte dalle *maison* per regolare ed uniformare i loro rapporti con le agenzie di modelle (doc. XII.1671)²¹⁵. In sostanza, Assem ha rappresentato che è a valle di negoziazioni verticali che avvengono i contatti orizzontali contestati dagli Uffici, frutto del tentativo di

²¹⁵ In particolare, secondo Assem, *"intorno al 2006-2007"* e per ragioni fiscali, le *maison* Gucci e Prada avrebbero preteso dalle agenzie di avere dei *tax form* dalle modelle, bloccando tutti i pagamenti alle agenzie fino all'adozione degli stessi. A causa della diversità di vedute e delle incomprensioni emerse sul punto, ed al fine di fare chiarezza, le *maison* chiesero ad Assem di intavolare una discussione per risolvere il problema. Fu in tale occasione che i professionisti delle *maisons* proposero l'adozione di contratti *standard* sotto forma di appalto di servizi che tutte le agenzie avrebbero dovuto adottare in quanto, con tale forma contrattuale, esse erano più solide rispetto ad eventuali contestazioni sull'applicazione della ritenuta fiscale.

raggiungere una posizione di sintesi tra le agenzie da proporre al tavolo con le *maison*.

215. Quanto alla segretezza dell'intesa, Assem ritiene che vi sarebbero "numerossime ed inequivocabili" evidenze documentali "atte ad eliminare qualsiasi dubbio circa la totale assenza di segretezza circa i contatti intercorsi tra le Parti", essendo "in presenza di infiniti elementi attestanti la natura assolutamente non segreta dei contatti"²¹⁶. Del resto, posta la dinamica verticale caratterizzante il mercato, per Assem senza tali contatti le agenzie non avrebbero potuto sedersi al tavolo negoziale predisposto dai clienti ed elaborare una posizione di sintesi (doc. XII.1671).

216. Inoltre, il fatto che i "contratti standard siano spesso diversi da *maison a maison*" proverebbe che sono le esigenze dei clienti a prevalere, e non la presenza di un coordinamento orizzontale tra agenzie, antecedente e segreto, imposto ai loro clienti, sebbene "Assem riconosce che la dinamica verticale di mercato ha generato un *humus* per alcuni incrementi di efficienza di tipo orizzontale" (doc. XII.1671).

In conclusione, "è convinzione di Assem che le agenzie abbiano posto in essere, in ottica antitrust, un fascio di intese verticali vis a vis le singole *maison* o, in alcuni casi, con *maison* che hanno agito congiuntamente (Gucci, Bottega Veneta, Prada), o con la Cnmi, al fine di rispondere alle esigenze dei clienti di maggiore efficienza nella regolazione e gestione del *model management*"; tali intese verticali sarebbero per di più foriere di effetti pro-competitivi.

217. Similmente ad Assem, WhyNot ha evidenziato che "i contatti di tipo orizzontale tra le varie agenzie di modelle, finalizzati alla fissazione di varie condizioni ai clienti, intervenivano soprattutto a causa di richieste dei clienti stessi che passavano attraverso Assem [...] Assem definiva, nell'ambito di una contrattazione di natura verticale sollecitata dai clienti, i format contrattuali standard, ma le agenzie poi potevano discostarsene in sede di contrattazione con il singolo cliente, come si è verificato nell'esperienza della Società" (doc. X.1440).

218. In proposito, in sede di audizione Major –il cui rappresentante era, all'epoca dei fatti oggetto del presente procedimento, anche il Presidente di Assem- in relazione ai clienti e alle esigenze che questi esprimevano, ha osservato che "a volte erano i clienti a contattare l'Assem per le contrattazioni, a volte anche la stessa Camera Nazionale della Moda Italiana (Cnmi; con la Cnmi vi sono state in particolare 3 o 4 riunioni circa), in quanto vi erano problematiche di natura fiscale da risolvere: serviva quindi una forma contrattuale da negoziare con il cliente (ad esempio su questioni quali la ritenuta fiscale, che i clienti volevano operare contrariamente alle agenzie, o il Paese dove le modelle straniere dovevano versare le tasse)" (doc. XI.1572).

Sul ruolo di Assem, sul suo funzionamento e sull'influenza preponderante del suo Presidente

219. Secondo Elite (doc. XII.1674), Assem non era il mero luogo fisico di incontro e strumento organizzativo, avendo invece svolto un fondamentale ruolo propulsivo e ispiratore delle condotte oggetto di indagine.

²¹⁶ Ad esempio i documenti doc. III.77, doc. V.182, doc. V.169.

220. Da parte sua, Women ha affermato che “Assem -quantomeno nel periodo oggetto di istruttoria- era di fatto costituita semplicemente da un piccolo spazio fisico ricavato nella sede dell’agenzia Major e da una segretaria (la sorella del Presidente, il quale era il legale rappresentante della stessa Major)” (verbale di audizione, doc. X.1448).

Quanto alle principali questioni che si intendeva affrontare in Assem, queste “erano legate alle questioni dei cosiddetti Tesserini Assem Visto Moda, dell’ottenimento dei visti consolari per l’ingresso delle ragazze in Italia e della regolamentazione degli utilizzi delle immagini delle modelle in particolare a seguito dell’esplosione dell’utilizzo di internet quale mezzo di comunicazione (questioni dell’e-commerce, degli utilizzi cosiddetti social network, ecc); Assem era anche un luogo in cui si sollevavano problematiche di comportamenti non corretti di alcuni clienti con le modelle” (verbale di audizione, doc. X.1448).

221. Sul funzionamento dell’associazione, gli attuali vertici di Assem hanno affermato che “nel periodo oggetto di istruttoria, le convocazioni alle riunioni provenivano dalla segreteria del Presidente, che redigeva anche i relativi verbali (che non venivano firmati dai partecipanti); i Soci Fondatori potevano inserire questioni ritenute di rilievo all’ordine del giorno delle riunioni. Ad ogni modo, secondo Assem, per le questioni qui di rilievo, le convocazioni provenivano sempre dal cliente, che ricercava il confronto con l’Associazione” (doc. X.1438).

222. Sempre sul funzionamento di Assem all’epoca dei fatti, Major (che al tempo ne esprimeva la presidenza) ha indicato che “qualunque agenzia associata Socio Fondatore poteva porre e poneva questioni problematiche e/o questioni nuove all’ordine del giorno (odg) di riunioni Assem tra Soci Fondatori²¹⁷; l’odg che veniva così a formarsi era fatto circolare, così che chi non fosse stato interessato agli argomenti posti in discussione poteva non partecipare alla riunione in questione”.

Inoltre, una volta redatti e rivisti (rispettivamente dalla segretaria dell’associazione e dal Presidente), “successivamente, i verbali Assem venivano girati a tutti i Soci (Fondatori e Ordinari) e poi pubblicati sul sito internet dell’associazione (nell’area riservata ai Soci)” (doc. XI.1572).

223. La stessa Major ha inteso sottolineare anche il fatto che le ragioni fondamentali alla base della costituzione di Assem sono stati la regolamentazione del settore nonché l’obiettivo di “uniformare i contratti con i clienti (tra le diverse agenzie e tra i diversi clienti)”. Altri obiettivi di Assem erano l’ottenimento agevolato dei visti di ingresso per le ragazze straniere, la disciplina degli orari di utilizzo delle modelle tra i vari stilisti nelle rispettive sfilate e la risoluzione della problematica fiscale relativa ai *tax credit* (doc. XI.1572).

224. Vale anche riportare quanto dichiarato dagli stessi rappresentanti dell’associazione Assem nel corso dell’accertamento ispettivo condotto dall’Autorità (all’epoca il rappresentante di Major), ossia che “nelle riunioni [Assem] che si tengono con una cadenza bimestrale vengono discusse diverse tematiche quali: i diritti di immagine, che riguardano quanto, come e dove devono

²¹⁷ Cfr. infatti, ad esempio, il doc. I.L6.3 in cui Img scrive alla segretaria dell’associazione: “io vorrei che fosse messo all’ordine del giorno [della riunione Assem del 17 marzo 2015] la questione Prada, che questa stagione ha tenuto le modelle quasi 20 ore a fare il fitting”.

essere pagati i compensi di utilizzo dei modelli a seconda della tipologia di sfruttamento delle immagini dei soggetti stessi (sfilate/servizi fotografici/e-commerce/internet/social network, ecc) [...] in ambito associativo vengono anche discusse le percentuali che vanno riconosciute ai modelli sul day fee in più rispetto a quanto dovuto per la singola sfilata” (doc. IX.458).

225. Diverse Parti hanno inoltre attribuito un ruolo propulsivo all’allora Presidente, che era anche il rappresentante di Major.

Brave ha affermato in sede di audizione che Assem “*veniva gestita in maniera molto autoritaria dal precedente Presidente [il rappresentante di Major], in carica nel periodo oggetto di istruttoria*” (doc. X.1441).

226. Women ha affermato che “*in ambito Assem anche le altre agenzie (non solo Major) avevano la possibilità di far inserire questioni all’ordine del giorno. Poteva tuttavia accadere che il Presidente [il rappresentante di Major] ritenesse che una questione esulasse dalla prerogative di Assem (come per la questione dei clienti insolventi, di cui non è stato possibile discutere in sede Assem). I verbali delle riunioni Assem venivano redatti dal Presidente e da sua sorella (che svolgeva funzioni di segretaria dell’Associazione), e non venivano firmati dai partecipanti; alle volte non venivano neanche fatti circolare tra gli stessi (anche se venivano pubblicati sul sito internet dell’associazione)*” (verbale di audizione, doc. X.1448).

227. Secondo quanto affermato dagli attuali rappresentanti della stessa Assem, nel periodo oggetto di istruttoria la gestione dell’associazione era molto influenzata dalla figura del Presidente dell’epoca, rimasto in carica sino al luglio 2015, rappresentante dell’agenzia Major. In particolare, “*il Presidente tendeva a portare sulle proprie posizioni i rappresentanti delle altre agenzie concorrenti, si avvaleva della propria sorella per le funzioni di segreteria dell’associazione, e aveva fissato la sede dell’associazione presso la sede della propria società*” (doc. X.1431).

228. WhyNot ha affermato che “*nel periodo oggetto di istruttoria, essa rispondeva di fatto alle sollecitazioni del Presidente Assem dell’epoca [il rappresentante di Major], soggetto chiave sia per la definizione delle questioni all’ordine del giorno che per le decisioni assunte riguardo alle stesse*” (doc. X.1432).

Sulla commissione CLC

229. In merito alla Clc, le Parti hanno confermato la sua fissazione generalizzata al 20%, nonché hanno rappresentato che detto valore non sarebbe il risultato della concertazione tra le Parti bensì di una consuetudine da tempo presente in Italia, evidenziando altresì la possibilità comunque di discostarsene.

230. In particolare, Brave ha affermato in corso di audizione che “*la commissione lato cliente è in genere al 20% (da tale percentuale è possibile discostarsi, come d’altronde si verifica nell’esperienza della Società); tale valore è una consuetudine da tempo adottata*” (doc. X.1441).

Sempre in corso di audizione, Dman ha indicato che la Clc “*è quasi sempre al 20%; tale valore percentuale rappresenta un costo di produzione che non è stato deciso o discusso in sede Assem, ma è una consuetudine adottata in Italia (così come in altri Paesi) fin dagli anni Ottanta*” (doc. IX.1439).

Similmente, secondo Next “il valore del 20% quale commissione di agenzia lato clienti esisteva già dal 1996, e comunque non è un valore imm modificabile”²¹⁸ (doc. X.1447, verbale di audizione).

231. Per Women “la commissione di agenzia lato-cliente al 20% è una questione di cui non si è mai discusso in sede Assem, in quanto valore percentuale presente nel mercato sin dagli anni Ottanta” (verbale di audizione, doc. X.1448).

Anche per quanto riguarda WhyNot, la Clc “è, come di consuetudine nel settore, al 20%; da tale percentuale è possibile discostarsi, come d'altronde si verifica nell'esperienza della Società”, esperienza tuttavia non ulteriormente documentata. Inoltre, il valore percentuale del 20% “non è stato deciso in sede Assem ma è una prassi da tempo adottata in Italia (così come in Francia e in Inghilterra, mentre in Germania è pari al 15%)”; peraltro, “Assem non effettua monitoraggi sull'applicazione della predetta percentuale del 20%” (doc. X.1440).

232. Per Major, inoltre, “la commissione lato cliente (il cosiddetto costo di produzione o “cp”) è pari al 20% sin dal 1949, ossia da quando aprì la prima agenzia di modelle a New York (tale valore percentuale non è però sempre rispettato)” (doc. XI.1572).

233. Per quanto riguarda Elite, “la commissione lato cliente viene fissata dalla società intorno al 20%, percentuale di cui non si è in grado di spiegare l'origine, in quanto storicamente presente nel mercato” (verbale di audizione, doc. XI.1462). Nella memoria finale (doc. XII.1674), Elite ha rimarcato che le prove di coordinamento ‘diretto’ tra le Parti in materia di Clc sono del tutto esigue e non significative. Quanto ai documenti in cui si fa menzione della commissione “+20%”, essi potrebbero non avere alcuna valenza probatoria stante la circostanza che l'applicazione di tale percentuale è una prassi storica, sia in Italia che all'estero.

234. Nella memoria finale (doc. XII.1671), Assem ha osservato che la determinazione della Clc nella misura del 20% non deriverebbe dalle attività di coordinamento delle imprese, bensì da una consolidata prassi in uso anche a livello internazionale. Tale consuetudine sarebbe omogenea, risalente e notoria, utilizzata anche da altri professionisti del settore della moda (ad esempio agenzie di *hair&make up*), e non sarebbe mai stata imposta ai clienti, né tantomeno oggetto di discussione orizzontale.

Peraltro, Assem – come altre Parti – ha evidenziato che neppure il *leniency applicant* ha mai affermato che la Clc fosse oggetto dell'intesa tra le agenzie.

Sulle altre variabili oggetto dell'intesa contestata

235. Con riferimento al presunto coordinamento circa la determinazione della *fee* della modella, nella memoria finale (doc. XII.1671) Assem ha rappresentato che nessuno dei documenti citati nella CRI riguarderebbe direttamente questioni legate alla quantificazione della *fee*. Tra l'altro, i rari casi in cui si fa riferimento espresso alla *fee* non risulterebbero rilevanti in quanto essi riproducono o generici *range* di

²¹⁸ Next osserva, infatti, che “al 25% circa dei propri clienti viene addebitata una percentuale inferiore (pari al 10% o al 15%), in particolare in ragione della forza contrattuale di tali clienti”; al riguardo la società, che in sede di audizione si era riservata di produrre una lista di clienti (in corso di audizione quantificati come circa una dozzina) i cui contratti riportano commissioni inferiori al 20%, non ha poi prodotto tali dati.

prezzo facilmente desumibili da qualsivoglia operatore di mercato, o prezzi imposti dalla *maison/casting director*.

236. Secondo la ricostruzione di Assem, gli addebiti mossi non sarebbero fondati neppure con riferimento alla Clm. In particolare, vi sarebbero significative difformità di valori di Clm tra le Parti e non vi sarebbero documenti a supporto di una concertazione su tale variabile. Lo stesso *leniency applicant*, giudicato attendibile ed al quale spetta un dovere di completezza di *disclosure* su tutti gli elementi dell'illecito, avrebbe negato l'esistenza di un coordinamento sulla Clm (doc. XII.1671).

237. In merito alle prestazioni aggiuntive, “*Assem riconosce che si tratta frequentemente di contrattazioni con un singolo cliente, come affermano gli Uffici, ma ritiene ciò irrilevante ai fini antitrust in considerazione della 1) forza contrattuale dei clienti vis a vis le agenzie, 2) la richiesta dello stesso cliente, 3) la non segretezza della contrattazione, 4) l'esito pro competitivo*” (doc. XII.1671).

Quanto ai redazionali, Assem sostiene che la loro irrilevanza economica dovrebbe essa stessa indicare l'inesistenza di un cartello sui medesimi. Anche in questo caso, non vi sarebbe un accordo segreto, ma di una contrattazione verticale con i clienti/redattori.

238. Sulle ulteriori questioni, i cosiddetti accordi sui passaggi di modelle da un'agenzia all'altra sono stati concepiti per Assem quali strumento di composizione rapida ed efficace delle liti, a beneficio di tutti gli attori del settore (modelle, agenzie, clienti); per Assem un mero *template* di transazione, peraltro molto ridotto (10%), derogabile e personalizzabile secondo le esigenze dei soggetti coinvolti, facilita -e non ostacola- la mobilità delle modelle. Quanto al compenso delle Agenzie Madri, Assem osserva che il 10% è un parametro di riferimento consuetudinario che non viene richiesto dalle Parti, ma semmai corrisposto da queste (doc. XII.1671).

239. Da parte sua Elite, per quel che riguarda i compensi delle modelle (*fee*), oggetto di contrattazione tra il cliente (con il suo *casting director*) e l'agenzia interessata (con il suo *booker*), ha argomentato che “*in nessun caso le altre agenzie sono al corrente dei valori contrattati: nei documenti agli atti non vi è infatti evidenza contraria, e quindi l'ipotizzata intesa, in ogni caso, non investe questo aspetto*” (verbale di audizione, doc. XI.1462).

Di conseguenza, secondo Elite, “*non sarebbe logica un'intesa tra le agenzie di modelle che si concentrasse solo su aspetti marginali (quali la quantificazione dei diritti di immagine) tralasciando il grosso degli importi in gioco (ossia le fee delle modelle)*”; inoltre, “*l'accordo ipotizzato dagli Uffici riguarderebbe in caso solo le sfilate (e non anche gli altri lavori delle modelle), e come detto soltanto gli aspetti più marginali diversi dalle fee*” (doc. XI.1462).

240. Al riguardo, nella propria memoria finale (doc. XII.1674), Elite ha osservato che la ricostruzione fatta nelle risultanze istruttorie estenderebbe, indebitamente, l'impianto accusatorio sia sotto il profilo qualitativo che quantitativo: a fronte della configurazione di una intesa ‘a tutto tondo’, le prove raccolte riguarderebbero solo alcune voci dei corrispettivi richiesti dalle agenzie, peraltro di rilevanza minore, e riferiti solo ad alcune delle prestazioni delle modelle.

Nello specifico, la quasi totalità dei documenti riguarderebbe la questione dei diritti di sfruttamento delle immagini e non la *fee* della modella, né le commissioni Clc e Clm. Inoltre, il quadro documentale si riferirebbe unicamente alle prestazioni delle modelle nell'ambito delle sfilate di moda.

La ricostruzione degli Uffici, peraltro, sarebbe in contraddizione anche con quanto sostenuto dal *leniency applicant*, che avrebbe sostenuto l'inesistenza di un coordinamento con riferimento alla Clc e alla Clm.

241. Quanto alla *fee* della modella, Elite evidenzia in primo luogo il carattere estremamente differenziato dei servizi delle modelle, il quale di per sé rende estremamente difficile concepire un coordinamento tra agenzie su tale variabile. Inoltre, i documenti probatori su di essa si riferiscono solo a sporadici episodi e sono riferiti a singole case di moda, e quindi non potrebbero supportare l'ipotesi di una reale collusione sul mercato che richiederebbe centinaia di contatti ogni anno, con ognuno dei clienti e tra tutte le agenzie (doc. XII.1674).

242. In merito ai diritti di sfruttamento delle immagini *on-line*, Elite osserva che i documenti rinvenuti vadano opportunamente contestualizzati. A partire dal 2009-2010, lo sviluppo tecnologico e, in particolare, lo sviluppo dell'*e-commerce* da parte delle case di moda ha reso necessario una revisione della contrattualistica tra case di moda e agenzie per far fronte ai nuovi utilizzi²¹⁹.

Secondo Elite, in siffatto contesto, Assem avrebbe operato come promotore e suggeritore delle condotte delle Parti, facendo loro notare che i vecchi modelli contrattuali non consentivano una corretta remunerazione e assicurando –anche grazie alla presenza di un legale esperto del settore– che l'eventuale richiesta di corrispettivi ulteriori per gli utilizzi sottesi al commercio elettronico sarebbe stata del tutto lecita sotto un profilo civilistico. Al riguardo, Elite osserva che l'assenza di cautele da parte di Assem, e la scarsa dimestichezza nella materia delle persone che di volta in volta si interfacciavano con l'associazione, rendeva difficile per le Parti comprendere i riflessi *antitrust* di determinate condotte (doc. XII.1674).

243. Quanto alle prestazioni aggiuntive, Elite rileva queste ultime non possono per loro natura riferirsi che alle sfilate, e che le discussioni tra le agenzie su tali aspetti miravano unicamente alla tutela delle modelle, per la stragrande maggioranza ragazze giovanissime e inesperte, e delle loro condizioni di lavoro. Tali tematiche sarebbero quindi più correttamente da inquadrare nell'ambito delle relazioni sindacali, come attesterebbe il fatto che le stesse sono state sempre trattate in maniera trasparente in aperta dialettica con tutti gli operatori del settore. Ad avviso di Elite, la stessa documentazione agli atti corroborerebbe il vero intento delle iniziative di Assem e delle agenzie di modelle Parti del procedimento in relazione alle prestazioni aggiuntive. Numerosi, infatti, sono i documenti dai quali si evincono le reali preoccupazioni circa le condizioni di lavoro in cui si trovavano ad operare le modelle (doc. XII.1674).

244. Con riferimento ai redazionali, Elite evidenzia sia la scarsa base documentale su cui poggiano gli addebiti di concertazione, sia la differenza (temporale,

²¹⁹ Ciò per quanto riguarda le sfilate, posto che per le campagne le logiche contrattuali dei diritti sono diverse, sia perché coinvolgono poche modelle sia perché la negoziazione avviene in un arco temporale più ampio. Inoltre, il corrispettivo della campagna ingloba a *forfait* l'insieme dei compensi spettanti alla modella, ivi incluso l'utilizzo delle immagini *on-line*.

soggettiva e oggettiva) che caratterizza tale condotta. In particolare, le evidenze relative ad una presunta intesa sui redazionali sono riferite unicamente agli anni 2007 e 2008; lo stesso *leniency applicant* si dichiarerebbe estraneo a tale ipotesi di concertazione e l'oggetto del coordinamento riguarderebbe un segmento di mercato distinto e ulteriore rispetto a quello cui l'istruttoria è rivolta nel suo complesso. Per tali motivi, ad avviso di Elite, non sarebbe corretta l'inclusione dei redazionali nell'intesa unica, continuata e complessa contestata. Al più la questione dei redazionali potrebbe costituire una intesa distinta che, tuttavia, si sarebbe prescritta già prima dell'adozione del provvedimento di avvio del presente procedimento (doc. XII.1674).

245. Anche il coordinamento sulla commissione richiesta alle modelle, la Clm, non troverebbe ad avviso di Elite un sufficiente conforto probatorio. Ciò sia per quanto riguarda l'esiguo numero di documenti che attesterebbero discussioni in ambito Assem e tra le agenzie, sia con riferimento alle evidenze raccolte dagli Uffici in relazione al livello di Clm applicato dalle diverse agenzie, il quale, lungi dal potersi considerare tendenzialmente uniforme, metterebbe piuttosto in evidenza posizioni del tutto differenziate (doc. XII.1674).

246. Sempre sul coordinamento e con specifico riferimento ai passaggi di modelle, Elite evidenzia che il problema della conflittualità tra agenzie e modelle riguardava l'intero mercato, e che lo *standard* di scrittura privata definito in sede Assem altro rappresentava uno strumento non vincolante di conciliazione tra le Parti, meritevole di tutela ai sensi dell'articolo 1322 c.c.. Peraltro, tale strumento avrebbe secondo Elite una portata pro-competitiva, in quanto di fatto facilita la mobilità delle modelle e consente alle agenzie di accaparrarsi le migliori professioniste (doc. XII.1674).

Sull'operatività di agenzie estere nel contesto italiano

247. Per quanto riguarda i soggetti operanti nel mercato, Assem ha segnalato, oltre ai propri Soci Fondatori e Soci Ordinari, la presenza anche di altre agenzie italiane di *model management* non associate attive in ambito nazionale.

In aggiunta a tali soggetti, secondo Assem possono operare sul territorio italiano anche agenzie estere, in particolare le cosiddette Agenzie Madri, ossia generalmente le agenzie che per prime scoprono e contrattualizzano una modella (l'Agenzia Madre può comunque cambiare nel corso della carriera di una professionista). Poiché la maggior parte delle modelle contrattualizzate dalle agenzie nazionali ha una propria Agenzia Madre estera (anche perché sono poche le modelle di nazionalità italiana), Assem ha indicato "*una certa frequenza*" della situazione per cui tale Agenzia Madre fornisce la modella direttamente al cliente italiano, scavalcando così l'agenzia nazionale titolare dell'esclusiva per l'Italia (ossia il cosiddetto *booking* estero). La stessa associazione non è stata tuttavia in grado di quantificare la frequenza di questo fenomeno né, più in generale, l'incidenza dell'attività delle agenzie estere (anche non Madri) sul territorio italiano (doc. X.1438).

Nonostante ciò, ad avviso di Assem il mercato di riferimento avrebbe comunque dimensione globale.

248. Nella sua memoria finale (doc. XII.1671), Assem ha voluto ricostruire il contesto di mercato di riferimento. Assem ha affermato che il settore dei servizi di *model management* sarebbe caratterizzato dall'assenza di significative barriere all'ingresso e da una rilevante pressione competitiva, sia attuale che potenziale, e che coinvolgerebbe anche *competitor* attivi a livello internazionale (*booking* estero). In tal senso, le valutazioni degli Uffici non considerano con il giusto peso la concorrenza internazionale.

In tale contesto di mercato, per Assem le vere variabili competitive si sostanziano nella capacità delle agenzie di selezionare ed attirare le modelle di tendenza, e di farle poi ingaggiare dai *casting director* dei clienti, e in relazione a tali variabili non vi è traccia di coordinamento tra le Parti.

249. Similmente ad Assem, WhyNot ha sottolineato il *booking* estero da parte di Agenzie Madri estere, ma ha al riguardo dichiarato “*di non poter quantificare il fenomeno, in quanto non in grado di monitorare il mercato per sapere se una propria modella abbia effettuato un lavoro in Italia attraverso altre agenzie estere pur essendo contrattualizzata dalla società*”.

Secondo quanto indicato da WhyNot, peraltro, il fenomeno riguarda in particolare le *top model*; infatti “*tale categoria di modelle è spesso oggetto di booking diretti da parte di agenzie estere*” (doc. X.1440).

250. Anche Next ha inteso rappresentare come il ricorso ad agenzie estere da parte di clienti italiani (in particolare per via del fenomeno del *booking* estero) sia un fenomeno piuttosto diffuso, soprattutto con riguardo all'esecuzione di campagne pubblicitarie. A testimonianza di ciò, la società ha prodotto in corso di audizione (allegato al verbale di cui al doc. X.1447) un documento in cui, prendendo a riferimento l'elenco di tutte le *maison* che hanno sfilato a Milano nel febbraio 2016, sono state evidenziate le *maison* che, successivamente alle sfilate, hanno confermato con le agenzie nazionali per l'esecuzione delle campagne pubblicitarie; tali *maison* sono in numero minoritario rispetto al totale.

Sul fatturato da considerare ai fini di un'eventuale sanzione

251. Diverse Parti hanno sottolineato come il fatturato realmente di pertinenza delle agenzie sia un sottoinsieme del fatturato totale.

In particolare Brave, Dman, Next ed Elite hanno fatto presente che il fatturato realizzato con i clienti consiste di fatto, per la gran parte, di importi non di effettiva competenza e pertinenza delle agenzie, in quanto successivamente da retrocedere alle modelle e in quanto le agenzie stesse agiscono quali mandatarie delle modelle, e quindi incassano e fatturano per loro conto. Di conseguenza, sarebbe il fatturato netto (ossia derivante dai soli importi di spettanza dell'agenzia) e non quello lordo totale il dato che fotografa la reale dimensione economica delle imprese in questione²²⁰.

252. Da parte sua, anche l'associazione di categoria Assem ha evidenziato che il fatturato totale delle agenzie, che riflette l'intero importo pagato dai clienti, non sarebbe la variabile giusta da prendere in considerazione ai fini del computo dell'eventuale sanzione *antitrust*, “*in quanto le agenzie, agendo per via di mandati*

²²⁰ Doc. X.1441, doc. X.1439, doc. X.1447, doc. XI.1525.

senza rappresentanza, incassano i compensi delle modelle per loro conto, retrocedendo poi alle stesse tali importi (peraltro se le modelle non vengono pagate dalle agenzie possono rifarsi direttamente sulle case di moda). La misura corretta di fatturato eventualmente da considerare sarebbe invece il fatturato netto, che tiene cioè conto dei soli importi realmente appannaggio delle agenzie (quali le commissioni di agenzia trattenute al cliente e alla modella)” (doc. X.1438).

253. Anche secondo Major (doc. XI.1572), *“la gran parte del fatturato realizzato dalle agenzie non è di loro pertinenza, in quanto viene poi retrocesso alle modelle impiegate; di conseguenza, nel settore, gli attori più forti economicamente non sono le agenzie bensì i clienti, spesso importanti gruppi della moda”.*

254. Nelle rispettive memorie finali, diverse Parti²²¹ hanno affermato che il valore delle vendite a fini sanzionatori andrebbe in caso computato al netto degli importi retrocessi alle modelle²²² e alle Agenzie Madri delle stesse. Ciò in quanto, nel primo caso, il rapporto agenzia-modella è regolato da contratti di mandato senza rappresentanza, e in questo caso, secondo un’ampia giurisprudenza, la titolarità del credito rimane in capo alla modella e l’agenzia che non retrocedesse gli importi alla modella in questione potrebbe essere citata in giudizio per appropriazione indebita. Nel secondo caso, gli importi corrisposti alle Agenzie Madri *“rientrano solo fittiziamente nel valore delle vendite, posto che essi vengono integralmente riversati all’agenzia madre della modella”.*

Secondo le Parti citate, inoltre, il fatturato da prendere in considerazione a fini sanzionatori dovrebbe in caso essere soltanto quello nazionale²²³ (in ragione dell’analisi effettuata dagli Uffici per cui il mercato geografico interessato è di dimensione nazionale) e quello derivante dalle prestazioni di sfilata (in quanto *“la totalità del materiale istruttorio su cui le CRI si fondano riguardano gli eventi sfilate”*)²²⁴.

255. Anche secondo Elite (doc. XII.1674), il fatturato da prendere a riferimento a fini sanzionatori andrebbe comunque depurato delle somme retrocesse dalle agenzie alle modelle, rimosse dai clienti e poi girate alle modelle medesime sulla scorta di contratti di mandato. Inoltre, al fatturato di riferimento andrebbe sottratto l’importo realizzato attraverso le prestazioni delle modelle *supertop/celebrity*, nonché l’importo delle componenti di reddito connesse alle voci economiche per le quali l’istruttoria non è stata in grado di dimostrare la sussistenza di una collusione (quali la Clc e la Clm). Andrebbero altresì espunti tutti i ricavi conseguiti dalle agenzie all’estero, trattandosi di un mercato di dimensione nazionale.

256. Con particolare riferimento alle modelle *supertop/celebrity*, Elite infine ha osservato che sussiste una specificità delle modelle di tale categoria per vari ordini

²²¹ Next, doc. XII.1673; WhyNot, doc. XII.1672; Brave, doc. XII.1675; Dman, doc. XII.1676; Women, doc. XII.1677.

²²² Nel caso specifico di Women, si tratta dell’importo retrocesso all’intermediario Iso (International Scouting Office, cfr. *supra*), i cui rapporti sono del pari regolati da un contratto di mandato con il quale viene conferito all’agenzia il potere e il diritto di incassare dal cliente gli importi per le prestazioni delle modelle in nome e per conto di Iso (doc. XII.1677).

²²³ Tale argomentazione non è presente nella memoria di WhyNot.

²²⁴ Nella memoria di Brave si segnala anche la necessità di scomputare dal calcolo sanzionatorio il fatturato conseguito con modelle *supertop*.

di motivi. In particolare, infatti, esse “*presentano generalmente le seguenti caratteristiche: elevati fee per le prestazioni, comprensive anche dei diritti di immagine; la scelta da parte del cliente avviene con largo anticipo (perché il cliente vuole appunto quella specifica modella); staff personale (consulenti e avvocati con negoziazioni ad hoc con il cliente); cernita dei lavori proposti (ad esempio scarsa propensione ad effettuare gli show-room, ritenuti di minor pregio)*”²²⁵ (verbale di audizione, doc. XI.1462).

Argomentazioni delle singole Parti

Assem

257. Assem ha rappresentato che, a seguito dell’avvio della presente istruttoria, l’associazione ha patrocinato un corso di *compliance antitrust* per i propri associati (in particolare, il corso si è tenuto in data 20 aprile 2016 e tra i partecipanti figurano le seguenti Parti: Women, WhyNot, Brave, Next, Elite, Dman)²²⁶, e ha altresì predisposto un modello di Codice di condotta ad uso degli associati stessi²²⁷. Al riguardo, Assem ha sottolineato che l’aver adottato un Codice di condotta e l’aver sostenuto corsi di *compliance antitrust* sono divenuti requisiti necessari per l’adesione all’associazione (doc. X.1438).

258. Successivamente²²⁸, Assem ha fatto presente di aver comunicato in data 7 luglio 2016 ai propri associati un termine temporale (31 luglio 2016) entro cui questi dovranno provvedere all’adozione di un Codice di condotta *antitrust*, potendo all’uopo adottare il *format* predisposto dalla stessa Assem ovvero un diverso Codice ad esso equiparabile, informando debitamente l’associazione in merito all’avvenuta adozione. Alla data del 1° agosto 2016 (doc. XII.1627), avevano comunicato ad Assem l’adozione di un Codice di condotta le seguenti Parti: Women, WhyNot, Brave, Elite, Dman e Next.

259. Assem ha inoltre evidenziato di aver modificato il proprio Statuto nel corso dell’istruttoria, con propria deliberazione del 4 febbraio 2016²²⁹.

Infatti, alcune disposizioni formali dello stesso Statuto Assem prevedevano di fatto forme di concertazione tra concorrenti, disposizioni non a caso oggetto della iniziale proposta di impegni (rigettata dall’Autorità) avanzata da quattro Parti. In particolare, nel testo del previgente Statuto si leggeva che oggetto dell’associazione era “*coordinare gli interessi materiali*” degli associati, di tal che “*l’attività associativa dovrà essere esercitata da ogni associato ed attuata con spirito di leale collaborazione nel comune interesse degli associati*”, e la qualifica di associato si perdeva qualora si pongano in essere “*atti di concorrenza sleale nei confronti degli associati*”. In aggiunta, la tenuta della linea comune tra concorrenti veniva assicurata da una specifica disposizione statutaria, a norma della quale “*le*

²²⁵ Di contro, le modelle ordinarie hanno generalmente le seguenti caratteristiche: “*fee più contenute, non comprensive dei diritti di immagine, che sono da corrispondere in aggiunta; la scelta da parte del cliente e del suo casting director avviene all’ultimo, anche a ridosso dell’evento; le negoziazioni col cliente sono standard; accettazione dei lavori proposti*” (doc. XI.1462).

²²⁶ Doc. X.1431, doc. XII.1627, doc. X.1415, doc. XII.1671.

²²⁷ Doc. XII.1627, doc. XII.1671.

²²⁸ Doc. XII.1627, doc. XII.1671.

²²⁹ Doc. X.1415, doc. XII.1627, doc. XII.1671.

deliberazioni adottate dal Consiglio direttivo e dall'Assemblea impegnano gli associati, anche se assenti, dissenzienti o astenuti dal voto"²³⁰.

260. Oggetto della modifica statutaria sono stati specificamente i requisiti per l'ammissione (articolo 5) e le cause di perdita della qualifica di associato (articolo 6): i primi ora includono il fatto di "*aver svolto in sede Assem, o per proprio conto, un corso di compliance antitrust a beneficio dei propri addetti commerciali ed aver adottato uno specifico Codice di condotta in materia antitrust*", mentre tra le seconde si annovera ora il fatto di aver "*posto in essere atti o comportamenti idonei a condividere informazioni a contenuto commerciale con gli altri associati, in particolare quelle espressamente indicate nei seguenti articoli 9 e 11 del presente Statuto*".

I nuovi articoli 9 e 11, infatti, nel disciplinare le convocazioni rispettivamente del Consiglio Direttivo e dell'Assemblea dell'associazione, prevedono che "*è vietato formulare al Presidente e comunque per il Presidente o facente funzione è vietato deliberare un ordine del giorno o in ogni caso discutere in sede di Consiglio Direttivo/Assemblea o in altra sede di un qualunque argomento relativo a: 1) compensi negoziati per i soggetti rappresentati [modelle] o per le agenzie, ovvero altre condizioni di transazione; 2) limitazioni dirette o indirette della libertà di affiliazione da parte di una agenzia associata di modelli rappresentati da altra agenzia; 3) qualunque altro scambio di informazione avente ad oggetto i precedenti punti 1) e 2) o qualunque altra condizione di natura commerciale; 4) ripartirsi i mercati o gli eventi*".

Brave

261. Nelle proprie memorie finali (doc. XII.1675), Brave, oltre a far proprie le osservazioni contenute nella memoria finale di Assem (doc. XII.1671), ha anzitutto fatto presente di essere stata costituita nel 2008 e di essere entrata in Assem come Socio Fondatore nel 2009, e quindi che la durata della partecipazione all'intesa ipotizzata dagli Uffici dovrebbe essere necessariamente computata a partire da tale ultima data (e non dal 2007).

Inoltre, Brave è specializzata in modelle *new face* "*che non fanno sfilate*" e quindi non avrebbe avuto alcun interesse a entrare nelle dinamiche collusive descritte dagli Uffici (l'altra metà del fatturato deriva da una modella *supertop*, estranea al perimetro dell'intesa). A riprova, Brave sottolinea che "*nessun rappresentante della Società era presente nelle riunioni Assem [dove] veniva informalmente delegata a registrare la presenza della Società una impiegata esecutiva della società Dman*".

262. Brave ha altresì fatto presente "*la completa buona fede dell'agenzia, nella ignoranza dei dettami e dei principi del diritto antitrust*", nonché di non aver mai ricoperto ruoli direttivi in seno ad Assem (e quindi di aver avuto un ruolo di mero *follower*), e di essere "*una realtà agenziale nazionale di piccolissima dimensione e limitate risorse economiche*".

²³⁰ Coerentemente, infatti, nel doc. IX.965 del dicembre 2005, nel rammaricarsi della scarsa presenza degli associati all'ultima riunione, il Presidente fa presente che "*in base allo statuto da Voi tutti approvato a suo tempo ed essendo presente nella sua totalità, il Consiglio Direttivo avrebbe avuto tutti i poteri per effettuare qualsivoglia delibera vincolante per tutti gli Associati*".

Brave ha da ultimo sottolineato, ai fini di circostanze attenuanti da prendere in considerazione nella valutazione, alcune azioni poste in essere dalla società e segnatamente: lo svolgimento di un corso di *compliance antitrust* (organizzato da Assem), l'adozione di un Codice di condotta in materia *antitrust*, la partecipazione alla riforma di Assem e dei suoi meccanismi statutari (doc. XII.1675).

Dman

263. In sede di audizione (doc. IX.1439), Dman ha rappresentato di essere entrata a far parte di Assem nel 2005; in particolare, le fu chiesto di entrare nell'associazione in quanto era una delle agenzie più importanti. Al tempo, infatti, il Presidente di Assem (il rappresentante di Major) voleva far emergere un messaggio positivo in relazione al settore, e quindi intraprese iniziative quali la lotta contro l'anoressia e l'introduzione del Tesserino Assem. L'obiettivo era quello di distinguere l'attività delle agenzie associate da quella delle tante agenzie non qualificate e meno serie che gravitavano su Milano. La Società asserisce pertanto di aver partecipato ad Assem solo per perseguire tali finalità.

264. Sempre in corso di audizione (doc. X.1439), Dman ha contestato la valenza probatoria del documento istruttorio²³¹ doc. IX.840 in quanto a) si tratta di un documento *word* non firmato, né il suo testo è stato comunicato e diffuso presso gli indicati partecipanti alla riunione Assem in questione (del 19 aprile 2013), e quindi potrebbe essere stato predisposto in via del tutto autonoma dal soggetto presso la cui sede è stato ritrovato in sede ispettiva²³²; b) il verbale relativo a tale ordine del giorno non relaziona riguardo al primo punto all'ordine del giorno.

265. Nelle proprie memorie finali (doc. XII.1676), Dman, oltre a far proprie le osservazioni contenute nella memoria finale di Assem (doc. XII.1671), ha anzitutto fatto presente la propria specificità derivante dalla forte specializzazione nelle modelle di categoria *supertop/celebrity*, fuori dal perimetro dell'intesa contestata, "*che non partecipano quasi mai alle sfilate*", da cui discenderebbe "*l'ontologica marginalità*" della propria posizione in merito alle condotte contestate.

266. Dman ha altresì fatto presente "*la completa buona fede dell'agenzia, nella ignoranza dei dettami e dei principi del diritto antitrust*", nonché di essere "*una realtà agenziale nazionale di piccola dimensione e limitate risorse economiche*". Inoltre, il diverso *focus* aziendale (modelle *supertop*) e il fatto di non aver mai ricoperto ruoli direttivi in seno ad Assem testimoniano del ruolo di mero *follower* della società, e non certo di ideatore delle condotte in esame.

Dman ha da ultimo sottolineato, ai fini di circostanze attenuanti da prendere in considerazione nella valutazione, alcune azioni poste in essere dalla società e segnatamente: lo svolgimento di un corso di *compliance antitrust* (organizzato da Assem), l'adozione di un Codice di condotta in materia *antitrust*, la partecipazione alla riforma di Assem e dei suoi meccanismi statutari (doc. XII.1676).

²³¹ In tale documento, che riporta l'"ORDINE DEL GIORNO E DECISIONI DEI FONDATORI" della "RIUNIONE ASSEM DEL 19/04/2013", si legge che "*percentuale c.p. [costi di produzione] Clienti: tutti i soci deliberano che nessuno è contrario a far fronte comune: Major, Women, D'Mngmt/Brave, WhyNot, Next, Elite, Img*".

²³² Il documento in questione è stato acquisito nel corso dell'accertamento ispettivo condotto presso la sede (comune) di Assem e di Major.

Elite

267. In via preliminare, in sede di audizione Elite ha fatto presente che i responsabili della società nel periodo oggetto di istruttoria, che compaiono nei documenti agli atti, hanno nel frattempo lasciato la società stessa (doc. XI.1462).

268. Nella propria memoria finale (doc. XII.1674) e in sede di audizione finale (doc. XII.1688), Elite ha poi rimarcato come sarebbero incompatibili con un'ipotesi di cartello i dati relativi all'andamento dei prezzi nel mercato di riferimento. La società evidenzia infatti che, sulla base dei dati a sua disposizione, i prezzi dalla stessa praticati sarebbero scesi nel periodo del presunto cartello; inoltre, alla tendenziale diminuzione dei prezzi in Italia si contrappone, invece, un regolare aumento dei prezzi praticati dalle agenzie di modelle in Francia.

269. Nei predetti documenti, Elite ha inoltre messo in evidenza una serie di aspetti volti a chiarire meglio il ruolo svolto dalla stessa nell'ambito dell'infrazione contestata, nonché da tenere in considerazione nella definizione dell'eventuale sanzione da irrogare. Elite rappresenta, senza dubbio, l'agenzia che ha svolto un ruolo minore, di mero *follower*²³³ rispetto ai maggiori protagonisti delle condotte evidenziate nella CRI. Tale diverso ruolo si spiegherebbe anche con il diverso modello di *business* di Elite, che è da sempre specializzata nel rappresentare le modelle *top*, *supertop* e *celebrity*. Nessun rappresentante di Elite, inoltre, ha mai svolto alcun ruolo apicale/direttivo in Assem, né ha mai rappresentato altre agenzie nelle riunioni associative.

270. Ad avviso di Elite, ricorrerebbero così gli elementi per accordarle delle circostanze attenuanti. Oltre al ruolo di mero *follower*, alla società andrebbe riconosciuto l'atteggiamento pienamente collaborativo tenuto durante l'istruttoria, il fatto di avere partecipato al corso di *compliance antitrust* organizzato da Assem, nonché l'aver essa stessa adottato nel luglio del 2016 un Codice di condotta *antitrust*, in relazione al quale sarebbero in corso presso la società sessioni di *training* per la miglior comprensione e applicazione dello stesso. Elite, infine, opera da anni in un contesto di ridotta redditività, registrando un andamento economico negativo.

Next

271. Next ha comunicato di aver approvato nel luglio 2016 un Codice di condotta in materia *antitrust*, al fine di diffondere nel personale la cultura della concorrenza, e di aver svolto nel medesimo periodo un corso di *compliance antitrust* rivolto al personale stesso (doc. XII.1626).

272. Nelle proprie memorie finali (doc. XII.1673), Next, oltre a far proprie le osservazioni contenute nella memoria finale di Assem (doc. XII.1671), ha anzitutto fatto presente che l'inizio della partecipazione all'intesa andrebbe computata, nel proprio caso, a far data dal 16 marzo 2010, allorché la società ha iniziato a ricoprire la qualifica di Socio Fondatore Assem.

273. Next ha altresì fatto presente “*la completa buona fede dell'agenzia, nella ignoranza dei dettami e dei principi del diritto antitrust*”, nonché di essere stata costituita nel 2009 (e quindi di non poter avere ideato le condotte contestate dagli

²³³ Così anche in doc. XI.1462 (verbale di audizione) e doc. XI.1525 (risposta alla richiesta di informazioni).

Uffici, iniziate nel 2007), di non aver mai ricoperto ruoli direttivi in seno ad Assem (e quindi di aver avuto un ruolo di mero *follower*), e di essere “*una realtà agenziale nazionale di piccola dimensione e limitate risorse economiche*”.

Next ha da ultimo sottolineato, ai fini di circostanze attenuanti da prendere in considerazione nella valutazione, alcune azioni poste in essere dalla società e segnatamente: lo svolgimento di un corso di *compliance antitrust* (aggiuntivo rispetto a quello organizzato da Assem), l’adozione di un Codice di condotta in materia *antitrust*, la partecipazione alla riforma di Assem e dei suoi meccanismi statutari (doc. XII.1673).

Women

274. In relazione agli aspetti legati alle quantificazioni economiche, Women ha specificato che i prezzi delle prestazioni delle modelle (*fee*) venivano decisi autonomamente da ogni singola agenzia ad esito di contrattazione col cliente interessato. Al riguardo, comunque, la società ha sottolineato la propria “*buona fede rispetto ad errori che possono comunque essere stati fatti, anche perché i soggetti interessati non erano particolarmente edotti di questioni antitrust*”; in proposito, è stata infatti rimarcata l’utilità del corso di *compliance antitrust* “*già tenutosi in sede Assem a seguito dell’avvio dell’istruttoria*” (doc. X.1448).

275. Nelle proprie memorie finali (doc. XII.1677), Women, oltre a far proprie le osservazioni contenute nella memoria finale di Assem (doc. XII.1671), ha fatto presente “*la completa buona fede dell’agenzia, nella ignoranza dei dettami e dei principi del diritto antitrust*”, nonché di essere “*una realtà agenziale nazionale di piccola dimensione e limitate risorse economiche*”.

Women ha altresì sottolineato, ai fini di circostanze attenuanti da prendere in considerazione nella valutazione, alcune azioni poste in essere dalla società e segnatamente: lo svolgimento di un corso di *compliance antitrust* (organizzato da Assem), l’adozione di un Codice di condotta in materia *antitrust*, la partecipazione alla riforma di Assem e dei suoi meccanismi statutari (doc. XII.1677).

WhyNot

276. In merito alla propria situazione economico-finanziaria, WhyNot ha richiesto che le fosse accordata una sessione riservata dell’audizione finale innanzi al Collegio (doc. XII.1668). La richiesta in questione è stata accolta.

In tale occasione (doc. XII.1689), la società ha innanzitutto sottolineato di disporre di un [omissis].

277. [omissis]²³⁴.

278. [omissis].

279. Nelle proprie memorie finali (doc. XII.1672), WhyNot, oltre a far proprie le osservazioni contenute nella memoria finale di Assem (doc. XII.1671), ha anzitutto illustrato la propria situazione economico-patrimoniale nei termini sopra riportati.

WhyNot ha poi fatto presente “*la completa buona fede dell’agenzia, nella ignoranza dei dettami e dei principi del diritto antitrust*”, nonché di essere “*una realtà agenziale nazionale di piccola dimensione e limitate risorse economiche*”.

²³⁴ In particolare, infatti, la società ha la seguente compagine sociale: [omissis]

WhyNot ha infine sottolineato, ai fini di circostanze attenuanti da prendere in considerazione nella valutazione, alcune azioni poste in essere dalla società e segnatamente: lo svolgimento di un corso di *compliance antitrust* (organizzato da Assem), l'adozione di un Codice di condotta in materia *antitrust*, la partecipazione alla riforma di Assem e dei suoi meccanismi statutarî.

III. VALUTAZIONI

III.1 IL MERCATO INTERESSATO

280. In aderenza ad un consolidato orientamento giurisprudenziale, negli accertamenti relativi alle intese come nel caso qui in esame la definizione del mercato rilevante è essenzialmente volta a individuare le caratteristiche del contesto economico e giuridico nel quale si colloca l'accordo o la pratica concordata tra imprese. Tale definizione è dunque funzionale alla delimitazione dell'ambito nel quale l'intesa può restringere o falsare il meccanismo concorrenziale, ed è altresì funzionale alla decifrazione del suo grado di offensività²³⁵.

Il mercato del prodotto

281. Tanto premesso, sulla base delle evidenze istruttorie, l'intesa in esame ha riguardato la determinazione delle condizioni economiche praticate dalle Parti per l'offerta dei propri servizi di agenzia in relazione alle diverse prestazioni rese dalle modelle.

Il mercato rilevante per l'intesa in esame, pertanto, è quello della fornitura di servizi di agenzia per modelle, ossia di *model management*.

282. In considerazione di quanto emerso nel corso dell'istruttoria, il mercato rilevante non include le prestazioni delle modelle definibili di categoria *supertop/celebrity*, per le quali la determinazione delle condizioni economiche per la prestazione dei servizi richiesti segue dinamiche del tutto peculiari.

283. Tale ipotesi trae fondamento da diversi elementi quali, in particolare, la elevata notorietà di una modella *supertop/celebrity* e quindi il suo considerevole potere di mercato (nei confronti sia delle agenzie che dei clienti); il basso livello delle commissioni di agenzia Clm ad esse riservato (spesso posto pari persino allo 0%); le elevate *fee* che i clienti devono pagare per ottenere le loro prestazioni.

In relazione a quest'ultimo aspetto, secondo le elaborazioni condotte dagli Uffici sui dati forniti dagli operatori dal lato della domanda, in media una modella *supertop/celebrity* ha indicativamente una *fee* giornaliera superiore ai 10.300 euro nel caso di sfilate (e ai 29.700 euro nel caso di campagne), a fronte di un massimo di 1.600 euro (4.400 euro) per una modella *new face* e di 3.700 euro (13.400 euro) per una modella intermedia²³⁶.

²³⁵ Cfr. da ultimo Consiglio di Stato, sentenza del 30 giugno 2016 n. 2947, *Gare gestione fanghi in Lombardia e Piemonte*.

²³⁶ Valori in linea coi precedenti sono stati indicati anche da Img in corso di audizione con gli Uffici (doc. XI.1544).

284. Anche i dati da ultimo trasmessi dalle Parti, in risposta alle ulteriori richieste di informazioni formulate degli Uffici, confermano la specificità della categoria di modelle *supertop/celebrity*²³⁷. Nella generalità dei casi, infatti, l'andamento decrescente della percentuale di Clm (al crescere della categoria di modella) porta a valori particolarmente esigui per il caso delle *supertop/celebrity*, generalmente ricadenti nella fascia 0-10%, rispetto ai valori significativamente maggiori che caratterizzano le altre modelle.

285. Corroborano la suddetta ipotesi anche diversi ulteriori elementi addotti dalle Parti, quali in particolare, per il caso delle modelle *supertop/celebrity*: la circostanza che nelle elevate *fee* siano generalmente inclusi anche i diritti di immagine; il fatto che la scelta da parte del cliente su quella specifica modella avvenga con largo anticipo; la presenza di uno *staff* personale con negoziazioni *ad hoc* con il cliente²³⁸; la cernita, da parte della modella, dei lavori proposti, con una scarsa propensione ad effettuare i lavori ritenuti di minor pregio (cfr. doc. XI.1462).

Di contro, le modelle ordinarie hanno generalmente le seguenti caratteristiche: *fee* più contenute, non comprensive dei diritti di immagine, che vengono corrisposti in aggiunta; la scelta da parte del cliente e del suo *casting director* avviene all'ultimo, anche a ridosso dell'evento; le negoziazioni col cliente sono *standard*; generale accettazione dei lavori proposti.

286. Di conseguenza, il mercato rilevante per il caso di specie può essere definito - sotto il profilo merceologico- quale quello della fornitura, da parte di agenzie dedicate, di servizi di *model management*, con l'esclusione delle prestazioni delle professioniste di categoria definibile come *supertop model/celebrity*.

Il mercato geografico

287. Il mercato del *model management* interessato dall'intesa in esame può definirsi di dimensione geografica nazionale.

Infatti, indipendentemente da altri elementi quali la nazionalità/residenza della modella (il cliente italiano si rivolge ad agenzie nazionali anche quando la modella è straniera)²³⁹ o la effettiva *location* di esecuzione della prestazione (il cliente

I valori in questione (trasmessi a tutte le Parti, con opportuni arrotondamenti, in occasione della seconda tornata di richieste di informazioni: cfr. doc. XI.1549, doc. XI.1550, doc. XI.1551, doc. XI.1552, doc. XI.1553, doc. XI.1554, doc. XI.1555, doc. XI.1556, doc. XI.1557) non sono stati condivisi soltanto da Elite, che ha indicato una *fee* massima per le sfilate di [omissis] euro e di [omissis] euro per modelle rispettivamente *new face* e intermedie (doc. XI.1577).

²³⁷ Doc. XI.1568, doc. XI.1569, doc. XI.1570, doc. XI.1573, doc. XI.1574, doc. XI.1575, doc. XI.1576, doc. XI.1577.

²³⁸ Si veda in proposito anche quanto affermato da Dman, agenzia specializzata proprio in modelle *celebrity*, in corso di audizione: "le caratteristiche specifiche della Società comportano altresì che non sempre il contratto per la fornitura della prestazione di lavoro venga siglato dalla Società stessa con il cliente, accadendo frequentemente invece che la top model interessata sigli direttamente, attraverso il proprio staff legale, il contratto con il cliente (in quest'ultimo caso il ruolo della Società è quello di intermediazione e di monitoraggio dell'esecuzione del contratto). Nel primo caso, gli importi monetari vengono introitati e fatturati dalla Società, che poi provvede a retrocedere alla modella le somme di sua spettanza; nel secondo caso, è la modella invece a incassare le somme dal cliente e poi a riconoscere un compenso all'agenzia" (doc. X.1439).

²³⁹ Il portafoglio modelle delle agenzie italiane è infatti costituito per la larghissima parte da professioniste straniere (dato che le modelle italiane non sono affatto numerose), che possono anche non risiedere in Italia

italiano si rivolge ad agenzie nazionali anche quando il lavoro viene materialmente svolto all'estero)²⁴⁰, il rapporto di gran lunga prioritario che emerge dall'analisi istruttoria effettuata è appunto quello tra agenzie nazionali e clienti italiani²⁴¹.

In particolare, le prime hanno rapporti commerciali con clienti esteri in misura del tutto trascurabile, mentre i secondi si rivolgono ad agenzie estere soltanto in via residuale rispetto alle agenzie nazionali.

288. Da un lato, le stesse Parti hanno infatti dichiarato in sede di audizione che la porzione del proprio fatturato realizzata all'estero è del tutto esigua²⁴². Nello specifico, si tratta dei seguenti valori percentuali²⁴³:

MAJOR	ELITE	WOMEN	NEXT	DMAN	BRAVE
[0-5%]	[0-5%]	[0-5%]	[20-30%]	[0-5%]	[0-5%]

289. I dati di dettaglio successivamente forniti dalle Parti²⁴⁴ mostrano la situazione riassunta nella tabella che segue (il riferimento è alla media del periodo 2010-2015). In questo caso, il dato formale di fatturazione all'estero può risultare significativamente maggiorato a causa di diversi fattori diversi dalla reale nazionalità del cliente (ad esempio fattura emessa a società estera collegata al cliente italiano o ad una sede estera del cliente italiano, ovvero fattura emessa a modella²⁴⁵ con residenza fiscale all'estero).

BRAVE	NEXT	WOMEN	DMAN	MAJOR	ELITE	IMG
[20-25%]	[20-25%]	[20-25%]	[50-55%]	[25-30%]	[15-20%]	[20-25%]

(trasferendosi di volta in volta nei luoghi dove devono effettuare la prestazione). Anche i clienti non sono generalmente interessati alla nazionalità delle modelle impiegate, bensì principalmente alle loro caratteristiche estetiche.

²⁴⁰ La *location* fisica può essere diversa dall'Italia in particolare nel caso delle campagne pubblicitarie, o eventualmente anche dei cataloghi/*look-book* (ad esempio quando nel periodo invernale gli scatti fotografici o le riprese video devono essere realizzati in contesti marini, ovvero quando è necessario un ambiente non presente in Italia quale un contesto esotico).

Nel caso invece delle sfilate (nonché degli *show-room*, strettamente legati alle attività di vendita al pubblico degli abiti, e di altre prestazioni minori), esse vengono anche materialmente svolte in Italia, almeno quelle generalmente di maggior interesse per un cliente italiano, ossia le sfilate che si tengono ogni anno a Milano in occasione delle due settimane della moda (*fashion week*) per presentare, rispettivamente, le collezioni di abiti primavera/estate e autunno/inverno.

Generalmente, solo nel caso delle sfilate la scelta di un'esecuzione all'estero (ad esempio un cliente italiano che decida di sfilare a Parigi) può comportare la preferenza di quel cliente italiano per agenzie estere (francesi nel caso di specie), ciò che sarebbe assimilabile ad un'importazione (di servizi di intermediazione).

²⁴¹ Società italiana o filiale italiana di un gruppo multinazionale.

Il cliente italiano richiede di fatto lavori destinati all'Italia, come la presentazione di abiti alle sfilate di Milano per la successiva vendita al pubblico italiano o la realizzazione di campagne pubblicitarie diffuse poi in Italia.

²⁴² Cfr. doc. X.1438, doc. X.1440, doc. X.1439, doc. X.1441, doc. X.1448, doc. X.1447, doc. XI.1462, doc. XI.1544, doc. XI.1572.

²⁴³ Per *Img* "il fatturato della società viene realizzato per la gran parte in Italia".

²⁴⁴ Doc. XI.1512, doc. XI.1520, doc. XI.1517, doc. XI.1519, doc. XI.1548, doc. XI.1525, doc. XI.1562; WhyNot ha dichiarato di non poter disaggregare per area geografica il proprio fatturato da *model management* (doc. XI.1515).

²⁴⁵ Le agenzie emettono fatture alle modelle quando queste restituiscono le spese loro anticipate dalle agenzie (ad esempio di viaggio e soggiorno).

290. Dall'altro lato, un cliente italiano si rivolge ad agenzie italiane non solo nel caso di lavori di rilevanza più locale (quali ad esempio gli *show-room*), ma generalmente anche nel caso delle sfilate (le *fashion week* milanesi), dove fattori competitivi di primaria importanza risultano la conoscenza del (e l'inserimento nel) contesto locale e istituzionale di riferimento, nonché la flessibilità e la rapidità organizzativa in ragione della concitazione che caratterizza quel periodo (tante sfilate ed eventi concentrati in pochi giorni), che può anche portare un cliente a richiedere modelle all'ultimo e in orari poco ortodossi.

Più che altro nel caso delle campagne pubblicitarie, può comunque accadere che un cliente italiano si rivolga ad agenzie estere, e ciò di fatto in due casi. In primo luogo, allorché quel cliente sia interessato ad una specifica modella²⁴⁶ che, però, non è rappresentata in Italia da alcuna agenzia nazionale (ovvero si rivolga ad un'agenzia estera che non ha modelle rappresentate in Italia da agenzie nazionali). In secondo luogo, può verificarsi il caso del cosiddetto *booking* diretto estero, ossia il rapporto commerciale interviene tra il cliente e l'Agenzia Madre estera²⁴⁷ di una modella rappresentata in Italia da un'agenzia nazionale²⁴⁸, che viene così di fatto scavalcata da quell'Agenzia Madre²⁴⁹.

291. Si tratta tuttavia di fenomeni che assumono una rilevanza limitata, e comunque non tale da inficiare una definizione di dimensione geografica del mercato circoscritta ad un ambito nazionale.

292. In particolare, per quel che riguarda il *booking* estero, nel corso delle audizioni le Parti hanno riconosciuto che esso si verifica solo marginalmente ovvero, qualora lo abbiano indicato qualitativamente, non hanno supportato quantitativamente una tale indicazione.

293. Nel dettaglio, Img ha specificato “*di non aver mai sperimentato ai propri danni fenomeni di cosiddetto booking estero da parte di Agenzie Madri estere*” (doc. XI.1544).

Da parte sua, analogamente, Dman ha “*sperimentato molto raramente ai propri danni fenomeni di cosiddetto booking estero da parte di Agenzie Madri, per via del rapporto di grande fiducia reciproca che si ha con tali Agenzie Madri*” (doc. IX.1439).

²⁴⁶ Quanto alla scelta della modella, talvolta accade infatti che è il cliente a volere una modella specifica; generalmente, invece, il cliente chiede all'agenzia quali modelle ha disponibili che siano aderenti a degli specifici canoni estetici (ad esempio in termini di colore dei capelli, carnagione, altezza, peso, ecc), che sono i canoni in quel momento di tendenza o comunque scelti dal cliente per le proprie finalità.

²⁴⁷ L'Agenzia Madre di una modella è l'agenzia che per prima scopre, o comunque contrattualizza, quella modella. Di norma, proprio per ragioni di prossimità fisica, l'Agenzia Madre è della stessa nazionalità della modella. Non essendoci, come detto, molte modelle di nazionalità italiana, le agenzie nazionali non sono frequentemente Agenzie Madri, che sono dunque per la gran parte estere.

²⁴⁸ In virtù di uno specifico accordo di concessione in esclusiva dei diritti per l'Italia siglato tra l'Agenzia Madre estera e l'agenzia italiana (cfr ad esempio doc. X.1441, doc. X.1438).

²⁴⁹ In questi casi, o si interrompono i rapporti commerciali o si segue generalmente la strada di una soluzione bonaria, senza cioè intentare cause giudiziarie all'Agenzia Madre, e ciò sostanzialmente per due ragioni: preservare buoni rapporti commerciali con l'Agenzia Madre stessa (titolare dei diritti non solo sulla modella in questione, ma possibilmente anche su diverse altre professioniste), e la circostanza che non vi è di fatto particolare convenienza economica a intentare simili cause contro agenzie straniere, per via di costi maggiori degli eventuali benefici (cfr. doc. X.1441, doc. X.1447, doc. X.1448, doc. X.1438, doc. X.1440).

Per Brave il fenomeno in questione accade “ogni tanto” (doc. X.1441); peraltro, “*le modelle new faces* [sulle quali è specializzata la società] *sono in generale poco care e poco conosciute, quindi l’incentivo per i booking diretti o esteri è basso*”.

294. L’associazione di categoria Assem non è stata in grado di esprimere l’effettiva rilevanza del fenomeno del *booking* estero, limitandosi a indicare una sua “*certa frequenza*” (doc. X.1438). Anche WhyNot si è dichiarata non in grado di monitorare il mercato per sapere se una propria modella abbia effettuato un lavoro attraverso agenzie estere (X.1440).

Nell’esperienza di Next, il fenomeno si verifica nel caso delle sfilate per una frequenza del 20% circa (“*il 20% circa delle modelle utilizzate nelle sfilate italiane vengono contrattualizzate mediante il cosiddetto booking estero*”), mentre sarebbe più frequente nel caso delle campagne pubblicitarie (doc. X.1447).

Per Women, infine, i *booking* esteri “*accadono frequentemente, soprattutto nel caso di modelle di livello elevato (quelle più costose e quindi più redditizie per un’agenzia)*” (doc. X.1448).

295. Si osservi in aggiunta che, come esplicitamente riconosciuto da diverse Parti²⁵⁰, l’intervento di un’agenzia estera in Italia riguarda prevalentemente il caso delle modelle della categoria più elevata (dove invero lo scavalco di un’agenzia nazionale in caso di agenzia estera Madre, ovvero comunque l’operatività in un mercato straniero in caso di agenzia estera non Madre, possono risultare effettivamente redditizi in un’ottica costi-benefici).

Di conseguenza, essendo -come detto- il mercato del prodotto definibile al netto delle modelle di categoria *supertop/celebrity*, l’operatività di agenzie estere in ambito nazionale può considerarsi un fenomeno residuale o, al più, comunque minoritario.

296. Le elaborazioni condotte dagli Uffici sui dati forniti dai numerosi clienti nazionali coinvolti nell’istruttoria corroborano quanto precede²⁵¹. Stabilmente, infatti, quale che sia l’anno di riferimento, un cliente italiano si rivolge alle agenzie estere solo residualmente (nella media del triennio, e considerando i dati dei clienti in aggregato, nell’11% circa dei casi in volume²⁵² e nel 18% circa dei casi in valore²⁵³).

²⁵⁰ Per WhyNot infatti “*le top model sono spesso oggetto di booking diretti da parte di agenzie estere*” (doc. X.1440); per Women, come visto, “*i booking esteri accadono soprattutto nel caso di modelle di livello elevato*” (doc. X.1448); per Brave, specularmente, nel caso delle modelle di categoria inferiore “*l’incentivo per i booking diretti o esteri è basso*” (doc. X.1441).

²⁵¹ E questo nonostante il fatto che alcuni clienti (quali Versace, doc. XI.1516; Dsquared, doc. XI.1521; Fendi, doc. XI.1518; Prada, doc. XI.1504; Bottega Veneta, doc. XI.1522) hanno riportato di essere più indotti a rivolgersi ad agenzie estere semplicemente in ragione del fatto che il lavoro venga svolto all’estero. Di contro ad esempio Ferragamo, che nel caso di lavori materialmente eseguiti all’estero si rivolge senza preferenze tanto ad agenzie nazionali che ad agenzie estere (doc. XI.1543), così come di fatto anche Dolce&Gabbana (doc. XI.1538), Missoni (doc. XI.1510), Etro (doc. XI.1511), Cavalli (doc. XI.1526), Jil Sander (doc. XI.1534), Tod’s (doc. XI.1506), Gucci (doc. XI.1514).

²⁵² Ossia in termini di numero di modelle impiegate ricorrendo ad agenzie estere (rispetto al totale di modelle impiegate). I dati aggregano i 4 principali impieghi delle modelle (sfilate; campagne; cataloghi/*look-book*; *show-room*).

²⁵³ Ossia in termini di spesa sostenuta per l’impiego di modelle da agenzie estere (rispetto alla spesa totale sostenuta). I dati aggregano i 4 principali impieghi delle modelle (sfilate; campagne; cataloghi/*look-book*; *show-room*).

Il dettaglio delle elaborazioni condotte è riportato nella tabella che segue. Al riguardo, si noti che la netta prevalenza di agenzie nazionali rispetto a quelle estere si osserva quale che sia l'impiego della modella (sfilata, campagna, catalogo, *show-room*).

	#modelle da agenzie nazionali	%	#modelle da agenzie estere	%		€ per agenzie nazionali	%	€ per agenzie estere	%
2012	3.111	88,7	395	11,3		13,1mln	81,1	3,1mln	18,9
2013	3.268	88,4	428	11,6		13,0mln	82,7	2,7mln	17,3
2014	3.705	90,3	396	9,7		12,8mln	82,2	2,8mln	17,8

297. L'*applicant* Img ha fornito piena conferma di quel che precede, in particolare laddove, in merito all'ambito geografico rilevante, ha indicato che "*generalmente, anche se non sempre, un cliente italiano sceglie un'agenzia nazionale per i propri lavori*"²⁵⁴. La stessa Img ha inteso altresì sottolineare come "*la definizione del mercato effettuata nella CRI sia corretta e supportata dalle evidenze, ciò con particolare riferimento alla sua dimensione geografica [...] dal momento che i clienti italiani privilegiano le agenzie italiane ed i fenomeni di booking estero sono del tutto irrilevanti*"²⁵⁵.

298. In conclusione, dunque, il mercato rilevante per l'intesa in esame può essere definito come quello, di dimensione geografica nazionale, della fornitura di servizi di *model management*, con l'esclusione delle modelle *supertop/celebrity*.

III.2 LE CONDOTTE COLLUSIVE

Premessa

299. Le condotte delle Parti descritte nella parte in fatto del presente Provvedimento risultano integrare la fattispecie di un'intesa orizzontale segreta avente ad oggetto il coordinamento delle rispettive politiche commerciali di prezzo, condotte suscettibili pertanto di determinare restrizioni particolarmente gravi della concorrenza ai sensi dell'articolo 101 del Trattato sul funzionamento dell'Unione europea (Tfue).

300. Tali condotte configurano un'intesa per oggetto, unica e complessa²⁵⁶, continuata lungo l'arco temporale 2007-2015, restrittiva della concorrenza, che ha visto le Parti coinvolte in una strategia collusiva volta alla predeterminazione dei prezzi di mercato.

²⁵⁴ Doc. XI.1544.

²⁵⁵ Doc. XII.1670.

²⁵⁶ Per illeciti collusivi che operano nel lungo periodo e sono sostenuti da una combinazione di accordi e pratiche concordate attraverso cui vengono concertati gli obiettivi delle condotte, la giurisprudenza ha riconosciuto la sussistenza della fattispecie di intesa unica e complessa, in quanto illecito unico caratterizzato in parte da accordi e in parte da pratiche concordate secondo uno specifico *pattern* di collusione ripetuto, che configura un disegno unitario anche se composto di singoli elementi alla stregua di tasselli di un mosaico (cfr. da ultimo Tar Lazio sentenza n. 9560/2016 e Tar Lazio sentenza n. 8500/2016).

301. Dalla documentazione agli atti emerge infatti che, nel periodo intercorso tra il maggio 2007 e il marzo 2015²⁵⁷, le Parti del procedimento - ossia le principali agenzie di modelle nazionali, rappresentative dell'80% circa del mercato - hanno coordinato, anche per il tramite dell'associazione di categoria Assem, le offerte economiche da praticare ai clienti che richiedevano le prestazioni delle modelle, con riferimento a tutte le voci di prezzo rilevanti per la definizione dei compensi, nonché altri aspetti della loro attività (quali ad esempio gli accordi per il passaggio di modelle da un'agenzia all'altra).

302. Le numerosissime evidenze di coordinamento agli atti riguardano in particolare: la commissione percentuale corrisposta dal cliente all'agenzia (definibile come commissione lato cliente, la cosiddetta Clc); il prezzo di base della prestazione della modella (la cosiddetta fee); i prezzi aggiuntivi per i diritti di sfruttamento economico delle immagini tramite vari strumenti di comunicazione quali *internet*, *social network* ed *e-commerce* (definibili come diritti *on line*); i prezzi aggiuntivi da richiedere per prestazioni ulteriori delle modelle quali *fitting*, prove generali, *extra-time*, *call-time*, *cancellation fee* (definibili come prestazioni aggiuntive); i prezzi di una particolare prestazione, lo *shooting* per i cosiddetti redazionali.

Le evidenze agli atti, invece, non consentono di ritenere che l'intesa in esame abbia avuto ad oggetto anche la commissione percentuale trattenuta dalle agenzie su tutti i compensi delle modelle (la cosiddetta Clm).

303. L'intesa ha avuto attuazione come emerge da numerosi documenti in atti che attestano, in particolare, che quanto concordato tra le agenzie è stato poi applicato nei confronti dei clienti²⁵⁸, anche tramite modelli contrattuali a loro destinati²⁵⁹. Risulta, inoltre, che le Parti si siano fornite reciproco riscontro in relazione all'effettiva applicazione ai propri clienti delle condizioni economiche oggetto di concertazione²⁶⁰, monitorando in tal modo la reciproca attuazione delle condotte concertative.

304. L'unitarietà dell'intesa in esame emerge con evidenza avendo riguardo all'unicità dell'obiettivo costantemente perseguito dalle Parti, consistente nel sistematico coordinamento delle voci di prezzo da praticare ai clienti, degli strumenti utilizzati per realizzarlo oltre che delle modalità di attuazione, nonché avendo riguardo all'identità delle imprese coinvolte e dei servizi interessati (quelli di *model management*).

305. Al riguardo, vale richiamare il fatto che, gli stessi soggetti (le agenzie aderenti ad Assem in qualità di Soci Fondatori), sia nei primi anni dell'intesa che in quelli successivi, hanno sostituito -anche per il tramite dell'associazione di categoria- a

²⁵⁷ Come si vedrà nell'apposita sezione del presente Provvedimento, le durate di partecipazione all'intesa qui in esame risultano differenziate tra le Parti.

²⁵⁸ Cfr. ad esempio doc. VIII.370, V.206, IV.150, II.24 e II.5.

²⁵⁹ Cfr. ad esempio doc. IX.466, doc. IX.476, doc. IX.477, doc. IX.507, doc. IX.566, doc. IX.572, doc. IX.575.

²⁶⁰ Si richiama, a titolo esemplificativo, il documento II.33 nel quale si legge che Dman chiede alle altre Parti conferma dell'applicazione delle condizioni precedentemente concordate nei confronti del cliente Hogan (si veda anche doc. II.34); analoga richiesta di riscontro si ritrova, ad esempio, anche nel doc. I.L5.9 e doc. IV.151, relativi al cliente Versace.

scelte commerciali autonome la medesima strategia di concertazione dei prezzi da praticare ai clienti²⁶¹.

Anche sotto il profilo temporale, l'unicità dell'intesa risulta confermata dalla uniformità e continuità dei comportamenti lungo tutto l'arco temporale 2007-2015 oggetto di istruttoria²⁶². Si è in sostanza rilevata una continuità nel tempo delle condotte accertate, con una concertazione non circoscritta ad un singolo prezzo ma inserita nel più ampio disegno collusivo unitario che ha investito tutte le variabili oggetto di istruttoria, con la conseguenza che anche le condotte accertate con riguardo al biennio 2007-2008 rientrano a pieno a titolo nel perimetro dell'intesa²⁶³.

306. Dalle evidenze probatorie emerge come la concertazione abbia riguardato tutti i prezzi rilevanti per il settore in esame. Basti pensare alla Clc, che viene riconfermata al 20% in praticamente tutte le discussioni di prezzo intercorse tra le Parti in merito a qualsivoglia prestazione della modella (sfilate, *shooting* per campagne pubblicitarie, *shooting* per i redazionali, cataloghi, ecc)²⁶⁴, nonché al prezzo base della *fee* e ai prezzi aggiuntivi per i nuovi utilizzi delle immagini e per le prestazioni ulteriori.

La rilevanza numerica dei documenti relativi al prezzo dei diritti *on line* -legata peraltro alla coincidenza temporale del periodo oggetto di intesa con quello della diffusione (e poi esplosione) dell'utilizzo di *internet* pure nel settore della moda, come affermato anche da una delle Parti²⁶⁵ - non svincola la valenza probatoria degli altri documenti che, pure, attestano inequivocabilmente l'esistenza di condotte collusive delle Parti.

307. L'intesa sopradescritta, riguardando un accordo di prezzo tra soggetti concorrenti che operano allo stesso livello della filiera, ha natura orizzontale.

²⁶¹ Al riguardo, l'unitarietà del disegno collusivo non è inficiata dal fatto che nei primi anni in cui ha avuto luogo l'intesa alcune agenzie non vi hanno preso parte e le evidenze si incentrano sui cosiddetti redazionali. Sotto il profilo soggettivo, infatti, si è evidenziato come ciò derivi dal fatto che le agenzie in questione non erano al tempo attive sul mercato, ovvero non erano socie di Assem. In merito ai redazionali, si è parimenti già evidenziato che, a prescindere dai clienti cui sono destinati i servizi interessati dall'intesa (case di moda, case editrici, ecc), ciò che rileva ai fini della continuità delle condotte è l'unitarietà dell'oggetto collusivo che le caratterizza. Secondo la giurisprudenza, infatti, la continuità dell'infrazione "*non può essere esclusa per il solo fatto che la partecipazione soffra di uno sviluppo diacronico -nel caso di intese aventi prolungata articolazione temporale- isolato ovvero parcellizzato nel corso di individuati e/o circoscritti periodi*" (Tar Lazio, sentenza n. 3029/2012).

²⁶² In relazione al 2009, cfr. ad esempio i documenti istruttori doc. IX.1062, doc. IX.1080, doc. IX.1081, doc. IX.478, doc. IX.1064, doc. VIII.350, doc. IX.1065.

²⁶³ In tal senso, non può essere accolta l'istanza avanzata da Elite in merito ad una supposta prescrizione delle suddette condotte.

²⁶⁴ Cfr. ad esempio: «*siamo d'accordo sulla negoziazione separata dei diritti e-commerce derivanti dal look-book catalogo*» (I.L5.34); «*detta concessione viene fatta a Versace a condizione che facciano tutti i booking (uomo donna sia per le sfilate che per le campagne che per ogni lavoro) in Italia e non all'estero*» (doc. I.L5.28); tutta la documentazione citata nella parte in fatti in relazione ai redazionali.

²⁶⁵ Secondo Elite, infatti, "*il mondo della moda, intorno agli anni in cui si riferisce l'istruttoria, comprese che internet -fino ad allora considerato strumento commerciale riservato ai prodotti di largo consumo ma non adatto ai beni di lusso- in realtà mostrava potenzialità notevoli anche per gli articoli di moda [...] In questo contesto, le case di moda, che sino a quel momento [anni 2009/2010] avevano quasi rifiutato l'utilizzo di internet associandolo alle piattaforme di massa, si attrezzano e sviluppano propri siti con funzionalità e-commerce. Le sfilate iniziano ad essere trasmesse in modalità streaming. Il consumatore comincia ad acquistare accessori e capi di abbigliamento in rete. Una vera e propria rivoluzione*" (doc. XII.1674).

308. In proposito, la circostanza che in taluni casi²⁶⁶ singoli clienti si siano rivolti ad Assem non muta la natura (orizzontale) dell'intesa.

Sul piano fattuale, occorre osservare in primo luogo che, se in alcune occasioni erano i clienti a indirizzarsi ad Assem così da entrare, tramite l'associazione, contemporaneamente in contatto con più agenzie, in realtà era la stessa Assem ad adoperarsi affinché i clienti non interloquissero con le singole agenzie bensì con l'associazione: *“scrivo, in nome e per conto di Assem, in merito alla mail da Voi [Versace] inviata ad alcune agenzie e contenente una richiesta di integrazione di diritti sul contratto sfilata. Osservo in primo luogo che eravamo rimasti d'accordo che, al fine di evitare spiacevoli incidenti e/o equivoci (vedi problematica passata "social network"), ogni comunicazione relativa alla modifica dei contratti e/o a cessioni di diritti di utilizzo avrebbe dovuta essere rivolta al sottoscritto [il Rappresentante]”*.²⁶⁷

309. In secondo luogo, occorre sottolineare che, in base a numerosi documenti, anche quando i clienti si rivolgevano a singole agenzie, erano queste ultime a condividere la questione di prezzo loro sottoposta dal cliente e la relativa quotazione con i concorrenti, anche tramite Assem, al fine di assumere una decisione concordata in merito alla risposta da dare al cliente in questione²⁶⁸, ovvero al fine di fare *“fronte comune”* evitando contrattazioni bilaterali agenzia/cliente²⁶⁹.

Anche l'*applicant* Img ha confermato quel che precede, in particolare laddove ha ricordato che, se l'obiettivo iniziale di Assem era quello di fornire supporto amministrativo alle agenzie, tuttavia *“successivamente, in un contesto di mercato caratterizzato dalla presenza di pochi player, al suo interno si è iniziato a parlare anche di questioni più operative, sino a discutere anche delle condizioni economiche da applicare ai clienti. Un tipico caso di discussioni tra concorrenti in ambito Assem era anche rappresentato dalla situazione in cui un'agenzia, dopo aver ricevuto da un cliente una comunicazione relativa alla proposta di riduzione dei suoi budget (comprensivi di fee, commissioni e diritti), si informava presso le altre agenzie se la medesima riduzione era stata proposta a tutte”*²⁷⁰.

310. In via di principio, inoltre, una diversa qualificazione dell'intesa (rispetto alla sua natura orizzontale) porterebbe al risultato che, qualora un cliente rivolga una

²⁶⁶ Secondo quanto dichiarato dal Presidente Assem dell'epoca, infatti, *“a volte erano i clienti a contattare l'Assem per le contrattazioni, a volte anche la stessa Camera Nazionale della Moda Italiana”* (doc. XI.1572).

²⁶⁷ Doc. VIII.374.

²⁶⁸ Cfr. ad esempio quanto riferito da una singola agenzia alle altre: *“[una persona fisica di Ferretti] mi chiede lo streaming della sfilata su alcuni siti, oltre a quello di Ferretti. Stando a quello che avevamo deciso per Scervino, dovremmo chiedere, oltre al 10% istituzionale compreso lo streaming, anche un 10% per ogni sito in più. Dal momento che i siti che loro chiedono sono tutti portali di giornali, possiamo pensare di fare 10% istituzionale + 10% totale per tutti gli altri? Mi dite qualcosa please?”*. A tale questione posta da WhyNot (doc. I.L5.14, doc. IV.133), i concorrenti replicano nei termini seguenti: Dman *“per noi ok”*, doc. IV.133, doc. VIII.422; Next *“ok per noi”*, doc. IV.134, doc. VIII.414, doc. IX.804; Women *“sarei d'accordo con te”*, doc. VIII.413, doc. IX.809; Elite *“ok..quindi per portali editoriali 10% in +”*, doc. VIII.415, doc. VIII.416, doc. IX.808; Img *“ok per noi”*, doc. VIII.417, doc. IX.805; Joy *“sono d'accordo, attendo conferma da parte di tutti”*, doc. IX.806.

²⁶⁹ *«Volevo avvisarVi che Dolce&Gabbana sta chiamando singolarmente alcune agenzie per informarsi che cosa chiederebbero per utilizzo delle foto sfilata per e-commerce. Posto che non è la prima volta che Dolce&Gabbana cerca di rompere il fronte comune...»* (I.L5.16).

²⁷⁰ Doc. XI.1544.

richiesta a più soggetti tra loro concorrenti, la concertazione che questi pongono in essere a seguito di tale richiesta diverrebbe legittima, sul presupposto che i rapporti orizzontali tra concorrenti sarebbero in tutto assorbiti dalla presenza di aspetti verticali.

311. Inoltre, sempre in relazione ai clienti, la presenza nel mercato in esame di un certo potere di mercato dal lato della domanda non esime le agenzie dal rispettare le norme a tutela della concorrenza, non potendo legittimare un'intesa restrittiva, che non può quindi considerarsi un lecito strumento di reazione²⁷¹. Ciò anche in considerazione del fatto che, come meglio si dirà in seguito, nel caso in esame non è emersa una relazione di subordinazione tra domanda e offerta tale per cui le agenzie di modello si sarebbero invariabilmente trovate ad adeguarsi alle richieste formulate dai clienti.

312. Né può dirsi che il coordinamento delle rispettive politiche commerciali costituisca una condizione ineludibile ai fini dell'operatività delle agenzie, atteso che, ai sensi del nuovo Statuto, gli aderenti ad Assem si sono vincolati ad astenersi dal porre in essere proprio le tipologie di comportamento oggetto di istruttoria²⁷². Coerentemente, sulla possibilità di operare nel mercato in esame in maniera non coordinata, l'*applicant* Img ha riferito che *“dopo qualche mese dall'avvio della presente istruttoria, i rapporti e le contrattazioni con i singoli clienti hanno iniziato ad essere di fatto bilaterali (cliente-Società), e non più multilaterali (con le altre agenzie o con Assem) come avveniva in precedenza”*²⁷³.

313. Come visto, infine, l'attività istruttoria è stata compiuta avvalendosi del contributo decisivo del *leniency applicant*, il quale ha fornito documentazione rilevante ai fini dell'accertamento delle condotte collusive poste in essere dalle Parti in relazione a tutte le voci di prezzo coinvolte (ovviamente, limitatamente al periodo a partire dal quale ha aderito ad Assem, segnatamente l'inizio del 2010). Ciò in piena coerenza con il ruolo dell'*applicant*, che consiste appunto nel fornire tutto quanto in proprio possesso che possa assumere rilevanza nell'indagine *antitrust*.

Spetta, poi, all'Autorità la valutazione giuridica dei fatti così acquisiti, indipendentemente dalla lettura che di taluni aspetti può fare l'*applicant*. Come per ogni istruttoria, infatti, una volta acquisito il *set* informativo e il corredo probatorio disponibile, l'Autorità effettua i propri approfondimenti istruttori per poi giungere a valutazioni autonome che, nel caso di specie, hanno portato a delineare il perimetro dell'intesa in esame.

²⁷¹ Cfr. Cons. Stato, sez. VI, sentenza n. 896/2011.

²⁷² Ai sensi dell'articolo 6 del nuovo Statuto infatti la qualifica di associato viene meno qualora si pongano in essere *“atti o comportamenti idonei a condividere informazioni a contenuto commerciale con gli altri associati, in particolare quelle espressamente indicate nei seguenti articoli 9 e 11 del presente Statuto”*. A loro volta, i nuovi articoli 9 e 11, nel disciplinare le convocazioni rispettivamente del Consiglio Direttivo e dell'Assemblea dell'associazione, prevedono che *“è vietato formulare al Presidente e comunque per il Presidente o facente funzione è vietato deliberare un ordine del giorno o in ogni caso discutere in sede di Consiglio Direttivo/Assemblea o in altra sede di un qualunque argomento relativo a: 1) compensi negoziati per i soggetti rappresentati [modelle] o per le agenzie, ovvero altre condizioni di transazione; 2) limitazioni dirette o indirette della libertà di affiliazione da parte di una agenzia associata di modelli rappresentati da altra agenzia; 3) qualunque altro scambio di informazione avente ad oggetto i precedenti punti 1) e 2) o qualunque altra condizione di natura commerciale; 4) ripartirsi i mercati o gli eventi”*.

²⁷³ Doc. XI.1544.

Peraltro, le dichiarazioni e la documentazione fornite dall'*applicant* sono del tutto coerenti con la configurazione del perimetro dell'intesa accertata dall'Autorità, come meglio si vedrà in quel che segue.

314. In definitiva, dunque, l'attività istruttoria ha rilevato un consolidato *modus operandi* delle Parti volto a sostituire consapevolmente a comportamenti autonomi l'esito di una cooperazione orizzontale. Giova evidenziare che detto quadro collusivo emerge da un copioso insieme di evidenze che gli Uffici hanno raccolto utilizzando tutti gli strumenti istruttori a disposizione (documenti di *leniency*, ispezioni, audizioni, richieste di informazioni alle Parti), ed effettuando riscontri anche presso soggetti della domanda opportunamente individuati (segnatamente, 15 case di moda selezionate sulla base del fatto che, nella documentazione agli atti, sono risultate i principali interlocutori delle Parti).

L'oggetto restrittivo dell'intesa

315. Oggetto dell'intesa in esame è stato il prezzo totale corrisposto alle agenzie dai clienti per le prestazioni da questi richieste alle modelle²⁷⁴, nelle diverse voci che lo compongono, ossia il prezzo base (o *fee* della modella), i prezzi aggiuntivi (per l'utilizzo ulteriore delle immagini e/o per le prestazioni ulteriori delle modelle) e la commissione di agenzia (la Clc); ciò indipendentemente da come tale prezzo totale si ripartisca poi tra l'agenzia e la modella interessata.

316. In merito alle relazioni economiche intercorrenti tra agenzie e clienti, si osserva in primo luogo che queste si sviluppano adottando sempre la percentuale fissa del 20% quale Clc, invariabilmente applicata non solo alla *fee* relativa al servizio di base (sfilata, campagna, altro) ma anche ai prezzi aggiuntivi relativi ai diritti *on line* e alle prestazioni ulteriori.

Al riguardo, giova sgomberare sin da subito il campo da un fraintendimento di fondo delle Parti: i documenti rilevanti per la Clc non sono solo quelli aventi la stessa Clc quale unico oggetto, bensì sono tutti quelli del fascicolo dove viene quantificato un prezzo per il cliente.

Difatti, evidenze sulla Clc si rinvencono praticamente in tutti i documenti istruttori, così come in ogni *format* contrattuale destinato a specifici clienti fatto circolare tra le Parti (dove invariabilmente si riscontrano dizioni del tipo "*importo di €.... + €.... (20% costo di produzione) e quindi complessivamente di €....*")²⁷⁵. Anche il contratto *standard* predisposto da Assem con la Camera Nazionale della Moda Italiana (Cnmi) riporta il 20% quale commissione di agenzia.

317. La percentuale del 20% a titolo di commissione lato cliente veniva confermata dalle Parti ogni qual volta si trattava di quantificare singoli servizi da rendere al cliente (sia prestazioni di base che prestazioni aggiuntive).

Per di più, la percentuale aggiuntiva del 20% veniva sempre riconfermata dalle Parti senza che da nessun documento emerga che il predetto valore avesse qualsivoglia connessione con i costi al riguardo sostenuti dalle agenzie di modelle.

²⁷⁴ E invero "*le necessità di quantificazione di un lavoro, che vede coinvolte modelle di più agenzie, devono essere confrontate tra i soci interessati, mettendo in copia la segreteria*" (riunione Assem del 29 maggio 2014, doc. IX.1225, doc. IX.1303, doc. IX.1340).

²⁷⁵ Cfr. ad esempio doc. III.110 e III.111.

318. Inoltre, la stessa percentuale risulta esser stata applicata in ogni occasione in cui occorreva definire il prezzo di un nuovo servizio, così applicando anche su questi nuovi prezzi la maggiorazione del 20%.

In particolare, le evidenze agli atti danno conto dell'abitudine diffusa tra le Parti consistente nel computare, di *default*, tale percentuale nell'ambito di ogni consultazione relativa alla determinazione del prezzo da praticare anche per servizi 'nuovi' (ad esempio quelli legati ai diritti *on line*), per i quali tale maggiorazione o avrebbe potuto non esserci (0%) o avrebbe potuto essere stabilita in maniera autonoma, e quindi diversa, da ciascuna Parte (e.g. al 10%).

Che ciò sia possibile è, d'altronde, dimostrato anche da quanto riferito da alcuni operatori della domanda, che danno conto di come in alcuni casi la Clc non sia stata applicata alla componente di remunerazione del diritto di immagine e delle prestazioni aggiuntive nonché, ancora, di come tale importo potesse essere non richiesto al cliente²⁷⁶.

319. Numerosi documenti agli atti evidenziano che, in occasione della definizione dei compensi per la riproduzione su sito *internet* di immagini delle sfilate, le Parti, dopo aver trovato un accordo sulla relativa percentuale (il 10% della *fee*), aggiungevano invariabilmente il 20% a titolo di commissione lato cliente²⁷⁷.

Analogamente, in occasione di specifiche richieste avanzate da clienti alla totalità delle Parti (attraverso Assem)²⁷⁸ ovvero a singole agenzie²⁷⁹, le Parti stesse, piuttosto che adottare comportamenti di prezzo autonomi, risultano essersi consultate tra loro e aver sempre confermato il valore del 20% per la Clc. Valga ricordare, ad esempio, la questione sorta con Dsquared, che "*non vorrebbe riconoscere il 20% di agenzia*"²⁸⁰, ovvero con Gucci, che aveva offerto una cifra per un passaggio video senza aggiungervi la percentuale relativa ai diritti di agenzia²⁸¹.

Si aggiunga che il predetto meccanismo collusivo viene azionato anche in assenza di sollecitazioni da parte dei clienti, ossia allorquando sono le Parti a comunicare ai clienti le proprie determinazioni su specifiche quantificazioni²⁸².

320. In definitiva, il 20% costituisce un valore che viene riconfermato dalle Parti in ogni circostanza utile, ossia in ogni occasione in cui un valore alternativo e differenziato -in quanto frutto di autonome valutazioni delle singole agenzie- avrebbe potuto essere adottato.

²⁷⁶ Cfr. doc. XI.1526, doc. XI.1504.

²⁷⁷ Cfr. ad esempio doc. I.L5.12, doc. IX.1097.

²⁷⁸ Cfr. ad esempio doc. IX. 498 e IX.516.

²⁷⁹ Cfr. ad esempio la questione sottoposta da Next ai propri concorrenti in merito alla quantificazione della trasmissione in *streaming* di una sfilata di cui ai doc. IV.137, doc. IV.138, doc. IV.139.

²⁸⁰ Questione che trova l'esito concordato di "*scrivere a DSquared che la stessa non viene accettata precisando che i fee sono ben evidenziati nel contratto Assem allegato alla presente e a loro ben noto e già utilizzato (quindi per internet istituzionale 10% + 20% fee agenzia, social ulteriore 10% + 20% fee agenzia)*" (cfr. doc. VIII.400).

²⁸¹ "*Che facciamo??? Io direi di sì ma +20%... [di Clc] che dite?*" (cfr. doc. VI.257, doc. VI.258).

²⁸² Cfr. ad esempio la comunicazione inviata da Assem ai clienti nel gennaio 2010 (doc. IX.920), nonché le applicazioni delle quantificazioni delle prestazioni aggiuntive relative alle sfilate uomo decise da Assem nel novembre 2009 (a titolo meramente esemplificativo doc. II.5, II.9, II.50, doc. I.L5.12).

La Clc ha, al contempo, rappresentato lo strumento attraverso cui le Parti hanno potuto agevolmente aumentare in maniera concordata del 20% i prezzi dei servizi resi ai clienti, e ciò in ogni occasione di quotazione ai clienti stessi.

321. A ciò si aggiunga che le evidenze agli atti attestano anche che la percentuale in questione è stata, altresì, esplicitamente oggetto di discussione in ambito Assem per valutarne la possibile modifica²⁸³. A nulla rileva in proposito che l'esito di tali discussioni sia sempre stato quello di riapprovare la percentuale in essere, posto che anche la conferma di un dato livello di prezzo concordata tra concorrenti costituisce comunque una condotta collusiva.

322. In relazione alla Clc, non può dunque rilevare la circostanza fatta valere dalle Parti secondo cui la predetta percentuale del 20% sarebbe frutto di una prassi da sempre vigente nel settore e, comunque, non definita in seno ad Assem.

Diversamente da quanto affermato da alcune Parti, inoltre, l'affermazione dell'*applicant* in merito alla Clc²⁸⁴ non è in contrasto con quel che precede. Da tale affermazione si evince infatti che il livello della Clc non è stato "*generalmente*" messo in discussione dalle agenzie e dai loro clienti, il che non è affatto incompatibile con l'ipotesi di cartello secondo cui le Parti, nella misura in cui non hanno modificato la percentuale del 20%, ne hanno implicitamente e sistematicamente confermato in maniera concertata l'applicazione a qualsiasi prestazione delle modelle. Anzi, proprio l'esistenza di un'intesa sulla Clc al 20% porta le Parti a non metterla in discussione nelle trattative coi clienti (e infatti al riguardo "*non vi sono negoziazioni*").

323. Venendo al coordinamento tra le Parti relativo al compenso per la prestazione (sfilata, campagna pubblicitaria, altre prestazioni) delle modelle, la cosiddetta *fee*, si osserva che in questo caso la concertazione ha riguardato la fissazione di prezzi minimi ovvero aumenti percentuali di prezzo.

In merito al primo aspetto, il tenore documentale è incontrovertibile: "*vi inoltriamo le nostre determinazioni al riguardo: la tariffa dei Modelli non potrà essere inferiore alla flat rate di Eur 1.000 + 20%(cp)*"²⁸⁵; "*Why Not propone di stabilire un tariffa al di sotto della quale non si accettano i lavori*"²⁸⁶; "*si decide di accordarsi per non dare a DSquared modelli/e a soli 1.000,00 (mille) euro*"²⁸⁷.

La circostanza che le agenzie facciano riferimento a prezzi minimi nella definizione di tale variabile è, d'altronde, affermata dalle stesse Parti (Assem, Brave, Dman, Next, WhyNot e Women) in sede di memoria conclusiva, allorché argomentano di valori imposti al riguardo dalle case di moda che le agenzie

²⁸³ Si ricordano, in particolare, i documenti doc. IX.840 (che riporta l'"ORDINE DEL GIORNO E DECISIONI DEI FONDATORI" della "RIUNIONE ASSEM DEL 19/04/2013", e dove si legge: "*1-percentuale c.p. Clienti; Tutti i soci deliberano che nessuno è contrario a far fronte comune*"); doc. IX.1156 (riunione Assem del 20 giugno 2012, il cui verbale al "*punto 1*" reca proprio la "*proposta di aumento percentuale, ora applicata al 20%, a copertura dei costi di agenzia*", proposta che la maggioranza rifiuta); doc. IX.1080 (riunione Assem del 17 settembre 2009 che ha avuto ad oggetto la seguente questione: "*Why Not: richiesta di Triumph di dare il 15% all'agenzia invece che il 20%*").

²⁸⁴ "*Generalmente, non vi sono negoziazioni in merito alla commissione di spettanza dell'agenzia, in quanto tale commissione (20% del compenso delle modelle o dei modelli) è come già evidenziato considerata standard da tutte le parti coinvolte*" (doc. I.L4).

²⁸⁵ Doc. IX.554, doc. IX.925.

²⁸⁶ Doc. IX.827, doc. IX.1110.

²⁸⁷ Doc. IX.1175, doc. IX.1304.

assumerebbero appunto come “*parametro minimo*”²⁸⁸. Atteso infatti che, per sua stessa natura, un prezzo minimo non può configurarsi come un valore imposto dalla domanda, ne consegue che i prezzi in questione sono stati assunti a parametri minimi dall’offerta.

324. Quanto al secondo aspetto, da altri documenti agli atti emerge che le Parti concordavano aumenti percentuali da applicare alla *fee* delle modelle. In proposito, quindi, la collusione non riguardava tanto il livello della *fee* -che può essere diverso per le questioni più disparate (fascia di appartenenza della modella, fase della carriera, ecc)- bensì l’aumento concordato della stessa²⁸⁹. Anche in questo caso, il tenore documentale è incontrovertibile: “*i presenti propongono di spostare questo 20% [relativo alle prove generali] sul fee della modella*”²⁹⁰; “*io userei questo per concedere quello che chiedono a fronte dell’impegno di aumentare le tariffe dal 2015. Aumento non minore del 25%/30%*”²⁹¹.

325. Del resto, la convenienza per le agenzie ad adottare prezzi minimi è coerente con le caratteristiche del settore in esame atteso che la carriera delle modelle, oltre che molto breve, è soggetta ad improvvisi picchi durante i quali sarebbe antieconomico, per l’agenzia, non disporre di margini di manovra verso l’alto.

E’ evidente inoltre che, ogniqualvolta ne ha la possibilità, è interesse dell’agenzia aumentare la *fee*, considerando che maggiore è tale compenso, maggiore è il valore dei sopradescritti introiti percepiti dalle agenzie calcolati in percentuale sulla *fee*.

Emblematica al riguardo è una discussione tra concorrenti sulla quotazione da proporre ad un cliente (Bottega Veneta) per l’*e-commerce* diretto, da cui emerge chiaramente la logica per cui a *fee* elevate possono anche corrispondere percentuali aggiuntive inferiori, ma a *fee* contenute devono corrispondere percentuali superiori²⁹².

Altro scambio di *mail* significativo in tal senso è quello che si sviluppa tra le Parti in occasione di una diatriba sorta con il cliente Versace in merito alla corretta definizione di alcuni diritti di utilizzo delle immagini, in cui le Parti concordano di assumere il comune atteggiamento di venire incontro alle richieste del cliente in cambio, però, di un aumento generalizzato delle tariffe per le modelle²⁹³.

²⁸⁸ Doc. XII.1671.

²⁸⁹ Cons. Stato, sez. VI, sentenza n. 896/2011.

²⁹⁰ Doc. I.L5.12, doc. IX.1111, doc. IX.1308.

²⁹¹ Doc. I.L5.28, doc. VIII.427, doc. VIII.428, doc. IX.1331, doc. IX.1350, doc. IX.1352.

²⁹² Si ricorda che la discussione nasce rispetto ad una proposta del 30% in considerazione del fatto che tale cliente corrisponde *fee* elevati e WhyNot puntualizza: “*sono d’accordo, ma per l’uomo non paga così tanto (800/900/1.000 €). Quindi chiederei il 50%*” (doc. II.56, doc. IX.898 dell’ottobre 2014). Seguono, i commenti delle altre agenzie: “*per Elite 25% donna e 50% uomo*” (doc. II.40, doc. VI.231, doc. IX.899); “*per me 25% donna e 50% uomo*” per WhyNot (doc. II.58, doc. V.169, doc. IX.893); “*siamo d’accordo con WhyNot*” per Elite (doc. II.62, doc. IX.897); mentre “*per Dman va bene il 25%*” (doc. II.28, doc. IX.891) e “*ok 25% per entrambi*” per Women (doc. II.60, doc. IX.895).

²⁹³ L’incipit iniziale di Women in tal senso (“*scusate l’anomalo non è negli utilizzi [delle immagini] che chiedono che non sono assolutamente straordinari, ma nelle TARIFFE!!!!!!*”) viene infatti prontamente seguito da Img (“*esatto. Io userei questo per concedere quello che chiedono a fronte dell’impegno di aumentare le tariffe dal 2015. Aumento non minore del 25%/30% che sono sempre noccioline comunque*”) e WhyNot (“*io credo che sia più corretto, dal momento che altri clienti hanno gli stessi utilizzi compresi, di includerli anche per loro [...] e credo che tutti dovremmo cercare di aumentare le tariffe perché pagano davvero poco [quindi] ok in contratto subordinato ad un aumento tariffe del 30%*”). (doc. I.L5.28, doc. VIII.427, doc. VIII.428, doc. IX.1331, doc. IX.1350, doc. IX.1352).

326. Come visto, numerosissime evidenze danno conto della sussistenza dell'intesa anche in relazione alle voci di prezzo aggiuntive quali la remunerazione dei diritti *online* e delle prestazioni ulteriori. Sistemáticamente, infatti, le Parti hanno usato confrontarsi ogni qual volta sia emersa l'esigenza di definire i prezzi di nuovi utilizzi dell'immagine ovvero di prestazioni aggiuntive, al fine di giungere ad una posizione comune in merito.

327. Le medesime dinamiche collusive, secondo cui le Parti discutono in sede Assem il prezzo da praticare per qualsiasi attività di impiego delle modelle (sfilate, campagne, ecc.), si riscontrano anche in relazione al prezzo dei cosiddetti redazionali, ossia i servizi fotografici effettuati dalle modelle destinati alla pubblicazione su riviste rivolte prevalentemente ad un pubblico femminile.

Si tratta della definizione del prezzo della *fee* che le Parti hanno deciso di rendere uniforme a partire dalla presa di coscienza, nel 2007, di una diversità di prezzo tra agenzie e nei confronti dei diversi clienti, che ha portato nel dicembre 2008 all'adozione di uno specifico tariffario²⁹⁴.

328. Infine, la collusione si è estesa anche ad ulteriori aspetti dei rapporti tra agenzie di modelle, rispetto ai quali le Parti, in un contesto di corrette dinamiche concorrenziali, avrebbero potuto assumere posizioni indipendenti e di conseguenza diversificate, così da sviluppare possibili confronti competitivi.

L'accordo tra le Parti si è esteso, infatti, anche ad aspetti non strettamente legati a quantificazioni economiche, quali i termini temporali di pagamento da accordare o i comportamenti da tenere nei confronti di clienti debitori, nonché alla regolazione dei casi di passaggio di modelle da un'agenzia all'altra.

329. In particolare, con riferimento alle occasioni in cui le agenzie si attivavano per aggiudicarsi una data modella all'interno del proprio portafoglio, rileva l'accordo predisposto dalle Parti in ambito Assem e volto a predeterminare le condizioni economiche che un'agenzia corrisponde ad un'altra allorché la prima acquisisce al proprio portafoglio una modella legata alla seconda. In particolare, con riferimento ai rapporti tra agenzie nazionali, si prevede la corresponsione di un prezzo fisso del 10% per un determinato periodo all'agenzia che lascia la modella²⁹⁵.

L'accordo per il passaggio di modelle, dunque, disciplina economicamente tra agenzie concorrenti una situazione che invece, fisiologicamente, avrebbe dovuto riguardare le sole controparti interessate e legate da vincoli contrattuali (la modella e la sua 'vecchia' agenzia), agevolando in tal modo lo scambio di modelle tra agenzie concorrenti.

330. In definitiva, da tutto quel che precede emerge che, quantomeno per un periodo di quasi 8 anni, le agenzie di modelle Parti del procedimento hanno sistemáticamente concordato, anche per il tramite dell'associazione di categoria, le

Come visto, il contenuto del doc. VIII.427 è stato spiegato da Women in corso di audizione proprio come "una discussione tra le agenzie di modelle in merito al livello troppo basso delle *fee* delle modelle riconosciute da Versace, e all'opportunità di cercare di aumentare le stesse".

²⁹⁴ Si veda infatti al riguardo il relativo verbale di riunione Assem, che così riporta: "viene stabilito un tariffario Assem per la giornata lavorativa per le Modelle di Eur 60, per i Modelli Eur 40. Il Dott. [commercialista Assem] e [il Rappresentante] prepareranno la circolare ufficiale Assem con i tariffari che verrà divulgata a tutti gli Associati" (doc. IX.1036).

²⁹⁵ Cfr. ad esempio doc. III.109.

azioni da assumere sul mercato al fine di eliminare la concorrenza reciproca nella definizione dei prezzi da praticare ai propri clienti.

331. Al riguardo, non può rilevare l'andamento dei prezzi di mercato che, secondo una Parte, sarebbe risultato decrescente nel periodo di riferimento e, quindi, incompatibile con la sussistenza di un cartello²⁹⁶.

Difatti, quand'anche se ne fosse verificata una diminuzione, nulla toglie che, in assenza dell'intesa, l'eventuale calo dei prezzi avrebbe potuto essere ben maggiore. Del resto, un cartello può anche avere come scopo proprio quello di attenuare in maniera collusiva la riduzione dei prezzi di mercato²⁹⁷.

Ad ogni modo, si rileva che, ai sensi della consolidata giurisprudenza, nel caso di intesa avento un oggetto anticoncorrenziale non è necessario effettuare ulteriori valutazioni sugli effetti concreti che l'intesa abbia avuto sul mercato, ad esempio in termini di prezzi²⁹⁸.

332. In merito all'ampia e radicata portata restrittiva dell'intesa in esame, occorre altresì sottolineare che nessun documento agli atti attesta che, in qualsivoglia circostanza, una o più imprese Parti del cartello abbiano manifestato il proprio dissenso in relazione alle sistematiche condivisioni e concertazioni di comportamenti economici da adottare nel mercato (né rispetto agli scambi di *email*, né rispetto ai verbali delle riunioni una volta pubblicati sul sito dell'associazione).

333. Le evidenze agli atti confermano peraltro la consapevolezza delle Parti in ordine alla illiceità delle proprie condotte concertative e, in particolare, al fatto che avrebbero dovuto proporsi autonomamente sul mercato piuttosto che sostituire all'alea della interazione competitiva il vantaggio della concertazione²⁹⁹.

Il perimetro dell'intesa

334. Il perimetro dell'intesa in esame è ampio e investe, come visto, il prezzo di base pagato dal cliente per la prestazione della modella, i prezzi aggiuntivi corrisposti dal cliente stesso a fronte dell'acquisto dei diritti di utilizzo delle immagini della modella e/o a fronte di prestazioni aggiuntive rese dalla modella stessa, nonché la commissione di agenzia Clc aggiunta a ciascuna delle predetti voci.

335. A fronte della descritta mole documentale che attesta, oltre che l'esistenza, anche l'ampiezza materiale e l'estensione temporale dell'intesa in esame, talune

²⁹⁶ Elite ha al riguardo sottolineato un andamento decrescente dei prezzi (doc. XII.1674, doc. XII.1688).

²⁹⁷ Cfr. Cons. Stato, sez. VI, sentenza n. 2947/2016.

²⁹⁸ Cfr. da ultimo Cons. Stato, sez. VI, sentenza n. 2947/2016, Tar Lazio sentenza n. 9560/2016, Tar Lazio sentenza n. 8500/2016.

²⁹⁹ Si ricorda l'ordine del giorno della riunione Assem del 3 febbraio 2011 (doc. IX.827, doc. IX.1110) in cui si legge: "*Tariffe sfilate Uomo: molti clienti propongono cifre troppo basse. Why Not propone di stabilire un tariffa al di sotto della quale non si accettano i lavori*". Nel verbale della medesima riunione si legge "*molte agenzie lamentano fee eccessivamente bassi per le sfilate Uomo e propongono di stabilire una cifra sotto la quale i clienti non dovrebbero andare. [Il Rappresentante] fa presente che non è possibile farlo in quanto si tratterebbe di fare "cartello". Sono solo le singole agenzie che possono decidere se accettare di dare dei modelli o meno al cliente sulla base della sua offerta*". (doc. I.L5.12, doc. IX.1111, doc. IX.1308). Analogamente, nella già citata riunione del 2007 in cui si decide di uniformare i prezzi richiesti per i redazionali: "*viene vagliata l'opportunità di mandare un'informativa ai giornali per uniformare i prezzi. Viene sottolineato che tale comunicazione deve tuttavia essere scritta in modo da non fare cartello e viene deciso di consultare [il Rappresentante]*" (doc. IX.1005).

Parti tentano di circoscriverne la portata, giungendo ad affermare che la stessa avrebbe riguardato una parte del tutto marginale della propria attività. A loro avviso, sarebbe stato in particolare irrazionale mettere in atto una collusione così estesa mirante alla sola quantificazione dei diritti *online* relativi alle sfilate, tralasciando la parte relativa alle quantità, ossia la ripartizione delle modelle e dei clienti, vero *driver* competitivo (così Assem e cinque agenzie)³⁰⁰, ovvero tralasciando la parte più consistente degli importi di prezzo in gioco, ossia le *fee* delle modelle (così Elite³⁰¹).

336. In merito alla prima questione, si osserva che l'assenza di evidenze su condotte tese alla ripartizione del mercato non inficia la portata restrittiva delle condotte relative alla concertazione sui prezzi. Inoltre, la grande importanza della determinazione di questi ultimi per le dinamiche operative del settore emerge dalla sistematicità con cui le Parti hanno avvertito l'esigenza di discuterne.

337. Quanto alla seconda questione, premesso che l'intesa ha come visto riguardato anche la *fee* (in termini di definizione di suoi prezzi minimi o di suoi aumenti percentuali), non può condividersi che il perimetro dell'intesa in esame sia circoscritto ai soli prezzi dei diritti *on line* e alle prestazioni delle modelle relative alle sole sfilate.

Con riferimento all'asserita limitazione dell'intesa ai soli diritti *on line*, si osserva infatti come l'ampia documentazione agli atti sopradescritta dia incontrovertibilmente conto di come la concertazione tra le Parti abbia interessato non solo il prezzo aggiuntivo dei diritti *on line*, ma anche tutte le altre condizioni economiche rilevanti per il mercato in esame, dalla Clc (maggiorazione applicata a tutte le voci di prezzo) al prezzo di base della *fee*, fino al prezzo delle prestazioni aggiuntive richieste alle modelle, e questo quale che fosse la prestazione della modella (sfilata, foto per redazionali, ecc). Ciò a testimonianza di un consolidato *modus operandi* delle Parti, volto a concordare qualunque importo economico su cui una concertazione fosse stata possibile.

338. Come emerge dalla sezione in fatto del presente Provvedimento, l'evidenza probatoria non è ampia soltanto con riferimento ai cosiddetti diritti *on line*, ma anche con riferimento ad esempio alla Clc (che compare in praticamente tutti i documenti agli atti, ivi compresi quelli dei diritti *online*) e ai prezzi aggiuntivi per le prestazioni ulteriori (in relazione ai quali numerose evidenze documentali si sviluppano regolarmente dal novembre 2009 al novembre 2014).

339. Le Parti, invece, fanno leva sul fatto che molti documenti hanno ad oggetto i diritti *on line* omettendo di considerare che nell'ambito di quelle discussioni, ogni volta che veniva in rilievo il prezzo da chiedere per la concessione dei diritti *online*, puntualmente questo era affiancato dalla Clc.

I contatti tra le Parti aventi ad oggetto la remunerazione dei diritti *online* (nonché anche delle prestazioni aggiuntive) costituiscono così ripetute conferme anche dell'applicazione della percentuale fissa del 20% a titolo di commissione di agenzia Clc. E' evidente infatti che, allorché si è trattato di stabilire il compenso da richiedere di un nuovo (o specifico) servizio e/o utilizzo, non vi era alcuna

³⁰⁰ Doc. XII.1671, doc. XII.1672, doc. XII.1673, doc. XII.1675, doc. XII.1676, doc. XII.1677.

³⁰¹ Doc. XII.1674.

necessità, se non di tipo collusivo, di convergere nuovamente sul valore fisso del 20% per la Clc.

340. Per di più, quand'anche fosse sostenibile la sussistenza di un'asimmetria documentale, essa non segnalerebbe alcuna anomalia ma, anzi, non farebbe altro che corroborare l'esistenza del predetto *modus operandi*. Ciò laddove si consideri che proprio nel periodo su cui si concentra la presente istruttoria, come affermato dalla stessa Elite³⁰², si stavano diffondendo le potenzialità di *internet* anche nel mondo della moda, sino ad allora restio all'utilizzo a fini commerciali delle nuove tecnologie. Di conseguenza, in coerenza col detto *modus operandi*, in quel periodo le Parti hanno posto in essere ampie concertazioni su questo nuovo tema.

In altri termini, la supposta asimmetria documentale è semplicemente il risultato del momento storico dell'intesa (forte sviluppo delle potenzialità del *web* nel settore della moda).

341. Ad ogni modo, inoltre, anche seguendo la logica delle Parti secondo cui vi sarebbe una asimmetria documentale intesa come prevalenza numerica di atti relativi ai diritti *on line*, ciò non può essere utilizzato per svilire la valenza degli altri documenti che come visto risultano, in sé, altamente probanti. L'asimmetria documentale, in altri termini, sussisterebbe, in caso, soltanto dal punto di vista quantitativo ma non certo qualitativo.

342. Quanto all'argomentazione secondo cui il mercato rilevante per l'intesa sarebbe circoscritto alle sole sfilate, occorre anche qui premettere che le evidenze documentali riguardano non soltanto le sfilate, ma tutte le prestazioni delle modelle (*shooting* per campagne pubblicitarie, *shooting* per i redazionali, cataloghi, ecc)³⁰³. Ciò, ancora una volta, in coerenza con il *modus operandi* delle Parti nel periodo oggetto di istruttoria, che come visto era quello di raggiungere una concertazione su tutti gli aspetti economici del *model management* per i quali una concertazione era possibile, quale che fosse la prestazione resa dalle modelle. Anche in questo caso, quindi, un'asimmetria documentale sussisterebbe soltanto dal punto di vista quantitativo ma non qualitativo.

343. D'altra parte, le sfilate non sono altro che una delle possibili prestazioni nell'ambito del *model management* e il fatto che nel caso delle sfilate occorra una quantificazione a parte per i diritti di utilizzo delle immagini è insito nella natura stessa della prestazione-sfilata (dove le riprese video/foto sono a corollario

³⁰² “Il mondo della moda, intorno agli anni in cui si riferisce l'istruttoria, comprese che *internet* -fino ad allora considerato strumento commerciale riservato ai prodotti di largo consumo ma non adatto ai beni di lusso- in realtà mostrava potenzialità notevoli anche per gli articoli di moda [...] In questo contesto, le case di moda, che sino a quel momento [anni 2009/2010] avevano quasi rifiutato l'utilizzo di *internet* associandolo alle piattaforme di massa, si attrezzano e sviluppano propri siti con funzionalità *e-commerce*. Le sfilate iniziano ad essere trasmesse in modalità *streaming*. Il consumatore comincia ad acquistare accessori e capi di abbigliamento in rete. Una vera e propria rivoluzione” (doc. XII.1674).

³⁰³ Oltre a tutta la documentazione citata nella parte in fatti del presente Provvedimento in relazione ai redazionali, cfr. ad esempio: «siamo d'accordo sulla negoziazione separata dei diritti *e-commerce* derivanti dal *look-book catalogo*» (I.L5.34); «detta concessione viene fatta a Versace a condizione che facciano tutti i *booking* (uomo donna sia per le sfilate che per le campagne che per ogni lavoro) in Italia e non all'estero» (doc. I.L5.28); ovvero, ancora, quanto dichiarato dagli stessi rappresentanti di Assem che “nelle riunioni [Assem] che si tengono con una cadenza bimestrale vengono discusse diverse tematiche quali: i diritti di immagine, che riguardano quanto, come e dove devono essere pagati i compensi di utilizzo dei modelli a seconda della tipologia di sfruttamento delle immagini dei soggetti stessi (sfilate/servizi fotografici/ [...])” (doc. IX.458).

dell'attività di passarella), che è diversa da quella, ad esempio, degli scatti fotografici per campagne o per redazionali (dove l'attività consiste proprio nello *shooting*).

Ciò spiega perché, nell'ambito delle generalizzate modalità collusive di comportamento delle agenzie, il tema della quantificazione dei diritti *on line* fosse piuttosto frequente proprio per le sfilate.

344. Si aggiunga comunque che l'uso dei diritti *online*, rappresentato dalle Parti come legato esclusivamente alle immagini delle sfilate, risulta invece essere legato anche alle campagne. Ad esempio, nel gennaio 2012³⁰⁴, le Parti si sono trovate ad accordarsi per la definizione di una risposta unitaria alla richiesta di D&G rispetto alla quantificazione dell'utilizzazione di immagini a fini di *e-commerce* in relazione alle foto scattate in esecuzione di contratti campagna e *look-book/catalogo*.

345. Peraltro, si è già osservato come la diffusione *on line* delle immagini delle sfilate svolga il ruolo di *trait d'union* tra le sfilate stesse e le altre prestazioni, sia in quanto dà visibilità alla modella che si intende utilizzare per queste ultime, sia in quanto una campagna o un catalogo/*look-book* possono essere realizzati utilizzando materiale fotografico acquisito durante una sfilata, avendo quindi già corrisposto all'agenzia interessata il relativo corrispettivo³⁰⁵.

346. Nel perimetro dell'intesa *de qua* rientrano, come visto, anche le prestazioni aggiuntive. In merito a queste ultime, è evidente come sia intervenuta una concertazione di prezzo tra le Parti (ad esempio per concordare il prezzo delle prove generali dell'evento, o il prezzo delle ore aggiuntive di lavoro delle modelle), che è l'aspetto rilevante a fini *antitrust*.

La circostanza che, a volte, nella documentazione agli atti, in tale contesto le Parti affrontassero anche altre questioni, in particolare di natura sindacale (quali la tutela delle condizioni di lavoro delle professioniste o la salvaguardia delle modelle minorenni), non rileva ai fini di quel che precede, non potendo evidentemente tale circostanza inficiare la portata restrittiva della concertazione.

347. Infine, nel perimetro dell'intesa rientrano anche ulteriori momenti che avrebbero potuto costituire occasione di possibile confronto competitivo tra agenzie. Si tratta in particolare di quelli relativi al cambio di agenzia da parte di una modella, 'risolto' come visto con l'accordo predisposto in seno all'Assem che prevede il 10% per un anno in favore dell'agenzia sostituita.

Al riguardo, si osserva che la valenza restrittiva di tali accordi non può essere esclusa dagli effetti transattivi che con tali accordi si realizzano, come sottolineato da alcune Parti. Tali accordi si inseriscono, infatti, in un contesto di ampia e generalizzata collusione, in cui le Parti hanno operato al fine di eliminare ogni incertezza sui reciproci comportamenti concorrenziali, e non possono quindi che essere letti unitamente all'insieme di tutte le altre evidenze di collusione descritte.

³⁰⁴ Doc. I.L5.33, doc. II.30, doc. IV.136.

³⁰⁵ Sulla stretta connessione esistente tra sfilate e altre prestazioni, cfr. sezione "Il funzionamento del mercato" della parte in fatti del presente Provvedimento.

La natura orizzontale delle condotte

348. L'intesa in esame presenta, come visto, natura orizzontale nella misura in cui le agenzie concorrenti si sono accordate per la definizione comune dei prezzi da praticare ai clienti, anche utilizzando Assem quale luogo di incontro per la consultazione reciproca e strumento organizzativo per la concertazione.

349. In particolare, lo strutturato meccanismo collusivo posto in essere prevedeva in linea di massima il seguente schema. Il processo concertativo si innestava con l'azione di un'agenzia che poneva ai concorrenti (anche per il tramite di Assem) questioni connesse ai comportamenti di prezzo da tenere, ovvero con una richiesta di quantificazione da parte di un cliente (come visto rivolta ad Assem o a singole agenzie). Tale processo prevedeva sia intensi scambi di *e-mail* tra le Parti, volti a concordare una posizione comune (eventualmente con il coordinamento di Assem), sia incontri tra le stesse Parti (generalmente prevedendo appositi argomenti all'ordine del giorno di riunioni Assem). Le decisioni venivano prese a maggioranza.

Il risultato di detto processo era che le decisioni collettivamente assunte venivano comunicate al cliente, o tramite Assem o autonomamente dalle singole agenzie. Poteva in particolare trattarsi di quantificazioni su questioni specifiche, di quantificazioni su questioni generali (ad esempio in relazione alla Clc, ai diritti *on line* e alle prestazioni aggiuntive, l'esito del coordinamento tra le Parti poteva essere esplicitato in appositi *format* contrattuali, diversi da cliente a cliente) ovvero di altre decisioni concordate (quali l'accordo per il caso del passaggio di modelle da un'agenzia nazionale ad un'altra o questioni diverse non strettamente legate a quantificazioni economiche).

350. Dalle evidenze in atti emerge la sistematicità e metodicità con cui le Parti erano solite assumere collettivamente tali decisioni di tipo economico. Il fascicolo istruttorio si compone di più di 1.700 documenti, la quasi totalità dei quali attesta l'esistenza di sistematiche comunicazioni o incontri tra le Parti aventi finalità anticoncorrenziali, che hanno interessato i prezzi delle diverse tipologie di servizi resi ai clienti per il periodo che va dal maggio 2007 al marzo 2015. La pervasività di tali modalità di concepire le relazioni economiche con i clienti emerge in tutta la sua evidenza se si considera che la concertazione veniva attivata ogni volta che una o più Parti si trovava a dover definire il prezzo di servizi 'nuovi' o richieste specifiche dei clienti³⁰⁶.

351. Nonostante la già richiamata presenza dei clienti in talune circostanze, le condotte delle Parti non possono qualificarsi né come intese verticali (con la domanda) né come forme di contrattazione collettiva, eventualmente interassociativa.

352. Alcune Parti argomentano, infatti, che le condotte oggetto di istruttoria dovrebbero essere qualificate come un fascio di intese verticali, talora nella forma di contrattazioni collettive interassociative. Tali intese avrebbero avuto luogo su impulso dei clienti (sia per il tramite della Cnmi che singolarmente) che avrebbero manifestato l'esigenza di un contratto *standard* e, atteso il potere di mercato di cui dispongono le case di moda, le agenzie di modelle non avrebbero potuto far altro

³⁰⁶ Cfr. ad esempio il doc. VII.297, dove WhyNot chiede ai concorrenti Elite, Women e Next "scusate ho dimenticato di farvi una domanda, voi chiedete il 10% in più a D&G sui contratti print per internet?".

che dotarsi di *format* contrattuali omogenei o, comunque, accogliere le istanze delle case di moda.

353. Mancano, tuttavia, gli stessi presupposti per aversi un accordo verticale, il quale infatti può instaurarsi solo “*tra due o più imprese, operanti ciascuna, ai fini dell’accordo o della pratica concordata, ad un livello differente della catena di produzione o di distribuzione*”³⁰⁷.

Dunque, le parti di un accordo verticale rilevante ai fini *antitrust* debbono operare “*ciascuna*” ad un livello diverso della filiera: non è evidentemente qualificabile come verticale un accordo cui partecipano -come nel caso di specie allorché vi sia la presenza di un cliente- 9 soggetti che operano allo stesso livello della filiera (e, dunque, tra loro concorrenti) e 1 soggetto loro cliente.

354. Inoltre, connotare come verticali le condotte in discussione porterebbe alla conclusione per cui ogni cartello tra concorrenti diverrebbe legittimo nei casi in cui l’attività concertativa si azioni a seguito di un impulso del cliente o veda in altro modo la partecipazione di questi, sicché i rapporti orizzontali tra concorrenti sarebbero in tutto assorbiti in presenza di aspetti verticali.

355. Né la presenza di Assem nell’intesa può inficiare le argomentazioni che precedono, configurando le condotte oggetto di istruttoria quali forme di contrattazione collettiva.

In primo luogo, come si vedrà in dettaglio nel prosieguo, l’associazione ha infatti svolto la mera funzione di luogo fisico della concertazione tra concorrenti, in particolare in quanto presso di essa si tenevano frequenti riunioni per mettere a punto una linea comune, nonché la funzione di interfaccia che poteva esserle affidato dalle agenzie concorrenti nei rapporti coi clienti. In altri termini, l’intesa in parola viene realizzata avvalendosi dell’associazione Assem quale luogo e veicolo per porre in essere le condotte anticoncorrenziali, rivestendo dunque tale associazione un ruolo meramente strumentale alla realizzazione e al concreto funzionamento del cartello.

356. Inoltre, le descritte condotte delle Parti configurano attività collusive orizzontali che, per l’ampiezza dell’ambito interessato e la sistematicità con cui si sono realizzate, nonché per il fatto che le questioni di volta in volta affrontate riguardavano per la larga parte singoli clienti, sono incompatibili con la configurazione di una mera attività propedeutica ad una contrattazione collettiva che, in quanto tale, si sarebbe semmai dovuta caratterizzare per la natura circostanziata e temporalmente circoscritta dei contatti tra i concorrenti, e sarebbe semmai dovuta essere direttamente funzionale alla conclusione di un unico, specifico, accordo.

357. A ulteriore conferma della tesi per cui il cartello in esame non sarebbe configurabile come una forma di contrattazione collettiva, si richiamano i numerosi documenti agli atti che concernono dinamiche collusive cui le Parti hanno dato avvio al di fuori della cornice di Assem³⁰⁸ o, comunque, rispetto alle

³⁰⁷ Articolo 1, lettera a), del Reg. UE n. 330/2010 sugli accordi verticali.

³⁰⁸ Ad esempio, nel febbraio 2011, WhyNot riceve da Ferretti una proposta di accordo che la stessa WhyNot riassume ai concorrenti nei termini seguenti, chiedendo loro lumi in merito: “[una persona fisica di Ferretti] mi chiede lo streaming della sfilata su alcuni siti, oltre a quello di Ferretti. Stando a quello che avevamo deciso per Scervino, dovremmo chiedere oltre al 10% istituzionale compreso lo streaming anche un 10% per ogni sito in più. Dal momento che i siti che loro chiedono sono tutti portali di giornali, possiamo

quali singole agenzie di modelle hanno svolto un ruolo propulsivo assai più rilevante di quello svolto dall'associazione o dai suoi rappresentanti, utilizzando Assem quale mera cornice dell'attività collusiva o, al più, quale strumento della stessa³⁰⁹.

358. Si aggiunga che Assem ha riferito di non aver mai ricevuto mandato dalle agenzie di modelle associate per gestire i rapporti commerciali con una o più case di moda, e tuttavia avrebbe ciononostante svolto un “*ruolo di rappresentanza nell'ambito di una negoziazione di tipo collettivo e parasindacale tra le maisons e le agenzie di model management*”³¹⁰.

In altri termini, dunque, secondo la ricostruzione di Assem, quest'ultima avrebbe gestito, per i quasi 8 anni interessati dalla presente istruttoria, negoziazioni finalizzate alla conclusione di contratti collettivi pur non disponendo della rappresentatività necessaria per sostituirsi alle agenzie di modelle ed assumere impegni contrattuali per loro conto. Peraltro, ad eccezione del contratto *standard* definito con la Cnmi (su cui cfr. *infra*) e dei *format* contrattuali realizzati per altri clienti, svariate decisioni sui prezzi assunte dalle Parti in seno ad Assem non sono confluite in atti formali.

359. Né è sostenibile che il potere di Assem di agire per conto delle agenzie, su incarico delle stesse, sarebbe rinvenibile sul piano sostanziale, atteso che l'associazione ha altresì dichiarato di non disporre di strumenti di monitoraggio per verificare il rispetto, da parte delle agenzie di modelle, delle decisioni assunte in sede Assem in merito agli aspetti economici delle relazioni con le case di moda³¹¹, né tantomeno di strumenti per assicurarne il rispetto nei casi di scostamento³¹².

pensare di fare 10% istituzionale + 10% totale per tutti gli altri? Mi dite qualcosa please?” (doc. I.L5.14, doc. IV.133, doc. IV.134, doc. IV.130, doc. IV.124, doc. IV.141, doc. VIII.413, doc. VIII.414, doc. VIII.415, doc. VIII.416, doc. VIII.417, doc. VIII.420, doc. VIII.421, doc. VIII.422, doc. IX.810). In senso analogo, il doc. VII.297 in cui WhyNot, il 30 maggio 2013, chiede ai concorrenti Elite, Women e Next “*scusate ho dimenticato di farvi una domanda, voi chiedete il 10% in più a D&G sui contratti print per internet?*”). E, ancora, nel novembre 2012 WhyNot e Women si scambiano informazioni commerciali in merito ai clienti cui vengono addebitati i diritti di immagine per utilizzi su *social network*. La prima società scrive infatti alla seconda che “*nella tua e-mail ho evidenziato in rosso i clienti a cui abbiamo già fatturato il social network, mentre per tutti gli altri dobbiamo verificarne l'utilizzo*”, e in effetti nella richiamata precedente e-mail Women elencava 17 propri clienti (doc. VI.262).

³⁰⁹ Cfr. ad esempio doc. IX.492, dove l'agenzia WhyNot si esprime nei seguenti termini: “*dal momento che tutte le agenzie da me interpellate hanno espresso il loro consenso a sensibilizzare i clienti in maniera un po' più significativa riguardo alle esclusive e ai booking fatti all'estero, vorrei sapere a questo punto se è già stata messa in cantiere una lettera, chi lo fa e soprattutto se è possibile mandarla in tempi brevi. Mi fate sapere qualche cosa per favore?*”.

Ancora, rileva il caso in cui WhyNot si premura di diffondere presso i concorrenti, per il tramite di Assem, un *format* contrattuale comprensivo del compenso da richiedere al cliente: “*questa è la release giusta per l'utilizzo delle magliette di Dolce, per favore la fai girare a tutti così quando la ricevono da Dolce la possono confrontare?*” (doc. IX.503). Tale *format* viene poi effettivamente circolarizzato da Assem presso tutti gli associati (doc. IX.508), come ufficializzato dalla stessa Assem (doc. IX.515): “*chi mi ha risposto si è detto d'accordo con la proposta di Elite e WhyNot di chiedere Eur 100 + 20% cp. Pertanto ufficializzo che la posizione delle agenzie Assem è quella di richiedere Eur 100 + 20% cp per Modello. Resta comunque a discrezione di ogni agenzia la possibilità di richiedere un importo superiore*”.

³¹⁰ Doc. XI.1503.

³¹¹ Cfr. anche WhyNot: “*Assem non effettua monitoraggi sull'applicazione della percentuale del 20%*” per la Clc (doc. X.1440).

³¹² Cfr. anche WhyNot: dalla percentuale del 20% a titolo di Clc “*è possibile discostarsi, come d'altronde si verifica nell'esperienza della Società*”, così come dai *format* contrattuali *standard* definiti in sede Assem

360. Va, da ultimo, disattesa anche l'ipotesi della presenza nel caso di specie di un accordo interassociativo (quello raggiunto tra Assem e Cnmi nel 2012).

Al riguardo, infatti, il contratto con la Cnmi stabilisce i prezzi per i diritti *online* in piena continuità con la moltitudine di documenti antecedenti che attestano condotte collusive delle Parti in relazione alle medesime questioni, rispetto alle quali le Parti stesse avrebbero dovuto assumere scelte autonome.

Dagli atti emerge come già nel 2009³¹³ le Parti abbiano iniziato a trattare queste tematiche (con l'espressa finalità di giungere a "*rielaborare il contratto standard*") e abbiano continuato a farlo in maniera sistematica nel corso dei tre anni precedenti la definizione del contratto con la Cnmi, che avviene solo nel 2012.

Si noti, altresì, che le percentuali decise in quell'arco temporale appaiono del tutto in linea con quelle poi inserite nel contratto con la Cnmi (che, non a caso, recepisce la quasi totalità delle proposte delle agenzie), nonché con quel che si rileva successivamente al 2012.

361. Nello scenario caratterizzato da una così diffusa e metodica attività di concertazione, anche la documentazione relativa alla definizione del contratto *standard* con la Cnmi del 2012 non può pertanto essere decontestualizzata, atteso che condivide i medesimi obiettivi e modalità illeciti dello scenario descritto.

362. In altri termini, non si tratta nel caso in esame di contatti tra concorrenti finalizzati all'elaborazione di una proposta contrattuale collettiva nell'ambito di una negoziazione con una controparte associativa su una specifica questione, quanto piuttosto di una permeante volontà -espressa dai principali operatori del mercato- di decidere congiuntamente, sul piano orizzontale, qualunque aspetto di rilievo per il mercato del *model management* (Clc, *fee*, diritti on line, prestazioni aggiuntive).

363. A fronte di siffatti contenuti del contratto *standard* con la Cnmi e del più ampio contesto collusivo in cui esso si colloca, la sua restrittività -in termini di alterazione in senso anticompetitivo delle relazioni orizzontali tra le Parti funzionali alla definizione dei prezzi fissi ivi contemplati- non può essere attenuata dalla circostanza di essere stato poi condiviso con la Cnmi. Tale circostanza indica semplicemente che Assem si è fatta portavoce dell'esito delle decisioni collusive elaborate nel tempo dalle agenzie dinanzi all'associazione rappresentativa delle case di moda.

364. E' in ogni caso da rilevare che la Cnmi è presente quale soggetto esponenziale degli interessi delle case di moda solo in una porzione molto ristretta della copiosissima documentazione agli atti, pressoché circoscritta all'occasione della predisposizione del citato *format* contrattuale avvenuta nel 2012.

"le agenzie poi potevano discostarsene in sede di contrattazione con il singolo cliente, come si è verificato nell'esperienza della Società" (doc. X.1440).

³¹³ Si veda, infatti la riunione Assem del 24 novembre 2009, il cui ordine del giorno (doc. IX.1064) indica la richiesta di Women di "rivedere i contratti con i clienti così da inserire una clausola che permetta di includere i diritti per pubblicazione su Facebook delle foto sfilate". Ad esito della relativa discussione, le Parti decidono di "chiedere [al Rappresentante] di rielaborare il contratto standard Assem per le sfilate includendo una clausola che vincoli il cliente a pagare un 10% per la pubblicazione delle foto sfilate su Facebook" (verbale di riunione, doc. IX.1065).

Secondo le dichiarazioni dell'allora Presidente Assem, peraltro, nel periodo oggetto di istruttoria le riunioni con la Cnmi sono state un numero assolutamente circoscritto (tre o quattro) e, per di più, vertenti su questioni di natura fiscale³¹⁴.

Il ruolo e funzionamento di Assem

365. Nel contesto dell'intesa in esame, l'associazione di categoria Assem ha svolto il ruolo pratico di strumento e veicolo di concertazione tra concorrenti (in particolare in quanto presso di essa si tenevano frequenti riunioni per mettere a punto la linea comune), nonché il ruolo di interfaccia che poteva esserle affidato dai concorrenti nei rapporti coi clienti. In altri termini, l'intesa è stata realizzata anche avvalendosi dell'associazione Assem quale luogo, veicolo e mezzo per porre in essere le condotte anticoncorrenziali, rivestendo dunque tale associazione un ruolo strumentale alla realizzazione e al concreto funzionamento del cartello.

D'altra parte, come ad esempio dichiarato da Women, "*Assem - quantomeno nel periodo oggetto di istruttoria - era di fatto costituita semplicemente da un piccolo spazio fisico ricavato nella sede dell'agenzia Major e da una segretaria*"³¹⁵.

366. In merito al concreto funzionamento di Assem, dall'istruttoria condotta è emerso come ciascuna agenzia Socio Fondatore avesse un uguale peso e importanza all'interno dell'associazione, di guisa che le decisioni concordate tra le Parti venivano prese a maggioranza delle stesse³¹⁶.

Di conseguenza, e contrariamente a quanto sostenuto da alcune Parti³¹⁷, dalla documentazione in atti non risulta che i rappresentanti di Assem (sia che si trattasse dell'allora Presidente che del Rappresentante) disponessero di una particolare autorità nei confronti delle agenzie aderenti all'associazione.

Non un solo documento, infatti, è atto a dimostrare che le proposte di tali due soggetti vincolassero le agenzie associate o che, comunque, queste ultime versassero in una posizione di subordinazione rispetto a tali soggetti.

Piuttosto, anche la documentazione da cui emerge che i rappresentanti dell'associazione tiravano le fila delle decisioni condivise dalle Parti, costituisce ulteriore conferma del fatto che Assem (e dunque i suoi rappresentanti), quando presente, ha costituito lo strumento e il veicolo dell'intesa³¹⁸.

³¹⁴ Secondo quanto dichiarato dal Presidente Assem dell'epoca, infatti, "*a volte erano i clienti a contattare l'Assem per le contrattazioni, a volte anche la stessa Camera Nazionale della Moda Italiana (Cnmi; con la Cnmi vi sono state in particolare 3 o 4 riunioni circa), in quanto vi erano problematiche di natura fiscale da risolvere: serviva quindi una forma contrattuale da negoziare con il cliente (ad esempio su questioni quali la ritenuta fiscale, che i clienti volevano operare contrariamente alle agenzie, o il Paese dove le modelle straniere dovevano versare le tasse)*" (doc. XI.1572).

³¹⁵ Verbale di audizione, doc. X.1448.

³¹⁶ Cfr. ad esempio doc. I.L5.29, doc. II.46, doc. IX.1273, doc. IX.1275, doc. IX.1279, doc. IX.1280, doc. IX.1335, doc. II.33, doc. II.42, doc. VI.238, doc. IX.888.

³¹⁷ Cfr. ad esempio audizioni WhyNot (doc. X.1440) e Brave (doc. X.1441).

³¹⁸ A titolo meramente esemplificativo, si richiama l'*email* del maggio 2012, in cui il Rappresentante scrive: "*Vi trasmetto in allegato, per Vostra preventiva autorizzazione, la proposta che invierei alla Camera Nazionale della Moda sulla base delle intese tra di Voi raggiunte*" (doc. VI.252). Ancora, nel marzo 2014 (doc. II.35), rispetto ad una questione interpretativa sui diritti *social network*, Dman sollecita allora l'intervento del Rappresentante, il quale, piuttosto che indicare la linea da seguire, rinvia la questione alla discussione collettiva ("*ok. Ti anticipo che tutti concordano nel lasciare il testo come è... Ma ne parliamo alla riunione*").

367. Inoltre, proprio l'allora Presidente di Assem, rispetto al funzionamento dell'associazione ha affermato che: qualunque agenzia associata Socio Fondatore poteva porre e poneva questioni problematiche e/o questioni nuove all'ordine del giorno (odg) di riunioni Assem tra Soci Fondatori; l'odg che veniva così a formarsi era fatto circolare, di modo che chi non fosse stato interessato agli argomenti posti in discussione poteva non partecipare alla riunione in questione; i verbali delle riunioni Assem venivano redatti dalla segretaria dell'associazione e poi rivisti dal Presidente; successivamente, i verbali Assem venivano girati a tutti i Soci (Fondatori e Ordinari) e poi messi sul sito *internet* dell'associazione (nell'area riservata ai Soci).

368. Tali modalità di funzionamento non sono state, nella sostanza, smentite dai nuovi vertici dell'associazione che hanno affermato che le decisioni assunte in seno ad Assem, oggetto di istruttoria, sono state “*di volta in volta discusse in sede Assem dall'assemblea degli associati o dal Comitato direttivo ed approvate o respinte nel rispetto dei criteri di maggioranza descritti nello Statuto Assem allora vigente*”³¹⁹.

369. Anche l'*applicant* Img ha espressamente confermato le predette dinamiche, dichiarando che all'interno di Assem non esistevano rapporti di forza squilibrati in favore del Presidente o del Rappresentante, atteso che, all'interno dell'associazione, ciascuna agenzia, ivi inclusa quella facente capo all'allora Presidente, aveva peso assolutamente equiparabile a quelle delle agenzie concorrenti (“*del resto, a votare erano tutte le agenzie e il voto di una valeva quanto quello di tutte le altre*”)³²⁰. La stessa Img ha confermato che la segretaria di Assem redigeva i verbali delle riunioni e i relativi ordini del giorno, e poi provvedeva a inviarli via *mail* ai soci e a pubblicarli nell'area riservata del sito *web* dell'associazione³²¹.

370. Quanto alla significatività dei numerosi verbali e ordini del giorno di Assem presenti agli atti, la loro valenza probatoria non può essere contestata³²² in ragione del fatto che gli ordini del giorno delle riunioni e i relativi verbali non sempre venivano fatti circolare tra gli associati, e che questi ultimi non venivano firmati dai partecipanti³²³.

371. Al riguardo, il fatto che, come emerso dall'istruttoria, i verbali delle riunioni Assem erano sempre resi disponibili agli associati, in quanto, come riconosciuto dalle stesse Parti, questi erano puntualmente pubblicati nell'area riservata del sito *internet* dell'associazione³²⁴, è idoneo a dimostrarne la conoscenza/conoscibilità da parte delle agenzie associate Assem.

³¹⁹ Cfr. doc. XI.1503.

³²⁰ Doc. XI.1544.

³²¹ Doc. XI.1544.

³²² In particolare, ad esempio, in merito al documento IX.840 (che riporta l'”*ORDINE DEL GIORNO E DECISIONI DEI FONDATORI*” della “*RIUNIONE ASSEM DEL 19/04/2013*”, e dove si legge: “*1-percentuale c.p. Clienti; Tutti i soci deliberano che nessuno è contrario a far fronte comune*”), Dman ha asserito che trattandosi di un documento *word*, non firmato, potrebbe essere stato predisposto in via del tutto autonoma dalla società presso la cui sede è stato acquistato, aggiungendo che il verbale relativo a tale ordine del giorno non relaziona riguardo al punto all'ordine del giorno soprariportato (cfr. doc. X.1439).

³²³ Cfr., in particolare, le audizioni di Assem e Women.

³²⁴ Doc. X.1448 (verbale di audizione di Women), doc. XI.1572 (verbale di audizione di Major) e doc. XI.1544 (verbale di audizione di Img).

372. Si consideri altresì che le evidenze in atti attestano come verbali (sempre non firmati) e ordini del giorno siano stati ritrovati presso le sedi di società diverse da quella dell'ex presidente Assem o da Assem stessa³²⁵. Ciò conferma che, per prassi, i documenti che relazionavano degli incontri tra agenzie non assumevamo mai una veste formale ma cionondimeno, sempre per prassi, venivano condivisi tra gli associati.

373. Gli stessi attuali vertici di Assem, peraltro, fanno leva su alcuni dei verbali agli atti del procedimento, non firmati³²⁶, a supporto di proprie argomentazioni.

La natura difensiva dell'intesa

374. Come già rilevato, l'esistenza di un certo potere di mercato dei clienti non può rendere legittime condotte illecite dal punto di vista *antitrust*³²⁷, anche tenendo conto delle asserite esigenze dei clienti di “*mettere ordine*” nel settore (per arginare le problematiche organizzative derivanti dai repentini e frequenti cambi da un'agenzia all'altra che si verificherebbero molto spesso soprattutto a ridosso delle sfilate), nonché delle asserite richieste di standardizzazione espresse dai clienti in relazione ad aspetti definitivi (ad esempio su cosa debba intendersi per utilizzi di immagini nei *social network*, per *e-commerce*, ecc.) e alla loro quantificazione, connesse allo sviluppo delle nuove tecnologie e modalità di comunicazione³²⁸.

375. Nel caso di specie, inoltre, il presunto “*incommensurabile squilibrio di potere contrattuale*” tra domanda e offerta³²⁹, tale per cui le agenzie di modelle non avrebbero potuto sottrarsi alle richieste delle case di moda di uniformare le proprie offerte, non si è in realtà tradotto in una relazione di subordinazione tra domanda e offerta tale per cui le agenzie di modelle si sarebbero invariabilmente trovate ad adeguarsi alle richieste formulate dai clienti.

376. Ad esempio, la stessa Assem, nel riferire di quella da essa definita come “*la contrattazione in sede Cnmi*” – che, secondo la ricostruzione delle Parti, dovrebbe costituire evidenza eclatante del rapporto di subordinazione in cui verserebbero le agenzie di modelle rispetto alle *maison* – afferma espressamente che, in un dato momento, Assem “*rifiuta*” di ridurre le percentuali per l'utilizzo dei diritti *internet*³³⁰.

377. Numerose sono, del resto, le evidenze agli atti da cui emerge che le agenzie erano in grado di fronteggiare la domanda e, anzi, hanno talora manifestato la capacità di far valere le proprie ragioni sulle case di moda. Ad esempio, nell'ottobre 2011, in merito al prezzo da richiedere per l'utilizzo delle foto delle sfilate a fini di *e-commerce*, è agli atti uno scambio di *email* in cui si ritrova una fase dal seguente tenore: “... *a Gucci abbiamo chiesto ed ottenuto il 10%*”³³¹. Ancora, nella riunione Assem del 16 marzo 2010, le Parti, dopo aver constatato “*la*

³²⁵ Cfr. ad esempio doc. II.26, doc. VII.314 e VII.340.

³²⁶ Cfr. doc. XI.1503.

³²⁷ Cons. Stato, sez. VI, n. 896/2011 e n.2947/2016.

³²⁸ Cfr. doc. X.1438.

³²⁹ Doc. XII.1671.

³³⁰ Doc. XI.1503.

³³¹ Doc. I.L5.36, doc. VII.328.

difficoltà a fare accettare ai clienti le percentuali relative ad internet e all'utilizzo delle immagini sui Social network", riportano che *"si concorda che entrambe le percentuali saranno comunque richieste ai clienti"*³³².

378. Si ricorda, inoltre, il doc. IX.498 in cui Dman nel giugno 2010 scrive ad Assem comunicando la propria contrarietà a concedere qualsivoglia utilizzo gratuito per i *"diritti D&G Anniversario"*, precisando che *"anche se la cifra risulta essere irrisoria, concordiamo con le agenzie Elite e Why Not per la fatturazione minima di euro 100,00 a modello + Agenzia"*. Proprio l'esiguità della cifra coinvolta conferma in questo caso la volontà e la capacità delle agenzie di mantenere le proprie posizioni, finanche con uno dei principali clienti e su questioni di scarsa rilevanza economica, che sarebbero le prime su cui si dovrebbe soprassedere in situazioni di subordinazione. In merito, poi, alla quotazione degli utilizzi economici delle immagini per *e-commerce*, nel giugno 2012 WhyNot è *"d'accordo con Elite e Women per non accettare una riduzione al 40% per l'e-commerce"*³³³.

379. Ancora più significative, le decisioni assunte rispetto all'utilizzo di immagini su *social network* al cliente D&G: *"scusa ma non possiamo semplicemente NON concedere questi utilizzi e fine della questione? Il 2% non ci cambia certo la vita [...] Quindi che non lo facciano. Non siamo obbligati a concedere utilizzi e soprattutto a queste cifre"*; *"ha ragione Img, in questo momento gli utilizzi non glieli diamo e se ne riparla dopo il 22 giugno.. bisognerà stare attenti ai loro fax di conferma e cancellare tutto quello che non va bene e rimandarli timbrati e controfirmati (per chi ha l'uomo)"*; del pari Next: *"concordiamo anche noi nel non concedere i diritti a questo punto"*, Elite: *"concordo con Img"*, Women: *"concordo esattamente con Img"*³³⁴.

Similmente, nel verbale della riunione Assem del 9 luglio 2014 si legge: *"questione Dsquared: l'assemblea concorda di non concedere i 15 mesi richiesti dal Cliente a titolo gratuito, in quanto avevano già concesso l'estensione a 12 mesi per la Donna. Si concorda di richiedere un aumento del 5% per ogni pacchetto di utilizzi"*³³⁵.

380. Ancora, rispetto alle prestazioni aggiuntive, il Rappresentante di Assem comunica a Prada quanto segue: *"1) Per quanto concerne i corrispettivi per gli extra-time nei fitting (extra rispetto le 2 ore) i miei assistiti rimangono fermi e confermano la precedente offerta di quotare ciascuna ora di extra time: 10 % del fee se prima della mezzanotte; 15 % del fee se dopo la mezzanotte; 2) Per quanto riguarda invece il "cancellation fee" i miei assistiti mi riferiscono che se questo avviene a tarda notte prima della sfilata o il giorno della sfilata solitamente richiedono il 100% del fee concordato (oltre ovviamente le ore extra svolte di over time); 3) Call-time di 3 ore; 4) Le quotazioni delle modelle/i devono essere chiuse prima che le stesse/i si presentino al fitting; 5) richiedere e confermare le*

³³² Doc. I.L5.12, doc. IX.1097.

³³³ Doc. VII.318.

³³⁴ Doc. II.7, doc. VIII.361, doc. VIII.362, doc. VIII.425, doc. IX.513, doc. IX.528, doc. IX.533, doc. IX.539, doc. IX.540.

³³⁵ Doc. IX.1213, doc. IX.1302, doc. IX.1339.

modelle/i alle agenzie di Milano quando le stesse siano rappresentate da una agenzia Milanese e non opzionare/confermare in tali casi alle agenzie estere”³³⁶.

381. Si consideri altresì che, secondo quanto riferito dalle stesse Parti, i prezzi che in Italia le agenzie nazionali praticano nei confronti dei propri clienti risultano superiori a quelli che si riscontrano all'estero.

Si richiama, in proposito, il verbale di riunione Assem del 19 marzo 2013 in cui si legge infatti che *“alcuni Clienti prendono i modelli direttamente dalle Agenzie Madri perché in Italia le agenzie vendono gli stessi al doppio se non al triplo: il Presidente è stato contattato da una agenzia di produzione che sottolinea la forte differenza di prezzo tra le agenzie italiane e le Agenzie Madri. I soci tutti sono d'accordo nel non prendere in considerazione tale contestazione per la libera concorrenza”³³⁷.*

382. Conferma quel che precede anche quanto dichiarato dall'*applicant* Img, che ha argomentato in senso contrario all'esistenza di un insormontabile potere di mercato da parte dei clienti e alla indispensabilità di una contrattazione collettiva tra agenzie (multilaterale) al fine di contrastarlo. In particolare, infatti, *“in diversi casi le agenzie di modelle riescono a prevalere rispetto ai clienti in relazione alle condizioni economiche da praticare loro, anche nei confronti di key player. I documenti istruttori denominati doc. IX.513, IX.522 e IX.528 ne sono un esempio: in questi casi infatti le agenzie, alla fine, non hanno accettato il 2% (per gli utilizzi social network delle immagini) proposto dal cliente Dolce&Gabbana, percentuale inferiore rispetto a quanto normalmente richiesto dalle agenzie (10%)”³³⁸.*

La natura segreta dell'intesa

383. Le descritte dinamiche, complessivamente considerate, fanno altresì emergere la valenza segreta del cartello qui in esame.

Non vi è infatti evidenza del fatto che i numerosissimi incontri e scambi di *mail* intercorsi tra le Parti, nel cui ambito venivano condivise le decisioni strategiche delle singole agenzie, assurgessero regolarmente al rango di fatti conosciuti o, almeno, che fossero agevolmente e sistematicamente conoscibili da terzi.

384. Ebbene, se è ovvio che i clienti venivano a conoscenza dell'esito della collusione attuata dalle Parti trattandosi, in ultima analisi, del prezzo che questi si trovavano a dover pagare, non è invece affatto dimostrato che tali soggetti fossero edotti dell'insieme delle condotte che hanno generato quegli esiti.

Emblematico al riguardo è quanto scrive il rappresentante alle parti in una *e-mail* del 13 ottobre 2011: *“Avviso in primo luogo di prestare attenzione quando rispondete a tutti via email di verificare che indirizzi ci sono perché spesso ho notato che le controparti inseriscono (non so se a caso o meno) una loro e-mail in mezzo alle nostre ... forse è un caso però bisogna stare attenti perché si rischia che le controparti leggano poi le comunicazioni che circolano al nostro interno. Già mi ero accorto di questa cosa con una mail di Cavalli e prima di girarvela avevo tolto l'indirizzo messo in mezzo ai nostri. In quella di Versace c'è inserito*

³³⁶ Doc. IX.1250, doc. IX.1251, doc. IX.1252, doc. IX.1254, doc. IX.1261.

³³⁷ Doc. I.L5.12, doc. IX.1170.

³³⁸ Doc. XI.1544.

un indirizzo di Versace e l'agenzia che ha risposto ha inviato la mail anche a Versace"³³⁹.

385. Si osserva in particolare che, a fronte del fatto che “*a volte*” i clienti si rivolgevano ad Assem per ottenere riscontro da parte di tutte le agenzie³⁴⁰, è del pari vero che era la stessa associazione a richiedere ai clienti di effettuare un tale passaggio per Assem³⁴¹. Per di più numerosi sono i casi in cui – come già richiamato – una singola agenzia interpellata da un cliente investe – all’insaputa di quest’ultimo – i concorrenti della questione di prezzo da definire, ovvero in cui l’iniziativa di definire il prezzo di comune accordo origina dalle Parti, senza che vi sia alcuna sollecitazione da parte dei clienti.

386. Svariate sono, infatti, le evidenze riportate che attestano come, dinanzi a tentativi dei clienti di instaurare relazioni bilaterali con le agenzie, queste ultime si adoperassero per dare segretamente vita al “*fronte comune*”.

Valga in proposito citare, ad esempio, la *mail* inviata da WhyNot ai concorrenti Women, Next, Img ed Elite, dal seguente emblematico oggetto: “*questo il testo della mail che ho mandato a Missoni in merito agli utilizzi delle foto, vedete voi cosa volete fare ma fossi in voi manderei qualcosa sul genere senza copiarlo paro paro*”³⁴²; ovvero quanto viene riferito nel corso di una riunione Assem: “*volevo avvisarVi che Dolce&Gabbana sta chiamando singolarmente alcune agenzie per informarsi che cosa chiederebbero per utilizzo delle foto sfilata per e-commerce. Posto che non è la prima volta che Dolce&Gabbana cerca di rompere il fronte comune ... Vi ricordo che è nell’interesse di tutti decidere prima insieme che percentuale applicare in modo da fornire il medesimo trattamento a tutti i clienti ...*”³⁴³.

387. Similmente, a seguito di contatti presi dal cliente Gucci singolarmente con le agenzie (per la quotazione dell’uso *e-commerce* delle foto delle sfilate), l’associazione ricorda alle Parti “*la assoluta necessità di fare fronte comune*”³⁴⁴, così come nel caso del cliente Bottega Veneta: “*intenzione di Bottega Veneta è di contattare ogni singola agenzia singolarmente [...] Vi invito pertanto singolarmente a tenere la medesima linea comune tenuta dall’Assem*”³⁴⁵.

Ancora, valga in proposito richiamare l’esempio di Dman, allorché informa i concorrenti che il cliente Dsquared le ha proposto una variazione delle condizioni economiche, al fine di valutare insieme la questione (nel caso di specie, peraltro, rifiutando la proposta della casa di moda)³⁴⁶. Così come, al di fuori dell’ambito associativo, l’esempio di WhyNot che così si rivolge ai concorrenti in relazione al cliente Ferrè: “*stanno chiedendo anche a voi di includere internet nel fee della sfilata? noi abbiamo risposto che siccome lo pagano tutti dovrebbero pagarlo anche loro. voi?*”³⁴⁷.

³³⁹ Doc. I.L5.16.

³⁴⁰ Doc. XI.1572.

³⁴¹ Doc. VIII.374.

³⁴² Doc. I.L5.8, doc. IV.150, doc. VI.247.

³⁴³ Doc. I.L5.16, doc. VII.333.

³⁴⁴ Doc. VIII.426, doc. V.184, doc. V.186.

³⁴⁵ Doc. I.L5.17.

³⁴⁶ Doc. VIII.400 e, in senso analogo, doc. II.35.

³⁴⁷ Doc. II.16, doc. VII.326. Sul punto, si veda ad esempio anche doc. I.L5.6.

388. Rilevano, altresì, i casi documentati in atti in cui è la singola agenzia che sottopone ai concorrenti, senza sollecitazioni da parte del cliente, la questione dell'offerta da praticare al dichiarato fine di giungere ad una decisione condivisa; così nell'aprile 2010, WhyNot invia ad alcuni concorrenti (Joy, Elite, Women, Img, Next) il proprio contratto sfilate con il cliente D&G, con le seguenti richieste nella *mail* di accompagnamento: “*questo è il contratto che abbiamo modificato per la sfilata di Dolce uomo. voi l'avete già fatto? e se sì come? ci confrontiamo e lo facciamo uguale per tutti? inoltre, qualcuno di voi aveva chiesto il 10% di social network durante le trattative della sfilata uomo di gennaio scorso?*”³⁴⁸.

389. In generale, la segretezza dell'accordo emerge, inoltre, dalla tipologia della documentazione che fornisce prova dell'intesa in esame: si tratta infatti, in massima parte, di *mail* che solo in alcuni casi avevano tra i destinatari anche i clienti, nonché di verbali e ordini del giorno delle riunioni Assem cui potevano avere accesso solo le Parti posto che, come visto, erano pubblicati nella sezione riservata del sito dell'associazione³⁴⁹. Per di più, a dette riunioni Assem di regola i clienti non partecipavano (come peraltro confermato da una delle agenzie partecipanti, Img), e quindi non avevano alcun modo di conoscerne i contenuti e gli esiti.

390. In buona sostanza, i clienti non erano edotti del fatto che la totalità delle offerte loro proposte dalle agenzie fosse il frutto di una sistematica concertazione che ha interessato tutti i servizi loro offerti e tutte le variabili su cui si sarebbe dovuto, invece, sviluppare il confronto competitivo tra agenzie.

391. Anche l'*applicant* Img ha confermato la natura segreta dell'intesa in esame, osservando tra le altre cose che “*la condivisione delle strategie comportamentali in relazione ai clienti andava certamente ben oltre ciò che i clienti potevano aspettarsi*”, e che “*in ogni caso, i clienti non partecipavano di regola alle riunioni delle agenzie e sono numerose le email tra le Parti aventi ad oggetto l'adozione di una strategia comune in assenza di qualsivoglia coinvolgimento dei clienti*”³⁵⁰.

392. In ogni caso, segreta è l'intesa considerata nel suo complesso e non avendo riguardo ai singoli momenti di cui la stessa si compone.

A tale ultimo proposito, vale la pena ricordare che il *Model Leniency Programme* (MLP), elaborato in ambito ECN già nel novembre 2012³⁵¹, ha esteso l'ambito di applicazione materiale dei programmi di *leniency*, precisando che il presupposto della segretezza dell'intesa non implica che tutti gli aspetti delle condotte denunciate debbano essere segreti. Ciò significa che la natura segreta di un'intesa non viene meno se il cartello contiene anche elementi di non segretezza (ad esempio, scambi di informazioni o delibere associative o altri elementi di dominio pubblico)³⁵².

³⁴⁸ Doc. IX.500.

³⁴⁹ Cfr. audizioni Major (doc. XI1572), Img (doc. XI.1544) e Women (doc. X.1448), nonché le dichiarazioni del *leniency applicant* (doc. I.L6).

³⁵⁰ Doc. XII.1670.

³⁵¹ <http://ec.europa.eu/competition/ecn/documents.html>

³⁵² Il medesimo MPL ha peraltro chiarito che rientrano nell'ambito di applicazione dei programmi di *leanency* anche i cartelli che includano aspetti “verticali”, ossia elementi di concertazione relativi alla distribuzione dei prodotti o servizi interessati dal cartello o relativi alla rete vendita.

393. Il fatto stesso che, come si vedrà nella prossima sezione, il contributo del *leniency applicant* sia stato determinante ai fini dell'avvio del presente Procedimento, e quindi della scoperta delle descritte condotte illecite, conferma anch'esso la segretezza del cartello in esame. In assenza di *leniency*, simili condotte -non essendo note né facilmente conoscibili- avrebbero infatti avuto una significativa possibilità di rimanere segrete.

394. Alla luce di quel che precede, non possono essere accolte le argomentazioni delle Parti volte a mettere in discussione la natura segreta dell'intesa qui in esame.

IV. IL CONTRIBUTO FORNITO DAL *LENIENCY APPLICANT*

395. Ai sensi del paragrafo 2 della *Comunicazione sulla non imposizione e sulla riduzione delle sanzioni* citata, il beneficio dell'immunità totale dalla sanzione può essere concesso all'impresa che, per prima, fornisca spontaneamente all'Autorità informazioni o prove documentali decisive per l'accertamento dell'esistenza di un'intesa (consentendo di svolgere, eventualmente, un'ispezione mirata).

396. Qualora le evidenze prodotte, invece, rafforzino o contribuiscano in misura apprezzabile, ma non decisiva, alla capacità dell'Autorità di fornire la prova dell'infrazione, l'impresa può accedere al beneficio della riduzione della sanzione, ai sensi del paragrafo 4 della medesima *Comunicazione*.

397. Con riferimento alle condotte oggetto dell'intesa in esame, le informazioni fornite da Img si sono dimostrate decisive ai fini dell'accertamento dell'infrazione dell'articolo 101 del Tfu, nonché ai fini dell'organizzazione di accertamenti ispettivi mirati ed efficaci. In particolare, i contatti tra le agenzie di modella concorrenti sono stati circostanziati con dovizia di particolari in merito ai soggetti coinvolti, alle questioni interessate e ai clienti controparti.

398. La giurisprudenza della Corte di Giustizia ha affermato che la «prima» impresa collaborante “*non deve aver fornito l'insieme degli elementi atti a provare tutti i dettagli del funzionamento dell'intesa, ma che le basta fornire elementi determinanti*”. Non è richiesto, peraltro, che “*gli elementi forniti siano, di per sé, «sufficienti» per la redazione di una comunicazione degli addebiti o addirittura per l'adozione di una decisione definitiva che accerta l'esistenza di un'infrazione*”³⁵³.

399. Si ritiene, pertanto, che gli elementi complessivamente forniti da Img nell'ambito della domanda di *leniency* conservino un carattere determinante. Sul punto, si ricorda che l'Autorità “*dispone di un certo margine discrezionale per valutare se la cooperazione di un'impresa sia stata «determinante» [...] per la constatazione dell'esistenza di un'infrazione*”³⁵⁴. Le informazioni fornite da Img possono essere considerate, a tal fine, “*ben più di una fonte che consente di orientare le indagini da svolgersi*”³⁵⁵, potendo anche essere utilizzate direttamente dall'Autorità per provare l'esistenza dell'intesa.

³⁵³ Corte di Giustizia, sentenza 3 settembre 2009, nei procedimenti riuniti C-322/07P, C-327/07P e C-338/07 *Papierfabrik August Koehler AG, Bolloré SA, Distribuidora Vizcaína de Papeles SL/Commissione*. In senso analogo si era già pronunciata la Corte con sentenza del 9 luglio 2009 nel procedimento C-511/06 P, *Archer Daniels Midland Co./Commissione*.

³⁵⁴ Corte di Giustizia, sentenza del 9 luglio 2009 *Archer Daniels Midland Co./Commissione*, cit..

³⁵⁵ Corte di Giustizia, sentenza del 9 luglio 2009 *Archer Daniels Midland Co./Commissione*, cit..

400. Nell'ottica di valutare il contributo prestato da Img, si rileva come il *leniency applicant* abbia di fatto portato a conoscenza dell'Autorità l'esistenza di un cartello segreto orizzontale fra le principali agenzie di modelle, realizzato anche mediante l'associazione di categoria; in aggiunta, l'*applicant* ha prodotto a sostegno delle proprie dichiarazioni orali documentazione comprovante le condotte illecite denunciate.

401. In particolare, con riferimento agli incontri in Assem, Img ha fornito i verbali di alcune delle riunioni che si sono svolte dal 2010 (anno in cui la società si è associata ad Assem) al 2014³⁵⁶. Tali documenti hanno consentito in primo luogo di individuare le agenzie che hanno preso parte all'intesa segnalata nonché anche i nomi delle persone direttamente coinvolte per ciascuna delle società citate, e in secondo luogo di avere contezza degli argomenti trattati nel corso di tali incontri.

402. Img ha in aggiunta fornito documentazione, soprattutto nella forma di *mail*, relativa ai contatti intercorsi fra le agenzie, anche con il coordinamento di Assem. Tali *mail*, allegate alla dichiarazione orale e ai successivi perfezionamenti e integrazioni, hanno consentito nello specifico di delineare con maggior precisione il contenuto della concertazione, la frequenza dei contatti tra le Parti nonché le modalità di realizzazione del coordinamento delle strategie commerciali.

403. In generale, quanto contenuto nella documentazione prodotta risulta coerente con le dichiarazioni orali rese dal *leniency applicant* e fornisce un adeguato riscontro di quanto denunciato. In particolare, si può ritenere che Img abbia fornito elementi utili ai fini della comprensione della natura dell'intesa, degli scopi che ha perseguito e delle modalità attraverso le quali si è realizzata.

404. In definitiva, le informazioni fornite da Img sono risultate decisive per l'accertamento dell'infrazione denunciata, anche in quanto hanno consentito l'organizzazione di accertamenti ispettivi mirati (ad esempio, mediante l'indicazione dei nominativi dei soggetti delle agenzie maggiormente coinvolti nell'intesa), in linea con quanto richiesto dalla Comunicazione al fine della concessione del beneficio della clemenza.³⁵⁷

405. In ragione di quel che precede, alla società Img viene concesso il beneficio dell'immunità totale dalla sanzione.

V. IMPUTAZIONE DELLE CONDOTTE A ENJOY

406. L'esame della documentazione agli atti ha portato ad individuare un ruolo nelle condotte illecite, sia pure più marginale, in capo alla società Joy Model

³⁵⁶ In particolare Img ha prodotto i verbali delle riunioni di Assem del 16 marzo 2010, 22 aprile 2010, 25 ottobre 2010, 3 febbraio 2011, 26 ottobre 2011, 14 dicembre 2011, 21 dicembre 2011, 19 marzo 2013, 30 maggio 2013, 3 luglio 2014, 21 ottobre 2014.

³⁵⁷ Ai sensi del par. 2 della Comunicazione cit., il beneficio dell'immunità totale dalla sanzione può essere infatti concesso all'impresa che, per prima, fornisca spontaneamente all'Autorità informazioni o prove documentali decisive per l'accertamento dell'esistenza di un'intesa (consentendo di svolgere, eventualmente, un'ispezione mirata) e consistenti, di regola, nella descrizione dettagliata dei soggetti partecipanti e delle caratteristiche dell'intesa con particolare riferimento alla natura, gli scopi, le modalità attraverso le quali si realizza, l'ambito geografico e merceologico, la durata, il contenuto dei contatti intervenuti con l'indicazione delle date e dei luoghi nonché dei nomi delle persone che abbiano svolto un ruolo attivo.

Management S.r.l.³⁵⁸ (di seguito Joy, cfr. provvedimento di estensione soggettiva del procedimento di cui al doc. X.1403).

Tuttavia, il *business* di Joy è stato trasferito a Enjoy S.r.l. il 3 agosto 2012 (con la stipula di un contratto di affitto di ramo d'azienda avente ad oggetto l'attività di *modelling*), e a ciò ha fatto seguito la cessazione dell'attività d'impresa di Joy (dichiarazione di fallimento nel dicembre 2012). Enjoy ha dunque acquisito l'attività di *model management* di Joy, impresa che ha cessato di esistere; si tratta dunque di circostanze tipiche per l'applicabilità del principio della continuità economica.

Successivamente, le condotte qui in esame non appaiono essere state perpetrate da Enjoy.

407. In data 23 novembre 2015, secondo dati camerali, Enjoy a seguito dello scioglimento della società è stata posta in liquidazione, assumendo così la nuova denominazione di Enjoy S.r.l. in liquidazione.

VI. CONCLUSIONI

408. Dall'insieme degli elementi di prova raccolti emerge con evidenza che, nel periodo compreso (perlomeno) tra il maggio 2007 e il marzo 2015, le agenzie di moda Parti del procedimento e l'associazione di categoria Assem hanno posto in essere un'intesa, unica e complessa, finalizzata a ridurre e/o ad eliminare ogni incertezza in merito alle politiche di prezzo praticate dalle agenzie partecipanti all'intesa, nonché in merito a ogni altro comportamento di mercato suscettibile di innescare forme di confronto concorrenziale tra tali agenzie.

409. In altri termini, nel mercato in esame, l'autonomia, che dovrebbe caratterizzare le attività delle imprese, è stata per un lungo periodo compromessa e condizionata dal perseguimento di un unico disegno anticoncorrenziale, articolato e complesso, che ha neutralizzato qualsiasi incentivo delle Parti ad adottare comportamenti indipendenti sul mercato, dando luogo alla cristallizzazione dei meccanismi collusivi frutto dell'intesa.

410. L'imponente mole di risultanze in atti evidenzia che le riunioni ed i contatti intervenuti tra i concorrenti, le azioni elaborate e condivise al fine di condizionare la determinazione dei prezzi di mercato e di altri aspetti commerciali, nonché il ruolo di luogo e strumento dell'intesa ad opera dell'associazione, sono stati posti in essere in maniera sistematica nell'arco di tempo considerato, e sono stati univocamente finalizzati al concorde mantenimento di un artificiale equilibrio di mercato.

Tutte le evidenze in atti si intrecciano e si completano reciprocamente dando vita all'evidenza di un *unicum* fattuale -articolato, complesso e continuato- che costituisce prova della sistematica alterazione dei meccanismi concorrenziali in termini di prezzi applicati ed altre condizioni commerciali.

411. Ne consegue che le condotte di cui trattasi si qualificano come un'intesa unica, complessa e continuata nel tempo, che riassume tutti i principali contenuti delle intese orizzontali *hard core*. Gli accertamenti svolti hanno inoltre consentito di rilevare il carattere di segretezza dell'intesa e la sua concreta attuazione.

³⁵⁸ Già Joy S.r.l..

412. In definitiva, dunque, si tratta di un'intesa orizzontale per oggetto, di natura segreta e restrittiva della concorrenza, attuata nel periodo 2007-2015 in tutto il territorio nazionale tra le principali agenzie italiane di modelle in relazione alla fornitura dei servizi di *model management*.

VII. PREGIUDIZIO AL COMMERCIO COMUNITARIO

413. I comportamenti sopra descritti sono idonei a pregiudicare il commercio intracomunitario e, pertanto, integrano gli estremi per un'infrazione all'articolo 101 del Tfu.

414. Il concetto di pregiudizio al commercio tra Stati Membri deve essere interpretato tenendo conto dell'influenza diretta o indiretta, reale o potenziale, sui flussi commerciali tra gli Stati membri³⁵⁹.

Significativi in tal senso risultano il fatto che le agenzie Parti del procedimento costituiscono i principali operatori del mercato nazionale dei servizi di *model management*, e che le Parti offrono tali servizi sull'intero territorio nazionale.

Secondo quanto riferito anche dalle stesse Parti, inoltre, per talune tipologie di servizi si registra talvolta anche un'offerta da parte di agenzie operanti in altri Stati.

415. Di conseguenza, l'intesa in esame, potendo essere idonea ad arrecare pregiudizio al commercio tra Stati Membri, va valutata ai sensi dell'articolo 101 del Tfu.

VIII. GRAVITÀ, CONSISTENZA E DURATA

416. L'articolo 15, comma 1, della legge n. 287/90 prevede che l'Autorità, nei casi di infrazioni gravi, tenuto conto della loro gravità e durata, disponga l'applicazione di una sanzione amministrativa pecuniaria, fino al dieci per cento del fatturato realizzato in ciascuna impresa o ente nell'ultimo esercizio chiuso anteriormente alla notificazione della diffida adottata ad esito di un procedimento istruttorio.

417. Secondo consolidata giurisprudenza comunitaria e nazionale, per valutare la gravità di un'infrazione si deve tenere conto di un gran numero di fattori il cui carattere e la cui importanza variano a seconda del tipo di infrazione e delle circostanze particolari della stessa. Tra tali fattori rilevano principalmente la natura

³⁵⁹ 2004/C 101/07 - Linee direttrici della Commissione europea sulla nozione di pregiudizio al commercio tra Stati membri di cui agli articoli 81 e 82 del Trattato, pubblicato in GUCE C 101/81 del 27 aprile 2004. Analogamente, nelle sentenze n. 896 del 9 febbraio 2011, n. 5171 e n. 5172 del 16 settembre 2011, *Listino Prezzi della Pasta*, il Consiglio di Stato ha richiamato la giurisprudenza nazionale ed europea secondo cui, in particolare, "l'idoneità di un'intesa ad incidere sul commercio tra Stati membri, ossia il suo effetto potenziale, è sufficiente perché essa rientri nell'ambito di applicazione dell'art. 81 del Trattato CE (ora art. 101 TFUE), non occorrendo dimostrare l'esistenza di un pregiudizio effettivo". Anche il TAR Lazio, nella sentenza non definitiva n. 8951 del 17 novembre 2011, *Vendita al dettaglio di prodotti cosmetici*, ha ritenuto che il pregiudizio al commercio tra Stati Membri è soddisfatto "quando l'intesa appare comunque idonea ad influire, anche solo potenzialmente, sulle correnti di scambio tra Stati membri e la limitazione del confronto concorrenziale nel richiamato settore merceologico all'interno di un singolo Stato membro sembra in grado di poter arrecare tale pregiudizio, anche tenuto conto delle dimensioni sopranazionali dei gruppi di cui fanno parte alcune delle imprese interessate".

della restrizione della concorrenza, il ruolo e la rappresentatività sul mercato delle imprese coinvolte.

418. Quanto alla natura dell'intesa in esame, sulla base delle risultanze istruttorie, è stato accertato che le Parti, unitamente all'associazione di categoria Assem, hanno posto in essere, nel periodo oggetto di istruttoria, un'intesa per oggetto, segreta, unica, complessa e continuata, di tipo orizzontale, restrittiva della concorrenza, in quanto avente ad oggetto la fissazione dei prezzi di mercato e la uniformazione di altre condizioni commerciali.

419. Le agenzie coinvolte nell'intesa costituiscono i maggiori operatori del mercato di riferimento, arrivando a coprire una quota di mercato stimabile -come visto- in un valore superiore all'80%. L'intesa oggetto della presente istruttoria può dunque considerarsi consistente.

420. L'intesa ha avuto lunga durata, pari ad almeno 7 anni e 10 mesi, ed ha trovato attuazione. Ciò ha determinato la cristallizzazione nel mercato di meccanismi collusivi i quali hanno pertanto orientato l'attività economica delle Parti per tutto il periodo di istruttoria, come emerge inequivocabilmente dalle numerosissime evidenze in atti.

Nello specifico, il periodo interessato dalle condotte illecite delle Parti abbraccia -in generale- l'arco temporale che va, come detto, dal maggio 2007 al marzo 2015.

421. In particolare, il 22 maggio 2007 (doc. IX.1013) è la data in cui, secondo la documentazione agli atti, può porsi l'inizio dell'intesa in esame per le seguenti Parti: Major, WhyNot, Dman, Elite, Women, Enjoy nonché la stessa Assem. Il verbale della riunione Assem di cui al doc. IX.1013 è infatti, come visto, l'atto più risalente nel tempo all'uopo rilevante, in quanto sono stati ivi discusse condotte restrittive sotto il profilo concorrenziale³⁶⁰.

422. Brave, Img e Next presentano situazioni particolari.

In particolare Brave, il cui inizio attività è databile -secondo fonti camerali- al 18 marzo 2008³⁶¹, risulta aver partecipato alla riunione Assem del 15 dicembre 2008 in cui sono state affrontate questioni illecite sotto il profilo *antitrust*³⁶². L'inizio della partecipazione di Brave all'intesa è, pertanto, riconducibile alla data del 15 dicembre 2008.

Per il caso specifico di Img e Next, le società hanno partecipato alla riunione Assem del 25 gennaio 2010, in cui sono stati discussi argomenti restrittivi sotto il profilo concorrenziale³⁶³. L'inizio della partecipazione di Img e Next all'intesa è, pertanto, riconducibile alla data del 25 gennaio 2010, non potendo al riguardo rilevare il fatto che le due società fossero in quel momento Soci Ordinari. Peraltro, di lì a poco (rispettivamente il 26 e il 16 marzo 2010) esse sarebbero divenute Soci Fondatori.

³⁶⁰ "I presenti sono favorevoli ad un aumento del fee giornaliero del settimanale <<D della Repubblica>> in modo da allineare le proprie tariffe con quelle di <<Io Donna>>" (doc. IX.1013).

³⁶¹ Doc. XII.1675.

³⁶² In particolare, in tale riunione "viene stabilito un tariffario ASSEM per la giornata lavorativa per le Modelle di Eur 60, per i Modelli Eur 40" (doc. IX.1036).

³⁶³ "[...] 1. nella tariffa della modella sarà inclusa la presenza di tre ore prima della sfilata [...] 2. la prova generale sarà conteggiata ancora al 50% + 20% cp" (verbale della riunione Assem del 25 gennaio 2010, doc. I.L5.12).

423. Il termine delle condotte collusive può porsi, fatta eccezione per Enjoy e Img, in concomitanza con gli accertamenti ispettivi condotti dall’Autorità presso tutte le Parti in data 24 marzo 2015.

Nel caso specifico di Enjoy, il termine finale può porsi al 3 agosto 2012, data in cui il *business* della società Joy Model Management S.r.l. (agenzia all’epoca autrice delle condotte illecite) è stato trasferito a Enjoy S.r.l., con la stipula di un contratto di affitto di ramo d’azienda avente ad oggetto proprio l’attività di *modelling* (a ciò ha fatto seguito la cessazione dell’attività d’impresa di Joy Model Management S.r.l. con dichiarazione di fallimento nel dicembre 2012). Successivamente al 3 agosto 2012, non si ha evidenza del fatto che le condotte qui in esame siano state perpetrate da Enjoy.

Quanto a Img, come visto l’*applicant* ha presentato in data 18 settembre 2014 la domanda semplificata in forma orale per la non imposizione delle sanzioni; di conseguenza, è a tale data che deve farsi risalire la cessazione delle condotte collusive da parte della predetta società³⁶⁴

424. Alla luce di quel che precede, la durata della partecipazione all’intesa delle Parti può essere schematizzata come segue:

	<i>Termine iniziale</i>	<i>Termine finale</i>
Major	22 maggio 2007	24 marzo 2015
WhyNot	22 maggio 2007	24 marzo 2015
Dman	22 maggio 2007	24 marzo 2015
Elite	22 maggio 2007	24 marzo 2015
Women	22 maggio 2007	24 marzo 2015
Brave	15 dicembre 2008	24 marzo 2015
Assem	22 maggio 2007	24 marzo 2015
Enjoy	22 maggio 2007	3 agosto 2012
Img	25 gennaio 2010	18 settembre 2014
Next	25 gennaio 2010	24 marzo 2015

425. I descritti comportamenti, in quanto aventi ad oggetto la fissazione orizzontale di prezzi (oltreché incidere su altre variabili concorrenziali), sono considerati tra le violazioni più gravi della normativa *antitrust* in quanto, per loro stessa connotazione, sono idonei e destinati ad alterare il normale gioco della concorrenza.

Tali comportamenti anticoncorrenziali accertati costituiscono, dunque, un’infrazione molto grave dell’articolo 101 del Tfu.

³⁶⁴ La successiva formale perpetrazione di tali condotte sino agli accertamenti ispettivi è risultata funzionale al buon esito degli stessi.

IX. SANZIONI

I. Criteri di calcolo delle sanzioni

426. Per quanto riguarda la quantificazione delle sanzioni, sono stati utilizzati le modalità e i criteri di quantificazione indicati nell'articolo 11 della legge n. 689/1981, come richiamato dall'articolo 31 della legge n. 287/90, nonché nelle Linee guida approvate dall'Autorità³⁶⁵, nel rispetto altresì di quanto previsto dalla legge n. 287/90 (articolo 15, comma 1) in merito al limite edittale del 10% del fatturato totale d'impresa.

427. Nel dettaglio, il dato iniziale utilizzato per il calcolo dell'importo di base dell'ammenda è relativo al valore delle vendite dei beni o servizi oggetto - direttamente o indirettamente- dell'infrazione, realizzate dalle agenzie di modelle nel mercato rilevante nell'ultimo anno intero di partecipazione all'infrazione stessa (punto 8 delle Linee guida).

428. Nel caso di specie, si tratta del fatturato specifico realizzato dalle Parti nell'anno 2014³⁶⁶, posto che, come visto, l'infrazione risulta cessata nel marzo del 2015.

Si è detto inoltre che il mercato rilevante è quello, di dimensione nazionale, relativo ai servizi di *model management* con l'esclusione dei servizi derivanti dalle prestazioni di modelle della categoria *supertop/celebrity*.

Di conseguenza, il fatturato specifico 2014 delle Parti è relativo ai ricavi complessivi derivanti dall'attività di *model management* delle agenzie e viene computato al netto di quanto realizzato all'estero e al netto di quanto derivante dall'offerta delle prestazioni di modelle *supertop/celebrity*.

429. Sul punto, non può accogliersi l'argomentazione svolta dalle Parti secondo cui il fatturato specifico andrebbe considerato al netto degli importi retrocessi dalle agenzie alle modelle.

Al riguardo si rileva, in primo luogo, che oggetto dell'intesa in esame è stato, come visto, il prezzo totale corrisposto dai clienti, indipendentemente dalla sua composizione (prezzo base, prezzi aggiuntivi, commissioni di agenzia) e dalla sua destinazione finale (agenzie o modelle)³⁶⁷.

Si consideri, inoltre, che il prezzo complessivo pagato dal cliente è oggetto di negoziazione tra quest'ultimo e l'agenzia, senza che al riguardo vi sia l'intervento diretto della modella interessata, che affida infatti all'agenzia il compito di contrattare il prezzo delle proprie prestazioni.

In aggiunta, rileva il fatto che la documentazione contabile delle agenzie Parti del procedimento registra nei dati di fatturato l'intero corrispettivo versato dai clienti.

³⁶⁵ *Linee Guida sulla modalità di applicazione dei criteri di quantificazione delle sanzioni amministrative pecuniarie irrogate dall'Autorità in applicazione dell'articolo 15, comma 1, della legge n. 287/90, ottobre 2014.*

³⁶⁶ Per Enjoy si tratta dell'anno 2011.

Il caso di Img non viene trattato nella presente sezione in quanto, come visto, alla società viene concesso il beneficio dell'immunità totale dalla sanzione.

³⁶⁷ In particolare, dunque, il fatturato specifico è indipendente dalla percentuale di Clm, che come noto interviene soltanto nella successiva ripartizione degli importi tra agenzie e modelle. Quale che sia tale percentuale (diversa o uguale tra agenzie), le agenzie stesse hanno infatti alterato il prezzo complessivo corrisposto dai clienti per i servizi resi dalle modelle.

430. Del pari, non può essere accolta l'ulteriore argomentazione delle Parti in merito alla necessità di scomputare, dal fatturato specifico, anche gli importi pagati dalle agenzie alle Agenzie Madri (quando presenti) delle modelle impiegate. In questo caso, si tratta difatti con tutta evidenza semplicemente di un costo che, al pari degli altri costi, le agenzie debbono sostenere per avere la disponibilità in Italia della modella interessata.

431. Alla luce di quel che precede, il fatturato specifico delle agenzie Parti considerato per il computo dell'importo base della sanzione è quello, riferito al 2014³⁶⁸, rappresentato dai ricavi da *model management* al netto di quanto conseguito all'estero e al netto, altresì, di quanto conseguito per prestazioni rese da modelle *supertop/celebrity*. Tale valore è stato fornito dalle Parti a seguito di apposite richieste di informazioni degli Uffici.

432. Per il caso specifico di Enjoy (società in liquidazione), in assenza di riscontri da parte della società alle varie richieste di informazioni formulate, l'importo iniziale per il calcolo delle sanzioni è stato stimato nel modo seguente.

In primo luogo, è stato calcolato il fatturato totale realizzato dalla società all'epoca operativa nel mercato e autrice delle condotte illecite (che si ricorda essere Joy Model Management S.r.l.)³⁶⁹. Al riguardo, poiché l'ultimo dato di bilancio presente nelle banche dati camerali, relativo all'anno 2010, è di importo nullo e quindi non rappresentativo, si è considerata la somma dei fatturati realizzati da Joy nel periodo interessato dall'infrazione (22 maggio 2007 – 3 agosto 2012)³⁷⁰.

In secondo luogo, l'importo così ottenuto è stato ridotto, al fine di disporre anche per Enjoy del fatturato specifico come sopra descritto (ricavi da *model management* al netto di quanto realizzato all'estero e con modelle *supertop*), operando una riparametrazione sulla base della media del peso del fatturato specifico rispetto al fatturato totale per le altre Parti.

433. Per quel che riguarda Assem, in accordo al punto 10 delle Linee guida, è stato considerato quale fatturato specifico per il 2014 il valore complessivo dei contributi associativi versati, in quell'anno, dai membri dell'associazione, secondo il dato fornito dalla Parte.

434. L'importo iniziale per il calcolo delle sanzioni, risultante da quanto sopraesposto, è riassunto nella tabella seguente per tutte le Parti³⁷¹.

SOCIETÀ	IMPORTO INIZIALE (euro)
Assem	[inferiore a 1 milione] di euro
Brave	[inferiore a 1 milione] di euro
Dman	[1-10] milioni di euro
Elite	[1-10] milioni di euro

³⁶⁸ Al 2011 per Enjoy.

³⁶⁹ Come si è detto, infatti, il *business* di Joy Model Management S.r.l. (già Joy S.r.l.) è stato trasferito a Enjoy S.r.l. il 3 agosto 2012 (con la stipula di un contratto di affitto di ramo d'azienda avente ad oggetto l'attività di *modelling*), e a ciò ha fatto seguito la cessazione dell'attività d'impresa di Joy (dichiarazione di fallimento nel dicembre 2012).

³⁷⁰ Di fatto, ciò ha consentito di considerare i fatturati positivi conseguiti negli anni 2007, 2008 e 2009. Il fatturato 2007, inoltre, è stato opportunamente riparametrato per i mesi e giorni di effettiva partecipazione all'intesa.

³⁷¹ Con l'eccezione di Img alla quale, come visto, viene concesso il beneficio dell'immunità totale dalla sanzione.

SOCIETÀ	IMPORTO INIZIALE (euro)
Enjoy	[1-10] milioni di euro
Major	[1-10] milioni di euro
Next	[1-10] milioni di euro
WhyNot	[1-10] milioni di euro
Women	[1-10] milioni di euro
TOTALE	26.349.506,17

435. Tale importo iniziale è stato moltiplicato per la percentuale che riflette la gravità dell'infrazione. Trattandosi di un'infrazione molto grave dell'articolo 101 del Tfu in quanto intesa orizzontale segreta di fissazione dei prezzi, il punto 12 delle Linee guida prevede al riguardo un *range* del 15-30%.

Nel caso di specie, per detta percentuale è stato considerato il valore, uguale per tutte le Parti, del 15%.

436. Il valore che risulta da quel che precede è stato poi moltiplicato per la durata di partecipazione all'infrazione³⁷², espressa in numero di anni e computando, altresì, i mesi e i giorni effettivi di partecipazione³⁷³. Considerando le durate già evidenziate in precedenza, il numero di anni computato per le singole Parti è riassunto nella tabella che segue.

SOCIETÀ	ANNI
Assem	7,84
Brave	6,27
Dman	7,84
Elite	7,84
Major	7,84
Next	5,16
WhyNot	7,84
Women	7,84

437. L'importo base delle sanzioni che ne risulta è riassunto nella tabella che segue.

SOCIETÀ	IMPORTO BASE (euro)
Assem	[inferiore a 1 milione] di euro
Brave	[inferiore a 1 milione] di euro
Dman	[1-10] milioni di euro
Elite	[1-10] milioni di euro
Enjoy	[inferiore a 1 milione] di euro
Major	[1-10] milioni di euro
Next	[1-10] milioni di euro

³⁷² Nel caso di Enjoy non si è proceduto a tale moltiplicazione atteso che, come detto, la stima del fatturato specifico della Parte copre già l'intera durata di partecipazione all'infrazione.

³⁷³ In particolare, la durata è stata calcolata come numero di anni, arrotondato alla seconda cifra decimale, sulla base dei giorni effettivi intercorrenti tra le due date interessate.

SOCIETÀ	IMPORTO BASE (euro)
WhyNot	[1-10] milioni di euro
Women	[1-10] milioni di euro
TOTALE	27.958.701,09

438. Le Linee Guida prevedono, inoltre, che l'importo base della sanzione possa essere diminuito per tener conto di specifiche circostanze attenuanti. Per quanto concerne il caso di specie, è stata valutata l'adozione da parte di alcune agenzie (segnatamente Brave, Dman, Elite, Next, Women e WhyNot) e dell'associazione Assem di specifici programmi di *compliance antitrust*.

In particolare, Assem ha modificato il proprio Statuto con l'obiettivo di evitare di ripetersi di condotte anticoncorrenziali da parte degli associati, e ha altresì svolto un'azione di coordinamento generale consistente nell'organizzazione di un corso di formazione in materia di *compliance antitrust* (tenutosi il 20 aprile 2016) e nella predisposizione di un *format* di Codice di condotta *antitrust*, reso disponibile agli associati³⁷⁴.

Le sei suddette agenzie, da parte loro, hanno partecipato al corso del 20 aprile 2016 organizzato in ambito associativo e hanno adottato un proprio Codice di condotta *antitrust*.

In considerazione di quel che precede, tenuto anche conto delle contenute dimensioni economiche delle agenzie Parti del procedimento, si ritiene che le iniziative assunte dalle stesse siano in linea con quanto previsto al punto 23 delle Linee guida. Viene pertanto riconosciuta alle agenzie Brave, Dman, Elite, Next, Women, WhyNot e all'associazione Assem una circostanza attenuante nella misura del 5%.

439. L'ampiezza e la diffusione omogenea dei descritti contatti tra le Parti che hanno dato origine alle condotte illecite, nonché la evidenziata circostanza dell'uguale peso di ciascuna agenzia Socio Fondatore all'interno di Assem, di guisa che le decisioni concordate tra le Parti venivano prese a maggioranza delle stesse³⁷⁵, non consentono di distinguere -come argomentato da alcune Parti- tra le agenzie in termini di ruolo di *leader* o *follower* nel cartello in esame.

II. L'istanza di WhyNot relativa alla sanzione

440. La società WhyNot ha fatto presente all'Autorità la propria situazione economica e finanziaria, che ne pregiudicherebbe l'operatività nel mercato in caso di irrogazione di una sanzione da parte dell'Autorità stessa.

441. In particolare, come visto, nella propria memoria finale (doc. XII.1672) e nella sessione riservata dell'audizione finale innanzi al Collegio (doc. XII.1689), la società ha al riguardo sottolineato di disporre di un [*omissis*].

442. Al riguardo, si osserva preliminarmente che, nell'ordinamento comunitario, i principali requisiti per il riconoscimento di una eventuale riduzione della sanzione per incapacità contributiva sono:

³⁷⁴ Ai sensi del nuovo Statuto, l'aver svolto un corso di *compliance* e avere adottato un codice di condotta *antitrust* sono divenuti requisiti per l'ammissione all'associazione.

³⁷⁵ Cfr. ad esempio doc. I.L5.29, doc. II.46, doc. IX.1273, doc. IX.1275, doc. IX.1279, doc. IX.1280, doc. IX.1335, doc. II.33, doc. II.42, doc. VI.238, doc. IX.888.

- l'accertamento di un concreto rischio di bancarotta o totale perdita di valore degli attivi (patrimonio netto);
- la sussistenza di un nesso di causalità tra la sanzione ed il predetto rischio di bancarotta.

Sempre in aderenza ai principi comunitari, la concessione del beneficio in parola riveste carattere del tutto eccezionale.

443. In concreto, alla luce delle modalità di valutazione seguite dalla Commissione europea, la verifica del rischio di bancarotta e del nesso di causalità tra questa e la sanzione è stata oggetto di un'analisi quantitativa, basata in particolare su un esame dei dati di bilancio, effettuando -in aggiunta alla valutazione del peso della sanzione rispetto alla dimensione dell'azienda- il calcolo di una serie di indici di bilancio (di liquidità, di solvibilità e di redditività), nonché il calcolo dei cosiddetti *Z'* e *Z'' score* di Altman.

444. Nel caso di specie, utilizzando i dati contenuti nei prospetti contabili trasmessi da WhyNot, si formulano le seguenti considerazioni.

Preliminarmente, si osserva che, nell'ultimo triennio, la società ha conseguito perdite solo nel 2014 e il margine operativo lordo è sempre stato positivo.

Per quanto riguarda l'analisi dei predetti indici di bilancio, la situazione riferita alla liquidità non raggiunge particolari livelli di criticità (rimanendo prossima al punto di equilibrio per gli indici di *working capital*, *current ratio* e *quick ratio*); al riguardo, si rilevano peraltro disponibilità liquide piuttosto elevate rispetto alla dimensione dell'impresa. In relazione alla solvibilità, la problematicità dei relativi indicatori emerge anche a prescindere dall'applicazione della sanzione, ed appare in particolare dovuta ad un problema strutturale della società in termini di sottocapitalizzazione.

Inoltre, lo *Z'' score* – che risulta la variabile più appropriata per il caso di specie in quanto elaborata utilizzando un campione di piccole e medie imprese italiane – rimane sopra la soglia di criticità anche considerando l'importo della sanzione.

Per tali motivi, non risultano soddisfatti i requisiti per applicare a WhyNot una riduzione della sanzione a titolo di incapacità contributiva.

III. Importo delle sanzioni

445. In conseguenza di quel che precede, gli importi delle sanzioni risultano pari a quanto indicato nella tabella seguente, dove si è considerata altresì la loro soglia legale massima, pari al 10% del fatturato totale delle Parti relativo all'anno 2015³⁷⁶ (articolo 15, comma 1, della legge n. 287/90).

³⁷⁶ Per il caso specifico di Enjoy, si è considerato il fatturato totale relativo all'anno 2014 disponibile nelle banche dati camerali, non essendo disponibile il bilancio 2015.

SOCIETÀ	SANZIONE in applicazione delle Linee guida (euro)	MASSIMO EDITTALE (euro)	% SANZIONE SUL FATTURATO TOTALE 2015	SANZIONE FINALE (euro)	% SANZIONE SUL FATTURATO TOTALE 2015
Assem	[inferiore a 1 milione] di euro	12.459,30	[50-60%]	12.459,30	10%
Brave	[inferiore a 1 milione] di euro	240.655,00	[30-40%]	240.655,00	10%
Dman	[1-10] milioni di euro	450.425,49	[20-30%]	450.425,49	10%
Elite	[1-10] milioni di euro	1.004.965,26	[70-80%]	1.004.965,26	10%
Enjoy	[inferiore a 1 milione] di euro	94.268,90	[10-20%]	94.268,90	10%
Major	[1-10] milioni di euro	323.559,10	[80-90%]	323.559,10	10%
Next	[1-10] milioni di euro	820.490,50	[30-40%]	820.490,50	10%
WhyNot	[1-10] milioni di euro	641.209,71	[80-90%]	641.209,71	10%
Women	[1-10] milioni di euro	979.767,20	[60-70%]	979.767,20	10%
TOTALE	26.709.485,20	4.567.800,45	-	4.567.800,45	-

446. L'Autorità ha così determinato l'applicazione alle Parti interessate di una sanzione amministrativa pecuniaria di importo rispettivamente pari a quanto indicato nella tabella che segue.

SOCIETÀ	SANZIONE importo finale (euro)
Assem	12.459,30
Brave	240.655,00
Dman	450.425,49
Elite	1.004.965,26
Enjoy	94.268,90
Major	323.559,10
Next	820.490,50
WhyNot	641.209,71
Women	979.767,20
TOTALE	4.567.800,45

RITENUTO, pertanto, che le società B.M. S.r.l. – Brave, D'management Group S.r.l., Elite Model Management S.r.l., Enjoy S.r.l. in liquidazione, Img Italy S.r.l., Major Model Management S.r.l., Next Italy S.r.l., Why Not S.r.l., Women Models S.p.a. e l'associazione Assem – Associazione Servizi Moda abbiano posto in essere un'intesa restrittiva della concorrenza contraria all'articolo 101 del Trattato sul funzionamento dell'Unione europea (Tfue), e consistente in un'intesa unica, complessa e articolata, continuata nel tempo, sorretta da una pluralità di condotte funzionali ad alterare fortemente le dinamiche concorrenziali nell'ambito della fornitura in Italia di servizi di *model management*;

tutto ciò premesso e considerato,

DELIBERA

a) che le società B.M. S.r.l. – Brave, D’management Group S.r.l., Elite Model Management S.r.l., Enjoy S.r.l. in liquidazione, Img Italy S.r.l., Major Model Management S.r.l., Next Italy S.r.l., Why Not S.r.l., Women Models S.p.a. e l’associazione Assem – Associazione Servizi Moda hanno posto in essere un’intesa per oggetto restrittiva della concorrenza contraria all’articolo 101 del Trattato sul funzionamento dell’Unione europea (Tfue), consistente in un’unica e complessa intesa continuata nel tempo volta a distorcere fortemente i meccanismi di confronto concorrenziale nel mercato nazionale del *model management*, con l’esclusione delle prestazioni delle modelle di categoria più elevata;

b) che le società B.M. S.r.l. – Brave, D’management Group S.r.l., Elite Model Management S.r.l., Enjoy S.r.l. in liquidazione, Img Italy S.r.l., Major Model Management S.r.l., Next Italy S.r.l., Why Not S.r.l., Women Models S.p.a. e l’associazione Assem – Associazione Servizi Moda si astengano in futuro dal porre in essere comportamenti analoghi a quelli oggetto dell’infrazione accertata di cui al punto a);

c) che, in ragione di quanto indicato in motivazione, è riconosciuto alla società Img Italy S.r.l. il beneficio della non imposizione della sanzione, di cui al paragrafo 2 della Comunicazione sulla non imposizione e sulla riduzione delle sanzioni ai sensi dell’articolo 15 della legge 10 ottobre 1990, n. 287;

d) che, in ragione della gravità e durata dell’infrazione di cui al punto a), alle società B.M. S.r.l. – Brave, D’management Group S.r.l., Elite Model Management S.r.l., Enjoy S.r.l. in liquidazione, Major Model Management S.r.l., Next Italy S.r.l., Why Not S.r.l., Women Models S.p.a. e l’associazione Assem – Associazione Servizi Moda vengano applicate le sanzioni amministrative pecuniarie rispettivamente pari a quanto indicato nella seguente tabella:

SOCIETÀ	SANZIONE (euro)
Assem	12.459,30
Brave	240.655,00
Dman	450.425,49
Elite	1.004.965,26
Enjoy	94.268,90
Major	323.559,10
Next	820.490,50
WhyNot	641.209,71
Women	979.767,20
TOTALE	4.567.800,45

La sanzione amministrativa pecuniaria di cui al punto d) deve essere pagata entro il termine di novanta giorni dalla notificazione del presente provvedimento con versamento diretto al Concessionario del Servizio della Riscossione oppure mediante delega alla banca o alle Poste Italiane S.p.A., presentando il modello allegato al presente provvedimento, così come previsto dal decreto legislativo 9 luglio 1997, n. 237.

Decorso il predetto termine, per il periodo di ritardo inferiore ad un semestre, devono essere corrisposti gli interessi di mora nella misura del tasso legale a decorrere dal giorno successivo alla scadenza del termine del pagamento e sino alla data del pagamento. In caso di ulteriore ritardo nell'adempimento, ai sensi dell'articolo 27, comma 6, della legge n. 689/81, la somma dovuta per la sanzione irrogata è maggiorata di un decimo per ogni semestre a decorrere dal giorno successivo alla scadenza del termine del pagamento e sino a quello in cui il ruolo è trasmesso al concessionario per la riscossione. In tal caso la maggiorazione assorbe gli interessi di mora maturati nel medesimo periodo.

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

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

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

IL SEGRETARIO GENERALE

Roberto Chieppa

IL PRESIDENTE

Giovanni Pitruzzella

INDICE

I. LE PARTI	2
II. L'ISTRUTTORIA.....	6
II.1 IL PROCEDIMENTO ISTRUTTORIO	6
II.2 I FATTI	8
A) <i>Il settore interessato</i>	9
<i>Il funzionamento del mercato</i>	9
<i>La posizione di mercato delle Parti</i>	16
B) <i>Le informazioni fornite dal leniency applicant</i>	16
C) <i>Le evidenze acquisite: premessa</i>	20
<i>La commissione di agenzia lato cliente (CLC)</i>	21
<i>La fee della modella</i>	23
<i>I diritti on line</i>	28
<i>Le prestazioni aggiuntive</i>	47
<i>I redazionali</i>	53
<i>La commissione di agenzia lato modella (CLM)</i>	55
<i>Questioni non strettamente legate a quantificazioni economiche</i>	57
<i>Accordo su passaggi di modella tra agenzie nazionali</i>	58
<i>Le Agenzie Madri</i>	59
II.3 LE ARGOMENTAZIONI DELLE PARTI	60
<i>Sul potere di mercato dei clienti, sulla natura verticale degli accordi e sulla conseguente assenza di segretezza</i>	60
<i>Sul ruolo di Assem, sul suo funzionamento e sull'influenza preponderante del suo Presidente</i> 62	
<i>Sulla commissione CLC</i>	64
<i>Sulle altre variabili oggetto dell'intesa contestata</i>	65
<i>Sull'operatività di agenzie estere nel contesto italiano</i>	68
<i>Sul fatturato da considerare ai fini di un'eventuale sanzione</i>	69
<i>Argomentazioni delle singole Parti</i>	71
III. VALUTAZIONI	76
III.1 IL MERCATO INTERESSATO	76
<i>Il mercato del prodotto</i>	76
<i>Il mercato geografico</i>	77
III.2 LE CONDOTTE COLLUSIVE	81
PREMESSA	81
L'OGGETTO DELL'INTESA	86
IL PERIMETRO DELL'INTESA.....	91
LA NATURA ORIZZONTALE DELLE CONDOTTE	95
IL RUOLO E FUNZIONAMENTO DI ASSEM.....	99
LA NATURA DIFENSIVA DELL'INTESA	101
LA NATURA SEGRETA DELL'INTESA.....	103
IV. IL CONTRIBUTO FORNITO DAL <i>LENIENCY APPLICANT</i>	106
V. IMPUTAZIONE DELLE CONDOTTE A ENJOY	107
VI. CONCLUSIONI.....	108
VII. PREGIUDIZIO AL COMMERCIO COMUNITARIO	109
VIII. GRAVITA', CONSISTENZA E DURATA.....	109
IX. SANZIONI.....	112