

STUDIO LEGALE PADOVAN

Milano Roma Treviso New Delhi Istanbul Abu Dhabi Dubai Madrid Vigo Lisbona

Le aggregazioni formali ed informali di imprese

aspetti giuridico-fiscali
nelle principali legislazioni

Contract: risorse, vincoli ed
opportunità

Aw. Marco Padovan

FEDERLEGNO-ARREDO

Milano, 26 giugno 2009





Avvertenza

I presente documento ha il mero fine di illustrare alcuni aspetti particolari delle aggregazioni di imprese e non rappresenta un parere legale né intende suggerire soluzioni o fornire indicazioni operative.



Contenuti

- Le diverse forme di aggregazione di imprese
- Aspetti generali
- La *joint venture* non societaria
- La *joint venture* societaria
- Conclusioni



STUDIO LEGALE PADOVAN

Le diverse forme di aggregazione di imprese

- “aggregazione di imprese” è un’espressione atecnica che può riferirsi a strutture economiche e giuridiche ben distinte;
- In ogni caso, tali situazioni hanno tutte come elemento comune la collaborazione tra diversi imprenditori o gruppi di imprenditori;



STUDIO LEGALE PADOVAN

Le diverse forme di aggregazione di imprese

- Il minimo comune denominatore è la condivisione di capacità e risorse alle quali le parti non avrebbero accesso individualmente, ad esempio:
 - ❖ Capacità di investimento;
 - ❖ Finanziamenti e garanzie;
 - ❖ Esperienza e *know-how*;
 - ❖ Licenze, permessi e certificazioni.



STUDIO LEGALE PADOVAN

Le diverse forme di aggregazione di imprese

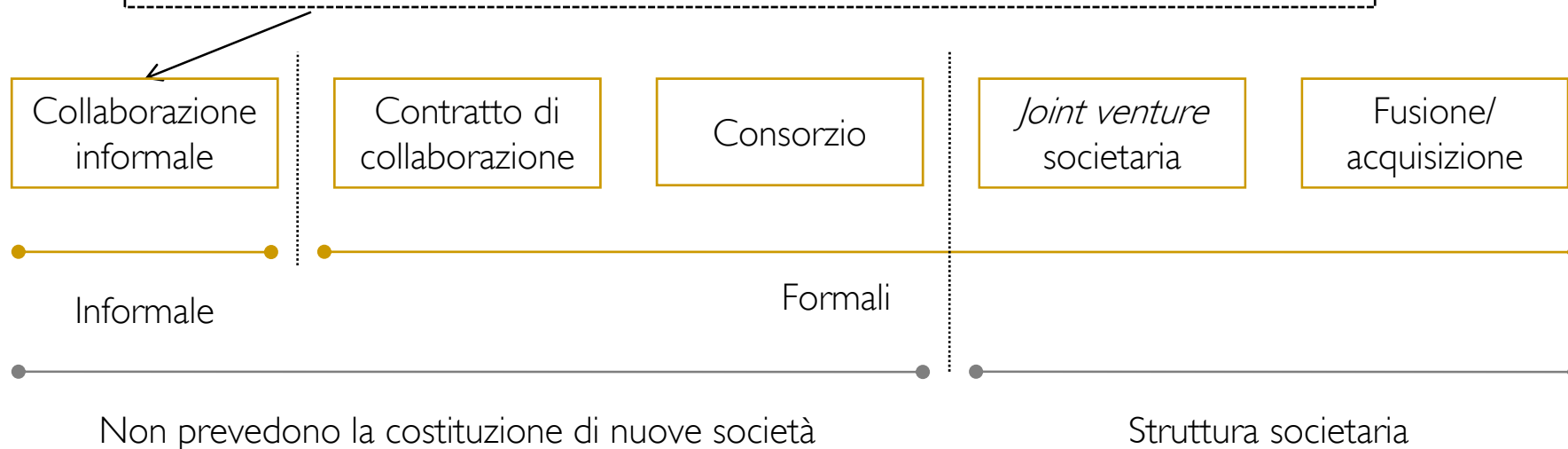
- Altro elemento caratteristico è la condivisione, seppur parziale, del rischio (e dei risultati) del progetto sottostante (priva di tale caratteristica, un'aggregazione non si distinguerebbe da una normale fornitura o consulenza);



STUDIO LEGALE PADOVAN

Le diverse forme di aggregazione di imprese

Spesso non rappresenta altro che un vincolo personale tra rappresentanti di due società che si scambiano informazioni su opportunità commerciali. Molto importante nella pratica ma con poche conseguenze giuridiche o fiscali.

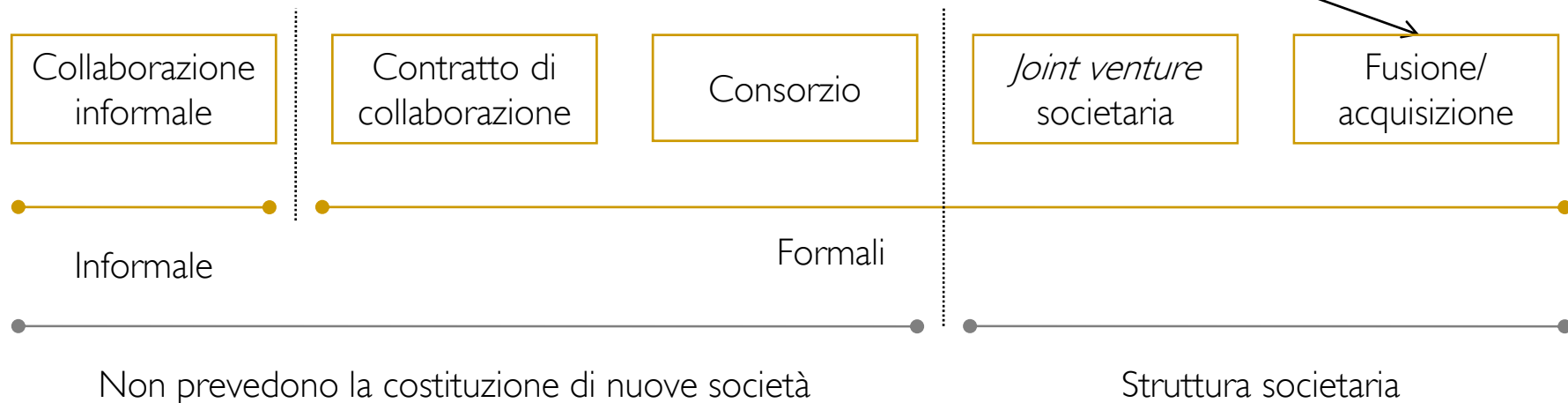




STUDIO LEGALE PADOVAN

Le diverse forme di aggregazione di imprese

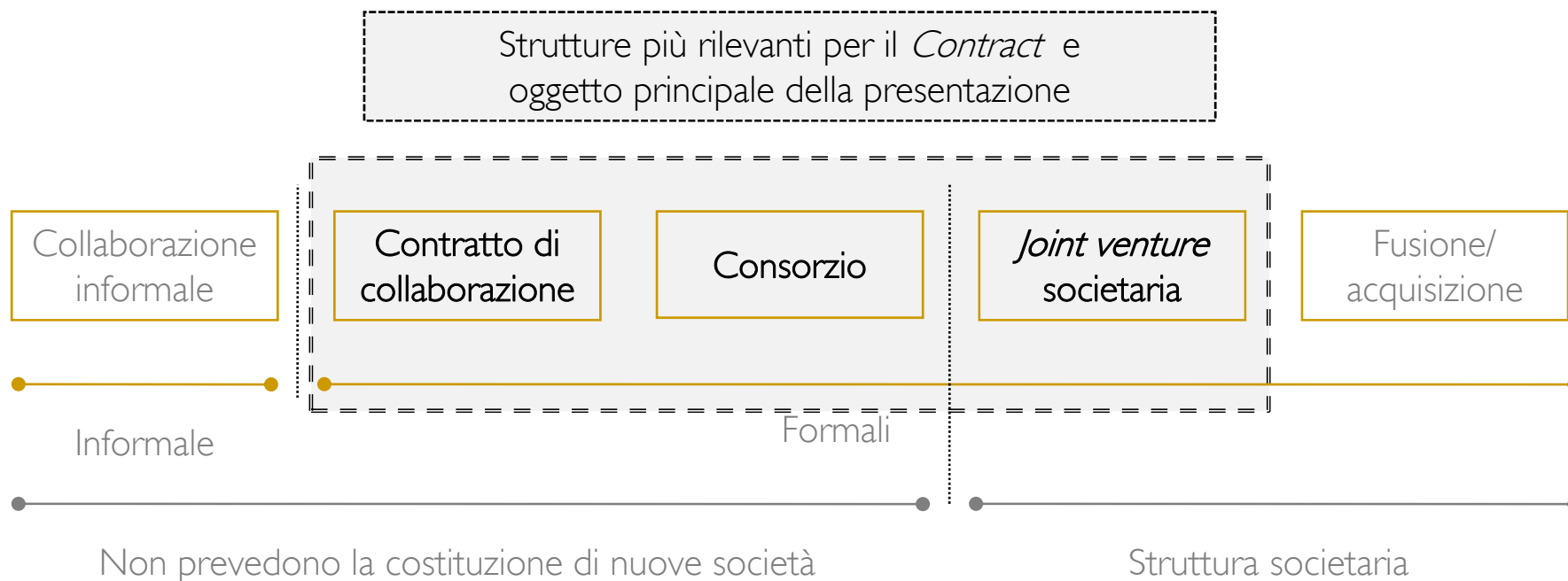
Rappresenta un modo permanente di aggregazione, utile a modificare la struttura e il volume della produzione; ha delle conseguenze che vanno molto al di là del semplice *Contract*.





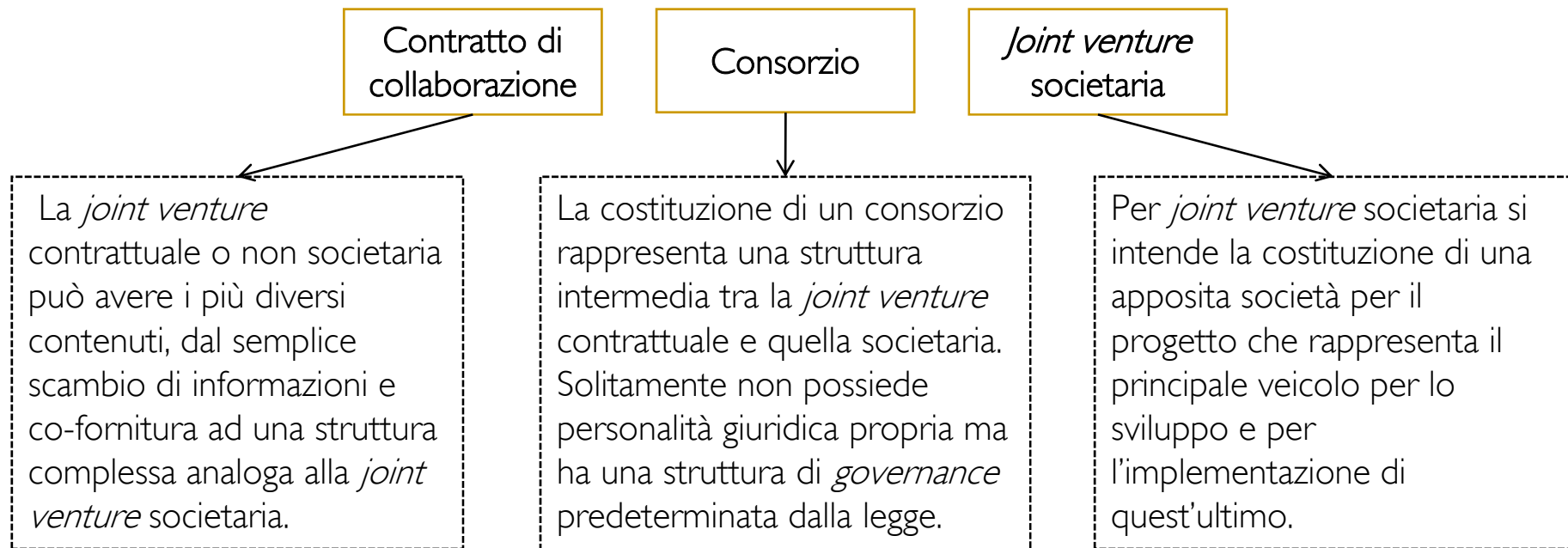
STUDIO LEGALE PADOVAN

Le diverse forme di aggregazione di imprese





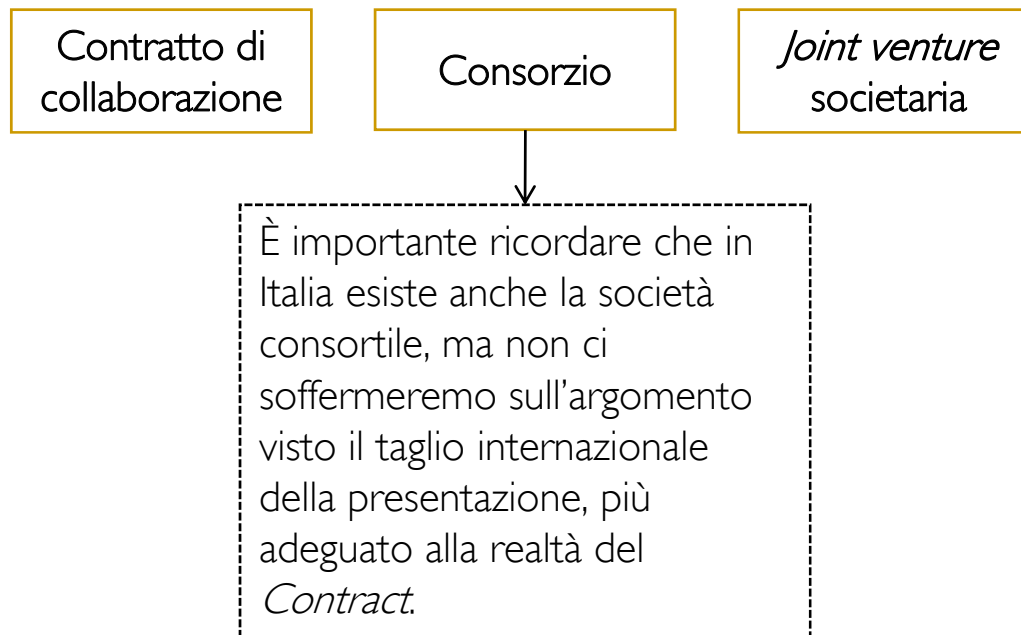
Le diverse forme di aggregazione di imprese





STUDIO LEGALE PADOVAN

Le diverse forme di aggregazione di imprese





STUDIO LEGALE PADOVAN

Le diverse forme di aggregazione di imprese

- Le norme (*inter alia* contrattuali, societarie, fiscali e doganali) effettivamente applicabili all'aggregazione di imprese relativa ad uno specifico progetto dipendono da diversi fattori:
 - ❖ Domicilio/sede, luogo di costituzione e forma giuridica di ognuno dei *partner*, del cliente e dei principali subappaltatori;
 - ❖ Luogo (o luoghi) di svolgimento dei lavori;
 - ❖ Natura dei lavori oggetto del *contract*.



STUDIO LEGALE PADOVAN

Aspetti Generali

- Oggetto
- Riservatezza
- Esclusiva
- Investimento e risultati
- Impatto fiscale

L'oggetto di un'operazione di aggregazione è solitamente determinato, limitato nel tempo e non strettamente rientrante (geograficamente, operativamente o dimensionalmente) nell'attività ordinaria delle imprese coinvolte. Diversamente, sarebbe più logico sviluppare l'operazione mediante una struttura societaria permanente.



STUDIO LEGALE PADOVAN

Aspetti Generali

- Oggetto
- Riservatezza ←
- Esclusiva
- Investimento e risultati
- Impatto fiscale

Le disposizioni sulla riservatezza – a dispetto della difficoltà pratica di dimostrare e sanzionare il suo inadempimento – sono quasi sempre presenti negli accordi di aggregazione perché conferiscono alle parti le garanzie necessarie per condividere informazioni su questioni tecniche e opportunità commerciali.



STUDIO LEGALE PADOVAN

Aspetti Generali

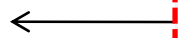
- Oggetto
- Riservatezza
- Esclusiva
- Investimento e risultati
- Impatto fiscale

← La clausola di esclusiva è anche molto importante perché rappresenta un ostacolo alla diversione, verso altri progetti, delle informazioni e delle risorse ottenute con l'aggregazione.



Aspetti Generali

- Oggetto
- Riservatezza
- Esclusiva
- Investimento e risultati
- Impatto fiscale



La clausola deve essere elaborata con molta attenzione e, ove possibile, i relativi impegni devono essere assunti anche dallo capogruppo, al fine di evitare che possa essere aggirata con banali schermi societari.



STUDIO LEGALE PADOVAN

Aspetti Generali

- Oggetto
- Riservatezza
- Esclusiva
- Investimento e ← risultati
- Impatto fiscale

Ogni accordo deve prevedere in modo preciso e dettagliato il contributo di ciascuna delle parti e la sua partecipazione ai risultati (positivi e/o negativi). È importante tenere presente che può essere estremamente complesso – specie in assenza di una apposita struttura societaria e/o amministrativa per il progetto - calcolare il risultato netto dell'operazione.



STUDIO LEGALE PADOVAN

Aspetti Generali

- Oggetto
- Riservatezza
- Esclusiva
- Investimento e ← risultati
- Impatto fiscale

Nei casi in cui le parti mettono a disposizione del progetto le proprie strutture e servizi, esistono molti costi “non divisibili” (gestione, consulenza legale, comunicazione, acqua, energia elettrica ecc.) che devono essere presi in considerazione.



STUDIO LEGALE PADOVAN

Aspetti Generali

- Oggetto
- Riservatezza
- Esclusiva
- Investimento e risultati
- Impatto fiscale

← Come calcolare l'ora di uso di una gru oppure il contributo rappresentato dalla reputazione o dal prestigio di una delle parti della *joint venture*?



Aspetti Generali

- Oggetto
- Riservatezza
- Esclusiva
- Investimento e risultati
- Impatto fiscale ←

Una volta individuati, seppur in via preliminare, i principali “flussi finanziari” del progetto, si può iniziare la sua pianificazione fiscale.



STUDIO LEGALE PADOVAN

Aspetti Generali

- Oggetto
- Riservatezza
- Esclusiva
- Investimento e risultati
- Impatto fiscale ←

È dapprima necessario valutare quali norme si applicheranno alla *joint venture* a prescindere dalla struttura giuridica utilizzata (ad esempio, norme inderogabili del Paese dei *partners* o del luogo in cui si svolge il lavoro) al fine di accertare quale sia lo spazio disponibile per la strategia fiscale.



STUDIO LEGALE PADOVAN

Aspetti Generali

- *Governance* ←
- Rappresentanza/
rapporti con terzi
- Soluzione delle
controversie
- Risoluzione/
Scioglimento

Le operazioni di raggruppamento rientrano nel concetto economico di “*incomplete contract*”, vale a dire di accordo complesso e di lunga durata nel quale è impossibile per le parti prevedere e disciplinare, già al momento della stipulazione, tutte le possibilità ed i rischi inerenti al progetto.



STUDIO LEGALE PADOVAN

Aspetti Generali

- *Governance* ←
- Rappresentanza/
rapporti con terzi
- Soluzione delle
controversie
- Risoluzione/
Scioglimento

Di conseguenza queste operazioni – soprattutto in assenza di una struttura societaria, come si approfondirà nel prosieguo – richiedono meccanismi per la gestione di eventi imprevedibili ovvero strumenti per “correggere la rotta”.



STUDIO LEGALE PADOVAN

Aspetti Generali

- *Governance* ←
- Rappresentanza/
rapporti con terzi
- Soluzione delle
controversie
- Risoluzione/
Scioglimento

Le parti devono intanto individuare quali siano le materie che reputano essenziali e garantirsi (quantomeno) il diritto di porre il veto su ogni decisione che le concerne. Al di là delle strutture societarie o parasocietarie, gli strumenti classici per la gestione di situazioni di questo genere sono la formazione di organi deliberanti, riunioni periodiche e l'arbitrato tecnico per la risoluzione di *deadlocks*.



STUDIO LEGALE PADOVAN

Aspetti Generali

- *Governance*
- Rappresentanza/
rapporti con terzi
- Soluzione delle
controversie
- Risoluzione/
Scioglimento

← Si tratta di decidere chi, come e quando stabilirà i rapporti e manterrà i contatti con il cliente e con i fornitori. Gestire tali contatti permette di mantenere un controllo maggiore sul progetto, ma implica anche maggiori responsabilità.



Aspetti Generali

- *Governance*
- Rappresentanza/
rapporti con terzi
- Soluzione delle
controversie
- Risoluzione/
Scioglimento

← Oltre ad esigere meccanismi di deliberazione, la durata e la complessità delle operazioni di aggregazione di imprese comportano anche il rischio che sorgano dispute e conflitti tra le parti.



Aspetti Generali

- *Governance*
- Rappresentanza/
rapporti con terzi
- Soluzione delle
controversie
- Risoluzione/
Scioglimento

← È importante perciò trovare dei meccanismi di soluzione delle controversie che siano, entro il limite del possibile, agevoli, poco costosi e che preservino la continuità delle attività della *joint venture*.



Aspetti Generali

- *Governance*
- Rappresentanza/
rapporti con terzi
- Soluzione delle
controversie
- Risoluzione/
Scioglimento

← La scelta del foro è molto importante. Una sentenza favorevole può non avere grande significato se non può essere agevolmente eseguita (ad es. non si trovano beni del debitore nel Paese nel quale la sentenza è stata pronunciata).



Aspetti Generali

- *Governance*
- Rappresentanza/
rapporti con terzi
- Soluzione delle
controversie
- Risoluzione/
Scioglimento

← In tale ipotesi la soddisfazione del proprio credito può richiedere una seconda (potenzialmente complessa e rischiosa) procedura di riconoscimento della sentenza all'estero. In questo senso, piuttosto che preoccuparsi unicamente di "giocare in casa", è necessario accertare quale sia la migliore strada per far valere *effettivamente* le proprie ragioni.



Aspetti Generali

- *Governance*
- Rappresentanza/
rapporti con terzi
- Soluzione delle
controversie
- Risoluzione/
Scioglimento

← Sin dall'inizio è necessario riflettere sulle possibili vie di uscita dal progetto, prendendo in considerazione le possibilità di esito sia positivo sia (soprattutto) negativo.



STUDIO LEGALE PADOVAN

Aspetti Generali

- *Governance*
- Rappresentanza/
rapporti con terzi
- Soluzione delle
controversie
- Risoluzione/
Scioglimento

Oltre a stabilire i criteri per la liquidazione della partecipazione di uno dei *partners* (nel caso in cui l'altro continui con il progetto), è necessario disciplinare (tra l'altro) l'uso della proprietà intellettuale del *partner* uscente, il suo diritto o meno di operare sullo stesso mercato e il destino delle garanzie da questi concesse a beneficio della *joint venture*.





STUDIO LEGALE PADOVAN

Aspetti Generali

- Struttura Giuridica
- Diritto applicabile

Restano infine da scegliere le norme che disciplineranno il rapporto con il *partner* (ed eventualmente con la società di progetto), avendo però cura di verificare precedentemente che tale scelta sia ritenuta valida in tutte le giurisdizioni coinvolte nel progetto.

La valutazione complessiva dei punti precedenti porta alla riflessione sulle questioni più importanti da un punto di vista giuridico e fiscale.

È necessario o conveniente avere un veicolo societario? In caso affermativo, quale è la miglior forma (i.e. s.r.l., s.p.a, *limited company* inglese, LLC del Delaware)?



La joint venture non societaria

- Esempi e strumenti:
 - ❖ raggruppamenti di imprese
 - ❖ patrimoni destinati a singoli affari
 - ❖ consorzi ordinari
 - ❖ gruppo europeo di interesse economico - GEIE



La *joint venture* non societaria

- Vantaggi:
 - ❖ più flessibilità ←
 - ❖ efficienza fiscale
 - ❖ costi limitati
 - ❖ scioglimento semplice

Non essendo sottoposta ad una disciplina predeterminata dalla legge, come nel caso delle società, la *joint-venture* non societaria (contrattuale) può essere liberamente organizzata dalle parti, trovando come unico limite le norme generali in materia di contratti.



La *joint venture* non societaria

- Vantaggi:
 - ❖ più flessibilità
 - ❖ efficienza fiscale ←
 - ❖ costi limitati
 - ❖ scioglimento semplice

La *joint venture* non societaria è per definizione *tax transparent* e, quindi, tutti i *partner* possono in linea di massima scaricare le spese ed i costi sostenuti per il progetto. Non esiste la necessità di redigere un bilancio consolidato con quello della società di progetto.



La *joint venture* non societaria

- Vantaggi:
 - ❖ più flessibilità
 - ❖ efficienza fiscale ←
 - ❖ costi limitati
 - ❖ scioglimento semplice

È importante, però, tenere in considerazione il fatto che in alcuni Paesi – ad esempio la Bulgaria – anche una *joint venture* può essere equiparata ad una persona giuridica. In tale ipotesi, i *partners* devono tenere una contabilità separata per il progetto, i cui redditi saranno tassati localmente prima di poter essere distribuiti.



La *joint venture* non societaria

■ Vantaggi:

- ❖ più flessibilità
- ❖ efficienza fiscale
- ❖ costi limitati ←
- ❖ scioglimento semplice

Progetti di importo contenuto e breve durata possono non giustificare i costi necessari per la costituzione di una società (spese legali, spese notarili ed amministrative, formalità e costi degli atti societari ecc.).



La *joint venture* non societaria

■ Vantaggi:

- ❖ più flessibilità
- ❖ efficienza fiscale
- ❖ costi limitati
- ❖ scioglimento semplice ←

La risoluzione di una *joint venture* non societaria non richiede la nomina di liquidatori né, in linea di massima, altre formalità burocratiche.



STUDIO LEGALE PADOVAN

La *joint venture* non societaria

■ Svantaggi:

- ❖ struttura di fatturazione ←
- ❖ costi comuni e utili
- ❖ gestione dei conflitti
- ❖ responsabilità

La *joint venture* non societaria non può emettere fatture “proprie”, ognuno dei *partners* deve fatturare i propri servizi oppure uno di essi concentra su di sé i rapporti con il cliente mentre l'altro assumerà le vesti di subfornitore.



STUDIO LEGALE PADOVAN

La *joint venture* non societaria

■ Svantaggi:

- ❖ struttura di fatturazione
- ❖ costi comuni e utili
- ❖ gestione dei conflitti
- ❖ responsabilità

La fatturazione da parte di due o più soggetti distinti può non essere gradita dal cliente, soprattutto per contratti d'appalto *lump sum* o *turn key*. Oltre a ciò, tale modo di fatturare può implicare una divulgazione non voluta della propria struttura di costi.



La *joint venture* non societaria

- Svantaggi:
 - ❖ struttura di fatturazione
 - ❖ costi comuni e utili
 - ❖ gestione dei conflitti
 - ❖ responsabilità

Non esistendo un soggetto formalmente unitario, ciascun partner deve gestire le proprie entrate ed uscite: ciò può comportare delle complicazioni allorché i costi e gli utili della *joint venture* devono essere ripartiti tra i *partners* secondo criteri particolari.



La *joint venture* non societaria

■ Svantaggi:

- ❖ struttura di fatturazione
- ❖ costi comuni e utili
- ❖ gestione dei conflitti ←
- ❖ responsabilità

È importante tenere presente che, in assenza di una struttura di *governance* prevista dalla propria legge, i *partners* dovranno redigere contratti estremamente dettagliati contenenti tutte le “istruzioni per l’uso”.



La *joint venture* non societaria

■ Svantaggi:

- ❖ struttura di fatturazione
- ❖ costi comuni e utili
- ❖ gestione dei conflitti ←
- ❖ responsabilità

Oltre alle procedure di deliberazione, diventa necessario affrontare la delicata questione del conflitto di interesse, dato che (diversamente dalla *joint venture* societaria) non esiste una disciplina legale specifica.



La *joint venture* non societaria

■ Svantaggi:

- ❖ struttura di fatturazione
- ❖ costi comuni e utili
- ❖ gestione dei conflitti
- ❖ responsabilità ←

In linea di principio, la *joint venture* non societaria sarebbe più sicura di quella societaria, in quanto i *partners* sono responsabili soltanto per i propri impegni e non sono obbligati al versamento del capitale sociale.



La *joint venture* non societaria

■ Svantaggi:

- ❖ struttura di fatturazione
- ❖ costi comuni e utili
- ❖ gestione dei conflitti
- ❖ responsabilità ←

Tuttavia, è importante tenere presente che in tale ipotesi i *partners*, diversamente dalla *joint venture* societaria, non possono avvalersi della responsabilità limitata al capitale versato.



La *joint venture* non societaria

■ Svantaggi:

- ❖ struttura di fatturazione
- ❖ costi comuni e utili
- ❖ gestione dei conflitti
- ❖ responsabilità ←

Oltre a ciò, non può escludersi che qualche Paese consideri una tale struttura come una società irregolare o *partnership*, con la conseguenza dell'eventuale attribuzione di una responsabilità solidale e illimitata per le obbligazioni derivanti dal progetto comune.



La joint venture societaria

- Vantaggi
- Svantaggi
- Scelta della giurisdizione
- Principali documenti



La joint venture societaria

■ Vantaggi

- ❖ Limitazione della responsabilità
- ❖ Struttura di fatturazione e costi unificata
- ❖ Disciplina legislativa delle deliberazioni e del conflitto di interessi
- ❖ Maggiore spazio per la pianificazione fiscale



La joint venture societaria

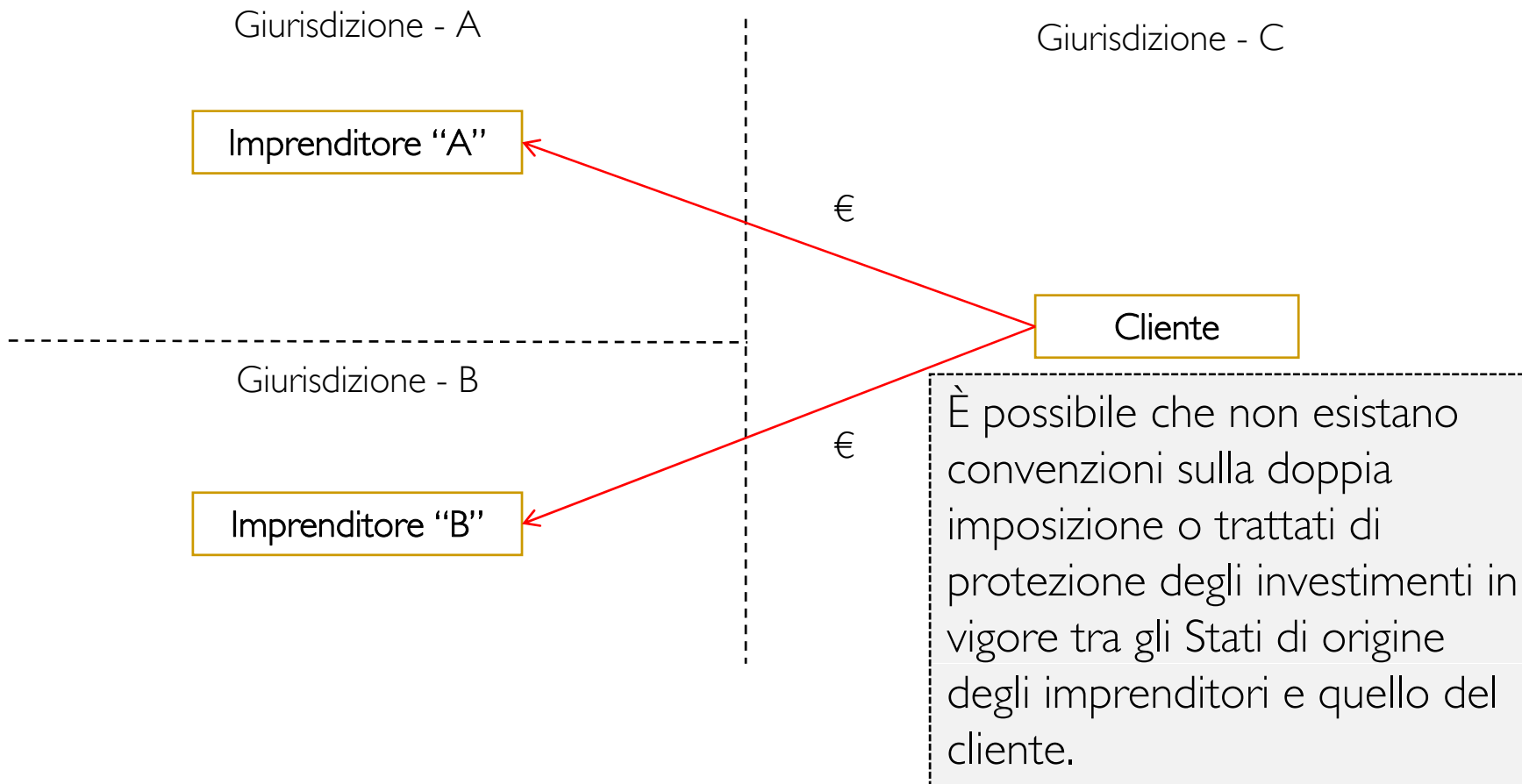
■ Svantaggi

- ❖ Costi
- ❖ Burocrazia
- ❖ Necessità di nomina degli amministratori
- ❖ Immobilizzazione del capitale
- ❖ Scioglimento più articolato



STUDIO LEGALE PADOVAN

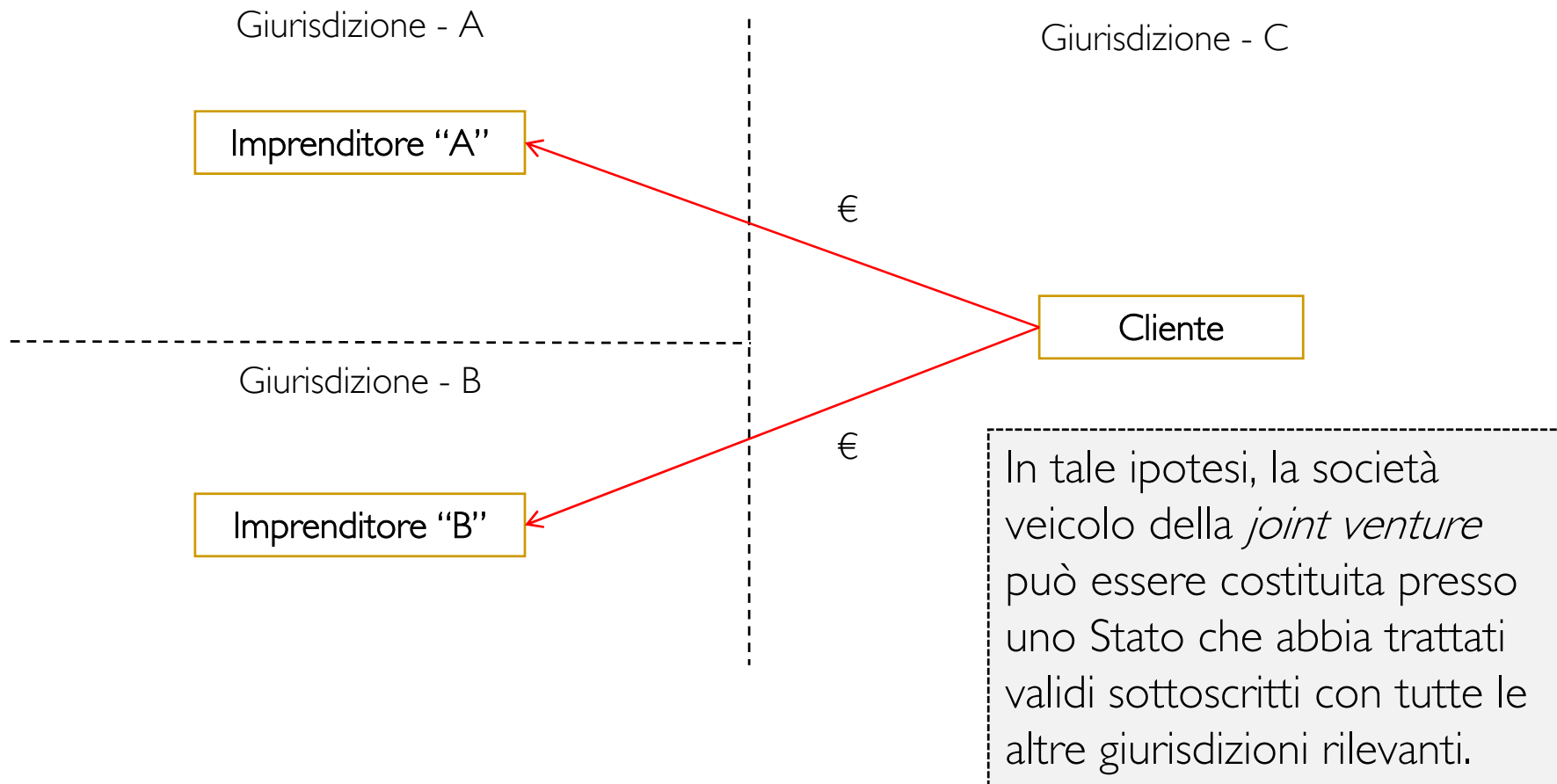
La *joint venture* societaria





STUDIO LEGALE PADOVAN

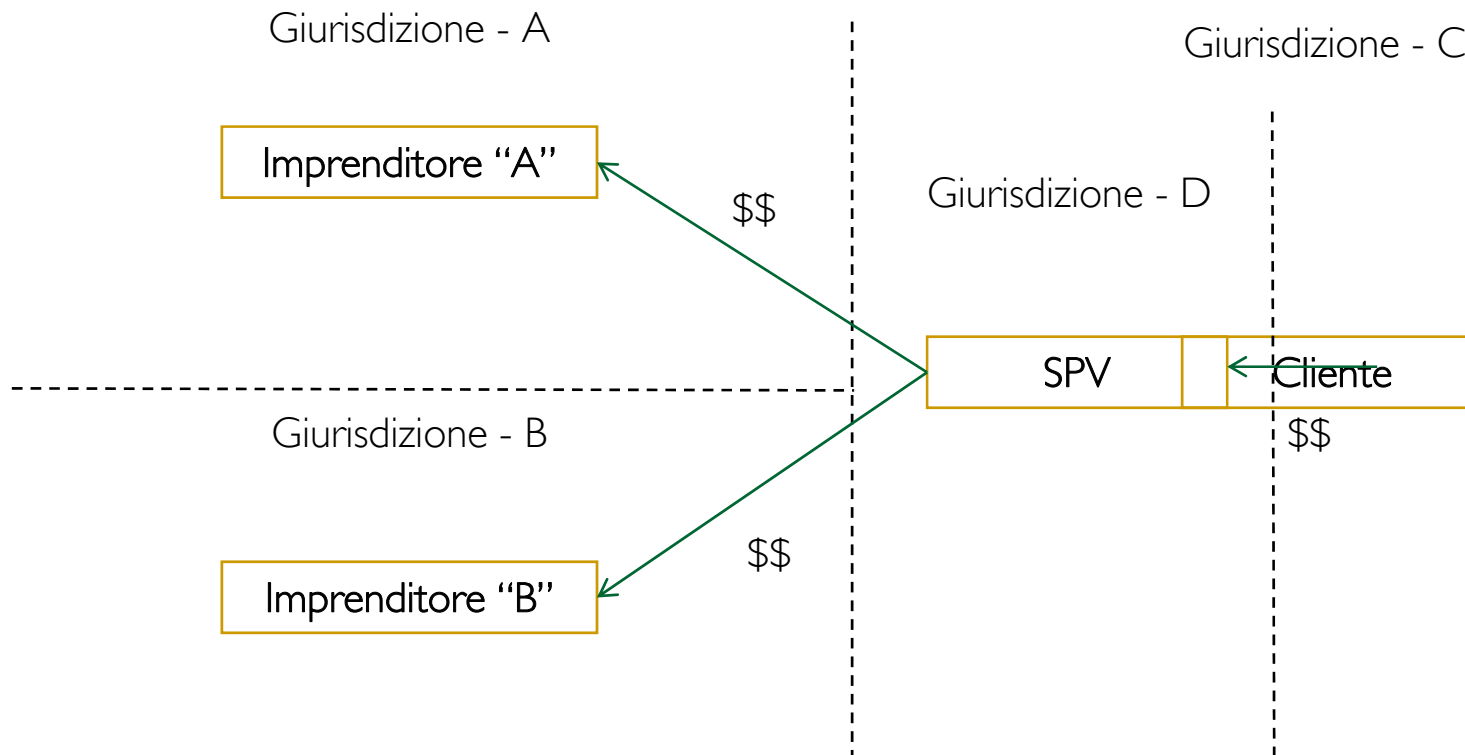
La *joint venture* societaria





STUDIO LEGALE PADOVAN

La *joint venture* societaria





La joint venture societaria

- Scelta della giurisdizione
 - ❖ Stabilità politica
 - ❖ Verifica dell'eventuale status di *blacklisted*
 - ❖ Analisi delle convenzioni sulla doppia imposizione e protezioni degli investimenti disponibili
 - ❖ Solidità della limitazione della responsabilità dei soci



La joint venture societaria

■ Principali documenti

- ❖ Statuto sociale
- ❖ Patto parasociale
- ❖ Contratti di fornitura, assistenza o *offtake* con la nuova società
- ❖ Contratto di licenza per la proprietà intellettuale
- ❖ Contratti con gli amministratori e *comfort letters*
- ❖ *Wrap Agreement*



Conclusioni

- L'aggregazione tra imprese è un ottimo strumento per renderle più competitive sul mercato globale, ampliando l'offerta e massimizzando i rendimenti;
- Ad una maggiore solidità finanziaria è possibile associare maggiori e più ampie competenze tecniche;
- Non è tuttavia possibile indicare un modello universale di aggregazione: la natura del progetto, le qualità delle imprese coinvolte ed i diversi obiettivi di volta in volta perseguiti indurranno i soggetti coinvolti a preferire una particolare struttura rispetto alle altre.



STUDIO LEGALE PADOVAN

STUDIO LEGALE PADOVAN

Via Leopardi, 9

20123 Milano

Tel.: +39 024814994

Fax: +39 0243981694

info@studiopadovan.com

www.studiopadovan.com