

STUDIO LEGALE PADOVAN

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

Le aggregazioni formali ed informali di imprese e i contratti FIDIC

Contract: opportunità ed organizzazione

Awv. Marco Padovan

FEDERLEGNO-ARREDO

Milano, 16 luglio 2010





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

- Parte A – Le Aggregazione formali ed informali di imprese
- Parte B – I contratti FIDIC



Contenuti – Parte A

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



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



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



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)



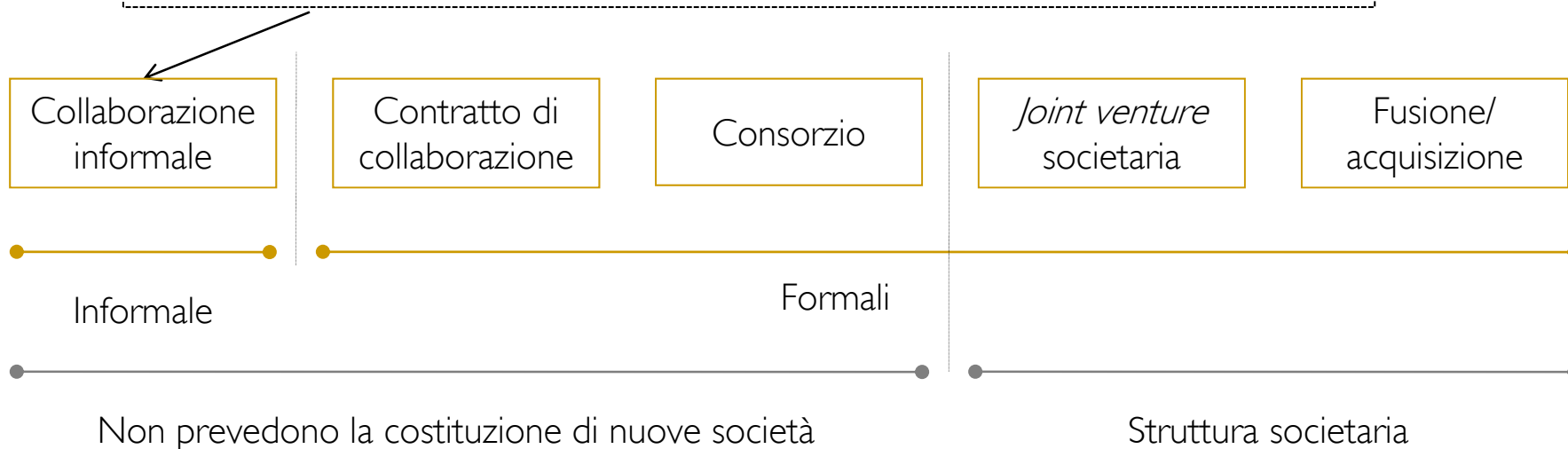
Le diverse forme di aggregazione di imprese





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.





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 di una normale operazione di *Contract*.



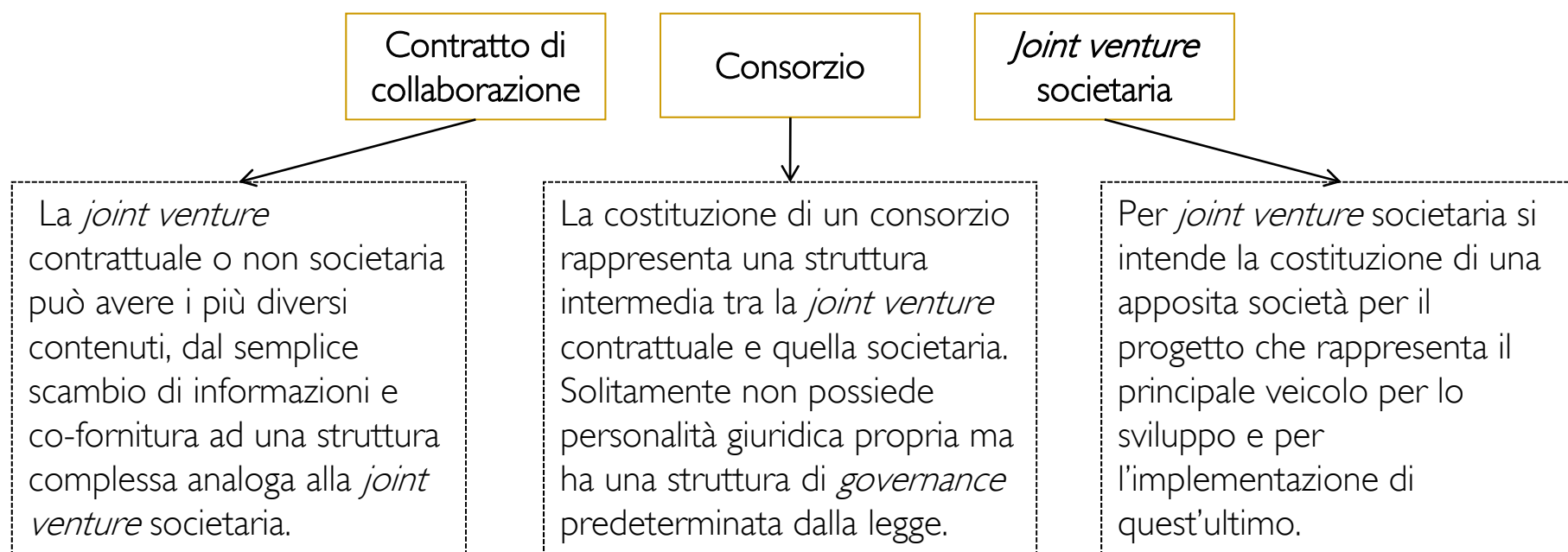


Le diverse forme di aggregazione di imprese



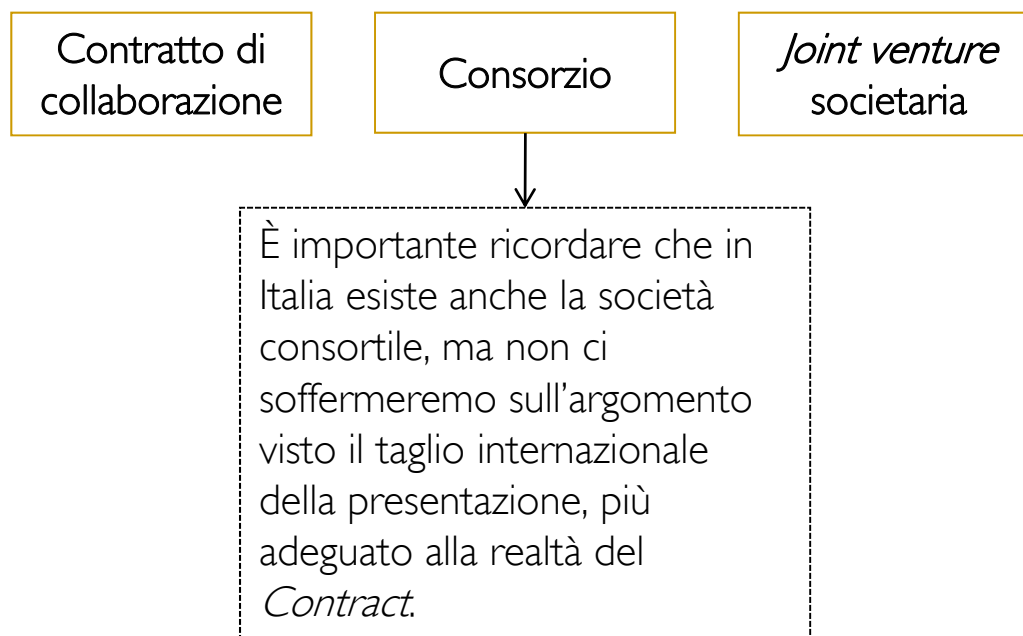


Le diverse forme di aggregazione di imprese





Le diverse forme di aggregazione di imprese





Le diverse forme di aggregazione di imprese

- Le norme (tra l'altro 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*.



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.



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.



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

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 (costi indivisibili).



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.



Aspetti Generali

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

Per la sua durata e complessità, le operazioni di aggregazioni richiedono meccanismi per la gestione di eventi imprevedibili ovvero strumenti per “correggere la rotta”.



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*.



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

← I meccanismi di *Governance* spesso non bastano per evitare conflitti più gravi. 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

← 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

- 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 (per esempio 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
 - ❖ possibile efficienza fiscale (*tax transparent*)
 - ❖ costi limitati
 - ❖ scioglimento semplice



La *joint venture* non societaria

■ Svantaggi:

- ❖ struttura di fatturazione più complessa
- ❖ difficoltà nel calcolo dei costi comuni e degli utili
- ❖ difficoltà nella gestione dei conflitti in assenza di struttura societaria di *governance*
- ❖ inesistenza di limitazione della responsabilità al capitale sociale (non c'è appunto una società di progetto) e rischio di riconoscimento in giudizio di una *partnership* o di una società di fatto tra i membri della *joint venture* non societaria



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
- ❖ grande numero di norme inderogabili
- ❖ necessità di nomina degli amministratori
- ❖ immobilizzazione del capitale
- ❖ scioglimento più articolato

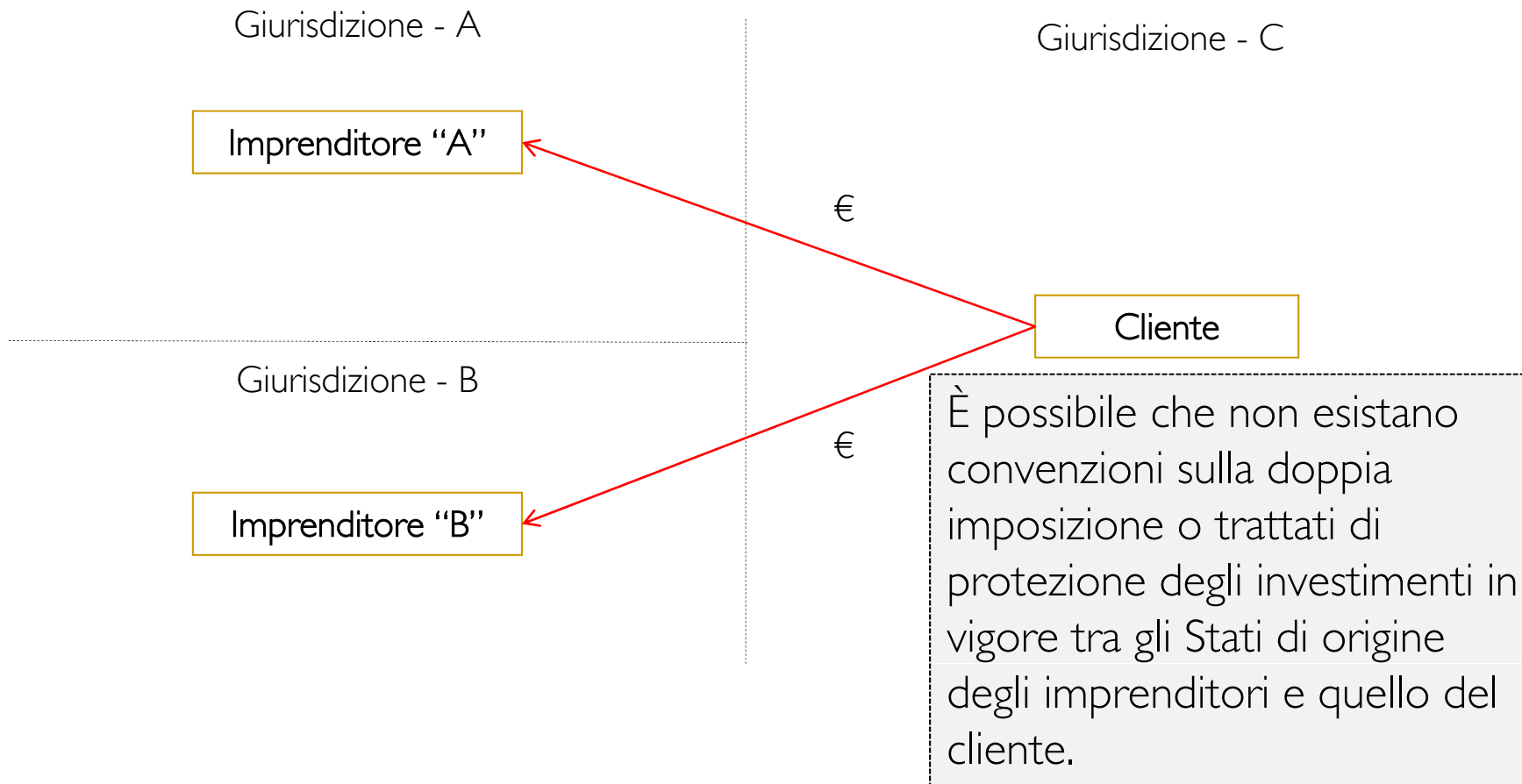


La *joint venture* societaria

Esempio di pianificazione fiscale
attraverso una *joint venture* societaria

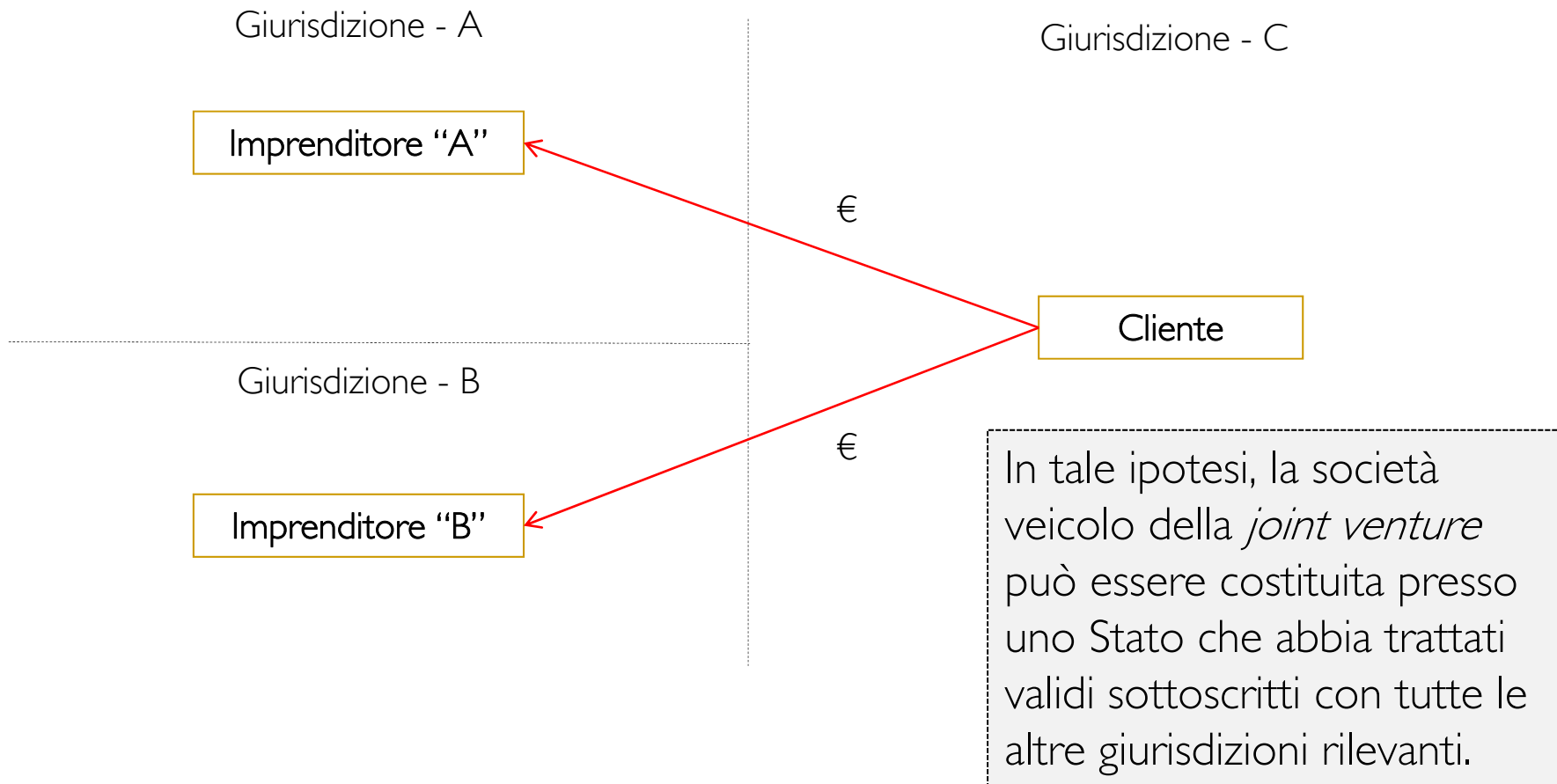


La *joint venture* societaria



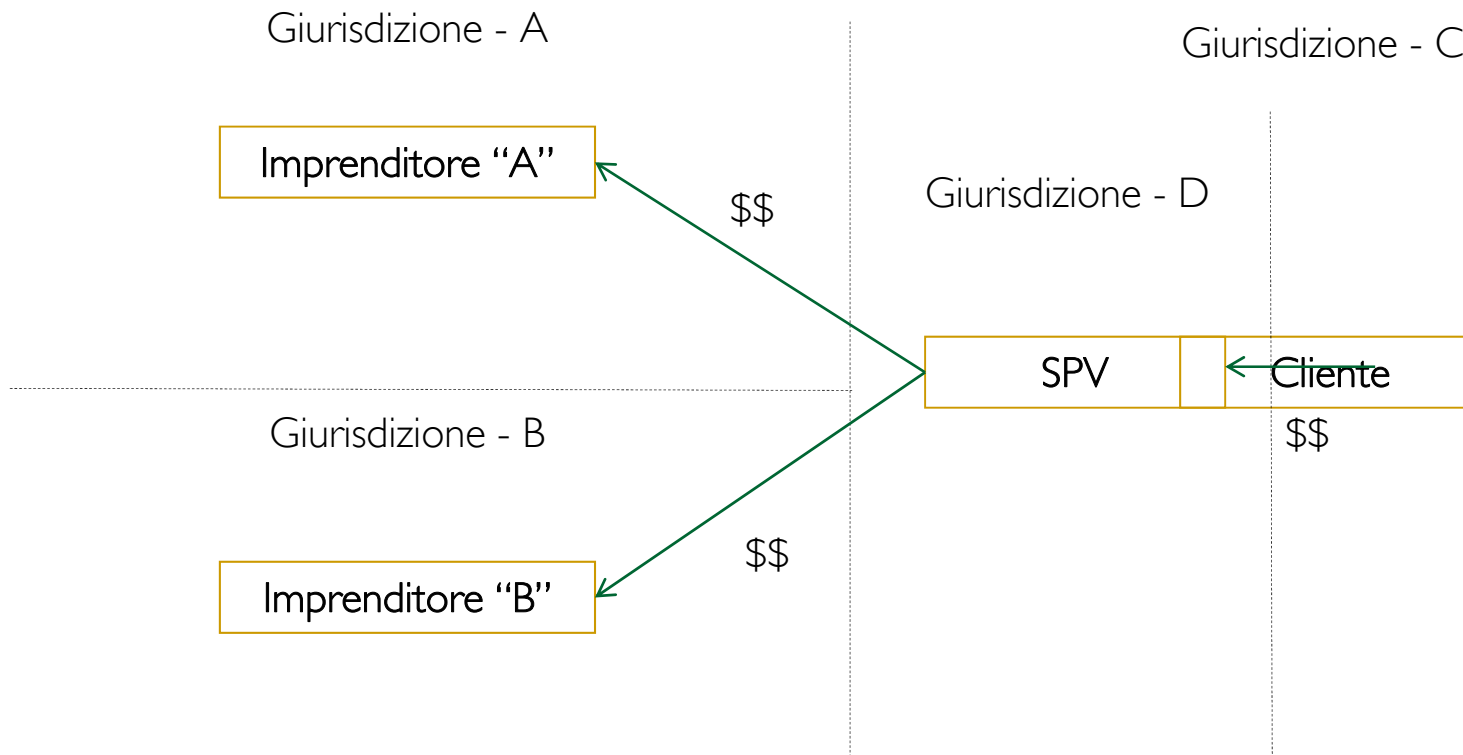


La *joint venture* societaria





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 – Parte A

- 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



Contenuti – Parte B

- FIDIC e i modelli di contratto
- Il “*Red Book*” e gli altri
- Struttura dei documenti
- I principali soggetti





FIDIC e i modelli di contratto

- FIDIC è l'acronimo di *Fédération Internationale des Ingénieurs-Conseils* (Federazione internazionale degli ingegneri consulenti), confederazione fondata nel 1913 rappresentativa delle associazioni di categoria con la finalità di promuovere la formazione degli ingegneri e la diffusione delle conoscenze tecniche
- Il rappresentante italiano presso la FIDIC è InArSind (Sindacato Nazionale Ingegneri e Architetti Liberi Professionisti)



FIDIC e i modelli di contratto

- La FIDIC ha assunto notevole importanza nel campo degli appalti internazionali attraverso l'elaborazione, sin dal 1957, di diversi modelli contrattuali per la realizzazione di grandi progetti che sono gradualmente diventati dei veri e propri documenti standard per il mercato mondiale
- I contratti FIDIC sono documenti tipici della tradizione di *common law* e si ispirano ai modelli di contratti originalmente prodotti dalla Association of Consulting Engineers (cd. *ACE Form*), e dall'associazione professionale britannica Institution of Civil Engineers (cd. *ICE Form*)



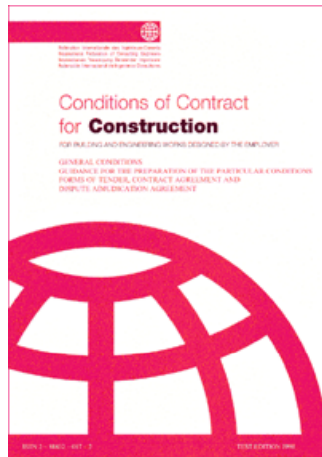
Il “*Red Book*” e gli altri

- Il primo modello di contratto FIDIC fu il “*Conditions of Contract (International) for Works of Civil Engineering Construction*”, detto in breve “*Red Book*” per via del colore rosso della sua copertina, relativo agli appalti per costruzioni civili (strade, ponti, dighe ecc.)
- Sin dalla sua nascita nel 1957, il *Red Book* fu rielaborato più volte nel corso degli anni (nel 1969, nel 1977, nel 1987). L’edizione del 1987 (la quarta) ha assunto la veste attuale attraverso l’ampio riadattamento operato nel 1999
- Parallelamente la FIDIC sviluppò degli altri modelli generali di contratto applicabili ad appalti diversi per oggetto e struttura



STUDIO LEGALE PADOVAN

Il “*Red Book*” e gli altri



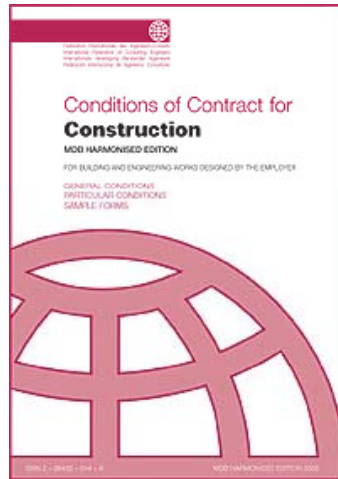
Red Book – è il primo della famiglia FIDIC. Prima edizione del 1957, si applica agli appalti “tradizionali”, in cui il progetto è predisposto (principalmente) dal committente

Yellow Book – prima edizione del 1967, è utilizzato per le forniture di impianti e macchinari nonché per gli appalti in cui anche una parte rilevante del progetto è predisposta dall'appaltatore



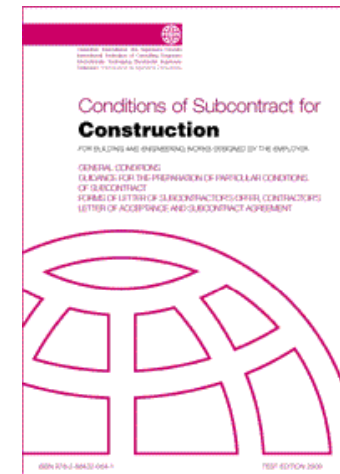


Il “*Red Book*” e gli altri



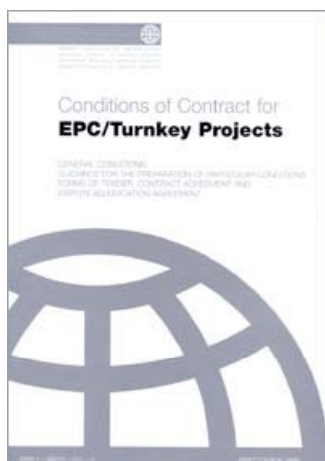
Pink Book MDB – è una versione del *Red Book* modificata per accogliere le richieste delle principali istituzioni di finanza multilaterale, come la Banca Mondiale e la BEI

Subcontract – modello di contratto di subappalto. È ancora una *test version* (non ufficialmente approvata dalla FIDIC), pubblicata nel 2009, ma diventerà probabilmente uno dei documenti più importanti per gli operatori nel settore dell’arredamento





Il “*Red Book*” e gli altri



Silver Book – prima edizione del 1999, si utilizza negli appalti nei quali l'appaltatore cura tanto la progettazione quanto la realizzazione di un impianto produttivo, da consegnarsi pronto per iniziare l'attività (“chiavi in mano” o “*turnkey*”). Sostituisce l'Orange Book

Golden Book – concepito per i progetti nei quali l'appaltatore si occupa anche della gestione dell'impianto, successivamente alla sua costruzione. Si tratta in realtà di una bozza non matura per l'uso commerciale e, per il momento, se ne sconsiglia l'uso





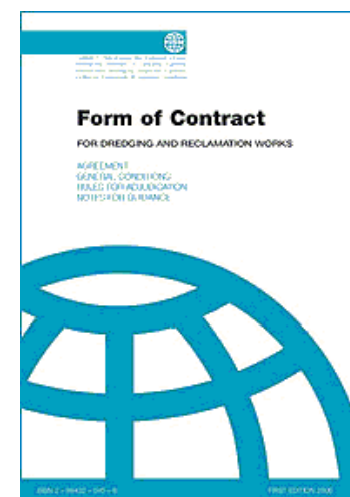
STUDIO LEGALE PADOVAN

Il “*Red Book*” e gli altri



Green Book – versione semplificata del Red Book, pensata per gli appalti di minor valore (orientativamente inferiore a USD 500.000)

Turquoise Book – specificamente pensato per opere di dragaggio di porti e canali ed altri lavori che richiedono poco tempo ed attività relativamente semplici



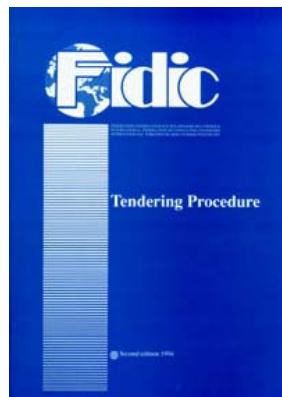


STUDIO LEGALE PADOVAN

Il “*Red Book*” e gli altri



White Book – Client/Consultant Model Services Agreement (1999). Modello di contratto di consulenza concernente progetti di costruzione



Blue Book – Tendering Procedure (1994). Modelli di condizioni generali e principali documenti per un bando di gara d'appalto



Il “*Red Book*” e gli altri



Joint Venture (Consortium) Agreement – modello volto a disciplinare rapporti di collaborazione temporanei tra consulenti, aventi ad oggetto un progetto specifico



Subconsultancy Agreement – realizzato per disciplinare i rapporti tra un consulente (ai sensi del White Book) e i suoi consulenti particolari



Il “*Red Book*” e gli altri

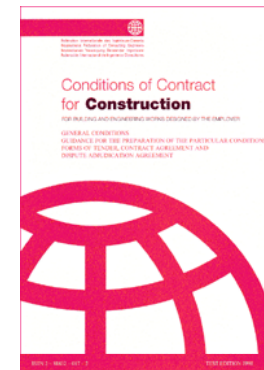
- È poco probabile che gli operatori italiani nel campo dell'arredamento siano tenuti a negoziare e sottoscrivere direttamente un contratto FIDIC come parte di una fornitura nella modalità di *Contract*
- Tuttavia è perfettamente possibile, e accade sempre più frequentemente, che tali forniture si svolgano a valle e nell'ambito di un contratto principale FIDIC
- La conoscenza dei contratti FIDIC è quindi importante perché il cliente (l'appaltatore principale) cercherà di imporre ai suoi fornitori procedure di pagamento e strutture di condivisione dei rischi che riflettano e siano compatibili con il proprio contratto FIDIC, originalmente sottoscritto con l'*Employer* (committente)



Il “*Red Book*” e gli altri

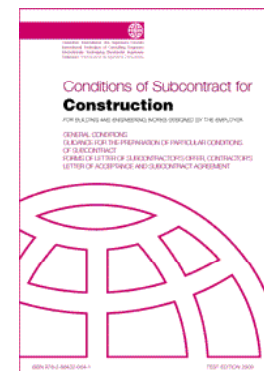
Employer
(committente)

FIDIC Red Book
(contratto principale di appalto)



Contractor
(appaltatore)

Back-to-back Subcontract
(contratto di sub-appalto o fornitura)



Supplier
(fornitore)



Struttura dei documenti

- Contract Agreement
- Letter of Acceptance
- Letter of Tender
- Particular Conditions
- General Conditions
- Specification
- Drawings
- Schedules

Documenti che formano
il contratto o “pacchetto”
FIDIC/1999



Struttura dei documenti

- Contract Agreement
- Letter of Acceptance
- Letter of Tender
- Particular Conditions
- General Conditions
- Specification
- Drawings
- Schedules

Prevede semplicemente che le parti si impegnano ad adempiere a quanto stabilito negli altri documenti. È necessario perché in alcuni Stati l'esistenza di un documento con le firme di entrambe le parti è un indefettibile requisito di validità del contratto



Struttura dei documenti

- Contract Agreement
- Letter of Acceptance
- Letter of Tender
- Particular Conditions
- General Conditions
- Specification
- Drawings
- Schedules

Lettera con la quale l'appaltatore conferma la sua accettazione del contratto



STUDIO LEGALE PADOVAN

Struttura dei documenti

- Contract Agreement
- Letter of Acceptance
- Letter of Tender ←
- Particular Conditions
- General Conditions
- Specification
- Drawings
- Schedules

La *Letter of Tender* ha come suo allegato l'*Appendix to Tender*. Si tratta di un documento estremamente importante, una sorta di modulo di semplice compilazione e facile comprensione che raccoglie in forma schematica le principali variabili del contratto, come ad esempio l'identità delle parti, la valuta (o le valute) di pagamento, il diritto sostanziale applicabile, l'importo delle principali penali, ecc.



Struttura dei documenti

- Contract Agreement
- Letter of Acceptance
- Letter of Tender
- Particular Conditions
- General Conditions
- Specification
- Drawings
- Schedules

Documento con il quale le parti adeguano le *General Conditions* agli aspetti particolari del caso di specie. Rappresenta la parte “mutante” del modello standard



Struttura dei documenti

- Contract Agreement
- Letter of Acceptance
- Letter of Tender
- Particular Conditions
- General Conditions
- Specification
- Drawings
- Schedules

Il testo delle regole generali del modello di contratto FIDIC. Rappresentano il “cuore” d’ogni contratto FIDIC



Struttura dei documenti

- Contract Agreement
- Letter of Acceptance
- Letter of Tender
- Particular Conditions
- General Conditions
- Specification
- Drawings
- Schedules

← Specifiche tecniche del progetto.
Per l' *Yellow Book* si parla di
“*Employer's Requirements*”



Struttura dei documenti

- Contract Agreement
- Letter of Acceptance
- Letter of Tender
- Particular Conditions
- General Conditions
- Specification
- Drawings
- Schedules

Disegni e progetti





Struttura dei documenti

- Contract Agreement
- Letter of Acceptance
- Letter of Tender
- Particular Conditions
- General Conditions
- Specification
- Drawings
- Schedules

Documenti diversi allegati al contratto principale tra i quali riveste particolare importanza il *Bill of Quantities*.



STUDIO LEGALE PADOVAN

Struttura dei documenti

- Contract Agreement
- Letter of Acceptance
- Letter of Tender
- Particular Conditions
- General Conditions
- Specification
- Drawings
- Schedules

documento più importante



Nel caso di conflitto o contraddizione tra due documenti, prevalgono le disposizioni del documento gerarchicamente superiore (clausola 1.5 delle *General Conditions*).

documento meno importante



I principali soggetti

Employer
(committente)

Contractor
(appaltatore)

Subcontractor
(sub-appaltatore)

Engineer

DAB - *Dispute*
Adjudication Board



STUDIO LEGALE PADOVAN

I principali soggetti

Employer
(committente)

Contractor
(appaltatore)

Subcontractor
(sub-appaltatore)

Engineer

DAB - *Dispute
Adjudication Board*

La bozza FIDIC è molto benevola nei confronti dell'*Employer*

I suoi principali obblighi si limitano a – va da sé – pagare l'appaltatore (e dimostrare la capacità di farlo), fornire le informazioni disponibili sulle condizioni geologiche del cantiere, assumersi la responsabilità per i propri progetti, disegni e atti e non escutere abusivamente le garanzie fornite dall'appaltatore



STUDIO LEGALE PADOVAN

I principali soggetti

Employer
(committente)

Contractor
(appaltatore)

Subcontractor
(sub-appaltatore)

Engineer

DAB - *Dispute*
Adjudication Board

Per contro, il modello FIDIC è molto penalizzante nei confronti dell'appaltatore, con inevitabili riflessi per i suoi fornitori e subappaltatori

Dal punto di vista del *Contractor*, la gestione di un progetto FIDIC è inoltre assai impegnativa e problematica e comprende molte obbligazioni accessorie, quali la predisposizione di *report* e resoconti periodici, nomina di un rappresentante, invio di notifiche, ecc.



I principali soggetti

Employer
(committente)

Contractor
(appaltatore)

Subcontractor
(sub-appaltatore)

Engineer

DAB - *Dispute Adjudication Board*

Per definizione, i *Subcontractor* non sono parti del contratto FIDIC a monte delle proprie forniture.

I contratti FIDIC, in particolare il *Red Book*, hanno però diverse disposizioni che trattano dei subfornitori e dei subappaltatori.

In genere, devono essere sottoposti alla previa approvazione dell'*Employer* i contratti di subappalto che non si riferiscano a materie prime (non si applica al *Silver Book*).



STUDIO LEGALE PADOVAN

I principali soggetti

Employer
(committente)

Contractor
(appaltatore)

Subcontractor
(sub-appaltatore)

Engineer

DAB - *Dispute Adjudication Board*

Nel *Red Book*, l'*Employer* può anche imporre al *Contractor* subappaltatori di sua scelta (*nominated subcontractors*), ma in tale ipotesi si accolla la responsabilità per difetti nelle loro prestazioni.

Il *Red Book* autorizza inoltre l'*Employer* ad esigere dal *Contractor* la cessione dei diritti conseguenti i sub-appalti con durata superiore alla consegna dei lavori (esempio classico è la garanzia contro difetti). Nel caso di risoluzione del contratto FIDIC, spetta all'*Employer* un diritto di *step-in* (cessione dell'intero contratto di sub-appalto).



STUDIO LEGALE PADOVAN

I principali soggetti

Employer
(committente)

Contractor
(appaltatore)

Subcontractor
(sub-appaltatore)

Engineer

DAB - *Dispute Adjudication Board*

L'*Engineer* è stato originalmente concepito come una figura neutrale che, avendo la necessaria conoscenza tecnica, effettuerebbe una mediazione permanente tra *Employer* e *Contractor* al fine di assicurare il migliore svolgimento dei lavori.

Tuttavia, l'esperienza ha dimostrato che un professionista (o una società) scelto e pagato esclusivamente dall'*Employer* non potrebbe essere né indipendente né neutrale. Sin dal 1999, il contratto FIDIC riconosce espressamente l'*Engineer* come un agente dell'*Employer*.



STUDIO LEGALE PADOVAN

I principali soggetti

Employer
(committente)

Contractor
(appaltatore)

Subcontractor
(sub-appaltatore)

Engineer

DAB - *Dispute*
Adjudication Board

Attualmente, l'*Engineer* è parzialmente assimilabile alla figura del Direttore dei Lavori.

Spetta all'*Engineer* verificare il regolare andamento dei lavori, adottare eventuali varianti in corso d'opera, dare istruzioni all'appaltatore e decidere controversie in via preliminare (prima che siano sottoposte al DAB o al collegio arbitrale).



STUDIO LEGALE PADOVAN

I principali soggetti

Employer
(committente)

Contractor
(appaltatore)

Subcontractor
(sub-appaltatore)

Engineer

DAB - *Dispute*
Adjudication Board

Non essendo parte del contratto tra *Employer* e *Contractor*, l'*Engineer* non ha il potere di modificarne i termini. Per contro, questo significa anche che il *Contractor* non ha un'azione diretta contro l'*Engineer* per inadempimento (fatta salva la sua eventuale responsabilità extracontrattuale).

Nessuna autorizzazione, approvazione o istruzione dell'*Engineer* esonera il *Contractor* dei suoi doveri contrattuali.



STUDIO LEGALE PADOVAN

I principali soggetti

Employer
(committente)

Contractor
(appaltatore)

Subcontractor
(sub-appaltatore)

Engineer

DAB - *Dispute*
Adjudication Board

Si tratta di un organo di risoluzione delle controversie costituito da una o tre persone. Può funzionare a carattere permanente oppure essere costituito *ad hoc* all'insorgere della controversia.

Le sue decisioni diventano vincolanti se non impugnate e sottoposte all'arbitrato entro 28 giorni.

Ha come vantaggi la prossimità al progetto ed ai fatti. Il principale svantaggio è il costo.



Conclusioni – Parte B

- I contratti FIDIC sono uno strumento complesso e la sua gestione è relativamente “burocratica” rispetto alle diverse prassi e strutture contrattuali prettamente nazionali
- In ogni caso, per progetti internazionali in cui si incrociano diverse culture di lavoro e esperienza, l’uso di bozze standard comporta dei vantaggi che solitamente superano il conseguente aumento della complessità e dei costi
- La conoscenza della contrattualistica FIDIC è molto importante, se non per altre ragioni, per capire meglio le necessità ed i problemi dei propri clienti appaltatori



STUDIO LEGALE PADOVAN

STUDIO LEGALE PADOVAN

Via Leopardi, 9

20123 Milano

Tel.: +39 024814994

Fax: +39 0243981694

info@studiopadovan.com

www.studiopadovan.com



milano • roma • treviso • new delhi • istanbul • abu dhabi • dubai • madrid • vigo • lisboa