

# STUDIO LEGALE PADOVAN

Milano Roma New Delhi Istanbul Abu Dhabi 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 novembre 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

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



### 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)



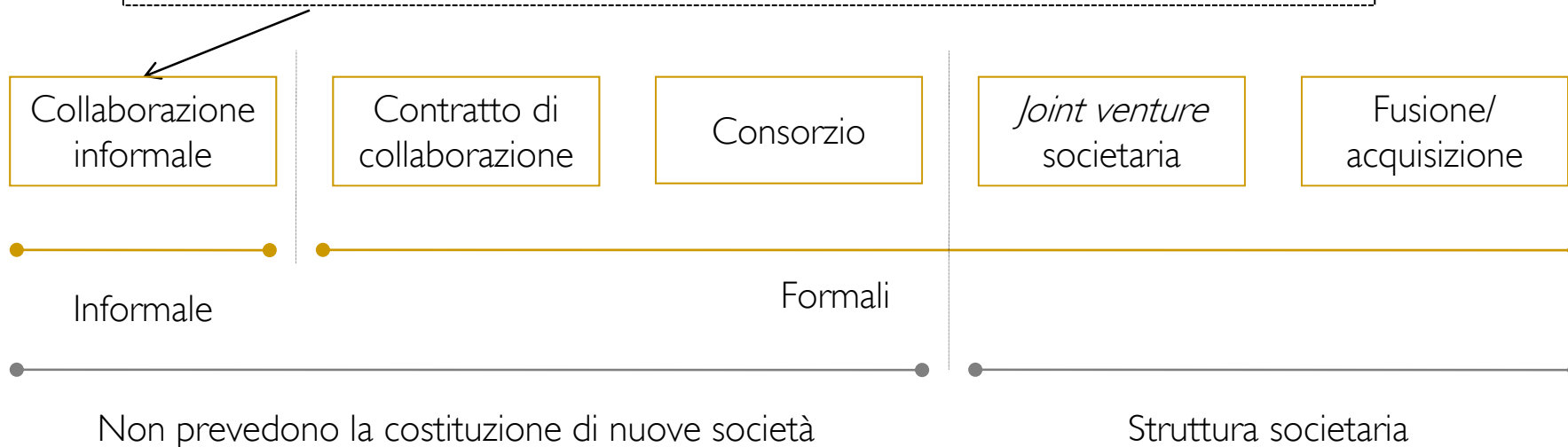
## Le diverse forme di aggregazione di imprese





## 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 del semplice *Contract*.



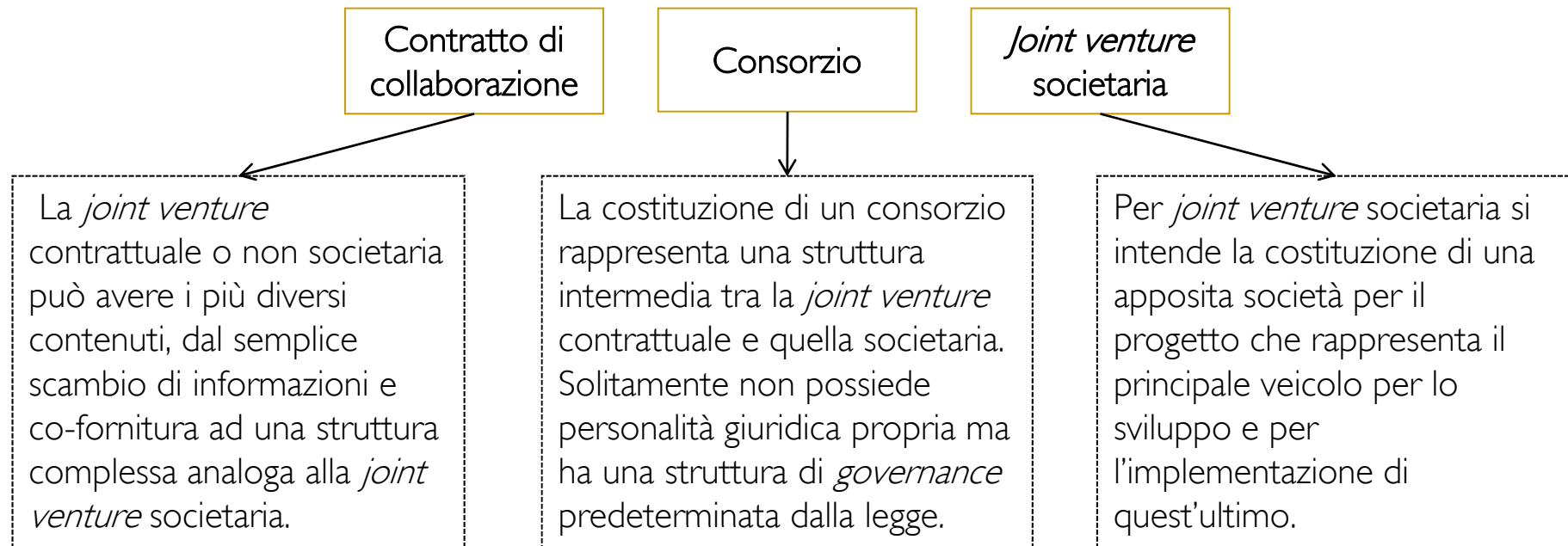


## Le diverse forme di aggregazione di imprese





## Le diverse forme di aggregazione di imprese





## Le diverse forme di aggregazione di imprese





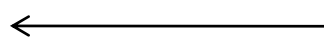
### Le diverse forme di aggregazione di imprese

- Le norme (*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*.



### Aspetti Generali

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

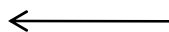


L'oggetto di un'operazione di aggregazione è solitamente determinato, limitato nel tempo e non strettamente rientrante (geograficamente, operativamente o dimensionalmente) nell'attività ordinaria delle imprese coinvolte. Diversamente, sarebbe più logico sviluppare l'operazione mediante una struttura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



### Aspetti Generali

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

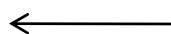


Le disposizioni sulla riservatezza – a dispetto della difficoltà pratica di dimostrare e sanzionare il suo inadempimento – sono quasi sempre presenti negli accordi di aggregazione perché conferiscono alle parti le garanzie necessarie per condividere informazioni su questioni tecniche e opportunità commerciali.



### Aspetti Generali

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



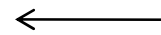
La clausola di esclusiva è anche molto importante perché rappresenta un ostacolo alla diversione, verso altri progetti, delle informazioni e delle risorse ottenute con l'aggregazione.





## Aspetti Generali

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

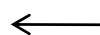


La clausola deve essere elaborata con molta attenzione e, ove possibile, i relativi impegni devono essere assunti anche dallo capogruppo, al fine di evitare che possa essere aggirata con banali schermi societari.



### 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.



## 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.



### Aspetti Generali

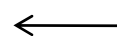
- Oggetto
- Riservatezza
- Esclusiva
- Investimento e risultati ←
- Impatto fiscale

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.



### 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.



### Aspetti Generali

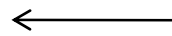
- *Governance* ←
- Rappresentanza/ rapporti con terzi
- Soluzione delle controversie
- Risoluzione/ Scioglimento

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.



### 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”.





### Aspetti Generali

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

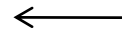
Le parti devono intanto individuare quali siano le materie che reputano essenziali e garantirsi (quantomeno) il diritto di porre il veto su ogni decisione che le concerne. Al di là delle strutture societarie o parasocietarie, gli strumenti classici per la gestione di situazioni di questo genere sono 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

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 (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
  - ❖ 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.



### 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.





### La *joint venture* non societaria

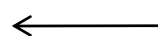
- Svantaggi:
  - ❖ struttura di fatturazione
  - ❖ costi comuni e utili
  - ❖ gestione dei conflitti
  - ❖ responsabilità

← 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

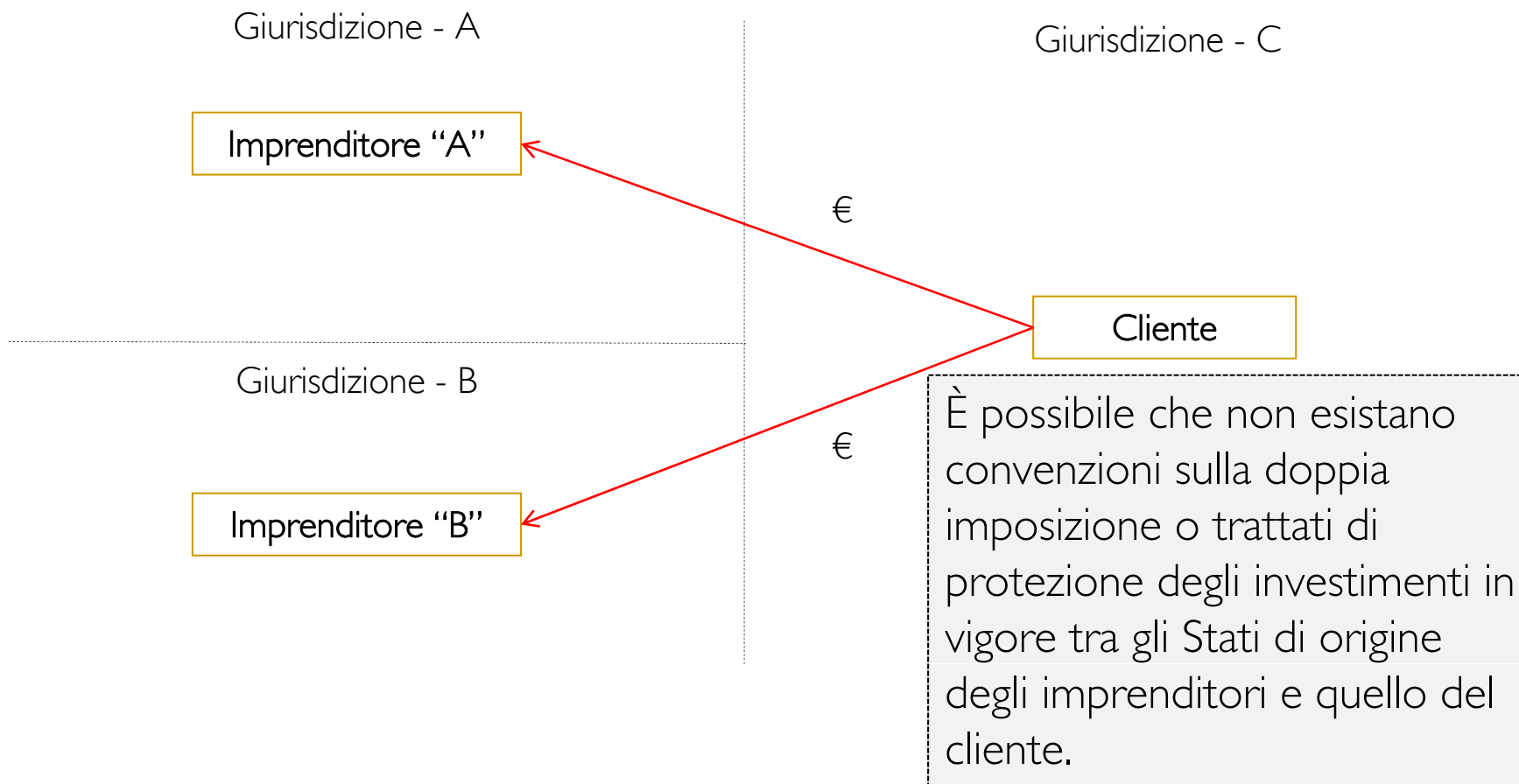


## La *joint venture* societaria

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

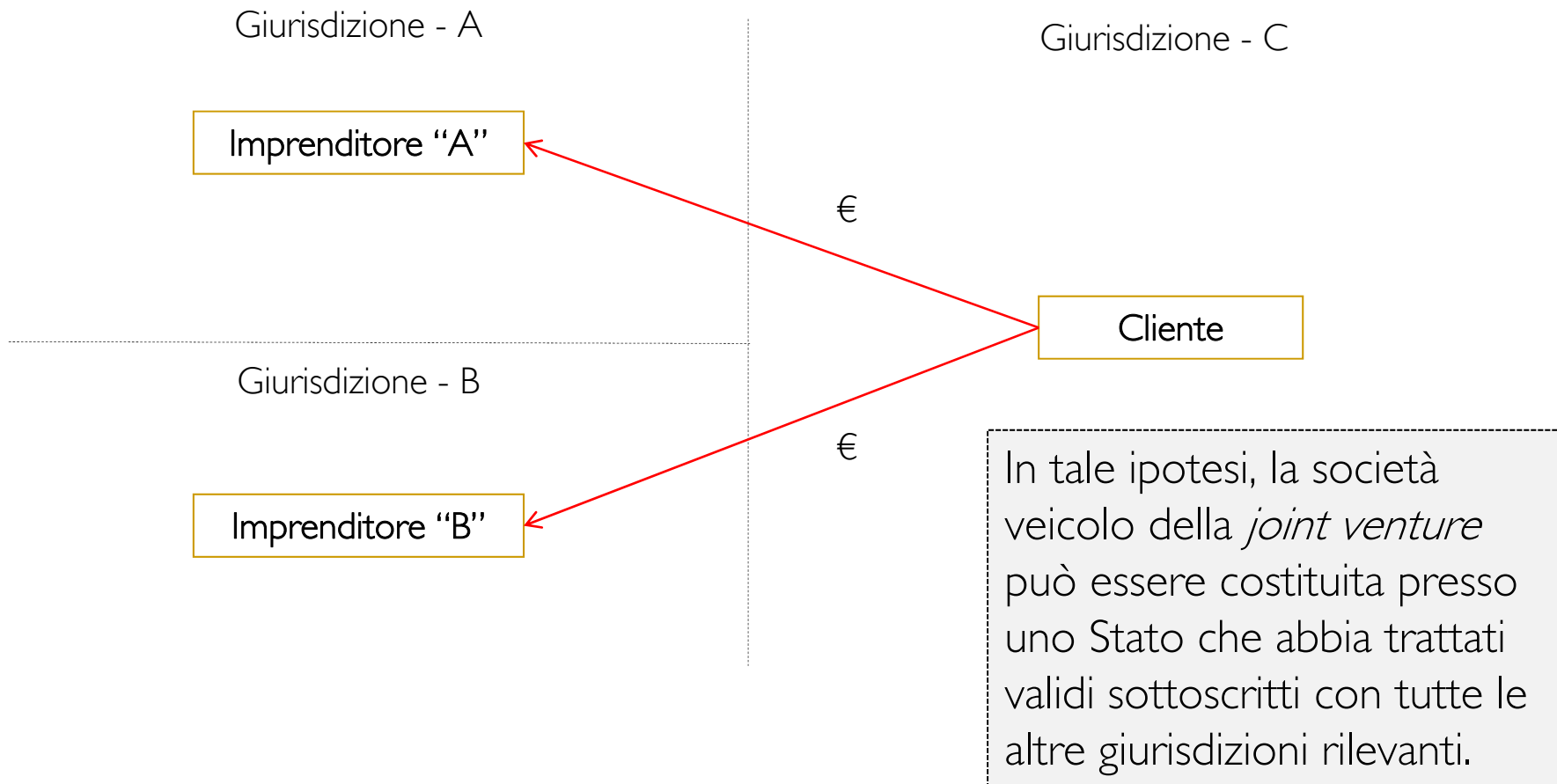


## La *joint venture* societaria



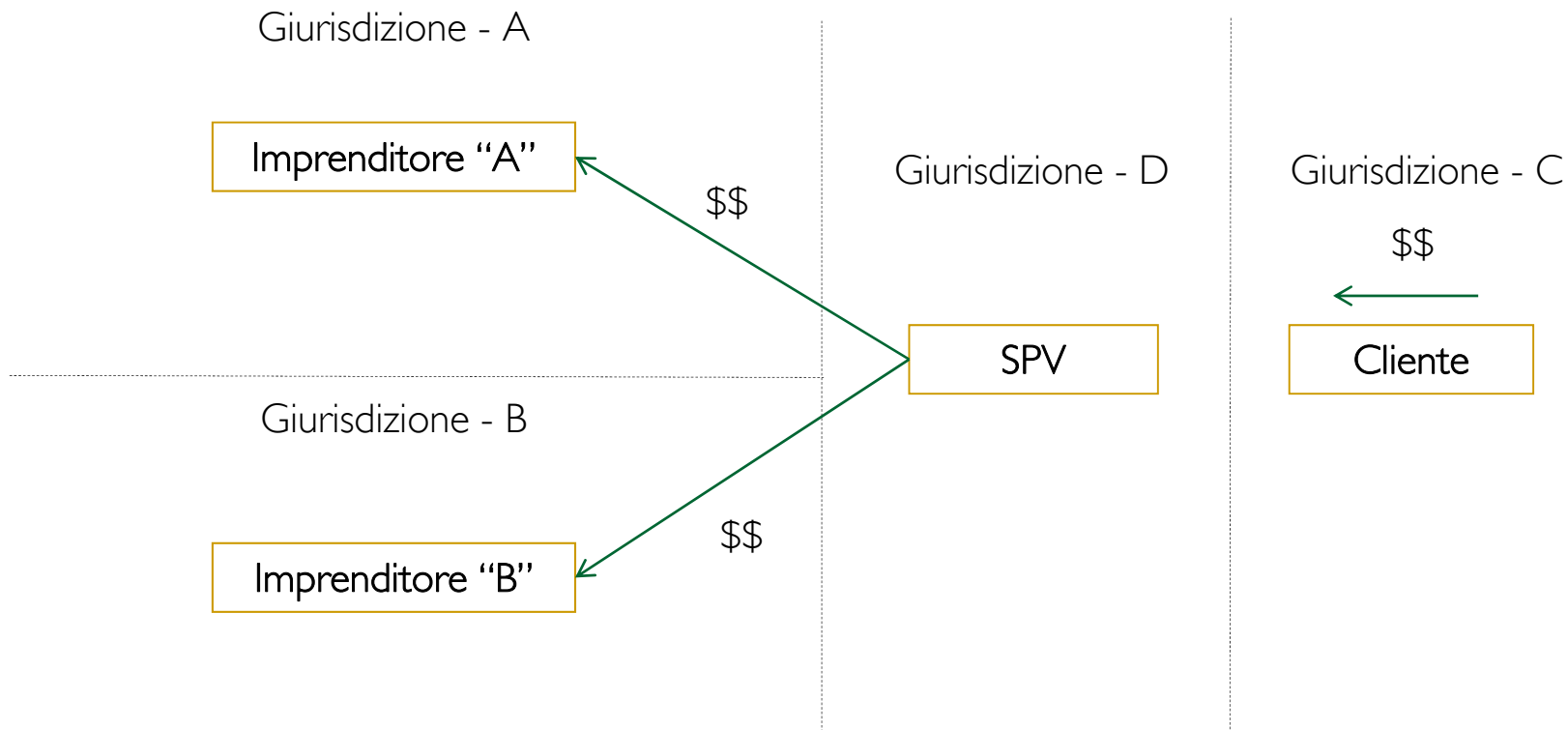


## La *joint venture* societaria





## 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

- 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](mailto:info@studiopadovan.com)

[www.studiopadovan.com](http://www.studiopadovan.com)



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