



*Autorità Garante  
della Concorrenza e del Mercato*

L'AUTORITÀ GARANTE DELLA CONCORRENZA E DEL MERCATO

NELLA SUA ADUNANZA del 14 giugno 2022;

SENTITO il Relatore Professor Michele Ainis;

VISTA la legge 10 ottobre 1990, n. 287 e, in particolare l'articolo 14-ter;

VISTA la legge 18 giugno 1998, n. 192 e, in particolare, l'articolo 9;

VISTO il D.P.R. 30 aprile 1998, n. 217;

VISTA la “*Comunicazione sulle procedure di applicazione dell'articolo 14-ter della legge 10 ottobre 1990, n. 287*”, adottata nell'adunanza del 6 settembre 2012 e pubblicata sul Bollettino n. 35 del 17 settembre 2012;

VISTO il proprio provvedimento n. 29793 del 27 luglio 2021, con il quale è stata avviata un'istruttoria ai sensi dell'articolo 9, comma 3-bis, della legge 18 giugno 1998, n. 192 e dell'articolo 14 della legge 10 ottobre 1990 n. 287, nei confronti della società McDonald's Development Italy LLC (di seguito anche MCDI), in relazione a condotte poste in essere nei confronti della propria rete di affiliati;

VISTA la comunicazione del 14 febbraio 2022, con la quale la società MCDI ha presentato impegni, ai sensi dell'articolo 14-ter della legge n. 287/90, secondo le modalità indicate nell'apposito “*Formulario per la presentazione degli impegni ai sensi dell'articolo 14-ter della legge n. 287/90*”,

VISTA la propria delibera n. 30059 del 15 marzo 2022, con la quale è stata disposta la pubblicazione, in data 17 marzo 2022, degli impegni proposti dalla società MCDI sul sito *Internet* dell'Autorità, al fine di consentire ai terzi interessati di esprimere le loro osservazioni;

VISTE le osservazioni sugli impegni presentate dai terzi interessati in data 15 aprile 2022;

VISTE le modifiche accessorie agli impegni presentate da MCDI in data 18 maggio 2022;

VISTI gli atti del procedimento e la documentazione acquisita nel corso dell'istruttoria;

CONSIDERATO quanto segue:

## I. LE PARTI

1. McDonald's Development Italy LLC (di seguito, anche, MCDI, il concedente o affiliante o *franchisor*) - già McDonald's Development Italy Inc - è una società statunitense, con sede legale a Wilmington e sede secondaria per l'Italia a Milano, appartenente al Gruppo McDonald's, facente capo alla McDonald's Corporation, società statunitense con sede a Oak Brook, Illinois. Il Gruppo McDonald's ha sviluppato e gestisce una delle principali catene mondiali di ristoranti *fast food* di origine statunitense, in parte direttamente e in parte indirettamente, mediante rapporti di affiliazioni. In Italia, i ristoranti e gli esercizi commerciali della catena sono gestiti da MCDI, che, in virtù di un "*Master License Agreement*", ha ottenuto il diritto di utilizzare e concedere in sub-licenza l'uso del Sistema McDonald's<sup>1</sup> e la proprietà intellettuale ad esso connessa. Attualmente, la rete di McDonald's è costituita da 640 ristoranti - oltre a 950 esercizi commerciali tra McDrive (420 punti di servizio in automobile) e McCafè (530 bar all'italiana) - gestiti prevalentemente in regime di *franchising* da 140 licenziatari e in via minoritaria direttamente (cd. ristoranti "*corporate*").

2. I segnalanti (di seguito, anche, gli imprenditori, affiliati o *franchisee*) sono

---

<sup>1</sup> Il Sistema McDonald's comprende i diritti su alcuni nomi, marchi, brevetti, opere dell'ingegno, segni distintivi forti, quali i marchi registrati "McDonald's" e "McDonald's Hamburgers", modelli e schemi di colori per le facciate e i locali dei ristoranti, le insegne, le disposizioni delle apparecchiature, le formule e specifiche per alcuni alimenti, i metodi per la gestione del magazzino, per il controllo della gestione, per la contabilità e la tenuta dei libri sociali, i manuali relativi alle pratiche, ai sistemi e alle tecniche aziendali. Il Gruppo McDonald's opera negli Stati Uniti d'America e in oltre 100 paesi.

imprenditori legali rappresentanti di tre società a responsabilità limitata, che hanno operato nell'ambito del cd. sistema McDonald's (di seguito anche McD), avendo gestito ristoranti della catena di *fast food* in diverse regioni italiane, tramite contratti di affitto di ramo di azienda e/o *franchising*, allo stato cessati.

## **II. LE SEGNALAZIONI**

3. Nelle segnalazioni pervenute in data 12 marzo 2021, 31 marzo 2021 e 27 maggio 2021, integrate nelle date 9 e 12 luglio 2021<sup>2</sup>, gli imprenditori hanno lamentato un insieme di condotte asseritamente abusive di MCDI - adottate nei confronti dei propri affiliati nel corso di tutta la relazione commerciale e ancor prima della stipula dei contratti - consistenti nell'imposizione di un sistema complesso e integrato di canoni, *royalties*, oneri finanziari e di investimento, politiche di vendita e molteplici obblighi di comportamento, estremamente gravosi e non strettamente necessari e connessi alla concessione dell'affiliazione o dell'affitto del ramo d'azienda.

4. In particolare, i denuncianti illustrano in dettaglio i rapporti di affiliazione intercorsi con MCDI, a partire dai primi contatti pre-negoziali e dalla stipula dei contratti di *franchising* e/o di affitto di ramo di azienda sino alla cessazione dei rapporti con il concedente. Sono stati inoltre allegati alle segnalazioni un contratto di *franchising* e sei contratti di affitto di ramo di azienda, di contenuto pressoché identico e con la medesima durata ventennale, tutti aventi ad oggetto le condizioni di adozione e di utilizzo del sistema McDonald's da parte dei segnalanti.

## **III. LE CONDOTTE CONTESTATE NEL PROVVEDIMENTO DI AVVIO**

5. Nel provvedimento di avvio, deliberato dall'Autorità in data 27 luglio 2021, sono state contestate, come possibile abuso di dipendenza economica ai sensi dell'art. 9 della Legge 198/1992, una serie di condotte poste in essere da

---

<sup>2</sup> Cfr. docc. 1, 2, 3, 4, 5, 6 e 7 del fascicolo istruttorio

MCDI nei confronti dei propri affiliati, consistenti nell'imposizione di un insieme di condizioni e di obblighi idonei a condizionarne indebitamente l'attività imprenditoriale e a comprimerne in modo ingiustificato i margini di redditività<sup>3</sup>.

6. Le condotte prese in considerazione ai fini della qualificazione e configurazione della fattispecie, comunque indicate in modo esemplificativo e non esaustivo, sono state raggruppate in 4 grandi categorie: *i)* le condotte adottate prima della stipula del contratto; *ii)* le clausole inserite nei contratti di affitto di ramo di azienda e/o *franchising*; *iii)* le condotte adottate durante il rapporto negoziale e *iv)* le ulteriori condotte adottate al termine del rapporto negoziale.

#### ***i) Le condotte adottate prima della stipula del contratto***

7. Tale categoria di condotte è stata presa in considerazione in quanto la gestione della fase pre-contrattuale da parte di MCDI è apparsa idonea a porre i futuri affiliati, già al momento della stipula del contratto, in una condizione di assenza di potere negoziale e di alternative di scelta. A tale riguardo, sono stati considerati, in particolare: l'obbligo imposto all'aspirante affiliato di effettuare, interamente a proprio carico, un periodo di formazione presso i ristoranti del Gruppo McDonald's; l'assenza di informazioni, durante tale periodo di *training*, sulla gestione economico-finanziaria dei ristoranti e sulla loro redditività media, oltre che sui termini dell'eventuale futura proposta negoziale e sull'ubicazione del ristorante eventualmente assegnato; l'impossibilità di prendere visione del contratto prima della data di stipula dello stesso.

#### ***ii) Le clausole inserite nei contratti di affitto di ramo di azienda e/o franchising***

8. Nell'ambito dei contratti agli atti del fascicolo al momento dell'avvio, (tutti stipulati entro il 2000), numerose condizioni negoziali sono state ritenute, nel loro insieme, particolarmente gravose per gli affiliati, sia sotto il profilo dell'onerosità economica che sotto quello dell'idoneità a comprimerne i margini di autonomia imprenditoriale.

---

<sup>3</sup> Cfr. docc. 8 e 9 del fascicolo istruttorio.

**9.** Sotto il primo profilo, in particolare, sono stati presi in considerazione: l'imposizione di un sistema di corrispettivi molto ampio e articolato, non sempre necessario a remunerare la possibilità di aderire al sistema McDonald's<sup>4</sup>; l'obbligo di farsi carico, nel corso del rapporto contrattuale, di tutte le spese per le dotazioni, i macchinari e gli arredi dei locali oltre che, in deroga alle disposizioni del codice civile, di ogni spesa di sostituzione e manutenzione, ordinaria e straordinaria, delle apparecchiature e dei locali commerciali; l'obbligo di farsi carico di ogni spesa per le attività di formazione del gestore di volta in volta indicate da MCDI; l'obbligo di investire una percentuale non inferiore all'1,5% del fatturato per la pubblicità a livello locale.

**10.** Sotto il profilo della limitazione dell'autonomia imprenditoriale dell'affiliato, sono state evidenziate, tra le altre, le seguenti clausole contrattuali: l'obbligo di rispetto di tutte le politiche, pratiche e tecniche aziendali imposte da MCDI; l'obbligo di rispetto della politica di prezzo di McDonald's, con variazioni in aumento dei prezzi consigliati da comunicare preventivamente; l'obbligo di rispetto dei termini e delle condizioni delle promozioni di volta in volta proposte.

**11.** Altresì penalizzanti per gli affittuari sono stati ritenuti, in sede di avvio, i seguenti ulteriori vincoli contrattuali: mantenere la propria residenza a non più di 50 km dal locale e devolvere tutta la propria attività lavorativa in esclusiva a favore della gestione dei locali; un obbligo di non concorrenza esteso a qualsiasi attività di somministrazione di alimenti, per tutta la durata dei contratti e per un anno dalla loro cessazione.

**12.** Infine, con riferimento alle condizioni di uscita dal contratto, sono state evidenziate sia la mancata previsione, alla cessazione del rapporto contrattuale, di indennizzi o compensi all'affiliato per qualunque causa sia l'obbligo di rinuncia da parte dell'affiliato a qualsiasi diritto relativo a differenze positive tra le spese sostenute per le attrezzature e il valore di queste alla scadenza.

---

<sup>4</sup> Si tratta, in particolare, dei seguenti corrispettivi: *fee* d'ingresso in misura fissa e ulteriore c.d. extra *fee* in misura fissa; fideiussione bancaria; canone di locazione suddiviso in una base fissa annua - modificabile unilateralmente da MCDI - e in una percentuale variabile e crescente al crescere del fatturato; *royalty* per l'utilizzo del sistema McDonald's; contributo non inferiore al 4% del fatturato lordo mensile per la promozione nazionale, da versare al Consorzio McCoop Italia '96; acquisto degli allestimenti e delle attrezzature necessari a un prezzo indicato nel contratto.

### *iii) Le condotte adottate durante il rapporto negoziale*

**13.** Nell'ambito del provvedimento di avvio, si è altresì evidenziato come, sulla base di quanto dichiarato dai segnalanti, i dettami e le indicazioni agli affiliati fornite da MCDI nel corso del rapporto contrattuale - ai quali gli affiliati sarebbero obbligati a conformarsi – siano anche più numerosi e pervasivi rispetto a quanto previsto dal contratto di affiliazione. Essi riguarderebbero, infatti, tutti gli aspetti della gestione dei ristoranti in locazione, tanto da azzerare qualsiasi margine di autonomia decisionale degli affiliati nell'esercizio della propria attività di impresa.

**14.** A tale riguardo, sono stati ritenuti di particolare rilievo, ad esempio, sia l'obbligo dell'affiliato di conformarsi alle decisioni assunte in materia di prezzi di vendita dal Comitato esecutivo di McCoop sia l'obbligo di utilizzare esclusivamente i fornitori indicati da MCDI. E ciò non soltanto con riferimento alle attrezzature e alle materie prime, ma anche a tutti gli altri prodotti necessari all'esercizio dell'attività di ristorazione.

**15.** Il mancato allineamento ai prezzi e a tutte le indicazioni fornite da MCDI in termini di politiche di vendita, fornitori, organico, gestione operativa e parametri finanziari, secondo quanto dichiarato dai segnalanti ed evidenziato nel provvedimento di avvio, comporterebbe la “non espandibilità” dell'affiliato, cioè l'impossibilità di essere considerato idoneo ad acquisire in gestione altri ristoranti; tale condizione viene ritenuta dai segnalanti necessaria per raggiungere un'adeguata profittabilità nella gestione.

### *iv) Le condotte adottate al termine del rapporto negoziale*

**16.** Tra le condotte potenzialmente abusive, nel provvedimento di avvio sono state prese in considerazione anche le condizioni economiche di uscita dal sistema McDonald's, che farebbero sì che gran parte degli investimenti degli affiliati si traducano in costi irrecuperabili per tali imprenditori, a tutto vantaggio del concedente. In particolare, con specifico riferimento alle spese sostenute per l'arredamento e le attrezzature dei ristoranti, strutturati esclusivamente secondo le esigenze e le scelte di MCDI, i segnalanti avevano evidenziato l'impossibilità di “riconvertire” tali beni a favore di altre affiliazioni commerciali, rendendone soltanto possibile il riacquisto da parte di MCDI a prezzi irrisori (il c.d. *Book Value*). Tali prezzi non terrebbero conto né dei costi sostenuti, anche in termini manutentivi, né del valore al quale MCDI potrebbe essere in grado di rivendere le attrezzature al nuovo affiliato

che dovesse subentrare nella gestione del ristorante<sup>5</sup>.

#### IV. IL PROCEDIMENTO ISTRUTTORIO

**17.** Nel corso del procedimento istruttorio, nelle date 10 e 15 settembre 2021 e 12 e 20 ottobre 2021, sono pervenute ulteriori segnalazioni da parte 3 ex licenziatari di MCDI e delle associazioni Codacons - Movimento Difesa Cittadino - Cittadinanzattiva, i quali hanno anche formulato istanza di partecipazione al procedimento. Tutte le istanze di partecipazione sono state accolte<sup>6</sup>.

**18.** In data 27 ottobre 2021, è pervenuto inoltre un contributo da parte di Assofranchising – Associazione italiana del Franchising<sup>7</sup>.

**19.** In data 6 dicembre 2021 è stata inviata un'articolata richiesta di informazioni a MCDI, che ha fornito riscontro l'11 gennaio 2022<sup>8</sup>. L'operatore è stato sentito in audizione il 14 gennaio 2022<sup>9</sup>.

**20.** A seguito di istanze presentate da MCDI, l'Autorità ha disposto, in ragione delle specifiche esigenze rappresentate dalla Parte, la proroga del termine per la presentazione degli impegni, ai sensi dell'art. 14-ter della legge 10 ottobre 1990, n 287, dapprima al 20 dicembre 2021 e poi al 15 febbraio 2022, ai sensi della “*Comunicazione sulle procedure di applicazione dell'articolo 14-ter della legge 10 ottobre 1990 n. 287*” del 6 settembre 2012<sup>10</sup>.

**21.** Le Parti e i terzi intervenienti hanno effettuato l'accesso al fascicolo in diverse occasioni<sup>11</sup>.

**22.** In data 20 dicembre 2021, MCDI ha presentato un *set* di impegni ai sensi dell'articolo 14-ter della legge n. 287/1990, finalizzati a risolvere le criticità evidenziate dall'Autorità nel provvedimento di avvio del procedimento. Tali impegni sono stati quindi ripresentati, in una versione integrata e modificata, in data 14 febbraio 2022<sup>12</sup>.

---

<sup>5</sup> A tale riguardo, i segnalanti avevano altresì sottolineato l'impossibilità di apprezzare pienamente, al momento della stipula del contratto, la portata e le implicazioni delle clausole che sanciscono la totale assenza di diritti a indennizzi o compensi per qualsiasi causa alla cessazione del contratto.

<sup>6</sup> Cfr. docc. 14, 17, 22, 23, 26, 28, 32, 41 e 44 del fascicolo istruttorio.

<sup>7</sup> Cfr. doc. 31 del fascicolo istruttorio.

<sup>8</sup> Cfr. docc. 45, 54 e 55 con all. del fascicolo istruttorio

<sup>9</sup> Cfr. doc. 56 con all del fascicolo istruttorio.

<sup>10</sup> Cfr. doc. 30, 36, 56 con all. e 58 del fascicolo istruttorio.

<sup>11</sup> Cfr. docc. 13, 40 e 62, del fascicolo istruttorio e doc 5 dell'indice del sub-procedimento per impegni per quanto riguarda gli accessi di MCD; docc. 42 e 67 del fascicolo istruttorio, per quanto riguarda gli accessi delle associazioni Codacons - Movimento Difesa Cittadino - Cittadinanzattiva; docc. 47, 48 e 49 del fascicolo istruttorio per quanto riguarda gli accessi dei segnalanti *ex franchisee*.

<sup>12</sup> Cfr. docc. 51 con all e 64 con all del fascicolo istruttorio.

## V. GLI IMPEGNI DI MCDI

### *i) Il sub-procedimento di valutazione degli impegni*

**23.** Con delibera del 15 marzo 2022, l’Autorità ha ritenuto non manifestamente infondati gli impegni presentati in data 14 febbraio 2022, disponendone la pubblicazione sul proprio sito *Internet* in data 17 marzo 2022, al fine di consentire ai terzi interessati di esprimere le proprie osservazioni.

**24.** Entro il termine fissato per la conclusione del *market test*, sono pervenute osservazioni da parte delle associazioni Codacons - Movimento Difesa Cittadino- Cittadinanzattiva e degli *ex franchisee* segnalanti<sup>13</sup>.

**25.** In risposta all’esito della consultazione pubblica, in data 18 maggio 2022, MCDI ha presentato la versione definitiva dei propri impegni, allegata al presente provvedimento e di cui costituiscono parte integrante; in tale versione gli impegni originari sono stati integrati con modifiche accessorie.

**26.** MCDI ha, altresì, depositato una memoria di accompagnamento delle modifiche accessorie, nella quale ha illustrato le misure ulteriori presentate a valle della consultazione pubblica, nonché dato conto delle motivazioni per le quali ha ritenuto di non dare seguito ad alcune osservazioni formulate dai partecipanti al *market test*<sup>14</sup>.

### *ii) Il contenuto degli impegni sottoposti a market test*

**27.** Gli impegni originariamente proposti da MCDI, e sottoposti a *market test*, consistevano, in sintesi, nelle misure descritte di seguito.

**Misura 1:** modifica del modello contrattuale di MCDI, al fine di prevedere che in capo al *franchisee* sussista, relativamente ai beni e ai locali rientranti nel ramo di azienda concesso in affitto, esclusivamente un onere di manutenzione ordinaria, a condizione che il *franchisee* abbia fatto correttamente e tempestivamente la manutenzione ordinaria degli stessi.

**Misura 2:** modifica del medesimo modello contrattuale, al fine di chiarire che l’articolo sui costi del *training* in corso di rapporto contrattuale si riferisce esclusivamente alla formazione dei dipendenti del *franchisee* e che i costi

---

<sup>13</sup> Cfr. docc. 2 e 3 dell’indice del sub-procedimento per impegni.

<sup>14</sup> Cfr. doc. 6 con all. dell’indice del sub-procedimento per impegni.



della formazione e delle relative strutture sono sostenuti da MCDI's, nel caso in cui i corsi si tengano presso le sedi della Società;

**Misura 3:** non reintroduzione del precedente obbligo di investire nella pubblicità locale l'1,5% del fatturato lordo mensile di ogni ristorante, mantenendo inalterato l'obbligo dell'attuale standard contrattuale, riferito ad una percentuale già ridotta all'1%.

**Misura 4:** conferma della rimozione dallo standard contrattuale, già operata nel 2018, dell'obbligo di residenza del *franchisee* entro il raggio di 50 km dal ristorante; ulteriore modifica del proprio modello contrattuale volta a prevedere che la gestione del ristorante a insegna McDonald's rappresenti per il Gestore un'attività soltanto prevalente, e non più necessariamente a tempo pieno.

**Misura 5:** riformulazione dell'obbligo di non concorrenza in modo da: *i*) rimuovere l'obbligo di non concorrenza per il periodo successivo alla conclusione del rapporto contrattuale; *ii*) circoscriverne l'ambito di applicazione alle sole attività di ristorazione di tipo informale.

**Misura 6:** introduzione di precisazioni, nello standard contrattuale utilizzato, relative all'assenza di ingerenza di MCDI nella determinazione delle politiche commerciali degli affiliati, esplicitando la facoltà dell'affiliato di non aderire alle raccomandazioni di prezzo e alle promozioni proposte da MCDI. Adozione, nel corso del rapporto contrattuale, di ulteriori iniziative volte a ribadire l'autonomia degli affiliati in materia, quali l'organizzazione di corsi di *compliance* per i dipendenti sulle norme a tutela della concorrenza e, con riferimento alla c.d. espandibilità (cioè l'idoneità a negoziare un nuovo contratto), invio di un'ulteriore comunicazione ai *franchisee* per chiarire che la possibilità di accedere all'espandibilità non è subordinata al rispetto di politiche commerciali o prezzi indicati da MCDI, stante l'autonomia degli affiliati in merito.

**Misura 7:** ampliamento delle possibilità, per i *franchisee*, di utilizzare fornitori di propria scelta per l'acquisto di servizi, prodotti, attrezzature e materiali. Ciò soprattutto con riferimento ai beni e servizi considerati "non *core*" e non identificativi del sistema, oppure "ancillari" alla gestione del Ristorante.

**Misura 8:** modifica delle previsioni contrattuali in materia di adeguamento del canone di locazione, in modo da: *i*) rimuovere la rinuncia preventiva da parte del *franchisee* circa la possibilità di sollevare eccezioni in merito a suddetti costi e *ii*) circoscrivere i casi in cui può essere aumentato il canone di detenzione dei locali in corso di contratto al solo caso in cui tale modifica

derivi dal Titolo, da disposizioni normative o dal rispetto delle disposizioni contrattuali.

**Misura 9:** introduzione di un obbligo per MCDI, su richiesta del *franchisee*, di riacquisto delle attrezzature e degli arredi acquistati nei tre anni precedenti alla scadenza del contratto al prezzo di costo originario, al netto del deprezzamento dovuto alla normale usura quantificato nel 5% per anno.

**Misura 10:** modifica dello standard della “Proposta Irrevocabile” con la quale MCDI, nella fase dei contatti preliminari, invia all’aspirante licenziatario una proposta per l’affidamento della gestione di uno specifico ristorante, con allegata analisi economico-finanziaria sul ristorante stesso. A tale riguardo, l’impegno di MCDI consiste nell’estensione da 3 a 15 giorni del termine per l’accettazione e l’analisi di tale proposta da parte del candidato.

### *iii) Tempi e modalità di implementazione degli impegni proposti*

**28.** Gli impegni presentati con riferimento alle modifiche contrattuali, di cui alle Misure da 1 a 9, saranno implementati dalla Società sia nei contratti standard di futura sottoscrizione sia nei contratti in essere.

**29.** In particolare, con riferimento alle tempistiche di attuazione, MCDI si è impegnata a:

*i)* implementare le modifiche contrattuali necessarie per predisporre un nuovo contratto standard da utilizzare nell’ambito dei futuri rapporti con i licenziatari entro 60 giorni dalla data di notifica da parte dell’Autorità dell’eventuale provvedimento di accettazione degli impegni e di chiusura del procedimento;

*ii)* estendere le modifiche contrattuali di cui alle Misure da 1 a 9 anche ai contratti in essere, per la loro durata residua, entro 9 mesi dalla data di notifica da parte dell’Autorità dell’eventuale provvedimento di accettazione degli impegni e di chiusura del procedimento;

*iii)* effettuare le comunicazioni di cui alla Misura 6 entro 60 giorni dalla data di notifica da parte dell’Autorità dell’eventuale provvedimento di accettazione degli impegni e di chiusura del procedimento;

*iv)* implementare la modifica di cui alla Misura 10 entro 10 giorni dalla data di notifica da parte dell’Autorità dell’eventuale provvedimento di accettazione degli impegni e di chiusura del procedimento.

#### *iv) Le principali osservazioni dei terzi interessati*

**30.** Sia le associazioni di consumatori intervenienti (Codacons - Movimento Difesa Cittadino- Cittadinanzattiva) che gli *ex franchisee* segnalanti hanno formulato numerose osservazioni sugli impegni presentati da MCDI, tanto di carattere generale quanto riferite alle singole misure proposte.

**31.** Sotto il profilo generale, gli interessati hanno sottolineato l'inadeguatezza degli impegni proposti, consistenti in prevalenza in una serie di modifiche delle clausole contrattuali, a sanare le gravi distorsioni del gioco della libera concorrenza causate dalle pratiche e dalle *policy* adottate dal *franchisor* nel corso del rapporto negoziale con i propri affiliati. In ogni caso, gli interessati ritengono gli impegni insufficienti sia a ristabilire una condizione di sostanziale equilibrio tra le parti contrattuali sia a ristorare adeguatamente i *franchisee* (attuali o già usciti dal sistema) per gli abusi subiti da parte di MCDI nel periodo di vigenza della relazione di affiliazione.

**32.** Inoltre, gli interessati hanno contestato come, tra le misure proposte da MCDI, non vi sia l'inserimento di alcuna previsione contrattuale che disponga, a favore dei *franchisee*, una qualche forma di protezione territoriale. A tale riguardo, in particolare, essi hanno fatto presente come, tra le pratiche concretamente poste in essere da MCDI nel corso del rapporto contrattuale, vi sarebbe quella di aprire nuovi ristoranti nella stessa *trading area* del *franchisee*, affidati in gestione ad altri imprenditori, con conseguente distrazione di una parte significativa della clientela del ristorante già presente e una corrispondente diminuzione del fatturato dello stesso.

**33.** Con riferimento a ciascuna delle singole misure sotto indicate, i segnalanti hanno formulato le osservazioni riportate di seguito.

**Misura 1.** Il fatto che MCDI intenda assumersi gli oneri di manutenzione straordinaria di Locali e Impianti soltanto laddove il *franchisee* abbia eseguito correttamente e tempestivamente la manutenzione ordinaria degli stessi renderebbe la misura inefficace e insufficiente. Infatti, da un lato, si tratterebbe di una previsione incongruente con la normativa sulle locazioni e con la prassi prevalente, dall'altro, la sua applicazione presupporrebbe un giudizio di merito e discrezionale, che, in casi di urgenza – quali sono tipicamente quelli di manutenzione straordinaria – potrebbe comportare il rischio di un esborso immediato da parte dei *franchisee* (fatto salvo l'eventuale rimborso all'esito della verifica); infine, la previsione relativa alla manutenzione straordinaria andrebbe resa coerente con altre clausole contrattuali.

**Misura 2.** Non vi sarebbe alcuna ragione razionale per limitare l'onere di MCDI alle sole spese di *training* sostenute “presso le sedi della Società”. Sarebbe infatti corretto che il rimborso di tutte le spese di formazione fosse sostenuto da MCDI sia durante il rapporto contrattuale che durante la fase di formazione precontrattuale.

**Misura 3.** La riduzione delle spese pubblicitarie locali proposta da MCD – dall'1,5% all'1% del fatturato - non mitigherebbe il carattere abusivo della previsione, imposta unilateralmente e senza tenere conto delle specifiche esigenze e peculiarità (ad esempio geografiche e di bacino di utenza) dei diversi *franchisee*. Le decisioni in merito a quali e quanti investimenti pubblicitari effettuare dovrebbero essere tipicamente scelte discrezionali rimesse alla libera autonomia imprenditoriale. Tale previsione, pertanto, dovrebbe essere eliminata *tout court* dai contratti standard.

**Misura 4.** L'allentamento degli obblighi del *franchisee*, relativamente al luogo di residenza e al tempo dedicato all'attività di gestione dei ristoranti, andrebbe portata a coerenza con altre previsioni del contratto standard del 2021, non modificate da MCDI.

**Misura 5.** Il novero delle Attività (ritenute da MCDI) in Concorrenza sarebbe ingiustificatamente ampio, includendo tipi di esercizi (e.g., pizzerie, chioschi di *street food*, *kebab*, *poke*) non assimilabili - né per tipologia di offerta né per tipologia di consumatori né per fascia di prezzo - alle attività di ristorazione del *fast food* americano, alle quali dovrebbe invece essere limitato l'obbligo di non concorrenza; inoltre, la formulazione proposta da MCDI estenderebbe, in modo ingiustificato, il divieto di concorrenza anche alle attività condotte in forma diversa dall'affiliazione commerciale e non prevedrebbe alcuna limitazione territoriale.

**Misura 6.** L'impegno relativo all'assenza di ingerenza di MCDI nella determinazione delle politiche commerciali degli affiliati sarebbe inadeguato a rimuovere gli abusi segnalati nei confronti dei *franchisee*, secondo i quali MCDI avrebbe attuato e continuerebbe ad attuare, costantemente e indipendentemente dalle previsioni contrattuali, svariate pratiche volte all'imposizione dei prezzi e delle politiche commerciali (attraverso le deliberazioni in seno al Consorzio McCoop, l'applicazione del criterio della espandibilità, il lancio di campagne promozionali nazionali a prezzi predeterminati, le agevolazioni sui corrispettivi dovuti dagli affiliati collegate ai prezzi applicati, il caricamento dei prezzi sui *software* di gestione delle casse dei ristoranti).

**Misura 7.** Nella misura relativa alla scelta dei fornitori non vi sarebbe alcuna

definizione univoca dei prodotti e servizi inclusi nelle categorie “*core*” e “*non core*”. Inoltre, la formulazione dell’impegno postulerebbe comunque la necessità di una approvazione preventiva da parte di MCDI sui fornitori cd. alternativi (che il *franchisor* avrebbe la facoltà, ma non l’obbligo, di concedere).

**Misura 9.** L’obbligo di riacquisto di arredi e attrezzature da parte di MCDI sarebbe limitato (i) solo ai casi di scadenza naturale del contratto di affiliazione, escludendo quindi tutti i casi di scioglimento anticipato del medesimo, anche per mutuo consenso o per inadempimento di MCDI; (ii) ai beni acquistati nei 3 anni precedenti. Al contrario, tale obbligo dovrebbe operare automaticamente per tutti i beni del ristorante (impianti, dotazioni, attrezzature, inclusi gli arredi), indipendentemente dal momento del loro acquisto da parte del *franchisee* e/o del loro periodo di ammortamento. Né sarebbe equo che tale obbligo venga subordinato alla “corretta manutenzione” dei beni. Inoltre, le modifiche proposte da MCDI andrebbero portate a coerenza con altre previsioni del contratto standard.

**Misura 10.** La misura di ampliamento (da 3 a 15 giorni) del termine per l’accettazione della Proposta Irrevocabile di MCDI da parte degli aspiranti *franchisee* sarebbe insufficiente a sanare il problema delle carenze informative precontrattuali.

#### **v) *Le modifiche accessorie apportate da MCDI ad esito del market test***

**34.** MCDI - a seguito delle osservazioni delle associazioni Codacons - Movimento Difesa Cittadino- Cittadinanzattiva e degli ex *franchisee* segnalanti - in sede di modifiche accessorie, ha arricchito le misure già presentate e aggiunto ulteriori misure. In particolare, alle misure già proposte, sono state apportate le integrazioni e/o modifiche sinteticamente descritte di seguito.

**Misura 1:** i costi di manutenzione straordinaria dei Locali e degli Impianti saranno a carico di MCDI e potranno essere addebitati al *franchisee* solo in presenza di una valutazione tecnica oggettiva da parte dei professionisti incaricati dell’intervento, che accerti l’esistenza di un preciso nesso di causalità tra la mancata (o inadeguata) manutenzione ordinaria del *franchisee* e la necessità dell’intervento di manutenzione straordinaria. Le disposizioni contrattuali relative a Locali e Impianti vengono conseguentemente riformulate per superare ogni incertezza sul corretto riparto degli oneri di manutenzione.

**Misura 3:** la percentuale minima di investimento del *franchisee* in pubblicità e promozione del Ristorante a livello locale viene ulteriormente ridotta dall'1% allo 0,5% del Fatturato Lordo Mensile.

**Misura 4:** vengono portate a coerenza tutte le disposizioni contrattuali in modo da chiarire che la gestione del Ristorante McD deve rappresentare per il Gestore *franchisee* un'attività prevalente (e non più a tempo pieno) e che la residenza deve essere fissata in modo conseguente, per assicurare una presenza adeguata a garantire il rispetto del sistema.

**Misura 6:** nel ribadire la facoltà dell'affiliato di non aderire alle raccomandazioni di prezzo e alle promozioni proposte, MCDI si impegna esplicitamente a:

*i)* (continuare a) prevedere prezzi massimi solo in relazione a un numero limitato di prodotti o servizi offerti ai consumatori, con la precisazione che, in ogni caso, l'indicazione di prezzi massimi non dovrà diventare un principale e prevalente strumento della propria politica commerciale;

*ii)* (continuare a) non prevedere e applicare incentivi (come ad esempio le de-rentizzazioni) condizionati al rispetto dei prezzi, con la sola eccezione di quelli collegati al rispetto dei prezzi massimi, nei limiti di quanto indicato al punto che precede.

**Misura 7:** lo standard contrattuale relativo alla scelta dei fornitori viene ulteriormente modificato per delineare con chiarezza il regime diversificato applicabile ai prodotti e servizi identificativi del sistema rispetto a quello applicabile agli altri prodotti e servizi, specificando i servizi ancillari per i quali i *franchisee* possono liberamente individuare i fornitori.

**Misura 9:** l'obbligo di riacquisto di arredi e attrezzature da parte di MCDI per i casi in cui il contratto giunga a scadenza naturale viene esteso a tutti gli acquisti effettuati nel corso del rapporto contrattuale, prevedendo una valorizzazione che, per le Attrezzature e gli arredi acquistati precedentemente ai tre anni dalla scadenza naturale del Contratto, è pari al valore di tali beni risultante dai libri contabili maggiorato del 20%.

**35.** MCDI, infine, ha aggiunto alle misure già proposte le seguenti due ulteriori misure:

**Misura 11:** con riferimento alla fase precontrattuale, MCDI si impegna a continuare a garantire, anche in futuro, ai candidati *franchisee*: *i)* remunerazioni e rimborsi in linea con quelli attualmente messi a disposizione; *ii)* un'informativa adeguata in materia di *policy*, procedure e altri elementi del sistema McD necessari per una corretta comprensione dello stesso; *iii)* un'adeguata informativa sugli standard che gli aspiranti affiliati saranno tenuti

ad osservare nella gestione del Ristorante e sul fatto che l'osservanza degli stessi sarà oggetto di valutazione nel corso del rapporto contrattuale.

**Misura 12:** ferma restando l'assenza di diritti, interessi o prelazioni per il *franchisee* in relazione all'apertura di nuovi ristoranti McDonald's, qualora il fatturato di un ristorante gestito da un affiliato subisca un grave pregiudizio a seguito dell'apertura di un nuovo ristorante da parte di MCDI nelle immediate vicinanze (sempre che il *franchisee* provi il nesso causale tra il calo del fatturato e la nuova apertura), le Parti si incontreranno per negoziare in buona fede possibili misure per mitigare l'effetto della nuova apertura sui risultati economici del ristorante del *franchisee*.

## VI. LA VALUTAZIONE DEGLI IMPEGNI

### *i) Le misure relative alla gestione della fase pre-contrattuale (10 e 11)*

**36.** Preliminarmente si osserva come, sulla base delle informazioni e della documentazione fornita da MCDI, risulta che, già attualmente, ad esito delle numerose modifiche apportate alla prassi utilizzata per il reclutamento e la formazione dei gestori, gli aspiranti affiliati giungano alla sottoscrizione del contratto in una situazione di sostanziale consapevolezza dei contenuti dell'accordo che andranno a firmare, senza peraltro avere effettuato investimenti onerosi e non recuperabili nell'attività di formazione.

**37.** In particolare, sulla base di quanto dichiarato da MCDI, la fase pre-contrattuale degli aspiranti affiliati, ad oggi, si articola come di seguito descritto:

*i)* un *iter* preliminare di candidatura della durata di 4 mesi, che comporta numerosi incontri ed esperienze operative e nel quale il candidato già riceve informazioni di carattere economico e finanziario relative alla gestione di un ristorante McD. In questa fase, tra l'altro, il candidato indica/conferma le proprie preferenze in termini di *location* del ristorante;

*ii)* un periodo di *training* svolto a Roma o Milano - che gli aspiranti *franchisee* decidono liberamente se intraprendere o meno una volta terminato positivamente l'*iter* preliminare - che dura da 6 a 12 mesi e durante il quale, dal 2019, i candidati vengono regolarmente assunti con contratto di lavoro subordinato, senza versare alcun contributo di partecipazione. Durante tale percorso formativo, sono previsti diversi momenti e moduli formativi dedicati alla spiegazione e comprensione degli aspetti finanziari e delle regole di

gestione, anche operativa, che sottendono l'adesione al sistema;

iii) formalizzazione ed invio all'aspirante affiliato - una volta terminato positivamente il periodo di formazione e comunque circa 3 mesi prima della sottoscrizione del contratto – di una “Proposta Irrevocabile” (per MCDI) per la gestione di un ristorante, che contiene sia i termini essenziali del futuro rapporto contrattuale sia un'analisi economico-finanziaria "*tailor-made*" del ristorante, sulla base della quale valutare la redditività della gestione e richiedere gli eventuali finanziamenti necessari agli istituti di credito.

**38.** MCDI ha altresì precisato come, anche in attuazione della legge n. 129 del 2004 ("*Legge Franchising*"), il *franchisor* invia all'aspirante *franchisee*, almeno 30 giorni prima della prevista stipula notarile, il contratto e i rispettivi allegati, comprensivi di una tabella riepilogativa dei costi e delle condizioni economiche applicate, con una formulazione descrittiva delle singole voci.

**39.** Come si è visto, con la Misura n. 11, MCDI si impegna a mantenere sostanzialmente in vigore l'attuale prassi di gestione della fase pre-contrattuale, con particolare riferimento al livello di remunerazione e di rimborsi attualmente previsti e all'informativa fornita in materia di *policy* e procedure. A ciò si aggiunge l'impegno a garantire un'informativa sugli standard di condotte che gli aspiranti affiliati saranno tenuti ad osservare nella gestione del ristorante e sul fatto che il rispetto di tali obblighi formerà oggetto di valutazione.

**40.** Inoltre, la Misura n. 10 degli impegni presentati da MCDI prevede di modificare lo standard della “Proposta Irrevocabile” per estenderne il termine di accettazione da 3 a 15 giorni.

**41.** Le Misure 10 e 11 degli impegni assunti da MCDI, pertanto, vanno entrambe nella direzione di mantenere una consistente limitazione degli oneri sostenuti per la formazione pre-contrattuale e di garantire la consapevolezza dell'aspirante affiliato sia in relazione ai contenuti del contratto e degli accordi che regoleranno l'eventuale futuro rapporto di affiliazione, anche con riferimento alla redditività attesa della gestione.

**42.** L'adozione di tali misure appare quindi far venir meno i profili di preoccupazione espressi in sede di avvio in base ai quali, al momento della sottoscrizione del contratto, l'aspirante *franchisee* si troverebbe già in una condizione di dipendenza economica da MCDI che, pur rafforzandosi progressivamente nel periodo di vigenza del rapporto contrattuale, sarebbe già sufficiente a ridurre le possibilità di reperire sul mercato alternative soddisfacenti, condizionandone sostanzialmente la scelta di firmare il contratto.



**43.** Pertanto, le Misure 10 e 11 in esame sembrano porre gli imprenditori aspiranti *franchisee* che si accingono a firmare il contratto di affiliazione nella condizione di ponderarne con maggiore consapevolezza le conseguenze e la portata, valutando anche eventuali alternative alla sottoscrizione del contratto stesso.

*ii) Le modifiche allo standard contrattuale in uso (Misure da 1 a 9 e 12)*

**44.** Gli impegni proposti dalla Parte con riferimento alle numerose modifiche da apportare o da mantenere allo standard contrattuale in uso appaiono intervenire su tutti i principali punti critici sollevati nel provvedimento di avvio, tanto per attenuare e circoscrivere la portata degli obblighi imposti ai licenziatari quanto per chiarirne l'ambito applicativo e le implicazioni.

**45.** In particolare, con riferimento alle singole misure proposte, può osservarsi quanto segue:

1. la previsione che in capo al *franchisee* sussista, relativamente ai beni e ai locali rientranti nel ramo di azienda concesso in affitto, solo l'onere di manutenzione ordinaria, facendo ora ricadere su MCDI l'onere della manutenzione straordinaria, introduce una maggiore tutela dell'affiliato e assimila le obbligazioni contrattuali alle previsioni del Codice Civile in materia di locazione, senza far venir meno, allo stesso tempo, l'esigenza del concedente di garantire che gli affiliati operino nel rispetto degli standard e dei livelli qualitativi del sistema;
2. la semplificazione della logistica dei corsi di formazione obbligatori in costanza di rapporto contrattuale e il chiarimento che essi si riferiscono esclusivamente ai dipendenti del *franchisee*, da un lato, riduce significativamente i costi dell'attività di formazione, dall'altro, giustifica il fatto che essi siano sostenuti in larga parte dagli affiliati, in quanto datori di lavoro dei propri dipendenti;
3. anche l'impegno di MCDI di ridurre la percentuale da investire per la pubblicità a livello locale allo 0,5% del fatturato lordo mensile di ogni ristorante agisce nel senso di un incremento dell'autonomia imprenditoriale del *franchisee*;
4. analogamente, l'eliminazione dell'obbligo per l'affiliato di risiedere entro 50 km dal ristorante e la precisazione che la gestione del ristorante McD debba rappresentare per il gestore un'attività soltanto "prevalente" (e non più a tempo pieno) rimuovono importanti vincoli all'autonomia imprenditoriale e personale del *franchisee*;

5. così pure la riformulazione dell'obbligo di non concorrenza, comunque funzionale alla tutela del *know-how* del concedente, determina un allargamento dell'autonomia imprenditoriale del *franchisee*, nella misura in cui tale obbligo viene rimosso per tutto il periodo successivo alla cessazione del rapporto contrattuale e viene circoscritto, in costanza del rapporto di affiliazione, al solo settore della ristorazione informale, nel quale opera la rete di ristoranti di MCDI;
6. ai fini dell'allentamento degli obblighi dei *franchisee* di rispetto delle politiche commerciali di MCDI, appaiono inoltre particolarmente efficaci tutte le precisazioni contrattuali e le specifiche comunicazioni che verranno inoltrate ai licenziatari, aventi ad oggetto il riconoscimento dell'autonomia del *franchisee* di aderire o meno alle campagne promozionali proposte e ai prezzi di vendita raccomandati da MCDI, senza che tali decisioni imprenditoriali possano essere incluse tra i criteri di valutazione della c.d. espandibilità. Né appare idonea a limitare in modo ingiustificato l'autonomia dei *franchisee* la circostanza che MCDI possa continuare a prevedere incentivi al rispetto di alcuni prezzi massimi - comunque fissati per un numero limitato di prodotti - posto che l'indicazione, peraltro non imperativa, di limiti superiori dei prezzi di vendita di alcuni prodotti o servizi qualificanti o "iconici" dell'offerta di MCDI può essere ritenuta funzionale al mantenimento di un'immagine unitaria del sistema McD;
7. con riferimento ai criteri di scelta dei fornitori - che sicuramente, con riferimento ai prodotti "core" dell'attività commerciale, costituiscono anch'essi elementi identificativi e qualificanti dell'immagine del sistema McD - appare di grande rilievo la possibilità per il licenziatario, di utilizzare anche fornitori che non siano stati preventivamente approvati da McD. E ciò con specifico riferimento a tutti i prodotti "non core" e ai servizi ancillari, a condizione che i prodotti e i servizi offerti rispettino gli standard qualitativi richiesti dal licenziatario;
8. appare altresì idoneo a rimuovere un possibile profilo abusivo l'impegno di MCDI a circoscrivere i casi in cui può essere aumentato unilateralmente il canone di affitto in corso di contratto alla sola ipotesi in cui la modifica derivi dal Titolo, da disposizioni normative o dal rispetto delle disposizioni contrattuali, lasciando comunque al *franchisee* la possibilità di sollevare eccezioni in merito a suddetti costi;
9. quanto alla previsione di un obbligo di riacquisto, da parte di MCDI, delle attrezzature e degli arredi acquistati dal licenziatario - al prezzo

effettivamente pagato dal *franchisee*, per gli acquisti effettuati nei tre anni precedenti alla scadenza del contratto (al netto di un deprezzamento del 5% annuo), o, comunque, ad un valore proporzionale all'effettivo ammortamento dei beni, per gli acquisti effettuati a distanza di oltre 3 anni dalla scadenza - esso rappresenta un'importante forma di protezione degli investimenti effettuati dai licenziatari nel corso del proprio rapporto contrattuale con MCDI. D'altro canto, il fatto che il medesimo obbligo non sia previsto in caso di risoluzione anticipata del contratto appare coerente con la necessità, in tali circostanze, di concordare comunque le condizioni di interruzione del rapporto contrattuale nell'ambito di una specifica trattativa privata tra il licenziante e il licenziatario;

10. infine, la disposizione, del tutto nuova, che prevede l'impegno di MCDI a negoziare, in buona fede, possibili misure volte a mitigare gli eventuali effetti negativi derivanti al *franchisee* dall'ipotetica apertura di un nuovo ristorante nelle immediate vicinanze appare introdurre un'ulteriore, significativa forma di tutela per l'affiliato già presente e attivo su una determinata *trading area*. In proposito, vale osservare che l'assenza di una vera e propria clausola di esclusiva territoriale<sup>15</sup>, da un lato, può rappresentare un importante strumento di gestione della propria rete di vendita per il *franchisor*, anche in un'ottica di incremento della concorrenza *intra-brand* e di miglioramento dei benefici al consumatore, dall'altro, non appare comunque idonea a limitare l'autonomia imprenditoriale e commerciale del *franchisee*.

## VII. CONCLUSIONI

**46.** Sulla base di quanto esposto, si ritiene che gli impegni proposti da MCDI siano complessivamente idonei a rimuovere le preoccupazioni concorrenziali connesse ai profili di abuso di dipendenza economica ipotizzati nel procedimento di avvio, ai sensi dell'art. 9 della Legge 198/1992. Si consideri, inoltre, che nel corso del procedimento è stato possibile verificare che alcune delle problematiche segnalate dagli imprenditori erano state affrontate da MCDI anche già prima dell'avvio dell'istruttoria.

**47.** In particolare, le misure assunte con riferimento alla gestione della fase pre-contrattuale appaiono idonee a garantire la piena consapevolezza da parte

---

<sup>15</sup> Clausola il cui inserimento a contratto viene indicato soltanto come "eventuale" dalla Legge sul *Franchising*.

degli aspiranti affiliati in merito ai contenuti dell'accordo che andranno a firmare, nonché degli obblighi e degli impegni, oltre che della profittabilità, connessi all'attività di gestione di un ristorante Mc Donald's, riducendo altresì i costi sostenuti per l'attività di formazione.

**48.** Inoltre, il nuovo standard contrattuale proposto da MCDI, che verrebbe gradualmente esteso anche a tutti i contratti precedentemente stipulati e tuttora in essere, appare limitare in modo significativo il divario di diritti e obblighi che si viene a creare tra il licenziatario e la sua rete di *franchisee* contestualmente all'instaurazione del rapporto di affiliazione, rafforzando anche la capacità degli affiliati di negoziare, nel corso della relazione, sia la propria adesione a specifiche iniziative suggerite e/o alle indicazioni ricevute da MCDI che le eventuali condizioni di uscita dal contratto.

**49.** Inoltre, con riferimento alle condotte adottate da MCDI nel corso del rapporto contrattuale - sostanzialmente rappresentate dalle indicazioni fornite al licenziatario in relazione ai diversi aspetti della gestione imprenditoriale - si ritiene che le precisazioni inserite nei contratti in applicazione delle misure proposte, soprattutto con riferimento al riconoscimento dell'autonomia dei licenziatari in tema di politiche commerciali, siano idonee a garantire un margine di autonomia nelle scelte imprenditoriali dei *franchisee*, compatibilmente con la necessità di mantenere standard qualitativi e uniformità di immagine adeguati al corretto funzionamento del sistema McD.

**50.** Infine, con riferimento ad alcune specifiche condotte evidenziate da singoli segnalanti, ma che non risultino adottate da MCDI nell'ambito della generalità delle relazioni contrattuali (ad esempio, l'imposizione della chiusura di uno specifico ristorante, la richiesta di gestire un ristorante diverso in sostituzione di quello già avviato, la richiesta di effettuare investimenti di ristrutturazione o di sostituzione di arredi e macchinari imprevidi e/o ritenuti non necessari, ecc.), vale sottolineare come il presente provvedimento abbia ad oggetto esclusivamente le condotte standard adottate da MCDI nei confronti della generalità dei propri licenziatari, essendo la valutazione della rilevanza concorrenziale delle stesse, contenuta nel provvedimento di avvio, basata proprio su una loro applicazione generalizzata alla rete degli affiliati.

RITENUTO, quindi, che gli impegni presentati da MCDI risultano idonei a far venire meno i profili di criticità oggetto dell'istruttoria;

RITENUTO di disporre l'obbligatorietà degli impegni presentati da MCDI ai sensi dell'articolo 14-*ter*, comma 1, della Legge n. 287/90;

tutto ciò premesso e considerato:

## DELIBERA

- a) di rendere obbligatori per la società McDonald's Development Italy LLC gli impegni presentati, ai sensi dell'articolo 14-ter, comma 1, della Legge n. 287/90, nei termini sopra descritti e nella versione allegata al presente provvedimento di cui fanno parte integrante;
- b) di chiudere il procedimento senza accertare l'infrazione dell'art. 9 della Legge 198/1992, ai sensi dell'articolo 14-ter, comma 1, della Legge n. 287/90;
- c) che la società McDonald's Development Italy LLC presenti all'Autorità, entro sessanta giorni dalla notifica del presente provvedimento, una relazione sullo stato di attuazione degli impegni assunti.

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'articolo 135, comma 1, lettera b), del Codice del processo amministrativo (Decreto Legislativo 2 luglio 2010, n. 104), entro sessanta giorni dalla data di notificazione del provvedimento stesso, fatti salvi i maggiori termini di cui all'articolo 41, comma 5, del Codice del processo amministrativo, ovvero può essere proposto ricorso straordinario al Presidente della Repubblica, ai sensi dell'articolo 8, comma 2, 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  
*Guido Stazi*

IL PRESIDENTE  
*Roberto Rustichelli*

**FORMULARIO PER LA PRESENTAZIONE DEGLI IMPEGNI**  
**AI SENSI DELL'ART. 14 TER DELLA LEGGE N. 287/90**

**1. NUMERO DEL PROCEDIMENTO**

Procedimento A546 - Franchising di McDonald's (di seguito anche il "Procedimento").

**2. PARTE DEL PROCEDIMENTO**

McDonald's Development Italy LLC (di seguito anche solo "McDonald's" o la "Società" o "MCDI").

**3. FATTISPECIE CONTESTATA**

Con provvedimento adottato in data 27 luglio 2021 e comunicato alla Società in data 4 agosto 2021 ("**Provvedimento di avvio**"), codesta spettabile Autorità ha avviato, ai sensi dell'art. 14 legge 10 ottobre 1990, n. 287 e dell'articolo 9, comma 3 *bis*, della legge 18 giugno 1998, n. 192, il Procedimento al fine di verificare se McDonald's, nell'ambito dei rapporti con i propri affiliati, abbia abusato della posizione di dipendenza economica in cui i medesimi potrebbero trovarsi, causando altresì un preteso nocimento al corretto dispiegamento della concorrenza nel settore.

Il Procedimento è stato avviato a seguito di alcune segnalazioni pervenute all'Autorità.

Quanto all'asserita posizione di dipendenza economica, nel Provvedimento di avvio si legge che *"appare sussistere un "eccessivo squilibrio di diritti e di obblighi" nei rapporti tra la società concedente MCDI e i suoi affiliati, alla luce di diversi elementi sintomatici che riguardano la posizione di mercato delle Parti, la durata della relazione contrattuale, il contenuto degli obblighi contrattuali, nonché la presenza di investimenti specifici dei segnalanti non suscettibili di essere riconvertiti per altri rapporti commerciali a costi ragionevoli"* (par. 29, Provvedimento di avvio).

Quanto all'asserito abuso, nel Provvedimento di avvio si legge tra l'altro che *"MCDI risulta avere imposto ai propri affiliati una serie di condizioni e di obblighi ingiustificatamente gravosi che appaiono complessivamente idonei a condizionare indebitamente l'attività economica dell'affiliato e a comprimerne i margini di redditività, non essendo indispensabili all'organizzazione del network McDonald's e alla protezione del suo Brand o degli altri beni del Sistema"* (par. 31, Provvedimento di avvio).

In particolare, la dipendenza ed il relativo abuso discenderebbero, in base alle indicazioni dei segnalanti (nel prosieguo i "**Segnalanti**") - poi riprese nel Provvedimento di avvio - da:

- 
- i. **Condotte poste in essere prima della sottoscrizione del contratto di franchising** caratterizzate, in particolare da carenze informative in sede pre-contrattuale con riferimento alle precisioni contrattuali, alle policy del sistema ed agli oneri economici e finanziari derivanti dal rapporto di franchising. In base a tale ricostruzione, i futuri affiliati sarebbero privi di alternative di scelta al momento della stipula del contratto e costretti ad aderire al sistema in assenza di un chiaro quadro informativo (parr. 6 e seguenti, Provvedimento di avvio);
  - ii. **Termini contrattuali** eccessivamente sbilanciati e ingiustificatamente gravosi oltreché fortemente limitativi dei margini di autonomia degli affiliati nelle proprie scelte di gestione imprenditoriale, nonostante il capitale di rischio investito (parr. 8 e seguenti, Provvedimento di avvio);
  - iii. **Condotte poste in essere in pendenza di rapporto** aventi ad oggetto l'imposizione agli affiliati di prassi e procedure operative in tema di formazione, di gestione delle politiche commerciali, di scelta dei fornitori oltreché in tema di gestione della parte finanziaria dell'attività. Dettami ingiustificati ed eccessivamente **gravosi** che produrrebbero l'effetto di azzerare completamente qualsiasi margine di autonomia decisionale nell'esercizio dell'attività di impresa (parr. 14 e seguenti, Provvedimento di avvio);
  - iv. **Condotte poste in essere al termine del rapporto contrattuale** che comporterebbero l'impossibilità, per gli *ex* franchisee, di recuperare gli investimenti effettuati, sia con riferimento ai beni materiali sia con riferimento all'avviamento limitando la possibilità di scelta circa possibili alternative di business (parr. 22 e seguenti, Provvedimento di avvio).

#### 4. MERCATI INTERESSATI

Il Provvedimento di avvio non definisce il mercato rilevante interessato dall'asserito illecito per abuso di dipendenza economica, né a livello geografico né a livello merceologico.

Riservandosi ogni eventuale ulteriore argomentazione sul punto, sia consentito precisare che l'attività di McDonald's si inserisce nel settore della ristorazione informale c.d. *informal eating out* il quale ricomprende le attività di ristorazione di tipo informale con o senza seduta al tavolo (a titolo esemplificativo e non esaustivo, rientrano in tale categoria le paninoteche, bar, pizzerie, locali, chioschi e caravan che offrono il cd. *street food*, kebab, poke) svolte nell'ambito di reti e catene in affiliazione o di iniziative imprenditoriali individuali.

Tale settore è connotato dalla presenza di numerosissime alternative di business che offrono agli imprenditori del settore così come a coloro che si avvicinano allo stesso la possibilità di scegliere quale tipo di iniziative perseguire tra le tantissime disponibili.

## 5. DESCRIZIONE DEGLI IMPEGNI PROPOSTI

Le misure proposte sono presentate senza che ciò costituisca acquiescenza o ammissione di responsabilità alcuna rispetto alle ipotesi di violazioni descritte nel Provvedimento di avvio e fatti salvi, in ogni caso, i diritti di difesa della Società.

**MISURA 1: Contribuzione di McDonald's alle eventuali spese di manutenzione straordinaria effettuate dal franchisee relativamente ai Locali ed ai beni rientranti nel ramo di azienda concesso in affitto. Sugli indennizzi e/o risarcimenti.**

Il Provvedimento di avvio appare ravvisare una situazione di eccessivo ed ingiustificato squilibrio nelle previsioni contrattuali aventi ad oggetto tra l'altro (i) l'addebito al franchisee dei costi e spese di riparazione, sostituzione, manutenzione dei beni e dei locali commerciali compresi nel ramo di azienda concesso in affitto ed (ii) una limitazione di responsabilità di MCDI.

Occorre preliminarmente rilevare che la valutazione di tali previsioni contrattuali deve tener conto del fatto che le stesse si collocano nell'ambito di un contratto di franchising relativo ad un'attività di ristorazione sotto un marchio di notorietà globale quale McDonald's e secondo procedure e specifico know-how sviluppato espressamente per garantire determinati standard in termini di uniformità e qualità del servizio. Ciò presuppone che il franchisee debba operare nel rispetto di standard e livelli qualitativi atti a garantire la *reputation*, l'uniformità e l'immagine della rete oltre che la salute dei consumatori.

Ad ogni modo, al fine di superare le preoccupazioni manifestate nel Provvedimento di avvio e senza che ciò costituisca acquiescenza alle ipotesi di illecito descritte nello stesso, MCDI si impegna a modificare il proprio modello contrattuale, al fine di:

- prevedere che in capo al franchisee sussista, relativamente ai beni ed ai locali rientranti nel ramo di azienda concesso in affitto ai franchisee, esclusivamente un onere di manutenzione ordinaria;
- prevedere che i costi e gli oneri relativi alla manutenzione straordinaria con riferimento ai **Locali** (cfr. Art. 3.7.2.3 lett. c) ed agli **Impianti** (cfr. Art. 3.7.3.1) siano sostenuti da MCDI a condizione che il franchisee abbia fatto correttamente e tempestivamente la manutenzione ordinaria degli stessi, rimettendo tale valutazione ad operatori e tecnici terzi;
- effettuare, al fine di superare eventuali incertezze sul corretto riparto degli oneri di manutenzione, una revisione delle disposizioni in merito ai **Locali** (cfr. Art. 3.7.2.3 lett. d) ed in merito agli **Impianti** (cfr. Art. 3.7.3.4);
- escludere la limitazione di responsabilità di MCDI (e la relativa rinuncia all'indennizzo da parte del franchisee relativamente alle spese di gestione del ristorante) per eventi imputabili ad inadempimenti di MCDI (cfr. Art. 3.7.2.3 lett. b ed e; 3.7.2.4; 3.7.3.6 e 20.1 lett. n)



- effettuare una revisione degli Art. 3.3.10; Art. 3,7.1.4 e Art. 3.7.1.10 del contratto al fine di coordinare il testo dei medesimi con modifiche contrattuali oggetto della presente Misura 1.

Le modifiche relative alla **Misura 1** sono evidenziate in rosso nel seguente riquadro:

<p><b>3.7.2. Locali del Ristorante MCD</b> [...]</p> <p><b>3.7.2.3. <u>Lavori di manutenzione, di riparazione, addizioni e migliorie</u></b></p> <p>a) [...]</p> <p>b) Qualsiasi miglioria o addizione dei Locali effettuata dal Franchisee è di pertinenza di MCD, nonostante le disposizioni degli articoli 1592 e 1593 Codice Civile, la cui applicazione è qui espressamente esclusa, senza che il Franchisee abbia diritto di richiedere alcun indennizzo, durante o dopo la scadenza, risoluzione o scioglimento anticipato del Contratto, <b>sempre che la risoluzione non sia imputabile a inadempimento contrattuale di MCD</b>. Alla scadenza, risoluzione o scioglimento anticipato del Contratto, i Locali con le relative migliorie e addizioni devono essere consegnati a MCD in buono stato di manutenzione, salvo il diritto di MCD di richiedere la remissione in pristino con costi a carico del Franchisee.</p> <p>c) <b><del>In deroga alle disposizioni degli articoli 1621 e 1622 Codice Civile, la cui applicazione è qui espressamente esclusa, il</del> Franchisee si impegna a effettuare a proprie spese ogni riparazione, sostituzione, manutenzione, ordinaria e straordinaria, nei Locali e nelle eventuali aree di parcheggio o di pertinenza, che si rendano necessarie per mantenere i Locali in buone condizioni. Nell'ipotesi in cui i lavori non siano effettuati prontamente dal Franchisee, MCD è autorizzata ad intervenire, a spese del Franchisee, dando incarico ad un terzo di entrare nei Locali per effettuare i lavori. <b>Tuttavia, e Eventuali spese di manutenzione straordinaria, nei Locali e nelle eventuali aree di parcheggio o di pertinenza che dovessero rendersi necessarie, saranno a carico di MCD, a meno che l'operatore terzo incaricato ai fini dello svolgimento dell'intervento in manutenzione straordinaria accerti che tale intervento si è reso necessario a causa della mancata, non corretta o intempestiva esecuzione degli interventi di manutenzione ordinaria nei Locali e nelle suddette aree da parte del Franchisee.</b></b></p> <p>d) Il Franchisee, inoltre, deve permettere che siano effettuati tutti i lavori relativi al passaggio di cavi, fognature o altri impianti che possano servire aree comuni o altri locali <b><del>I costi delle addizioni o migliorie, in genere, saranno sostenuti interamente dal Franchisee. Il Franchisee deve, a proprie spese, pulire le grondaie e le corti effettuare la manutenzione e tenere protetti gli impianti fissi e le apparecchiature presenti nei Locali, e deve permettere e consentire</del></b> l'accesso a terzi per tutti i lavori e le verifiche che si rendano necessari. <b>Il Franchisee deve, a proprie spese, pulire le grondaie e le corti</b>";</p> <p>e) Le parti - <b>fermo quanto previsto al precedente punto c)</b> - danno espressamente atto che alla scadenza, risoluzione o scioglimento anticipato del Contratto nessun risarcimento, indennità, compenso o rimborso a fronte degli interventi di manutenzione <b>straordinaria</b>, miglioria, modifica o addizione deve essere corrisposto da MCD al Franchisee, essendosi già tenuto conto di tale onere a carico</p>
---

del Franchisee nella determinazione del corrispettivo.

#### **3.7.2.4 Responsabilità e rivalsa**

Il Franchisee espressamente rinuncia a qualsiasi rivalsa ed azione contro MCD in relazione ai Locali e in particolare, a titolo esemplificativo e non esaustivo, in relazione **ai seguenti eventi sempre che gli stessi non siano imputabili a inadempimento contrattuale di MCD:**

- alla sottrazione, privazione del godimento e distruzione totale o parziale di materiali o scorte presenti nei Locali;
- al furto o alla frode della quale il Franchisee sia vittima nei Locali;
- ad ogni altro incidente o danno che possa verificarsi nei Locali a causa della rottura degli impianti idraulici, fogne, gas, elettricità, riscaldamento, ascensori, aria condizionata, telefono, drenaggio e simili;
- a qualsiasi azione per immissioni o disturbi o per la diminuzione di godimento, di fatto e di diritto, dei Locali provocati da qualsiasi causa;
- il Franchisee non ha diritto ad alcun indennizzo o riduzione dei corrispettivi dovuti ai sensi del Contratto e si impegna a tenere indenne e risarcire MCD per ogni azione instaurata direttamente nei confronti di quest'ultimo;
- il Franchisee si impegna, a proprio rischio e onere, a gestire qualsiasi pendenza concernente reclami o contestazioni di vicini o di terzi dovuti, a titolo esemplificativo e non esaustivo, a incidenti, furti, emissione di rumori, odori, calore, vibrazioni od altre radiazioni verificatisi nell'esercizio del Ristorante MCD, dandone pronta comunicazione scritta a MCD.

#### **3.7.3 Impianti e Attrezzature Apparecchiature**

**3.7.3.1.** Per tutta la durata del Contratto il Franchisee deve **assicurare sostenere, a proprie spese** la manutenzione, ordinaria **e straordinaria, delle Dotazioni, Attrezzature, dei macchinari, apparecchiature,** impianti fissi, **insegne, dotazioni d'uso, arredi, hardware e software** o qualsiasi altro bene **concesso in affitto con il ramo di azienda** utilizzato nell'esercizio del Ristorante MCD (congiuntamente **gli le "Apparecchiature Impianti"**), **e la manutenzione ordinaria e straordinaria delle Attrezzature e degli arredi (di proprietà del Franchisee) nonché di insegne, hardware e software, il tutto anche** al fine di mantenere il Ristorante MCD in ottimo stato, in conformità con il Sistema McDonald's.

**3.7.3.2.** ~~In deroga alle disposizioni degli art. 1621 e 1622 Cod. Civ., la cui applicazione è qui espressamente esclusa,~~ il Franchisee si obbliga ad effettuare a proprie spese la manutenzione e la riparazione **ordinaria delle Apparecchiature degli Impianti, riparando e/o** sostituendo, senza ritardo, qualsiasi **componente,** oggetto mancante o danneggiato, così da mantenerle sempre in ottimo stato, pulite e in conformità **con le disposizioni di legge e i regolamenti in vigore e con le specifiche, le disposizioni e gli standard di cui ai progetti dei relativi Impianti condivisi tra il Franchisee e di MCD con le disposizioni di legge e i regolamenti in vigore.**

**Eventuali spese di manutenzione straordinaria degli Impianti che dovessero rendersi necessarie, saranno a carico di MCD, a meno che l'operatore terzo incaricato ai fini dello svolgimento dell'intervento in manutenzione straordinaria accerti che tale intervento si è reso necessario a causa della mancata, non corretta o intempestiva esecuzione degli interventi di manutenzione ordinaria da parte del Franchisee ovvero, della mancata**

~~esecuzione degli interventi di manutenzione programmata secondo le tempistiche da quest'ultima previste.~~

~~Prima valutazione tecnica, se del caso anche a cura di un perito indipendente, ed analisi del caso di specie, MCD valuterà in buona fede la possibilità di farsi carico delle spese di manutenzione straordinaria e sostituzione degli impianti fissi forniti da MCD (in ipotesi ad esempio di vetustà e fine vita) che non dipendano da negligenza del Franchisee o da carenza e/o insufficienza di manutenzione ordinaria o straordinaria.~~

~~3.7.3.3 [...]~~

~~3.7.3.4 Qualora il Franchisee non provveda ad adempiere prontamente alle richieste di MCD di cui al precedente art. 3.7.3.3, quest'ultima ha il diritto di intervenire direttamente in nome, per conto e a spese del Franchisee. A tale scopo, il Franchisee autorizza fin d'ora MCD e i suoi incaricati ad entrare nei Locali.~~

~~3.7.3.5 [...]~~

~~3.7.3.6 Le parti - fermo quanto previsto al precedente punto 3.7.3.2 - danno espressamente atto che alla scadenza, risoluzione o scioglimento anticipato del Contratto, sempre che la risoluzione non sia imputabile ad inadempimenti contrattuali MCD, nessun risarcimento, indennità, compenso o rimborso a fronte degli interventi di manutenzione straordinaria, miglioria, modifica o addizione deve essere corrisposto da MCD al Franchisee, essendosi già tenuto conto di tale onere a carico del Franchisee nella determinazione del corrispettivo.~~

~~3.3.10~~

~~[...] Fermo quanto previsto gli articoli 3.7.2 e 3.7.3, manterrà i Locali, le Dotazioni, gli Impianti, le Attrezzature, le apparecchiature, gli impianti fissi, le eventuali aree di pertinenza e parcheggio e il Ristorante MCD in genere in ottimo stato di manutenzione, pulito, ben illuminato e conforme agli standard di volta in volta stabiliti da MCD~~

~~3.7.1.4~~

~~"Il Franchisee deve, sostenendone i costi: [...]~~

~~"fermo restando quanto previsto ai successivi articoli 3.7.2 e 3.7.3 in punto di manutenzione straordinaria, mantenere, riparare e sostituire le parti della struttura, gli impianti e i servizi del in buone condizioni tecniche, di pulizia, di presentabilità e di funzionalità il Ristorante MCD in tutti i suoi aspetti (Locali, Impianti, Attrezzature, gli arredi e le finiture interne del Ristorante e, in particolare, ivi incluse a titolo esemplificativo ma non esaustivo, celle frigorifere, impianti di condizionamento, strumentazione da cucina, ad esempio griglie, friggitrici, dispenser di bevande, area della cassa, finiture della hall, incluse, ad esempio, sedute, decorazioni, insegne luminose, come anche altre finiture e impianti, ed ogni tipo di materiale pubblicitario) e nonché, per quanto applicabile, gli spazi esterni del Ristorante MCD (e consistente, in particolare, a titolo esemplificativo e non esaustivo, nel il tetto, le insegne, le aiuole, l'area di parcheggio, l'area gioco, le piante e le installazioni pubblicitarie, il dehor).~~

~~Art. 3.7.1.10~~

~~sostenere direttamente ogni costo ed onere relativo ai Locali e collegato all'esercizio e alla Gestione del Ristorante MCD, fermo restando quanto previsto nei successivi artt. 3.7.2 e 3.7.3, impegnandosi a tenere indenne e risarcire a prima richiesta e rimossa ogni eccezione MCD da qualsiasi pregiudizio derivante dalla~~

detenzione dei Locali e dal mancato rispetto degli obblighi previsti a carico del detentore nel Titolo.

#### **20.1 CONSEGUENZE DI DIRITTO**

La scadenza, la risoluzione o lo scioglimento anticipato del Contratto per qualsivoglia ragione comportano, tra l'altro, le seguenti conseguenze di diritto:

[...]

n) nessuna delle circostanze di cui sopra darà diritto al Franchisee di richiedere un risarcimento danni e/o indennizzo in relazione alla risoluzione del contratto per qualsiasi motivo **(sempre che la risoluzione non sia imputabile a inadempimento contrattuale di MCD)**, rinunciando il Franchisee a esercitare qualsiasi azione in merito;

#### **MISURA 2: Precisazione costi attività di training durante il rapporto contrattuale**

Il Provvedimento di avvio appare ravvisare un elemento di eccessivo squilibrio contrattuale nella previsione dell'obbligo per il franchisee di fare in modo che il gestore/preposto/direttore del ristorante partecipi a tutte le attività di formazione di volta in volta indicate da MCDI, facendosi carico interamente delle relative spese di viaggio, indennità e soggiorno<sup>1</sup>.

La Società osserva che la **formazione continua** rappresenta un aspetto essenziale per garantire l'integrità della rete. Ciò, in particolare, nell'ambito di un sistema di ristorazione complesso come quello di McDonald's.

Si precisa, inoltre, che con il termine *Hamburger University* si definisce un percorso formativo composto da un'ampia offerta di moduli e corsi, personalizzati per il Sistema McDonald's, ai quali è possibile accedere durante tutta la durata del rapporto contrattuale; tale formazione viene fornita sia nell'ambito di corsi in presenza (generalmente presso le sedi della Società ubicati a Milano e Roma) sia online.

Ciò premesso, al fine di superare le preoccupazioni manifestate nel Provvedimento di avvio, ferma restando la legittimità e tipicità della previsione contrattuale in esame, McDonald's si impegna a modificare il proprio modello contrattuale, al fine di chiarire (cfr. Art. **11.1**) che:

- l'articolo in parola si riferisce esclusivamente alla formazione dei dipendenti del franchisee;
- i costi della formazione e delle relative strutture sono sostenuti da McDonald's nel caso in cui i corsi si tengano presso le sedi della Società, mentre il franchisee è di regola solo chiamato a corrispondere importi residuali in relazione alle spese di viaggio, soggiorno ed eventualmente di parte dei materiali formativi esclusivamente per i propri dipendenti;
- la formazione presso l'*Hamburger University* ubicata negli Stati Uniti non è più prevista e la formazione continua in costanza di rapporto è generalmente effettuata presso le proprie sedi di Roma e di Milano sulla scorta della

<sup>1</sup> Paragrafo 10, ii) del Provvedimento di avvio - [Cfr. articolo rubricato "Formazione".]

preferenza espressa dal franchisee. A fronte di specifiche esigenze logistiche manifestate dai franchisee, McDonald's può organizzare dei corsi "localizzati". In caso di corsi organizzati per venire incontro alle esigenze dei franchisee, a questi ultimi può essere richiesto un contributo ai costi di struttura;

- i materiali di formazione e le lezioni sono generalmente erogati in lingua italiana.

Le modifiche relative alla **Misura 2** sono evidenziate in rosso nel seguente riquadro:

### **11.1 FORMAZIONE ~~HAMBURGER UNIVERSITY~~ DIPENDENTI FRANCHISEE**

**11.1.1** MCD si impegna a fare in modo che la McDonald's Corporation metta a disposizione del Franchisee e del suo personale i servizi ~~della "Hamburger University" (centro internazionale~~ di formazione, tra cui quelli ~~denominati dall'Hamburger University dei candidati per il Sistema McDonald's~~). Il Franchisee riconosce l'importanza della qualità del servizio e dei prodotti offerti nell'esercizio del Ristorante MCD e, pertanto, si impegna a far sì che il soggetto incaricato della gestione del Ristorante MCD, sia esso il Gestore, l'amministratore unico o delegato della società (lo "Amministratore"), il preposto o il direttore del Ristorante MCD (rispettivamente il "Preposto" e il "Direttore") **si iscriva ai corsi di formazione proposti da McDonald's per essere formati in conformità agli standard di formazione di McDonald's.**

**(a)- si iscriva all'Hamburger University o a qualsiasi altro centro di formazione indicato di volta in volta da MCD;**

**(b)- completi il corso di formazione prescritto con soddisfazione da parte della McDonald's Corporation e di MCD;**

**(c)- partecipi a tutti i seminari indicati da MCD.**

Il Franchisee prende atto che lezioni ~~all'Hamburger University~~ ed ogni altro materiale di formazione **possono essere in lingua italiana o, nel caso di attività organizzate in altri Paesi possono essere saranno** in lingua inglese.

**11.1.2** MCD o la McDonald's Corporation sosterranno i costi di struttura ~~dell'Hamburger University o di qualsiasi altro centro di~~ della formazione **se questa di svolgerà presso gli uffici di Milano e di Roma**, mentre il Franchisee si impegna a sostenere tutte le **relative** spese di viaggio, soggiorno, **indennità**, materiale formativo **ed eventuali** traduzioni, **o altre spese sostenute dal Gestore, Amministratore, Preposto o Direttore in relazione alla frequenza dell'Hamburger University o di qualunque altro centro di formazione.**

Laddove si dovesse rendere necessario, sulla base di specifiche richieste dei franchisee ed al fine di agevolarne la partecipazione ai corsi di formazione continua, tali corsi possono essere organizzati in località diverse da quelle indicate in precedenza (uffici di Milano e di Roma); in tal caso MCD indicherà al Franchisee l'eventuale contributo richiesto per i costi di struttura ed il Franchisee sarà libero di scegliere se ricevere la formazione presso dette altre sedi o presso le sedi abituali.

### **MISURA 3: Riduzione investimento nella pubblicità locale**

Tra le possibili criticità evidenziate nel Provvedimento di avvio rientra l'obbligo contrattuale di investire una percentuale non inferiore all'1,5% del fatturato lordo mensile di ogni ristorante per la pubblicità a livello locale ritenuto indice di un eccessivo squilibrio suscettibile di limitare indebitamente l'autonomia imprenditoriale del franchisee<sup>2</sup>.

Ferma restando la legittimità e tipicità della previsione contrattuale di riferimento, la Società evidenzia che la percentuale di investimento in promozione locale (peraltro, a totale beneficio del franchisee) risulta già modificata ed attualmente ridotta al 1%. Si veda formulazione dell'attuale Art. 9.2.1.

Ciò premesso, al fine di superare le preoccupazioni manifestate nel Provvedimento di avvio, ferma restando la legittimità e tipicità della previsione contrattuale in esame, McDonald's si impegna a modificare il proprio modello contrattuale, al fine di ulteriormente ridurre la suddetta percentuale (cfr. Art. 9.2.1).

Le modifiche relative alla **Misura 3** sono evidenziate in rosso nel seguente riquadro:

**9.2.1** Il Franchisee si impegna ad investire mensilmente in pubblicità e promozione del Ristorante MCD a livello locale, tra cui anche la cartellonistica direzionale (la "Promozione Locale"), un ammontare che non sia inferiore **allo 0,5 1%** (**zero, cinque** ~~uno~~ **per cento**) del Fatturato Lordo Mensile. [...]

Quale ulteriore integrazione della **Misura 3**, McDonald's si impegna inoltre a non reintrodurre la percentuale dell'1,5%, riservandosi il diritto di introdurre in futuro adeguamenti solo nel caso di obiettive e significative ragioni quali, ad esempio, il mutamento della struttura del mercato e dei canali pubblicitari.

### **MISURA 4: Rimozione obbligo di residenza entro il raggio di 50 km dal ristorante**

Il Provvedimento di avvio appare ravvisare un elemento di eccessivo squilibrio contrattuale nella previsione di un obbligo di residenza per Gestore/Preposto/Direttore entro 50 km dal ristorante, previsione che sarebbe suscettibile di limitare sensibilmente l'autonomia imprenditoriale del franchisee<sup>3</sup>.

Giova, anzitutto, osservare che la clausola è finalizzata ad assicurare una presenza idonea e tempestiva del soggetto deputato alla gestione del ristorante affiliato presso lo stesso ed è del tutto fisiologica in un rapporto di *franchising* fondato sul rispetto dei

<sup>2</sup> Paragrafo 10, iv) del Provvedimento di avvio - [Cfr. articolo rubricato "Promozione e pubblicità – Promozione a livello locale".]

<sup>3</sup> Paragrafo 11, i) del Provvedimento di avvio - [Cfr. articoli "Oggetto della scrittura privata – Interpretazione della scrittura", "Adeguamento al sistema McDonald's – Conformità al sistema MCDonalds", "Assetto societario dell'affittuario/franchisee – Impegni del responsabile".]

criteri qualitativi e delle procedure del sistema oltre che sulla tutela della *reputation* del brand e della immagine della rete.

Ciò premesso, ferma restando la legittimità della previsione contrattuale in esame, si osserva che l'obbligo di residenza entro di 50 km dal ristorante è stato rimosso dallo standard contrattuale attualmente proposto da McDonald's (dal 2018).

L'attuale formulazione della clausola in parola (cfr. Art. **6.2.1**) prevede in capo al "Gestore/Preposto/Direttore" l'impegno di garantire la presenza continua e costante presso il ristorante al fine di assicurare il pieno e continuo rispetto del Sistema e che la gestione del ristorante rappresenti per il Gestore un'attività a tempo pieno.

Ferma restando la legittimità e tipicità della previsione contrattuale di riferimento, a riprova dello spirito collaborativo e lo sforzo che la Società intende effettuare per curare i dubbi espressi in sede di avvio, McDonald's si impegna a modificare il proprio modello contrattuale, al fine di chiarire ulteriormente lo spirito della clausola e cioè che:

- la gestione del ristorante ad insegna McDonald's deve rappresentare per il Gestore un'attività **prevalente** e non necessariamente a tempo pieno (cfr. Art. **6.2.1 lett. e**) e Art. **6.2.1 lett. d**);
- il Gestore ed il Preposto o il Direttore devono assicurare una **presenza adeguata** a garantire il pieno e continuo rispetto del Sistema McDonald's. (cfr. Art. **6.2.1 lett. f** e Art. **3.3.3**).

Le modifiche relative alla **Misura 4** sono evidenziate in rosso nel seguente riquadro:

<p><b>6.2.1</b> Il Franchisee prende atto che MCD ha concluso il Contratto sul presupposto e sulla condizione che: [...]</p> <p>(d). la gestione del Ristorante MCD rappresenti per il Gestore Franchisee un'attività <b>a-tempo-pieno prevalente</b>;</p> <p>(e). il Gestore si impegni con la massima diligenza nella gestione del Ristorante MCD, rimanendo inteso che tale gestione rappresenta per lui un'attività <b>prevalente a-tempo-pieno</b>;</p> <p>(f). il Gestore assicuri, insieme al Preposto o al Direttore, una presenza <b>continua-e costante</b> presso i Locali <b>e-comunque</b> adeguata ad assicurare il pieno e continuo rispetto del Sistema McDonald's.</p> <p><b>3.3.3</b> Il Gestore deve: [...] risiedere in un luogo che consenta al Gestore di garantire <b>una con-continuità-la-propria-presenza adeguata e il proprio-tempo-alla-ai fini della diligente</b> gestione del Ristorante MCD.</p>
---

**MISURA 5:** **Riformulazione dell'obbligo di non concorrenza e rimozione del divieto *post-termination***

Sulla base delle indicazioni fornite dai Segnalanti, il Provvedimento di avvio menziona come indice di un potenziale eccessivo ed ingiustificato squilibrio, suscettibile di

penalizzare l'autonomia imprenditoriale dei franchisee, gli obblighi contrattuali di non-concorrenza previsti per tutta la durata dei contratti e per un anno dalla loro data di cessazione<sup>4</sup> su tutto il territorio nazionale.

Tale obbligo rappresenta una delle clausole tipiche degli accordi verticali doppiamente giustificata nell'ambito di un contratto di franchising in quanto volta alla tutela del know-how del franchisor.

In effetti, i principi sanciti dalla sentenza *Pronuptia*<sup>5</sup>, ai quali si ispira l'attuale **Regolamento UE 330/2010** e i relativi **Orientamenti**<sup>6</sup>, sono chiarissimi nell'affermare che il trasferimento di un know-how sostanziale - come sicuramente avviene nell'ambito dei contratti di Franchising McDonald's - giustifica pienamente un obbligo di non concorrenza per l'intera durata dell'accordo e per un anno successivo alla sua scadenza in tutto il territorio italiano.

Fatta questa doverosa precisazione, la Società, in puro spirito collaborativo, ferma restando la legittimità della previsione contrattuale in esame e senza che ciò costituisca acquiescenza alle ipotesi di illecito descritte nel Provvedimento di avvio, si impegna a modificare la clausola **13.1.** rimuovendo l'obbligo di non concorrenza per il periodo successivo alla conclusione del rapporto contrattuale.

MCDI si impegna altresì a modificare la definizione contrattuale di "**Attività in Concorrenza**" (di cui alla **lett. D delle Premesse**) al fine di chiarirne l'ambito di applicazione.

Le modifiche relative alla **Misura 5** sono evidenziate nel seguente riquadro:

**13.1** Il Franchisee e il Gestore dichiarano e garantiscono di non svolgere alcuna Attività in Concorrenza. In particolare, per tutta la durata del Contratto **e per un**

<sup>4</sup> Paragrafo 11, ii) del Provvedimento di avvio - [Cfr. nelle premesse la definizione di "Attività in Concorrenza" e articolo rubricato "Limitazioni – Divieto di concorrenza"].

<sup>5</sup> Secondo il percorso argomentativo della Corte, "il divieto, imposto al concessionario, di aprire, durante la vigenza del contratto o durante un adeguato periodo dopo la scadenza dello stesso, negozi per l'esercizio di attività identiche o simili in zone nelle quali egli possa trovarsi in concorrenza con commercianti appartenenti alla rete di distribuzione" trova la propria legittimazione nel fatto che "il concedente deve poter fornire ai concessionari il suo patrimonio di cognizioni e di tecniche (know-how) e prestare loro l'assistenza necessaria per metterli in grado di applicare i suoi metodi, cercando di evitare che di dette cognizioni e tecniche e di detti metodi si giovino, sia pure indirettamente, dei concorrenti. Ne consegue che le clausole che siano indispensabili per evitare tale rischio non costituiscono restrizioni della concorrenza ai sensi dell'art. 85, n. 1" (Cfr. sentenza *Pronuptia*, pagg. 381 e 382, par. 16).

Nel caso di specie si noti, peraltro, che il franchisee (i.e. la sig.ra Schillgalis, che gestiva nella città di Amburgo un negozio sotto il nome commerciale *Pronuptia de Paris*) si impegnava ad "astenersi da qualsiasi atto concorrenziale nei confronti di negozi *Pronuptia* e in particolare, per tutta la durata del contratto e nell'anno successivo alla scadenza dello stesso, a non aprire negozi destinati allo svolgimento di attività commerciali identiche o simili a quelle oggetto del contratto e **a non partecipare direttamente o indirettamente ad attività del genere nel territorio della Repubblica federale di Germania, compresa Berlino-ovest, e nelle zone in cui la *Pronuptia* sia in qualsiasi modo rappresentata**" (Cfr. sentenza *Pronuptia*, pag. 377, par. 6).

<sup>6</sup> Regolamento 330/2010 relativo all'applicazione dell'art. 101, par. 3, del Trattato sul Funzionamento dell'Unione europea ("TFUE") a categorie di accordi verticali e pratiche concordate ("**Regolamento 330/2010**") ed i relativi Orientamenti della Commissione sulle restrizioni verticali adottati con comunicazione 2010/C 130/01 ("**Orientamenti**").



~~periodo di 1 (un) anno dopo la sua scadenza, risoluzione o scioglimento anticipato per qualsivoglia ragione,~~ il Franchisee e il Gestore non potranno, direttamente o indirettamente e sotto alcuna forma sull'intero territorio nazionale italiano: (i). esercitare o acquisire alcun vantaggio finanziario o altro interesse in una Attività in Concorrenza; (ii). diventare socio, azionista, mediatore, agente, dipendente, consulente, finanziatore, fornitore o in altra veste impegnarsi, direttamente o indirettamente, in una Attività in Concorrenza, oppure che possa essere pregiudizievole o interferire con l'attività del Ristorante MCD. Le parti danno atto di aver tenuto in debito conto di tali obbligazioni nella determinazione dei corrispettivi di cui all'art. 4.

#### **D. DEFINIZIONI**

[...]

- **“Attività in Concorrenza”**: qualsiasi attività di ristorazione, **anche non veloce di tipo informale con o senza seduta come ad esempio, paninoteche, pizzerie, chioschi che offrono c.d. street food, kebab, poke, oltre ristoranti, bar/caffè, self service, take away, consegna a domicilio e qualsiasi altro sistema di ristorazione in locali aperti al pubblico;**

#### **MISURA 6: Assenza di qualsivoglia ingerenza nell'autonomia del franchisee nella determinazione delle proprie politiche prezzo**

Tra le ulteriori previsioni contrattuali ritenute dai Segnalanti particolarmente penalizzanti, e menzionate nel Provvedimento di avvio, si inserisce l'obbligo di rispetto dei termini e delle condizioni delle promozioni di volta in volta proposte ed in particolare l'obbligo di *“usare esclusivamente i materiali pubblicitari e promozionali e i programmi forniti da MCDI e da esso precedentemente approvati”*<sup>7</sup>.

Tale obbligo sarebbe stato posto in essere mediante l'applicazione e l'interpretazione di specifiche previsioni contrattuali oltre che da condotte quali la subordinazione della c.d. espandibilità al rispetto delle politiche commerciali e di prezzo imposte da MCDI.

Sul punto McDonald's specifica quanto segue.

##### **i. Sulle politiche di prezzo**

Quanto alle politiche di prezzo, lo *standard* contrattuale prevede l'assoluta autonomia in capo al il franchisee *“di determinare il prezzo di rivendita di tutti i prodotti del menù e prodotti a sua assoluta discrezione”*. L'articolo **3.11.1** infatti recita:

#### **3.11 PREZZI**

**3.11.1** McDonald's o un consulente terzo indipendente approvato da McDonald's potrebbe raccomandare i prezzi di rivendita per i prodotti presenti sul Menù del Ristorante. Il Franchisee non ha alcun obbligo di accettare le raccomandazioni di McDonald's o di qualsiasi altro consulente terzo ed è libero di determinare il prezzo di rivendita di tutti i prodotti del menù e prodotti a sua assoluta discrezione, purché

<sup>7</sup> Paragrafo 12, iv) del Provvedimento di avvio - [Cfr. articolo rubricato *“Promozione e pubblicità – Materiale pubblicitario e promozionale”*.]

nel rispetto dell'immagine del Sistema McDonald's e dei principi di leale concorrenza.

Inoltre, si evidenzia che:

- McDonald's non impone prezzi di vendita ma al contrario nel corso degli anni ha solo tratteggiato, in conformità con il Reg. 330/2010 e i relativi Orientamenti, prezzi raccomandati o, per un paniere limitato di prodotti, massimi. Il ricorso a tale **politica di prezzi massimi** ha sempre avuto ad oggetto un limitato numero di prodotti, anche iconici, o di servizi offerti ai consumatori e che in ogni caso l'indicazione di un prezzo massimo non ha rappresentato, né rappresenta, un principale e prevalente strumento della propria politica commerciale;
- con riferimento alla **partecipazione al Consorzio McCoop Italia '96** (il "**Consorzio**") quale asserito strumento per imporre la propria politica dei prezzi, la Società ritiene opportuno ribadire che i prezzi, raccomandati o massimi, sono determinati unilateralmente da McDonald's, e non sono discussi o concertati in Assemblea o in altri organi del Consorzio.
- il sistema gestionale delle **casse** non gioca (né ha mai giocato in passato con l'avvicinarsi dei modelli) alcun ruolo nella determinazione del prezzo; il franchisee rimane sempre libero di modificare in autonomia i prezzi e viene messo nelle condizioni di farlo agevolmente grazie alla formazione ed ai materiali informativi forniti dalla stessa McDonald's. La libertà dei licenziatari è peraltro confermata nello stesso documento 7.6 f.i. nella parte in cui McDonald's ricorda ai licenziatari "*come sempre, se desiderate applicare dei prezzi diversi da quelli consigliati, siete liberi di modificare manualmente a sistema in qualunque momento seguendo le consuete modalità*".

## ii. Sulle Promozioni

Quanto alle promozioni, lo *standard* contrattuale prevede **la facoltà** per il franchisee "*di aderire alle promozioni e alle relative pratiche pubblicitarie proposte da MCD*". L'attuale disposizione **9.1.2** infatti recita:

**9.1.2.** Il Franchisee è libero di aderire alle promozioni e alle relative pratiche pubblicitarie proposte da MCD o dall'entità da essa indicata. Nel caso in cui il Franchisee aderisca ad una qualsiasi di tali iniziative, il Franchisee sarà tenuto a rispettarne i relativi termini e condizioni nonché ad onorare le pratiche pubblicitarie richieste da MCD o dall'entità da essa indicata.

Il franchisee è dunque pacificamente libero di aderire o meno a qualsiasi campagna o promozione promossa da McDonald's ed è soggetto al solo obbligo, laddove decida di aderire, di rispettarne termini e condizioni nonché di "*usare esclusivamente i materiali*

pubblicitari e promozionali e i programmi forniti da MCDI e da esso precedentemente approvati". Tale previsione oltre ad essere del tutto legittima e funzionale ad un rapporto di franchising (ove esiste una esigenza di uniformità delle comunicazioni pubblicitarie e delle attività promozionali sviluppate dal franchisor per promuovere l'immagine dell'intera rete), è obbligazione pienamente in linea con gli insegnamenti della stessa Corte di Giustizia nella sentenza *Pronuptia*<sup>8</sup>.

### iii. Sull'espandibilità

La cd. "espandibilità" indica la possibilità per un franchisee di negoziare un nuovo contratto di franchising alla cessazione del rapporto contrattuale in corso e/o al fine di gestire un nuovo ristorante McDonald's. Tale possibilità è regolata dalla cosiddetta policy "New Term".

La policy *New Term* non prevede tra i criteri presi come riferimento per valutare la eventuale concessione dell'espandibilità, l'adeguamento ai prezzi e alle politiche commerciali imposte da MCDI.

Chiarito quanto precede e quindi l'assoluta legittimità delle previsioni contrattuali e delle condotte poste in essere, al fine di superare le preoccupazioni manifestate nel Provvedimento di avvio e richiamate nelle osservazioni, e senza che ciò costituisca acquiescenza alle ipotesi di illecito descritte nello stesso, quale **Misura 6**, McDonald's si impegna a:

- introdurre una modifica nel testo dell'attuale articolo **9.3.3** al fine di ribadire la piena autonomia del franchisee di aderire alle promozioni di cui all'Art. 9.1.2. La modifica in parola è evidenziata in rosso nel seguente riquadro:

**9.3.3. Fermo restando quanto previsto all'art. 9.1.2 in merito alla libertà di aderire alle promozioni e alle relative pratiche pubblicitarie proposte da MCD o dall'entità da essa indicata, L'adesione all'tale entità giuridica (indicata da MCD), il rispetto dello statuto e delle decisioni dei suoi organi, con particolare riguardo alle attività e iniziative deliberate, nonché di tutte le altre obbligazioni che ne derivano, sono considerati elementi essenziali del Contratto, la cui violazione dà diritto a MCD di risolvere "ipso iure" il Contratto per fatto e colpa del Franchisee ai sensi e per gli effetti dell'art. 1456 cod. civ.**

- reiterare con cadenza annuale corsi di **compliance** per i dipendenti MCDI al fine di rafforzare la cultura del rispetto delle norme poste a tutela della concorrenza;

<sup>8</sup> Cfr. sentenza *Pronuptia*, pag. 383, par. 22 - la Corte di Giustizia nella sentenza *Pronuptia* ha stabilito che "poiché la pubblicità contribuisce a determinare l'immagine che il pubblico ha del segno che contraddistingue la rete di distribuzione, la clausola che subordina qualsiasi pubblicità da parte del concessionario al consenso del concedente è anch'essa indispensabile alla preservazione dell'identità della rete di distribuzione".

- 
- inviare una comunicazione a tutti i franchisee per ribadire la loro autonomia nella determinazione delle proprie politiche commerciali, dei prezzi e dell'adesione alle promozioni;
  - inviare una comunicazione a tutti i franchisee per ribadire che la possibilità di accedere al c.d. espandibilità tramite *New Term Policy* non è subordinata al rispetto di politiche commerciali o prezzi indicati da MCD stante l'autonomia degli affiliati in merito;
  - in linea a quanto fatto sinora, a continuare a prevedere prezzi massimi in relazione a un numero limitato di prodotti o servizi offerti ai consumatori e che in ogni caso l'indicazione di un prezzo massimo non diventi un principale e prevalente strumento della propria politica commerciale;
  - continuare a non prevedere e applicare incentivi (ad esempio le de-rentizzazioni) condizionate al rispetto dei prezzi, fermo restando la possibilità - in caso di indicazione di prezzi massimi nei limiti di quanto indicato al punto che precede, di erogare incentivi ai franchisee che non applichino al consumatore un prezzo superiore al prezzo massimo indicato per un determinato prodotto o servizio.

#### **MISURA 7: Modifica previsione relativa ai Fornitori approvati di McDonald's**

In base a quanto riportato nel Provvedimento di avvio MCDI imporrebbe un onere eccessivo ed ingiustificato ai franchisee prevedendo - con riferimento alle forniture di attrezzature, alle materie prime e a tutti i prodotti necessari all'esercizio dell'attività di ristorazione- l'obbligo di utilizzare esclusivamente propri fornitori<sup>9</sup>.

In merito si osserva che l'esigenza di utilizzare fornitori rispondenti a determinati requisiti è fondata sulla necessità di assicurare il rispetto di aspetti e criteri necessari per tutelare la sicurezza e la qualità dei prodotti, l'uniformità della rete e l'immagine di McDonald's.

I fornitori di **prodotti core ed identificativi del Sistema**, in particolare i **prodotti food & beverage** vengono, infatti, individuati sulla base di un articolato processo di selezione e specifici criteri che possono essere così riassunti: *food safety, reputation*, qualità della materia prima e specifiche del prodotto (in particolare per gli alimenti), affidabilità del fornitore (non solo in ottica finanziaria ma anche reputazionale e naturalmente di qualificazione professionale e tecnica, incluse referenze), procedure e livello di sicurezza sui luoghi di lavoro, possesso di particolari certificazioni e prezzo.

Ciò premesso si precisa che non vi è alcuna preclusione (anche contrattuale) alla possibilità per i franchisee di proporre i propri fornitori, tuttavia tali fornitori, per essere accreditati al sistema McDonald's, devono necessariamente rispettare i requisiti e i criteri qualitativi previsti in quanto essenziali per la tutela dell'immagine e della *reputation* del Sistema, che è bene ricordare, opera nel settore della ristorazione.

---

<sup>9</sup> Paragrafo 17 del Provvedimento di avvio.

A tal proposito si osserva che l'articolo 3.5.3 dell'attuale standard contrattuale recita come segue:

**3.5.3** Se il Franchisee desidera acquistare da un altro fornitore qualsiasi servizio, prodotto, attrezzatura, fornitura, materiale e qualsiasi altro prodotto che si richiede siano acquistati da un Fornitore Approvato, il Franchisee dovrà richiedere la preventiva approvazione per iscritto di McDonald's. Il Franchisee non acquisterà da nessun fornitore terzo fino a quando, e a meno che, il fornitore sia stato approvato per iscritto da McDonald's.

Ferma restando la legittimità della previsione contrattuale di riferimento, a riprova dello spirito collaborativo e dello sforzo che la Società intende effettuare per curare i dubbi espressi in sede di Provvedimento di avvio, McDonald's si impegna a:

- modificare l'Art. 3.5.1 e 3.5.2 dell'attuale standard contrattuale come segue al fine di individuare un regime diversificato applicabile ai prodotti e servizi identificativi del sistema rispetto agli altri prodotti e servizi;
- precisare, in sede di contratto, tutti i fornitori che possono essere liberamente individuati dai franchisee relativamente ai servizi ancillari alla gestione del Ristorante.

Le modifiche relative alla **Misura 7** sono evidenziate nel seguente riquadro:

### **3.5 FORNITORI**

**3.5.1** Il Franchisee **deve potrà** acquistare:

- i.** **i beni e i servizi ~~le forniture~~ necessarie per la gestione del Ristorante e/o i prodotti e gli ingredienti considerati "core" del Sistema McDonald's e/o identificativi degli standard di McDonald's** esclusivamente dai fornitori che sono o raccomandati da McDonald's o espressamente approvati da McDonald's ("**Fornitori Approvati**");
- ii.** **i beni, i servizi ed i prodotti non core e non identificativi del sistema esclusivamente da fornitori autorizzati da McDonald's oppure da anche ~~da o, se autorizzato da McDonald's, dai fornitori diversi da i fornitori diversi Approvati purché~~ rispettino le specifiche, i requisiti e gli standard del Sistema McDonald's identificati da McDonald's in ragione delle peculiarità del prodotto e del servizio richiesto. In quest'ultimo caso il Franchisee dovrà richiedere la preventiva approvazione per iscritto di McDonald's. McDonald's verificherà che i beni e/o i servizi offerti dal fornitore proposto dal Franchisee rispondano ai criteri ed agli standard fissati per quel determinato tipo di bene o servizio (non core e non identificativo del Sistema). La valutazione della rispondenza di tali beni e/o servizi alle procedure, ai criteri ed agli standard del sistema McDonald's sarà svolta in modo obiettivo e rigoroso, nonché secondo i criteri della correttezza e della buona fede Il Franchisee non acquisterà**

da nessun fornitore terzo fino a quando, e a meno che, McDonald's abbia svolto le predette verifiche e approvato per iscritto tali beni e/o servizi;

**iii.** da altri franchisee che hanno ottenuto le forniture dai **Fornitori Approvati** o da fornitori **che rispettino i requisiti sub ii)**;

**iv.** **i servizi ancillari alla gestione del Ristorante, quali ad esempio i servizi di pulizia, di giardinaggio e cura delle aree esterne oltreché i servizi di sicurezza del Ristorante, di trasporto e raccolta valori, bancari e assicurativi, i servizi di pubblicità locale (ad esempio per realizzare cartellonistica, coupon, volantinaggio), oltre che i materiali da ufficio e copisteria (ad esempio toner, stampanti), le utenze (luce, gas e acqua), i dispositivi di protezione individuale (DPI) anche da fornitori liberamente individuati dal Franchisee a condizione che, qualora per lo svolgimento dei servizi di cui al presente punto iv) MCD abbia previsto che siano utilizzati dei prodotti rispondenti a determinate caratteristiche, i fornitori scelti dal franchisee utilizzino prodotti rispondenti alle stesse. La valutazione della rispondenza dei prodotti ai criteri ed alle caratteristiche individuati da McDonald's sarà svolta in modo obiettivo e rigoroso, nonché secondo i criteri della correttezza e della buona fede.**

**3.5.2** Il Franchisee deve pagare tutti i prodotti e gli ingredienti acquistati entro il termine di pagamento previsto e secondo le modalità specificate dal singolo **fornitore ivi incluso qualsiasi** Fornitore Approvato **e/o Fornitore Autorizzato**.

#### **MISURA 8: Modifiche in punto di adeguamento del canone**

Il Provvedimento di avvio evidenzia un possibile profilo di criticità nella previsione di un obbligo che imponga all'affiliato di rimborsare a McDonald's tutti i costi sostenuti quale detentore dei locali, comprensivi anche dei costi condominiali e dell'eventuale aumento del corrispettivo per la detenzione dei Locali<sup>10</sup>.

Occorre preliminarmente rilevare che la valutazione di illiceità dal punto di vista dell'abuso di dipendenza economica di tale previsione contrattuale deve tener conto del fatto che la stessa si colloca nell'ambito di un'attività di ristorazione condotta in locali messi a disposizione del franchisee da parte di MCDI. Ciò presuppone che il franchisee, nella gestione dei locali in cui opera il proprio ristorante debba farsi carico delle spese relative alla detenzione degli stessi.

Ferma restando la legittimità della previsione contrattuale di riferimento e senza che ciò costituisca acquiescenza alle ipotesi di illecito descritte nel Provvedimento di avvio, per fugare ogni dubbio circa la portata applicativa della clausola McDonald's si impegna a riformulare la previsione in modo da:

<sup>10</sup> Paragrafo 10, iii) del Provvedimento di avvio - [Cfr. articolo rubricato "Corrispettivi e termini di pagamento".]

- rimuovere il riferimento a qualsiasi rinuncia preventiva da parte del franchisee circa la possibilità di sollevare eccezioni in merito a suddetti costi e
- chiarire i casi in cui gli stessi possano essere imputati al franchisee.

A tal fine, quale **Misura 8**, McDonald's si impegna a riformulare l'Art. 4.1.4 nei termini che seguono.

Le modifiche relative alla **Misura 8** sono evidenziate nel seguente riquadro:

**4.1.4** In aggiunta, il Franchisee deve rimborsare a MCD ~~-rimossa e rinunciata ogni eccezione o contestazione-~~ tutti i costi da questa ultima sostenuti per la detenzione dei Locali, comprese, ~~in via puramente esemplificativa, a e non esaustiva~~ le spese condominiali, e l'aumento del canone di detenzione, **quando esso derivi dal Titolo, per effetto, tra l'altro: (i) di da disposizioni normative (ii) del rinnovo o ri-negoziazione del Titolo in buona fede da parte di MCD; (iii) della sostituzione del Titolo in buona fede da parte di MCD; (iv) di clausole di indicizzazione nonché dal rispetto delle disposizioni del presente Contratto.**

#### **MISURA 9: Riacquisto di Attrezzature ed Arredi**

Il Provvedimento di avvio appare ravvisare un elemento di eccessivo squilibrio nelle condotte adottate al termine del rapporto negoziale in merito al possibile riacquisto delle Attrezzature e degli arredi di proprietà del franchisee.

[REDACTED]

Chiarito quanto sopra, a riprova dello spirito collaborativo e dello sforzo che la Società intende effettuare per curare i dubbi espressi in sede di Provvedimento di avvio, MCDI è disponibile a prevedere per i casi **in cui il contratto giunga a scadenza naturale** un obbligo di riacquisto, su richiesta del franchisee, delle Attrezzature e degli arredi acquistati dal franchisee prevedendo, altresì, un meccanismo di valorizzazione dei suddetti beni in favore del licenziatario.

A tal fine, quale **Misura 9**, McDonald's si impegna a riformulare l'Art. 20.1. lett q nei termini che seguono:

#### **20.1 CONSEQUENZE DI DIRITTO**

La scadenza, la risoluzione o lo scioglimento anticipato del Contratto per qualsivoglia ragione comportano, tra l'altro, le seguenti conseguenze di diritto:  
[...]

q) in caso di cessazione del Contratto alla scadenza naturale dello stesso e in mancanza di stipula di un nuovo contratto relativo al Ristorante, qualora il Franchisee ne faccia richiesta entro 30 giorni dalla data di scadenza naturale, MCD si impegna ad acquistare le Attrezzature ed arredi del Franchisee – sempre che il Franchisee abbia effettuato una corretta manutenzione di tali Attrezzature ed arredi -riconoscendo:

- per le Attrezzature e gli arredi acquistati nei 3 anni precedenti alla scadenza naturale del Contratto un corrispettivo pari al prezzo originariamente pagato dal Franchisee per gli stessi (risultante dalla relativa fattura) ridotto di un deprezzamento simbolico dovuto alla normale usura convenzionalmente determinato in un valore pari al 5% per anno;
- per le Attrezzature e gli arredi acquistati precedentemente ai tre anni dalla scadenza naturale del Contratto, un corrispettivo pari al valore degli stessi risultante dai libri contabili con una maggiorazione del 20%.

#### **MISURA 10: Proposta Irrevocabile**

In base a quanto riportato nel Provvedimento di avvio MCDI porrebbe in essere **prima della sottoscrizione del contratto di franchising** condotte caratterizzate da carenze informative con riferimento agli oneri economici e finanziari derivanti dal rapporto con MCDI <sup>11</sup>.

Come evidenziato nelle precedenti interlocuzioni occorse con gli Uffici, le informazioni relative ai parametri finanziari e di redditività media di un ristorante McDonald's sono condivise con gli aspiranti affiliati già nella fase dei contatti preliminari, cioè ancora prima dell'inizio della formazione.

Come si è avuto modo di precisare nella documentazione riversata in atti, le informazioni in parola sono formalizzate nell'Allegato A alla proposta irrevocabile ("**Proposta Irrevocabile**"). Tale Proposta Irrevocabile (per MCDI), che contiene una analisi economico-finanziaria "*tailor-made*" sul ristorante, interviene sempre in una fase precontrattuale alla fine del percorso di formazione.

La Proposta Irrevocabile contiene, dunque, le informazioni di natura economico-finanziaria essenziali del futuro rapporto contrattuale (a titolo esemplificativo investimenti, finanziamenti e costi), elementi suscettibili di consentire una piena valutazione della redditività della gestione di un ristorante. A tal proposito, si evidenzia che la Proposta Irrevocabile ed i suoi allegati sono presentati dall'aspirante franchisee agli istituti di credito per ottenere i finanziamenti necessari per avviare il ristorante McDonald's.

Fatta questa doverosa precisazione, la Società, in puro spirito collaborativo, ferma restando la legittimità dell'operato di McDonald's e senza che ciò costituisca acquiescenza alle ipotesi di illecito descritte nel Provvedimento di avvio, la Società si impegna a modificare lo standard di Proposta Irrevocabile al fine di estendere l'attuale termine per l'accettazione della medesima da parte del candidato franchisee.

<sup>11</sup> Paragrafi 6 e seg. del Provvedimento di avvio.









- continuare ad informare in sede di formazione pre-contrattuale il candidato, in linea con quanto già attualmente svolto, in merito (i) agli standard ed i criteri che sarà tenuto ad osservare nella gestione del Ristorante, ed (ii) al fatto che l'osservanza degli stessi sarà oggetto di valutazione nel corso del rapporto contrattuale.

### **MISURA 12: Aperture ristoranti McDonald's**

Il Provvedimento di avvio appare ravvisare una situazione di eccessivo ed ingiustificato squilibrio nelle previsioni contrattuali aventi ad oggetto la mancanza di esclusiva territoriale e l'obbligo di rinunciare a qualsiasi pretesa in merito a eventuali pregiudizi derivanti dall'apertura di ristoranti McDonald's nelle vicinanze<sup>17</sup>.

Occorre preliminarmente rilevare che la mancanza di esclusiva territoriale, rappresenta uno strumento fondamentale per il franchisor nella libera gestione della propria rete ed in ogni caso la clausola in questione non è assimilabile ad uno strumento di limitazione dell'autonomia imprenditoriale del franchisee nella gestione del proprio ristorante. La previsione permette semplicemente una gestione della rete in affiliazione in ottica di miglioramento dei benefici al consumatore e innalzamento della concorrenza intra-brand.

Va richiamata al riguardo la Legge Franchising che, all'art. 3, comma 4, lett. (c), definisce l'esclusiva in favore dell'affiliato come *“eventuale”* (*“Il contratto deve inoltre espressamente indicare: [...] c) l'ambito di eventuale esclusiva territoriale [...] in relazione ad altri affiliati”*).

Ciò premesso, occorre altresì osservare che la Società ha sempre organizzato la propria rete di vendita, secondo il principio di buona fede ex art. 1175 Codice Civile, in modo da non danneggiare i propri franchisee e comunque in modo tale da non esporli di certo ad una concorrenza intra-brand non sostenibile. D'altra parte McDonald's non avrebbe alcun interesse a provocare cali di fatturato.

Chiarito quanto precede, al fine di superare le preoccupazioni manifestate nel Provvedimento di avvio, e senza che ciò costituisca acquiescenza alle ipotesi di illecito descritte nello stesso, quale **Misura 12**, McDonald's si impegna a riformulare l'Art. 1.2.4 nei termini che seguono:

**1.2.4** Il Franchisee riconosce di non avere alcun diritto, interesse o prelazione per l'apertura di nuovi Ristoranti McDonald's e di non avere alcun diritto per escludere, controllare o imporre condizioni sull'apertura di nuovi Ristoranti McDonald's e/o sui relativi luoghi o locali. ~~**Il Franchisee riconosce, inoltre, di non avere alcun diritto per pretendere alcunché in seguito all'eventuale pregiudizio che possa derivare al Ristorante MCD dall'apertura di Ristoranti McDonald's nelle vicinanze dei Locali.**~~

**Fermo restando quanto sopra, laddove a seguito dell'apertura di un nuovo Ristorante McDonald's nelle immediate vicinanze del Ristorante del**

<sup>17</sup> Paragrafo 11 iv. del Provvedimento di avvio



**████████████████████**

**MISURA 1: Contribuzione di McDonald's alle eventuali spese di manutenzione straordinaria effettuate dal franchisee relativamente ai Locali ed ai beni rientranti nel ramo di azienda concesso in affitto. Sugli indennizzi e/o risarcimenti.**

I correttivi proposti implicano una revisione organica del disposto contrattuale estremamente favorevole ai franchisee idonea a sanare le preoccupazioni sollevate nell'ambito del Provvedimento d'avvio.

In particolare, la rinuncia alla (legittima) possibilità di derogare alle disposizioni civilistiche con riferimento all'onere di sostenere le spese per attività di manutenzione straordinaria relativamente a Locali ed ai beni rientranti nel ramo di azienda concesso in affitto, è suscettibile di risolvere le preoccupazioni dell'Autorità in merito ad una presunta carenza di equilibrio contrattuale sul punto a scapito dei licenziatari.

La portata migliorativa della disposizione si può ben apprezzare anche tenuto conto della chiarezza e semplicità del nuovo *wording* offerto.

Ad ulteriore dimostrazione del contegno collaborativo di McDonald's sono state anche riviste le clausole generali in materia di indennizzo e rivalsa per fugare ogni dubbio circa l'effettiva operatività delle stesse sia in costanza di rapporto sia al momento di cessazione del contratto. In particolare, le modifiche in questione rimuovono qualsiasi profilo di presunto squilibrio in quanto circoscrivono le ipotesi di rinuncia alla rivalsa ed indennizzo solo a fatti addebitabili al franchisee stesso o terzi, escludendo quindi gli inadempimenti contrattuali di MCDI.

**MISURA 2: Precisazione costi attività di training durante il rapporto contrattuale**

La clausola rivista precisa ulteriormente i (limitati) costi che potrebbero essere sostenuti dal franchisee per le attività di formazione dei propri dipendenti.

Tale previsione, fornisce ulteriore trasparenza in merito alle spese che il franchisee è tenuto a sostenere per l'attività formativa rivolta ai propri dipendenti, attività che, è bene ribadirlo, si traduce in un vantaggio operativo e di efficienza a beneficio del franchisee stesso.

**MISURA 3: Riduzione investimento nella pubblicità locale**

La previsione di un contributo promozione locale, oltre ad essere in linea con la prassi mercato, si traduce in enormi benefici per il licenziatario.

La riduzione del contributo allo 0,5% e l'impegno a non aumentare lo stesso oltre l'1,5% risponde alle preoccupazioni manifestate nel Provvedimento d'avvio in merito alla possibile compressione dell'autonomia decisionale del franchisee e rimuove anche possibili future criticità.

**MISURA 4: Rimozione obbligo di residenza entro di 50 km dal ristorante**



Oltre a tale misura, McDonald's al fine di fugare ogni dubbio circa il contenuto, la proporzionalità e legittimità delle obbligazioni relative ai fornitori ha introdotto ulteriori significativi correttivi e precisazioni tese a esplicitare:

- gli ambiti di autonomia che contraddistinguono l'azione del licenziatario nell'individuazione di propri fornitori,
- i casi in cui è richiesta una valutazione da parte di McDonald's del fornitore oppure del prodotto/servizio,
- le modalità, conformi ai principi di correttezza e buona fede, con cui McDonald's svolge le valutazioni dei fornitori o dei beni/servizi utilizzati/prestati da tali fornitori.

L'opera di revisione organica della clausola si ritiene, pertanto, idonea a sanare le preoccupazioni sollevate nell'ambito del Provvedimento di avvio.

**MISURA 8: Modifiche in punto di adeguamento del canone**

L'impegno, proposto nell'ottica di migliorare la comprensione degli oneri contrattuali da parte dei franchisee e di bilanciare eventuali squilibri a discapito di quest'ultimi, risolve i possibili dubbi circa l'ambito di applicazione della clausola in quanto da un lato (i) rimuove la preventiva rinuncia del franchisee a far valere eventuali contestazioni e dall'altro (ii) chiarisce meglio i limitati casi che possono determinare l'esigenza di rimborso di nuovi costi relativi alla detenzione dei locali.

**MISURA 9: Riacquisto Attrezzature ed Arredi**

La misura, delineando in capo a McDonald's, a richiesta del franchisee, un impegno contrattuale di acquisto di Attrezzature e Arredi di proprietà del franchisee, introduce un efficace, vantaggioso e predeterminato meccanismo di tutela del licenziatario per gli eventuali acquisti effettuati in un periodo antecedente alla scadenza naturale del rapporto.

Trattasi di una soluzione estremamente favorevole al franchisee che di fatto vede garantito, laddove intenda avvalersene nel caso in cui decida di non proseguire l'attività di ristorazione, il diritto a recuperare, in parte, i costi sostenuti e non ancora interamente ammortizzati.

**MISURA 10: Proposta Irrevocabile**

Il correttivo introdotto rafforza ulteriormente il contesto di trasparenza, correttezza e buona fede già in essere nella fase pre-contrattuale e riconosce ai candidati franchisee un'ulteriore garanzia ai fini della corretta ponderazione di analisi, dati e informazioni già ampiamente discussi con McDonald's e nell'ambito del percorso formativo.



**\_\_\_\_\_**

**MISURA 11: Fase pre-contrattuale**

L'impegno proposto, nell'ottica di mantenere l'attuale fase pre-contrattuale in linea con i principi di trasparenza, correttezza e buona fede, si offre di continuare ad assicurare una piena contezza del candidato franchisee, prima della firma del contratto, in merito al puntuale funzionamento del sistema McDonald's ed agli oneri contrattuali derivanti dal futuro rapporto.

Ulteriori garanzie in tal senso sono offerti dall'impegno ad assicurare in futuro ai candidati franchisee remunerazioni/rimborsi in linea con gli attuali mezzi di sostegno messi a disposizione degli stessi.

**MISURA 12: Aperture ristoranti McDonald's**

La Misura si configura come congrua ed adeguata a risolvere le preoccupazioni espresse sul punto in sede di Provvedimento di avvio ad ulteriore conferma del contegno collaborativo di McDonald's.

\*\*\*

La Società confida che gli impegni suddetti siano idonei a dirimere le perplessità espresse dall'Autorità nell'ambito del Provvedimento di avvio.

Milano, 18 maggio 2022

\*\*\*