

A546 - FRANCHISING DI MCDONALD'S
Allegato al provvedimento n. 30199

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>3.7.2. Locali del Ristorante MCD [...]</p> <p>3.7.2.3. <u>Lavori di manutenzione, di riparazione, addizioni e migliorie</u></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, sempre che la risoluzione non sia imputabile a inadempimento contrattuale di MCD. 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) In deroga alle disposizioni degli articoli 1621 e 1622 Codice Civile, la cui applicazione è qui espressamente esclusa, il 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. 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.</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 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 l'accesso a terzi per tutti i lavori e le verifiche che si rendano necessari. Il Franchisee deve, a proprie spese, pulire le grondaie e le corti";</p> <p>e) Le parti - fermo quanto previsto al precedente punto c) - danno espressamente atto che alla scadenza, risoluzione o scioglimento anticipato del Contratto 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</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.~~

~~Previa 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 ~~manutenere, 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~~ l'esterno 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 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:

[...]

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 soggiorno¹.

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

¹ 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 franchisee².

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 franchisee³.

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

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

³ 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>6.2.1 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 a-tempo-pieno prevalente;</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 prevalente a-tempo-pieno;</p> <p>(f). il Gestore assicuri, insieme al Preposto o al Direttore, una presenza continua-e costante presso i Locali e-comunque adeguata ad assicurare il pieno e continuo rispetto del Sistema McDonald's.</p> <p>3.3.3 Il Gestore deve: [...] risiedere in un luogo che consenta al Gestore di garantire una con-continuità-la-propria-presenza adeguata e il proprio-tempo-alla-ai fini della diligente 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 cessazione⁴ 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*⁵, ai quali si ispira l'attuale **Regolamento UE 330/2010** e i relativi **Orientamenti**⁶, 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**

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

⁵ 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).

⁶ 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”*⁷.

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

⁷ 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 trattenuto, 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*⁸.

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;

⁸ 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 fornitori⁹.

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.

⁹ 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 Locali¹⁰.

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:

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

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 ¹¹.

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.

¹¹ Paragrafi 6 e seg. del Provvedimento di avvio.

████████████████████

Le modifiche relative alla **Misura 10** sono evidenziate nel seguente riquadro:

[...]
Con la presente comunicazione, facendo seguito alle trattative intercorse, formuliamo una proposta irrevocabile (“**Proposta**”) per la conclusione di un contratto di affiliazione commerciale, da sottoscrivere tra MCD da una parte e il Franchisee ed il Gestore dall’altra, entro il _____, alle seguenti condizioni:
1) Validità della Proposta: la presente Proposta ha validità ed efficacia fino alle ore 18.00 del **terzo quindicesimo** giorno successivo al ricevimento della presente a mezzo PEC. Trascorso tale termine senza che sia pervenuta l’accettazione da parte del Franchisee e del Gestore la Proposta perderà ogni efficacia, ritenendosi MCD libera da ogni vincolo.
[...]

MISURA 11: Fase pre-contrattuale

Il Provvedimento di avvio appare ravvisare una situazione di abuso nella fase pre-contrattuale del rapporto caratterizzata da 1) carenze informative con riferimento i) alle previsioni del contratto di franchising, ii) alle policy che regolamentano il sistema McDonald's e iii) agli oneri economici e finanziari derivanti dal rapporto di franchising e 2) gravosi impegni economici sostenuti dai candidati per completare l'iter formativo¹².

- *In tema di carenze informative*

In merito alle presunte carenze informative precontrattuali si ritiene comunque opportuno osservare, a meri fini difensivi, che la legge n. 129 del 6 maggio 2004 in materia di affiliazione commerciale (“**Legge sul Franchising**”) ha da anni introdotto specifici obblighi informativi pre-contrattuali cui è tenuto il franchisor nei confronti del franchisee.

In particolare, almeno 30 giorni prima della firma del contratto di affiliazione commerciale, copia del testo contrattuale deve essere messo a disposizione del potenziale franchisee unitamente ad una serie di specifiche informazioni - espressamente elencate - ritenute essere rilevanti dal legislatore per consentire all’aspirante franchisee una valutazione consapevole circa l’opportunità di aderire o meno alla rete del Franchisor.

Dall’entrata in vigore della legge (2004), la Società si è uniformata al dettato normativo ed ai relativi obblighi informativi pre-contrattuali.

Per completezza, si ritiene comunque opportuno precisare che, prescindendo dal dettato normativo, McDonald's ha sempre offerto ai candidati franchisee - anche precedentemente all’entrata in vigore della Legge Franchising - adeguati e completi pacchetti informativi sul sistema McDonald's, sui termini contrattuali, sulle

¹² Paragrafi 6 e seg. del Provvedimento di avvio.

[REDACTED]

policy del sistema e sugli aspetti economici e finanziari derivanti dall'adesione al sistema nell'ambito del percorso di formazione.

Ancor prima dell'inizio del training, vi è, inoltre, un *iter* preliminare di candidatura, sempre liberamente avviato dall'aspirante franchisee compilando ed inviando il relativo modulo agevolmente rinvenibile sul sito internet della Società.

Le fasi di questo processo preliminare rispetto alla formazione vera e propria comporta numerosi incontri ed esperienze operative fra le quali spiccano:

- un incontro con la funzione franchising e con il *Chief People Officer* ("CPO") nel corso del quale sono forniti maggiori dettagli e informazioni relativi al *business* McDonald's¹³;
- [REDACTED]
- un incontro con il *Chief Operating Officer* ("COO"), con il *Chief Financial Officer* ("CFO") e, infine, con il *Managing Director* ("MD") di McDonald's¹⁵.

Terminato positivamente l'*iter* sopra descritto e qualora l'aspirante franchisee ritenga di volere proseguire il percorso di formazione procederà ad intraprendere la formazione vera e propria (che dura di regola da 6 a 12 mesi).

Tale percorso prevede, sin dai primi contatti, diversi momenti (e poi diversi moduli della formazione) dedicati alla spiegazione e comprensione degli aspetti finanziari e delle regole di gestione, anche operativa, che sottendono l'adesione al sistema.

In particolare la formazione si articola nelle due seguenti fasi:

- **I Fase:** (che di regola dura 6 mesi), [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED];
- **II Fase:** (che di regola dura 6 mesi), si tratta di una fase di formazione su aspetti manageriali/finanziari che prevede [REDACTED]
[REDACTED] moduli di formazione [REDACTED]
[REDACTED] su aspetti gestionali rilevanti per la conduzione di un ristorante

¹³ In questa fase, tra l'altro, il candidato indica/conferma le proprie preferenze in termini di location del ristorante. (si veda il modulo di candidatura al link sopra riportato).

[REDACTED]

¹⁵ In tale fase i candidati hanno la possibilità di ulteriormente approfondire gli aspetti di gestione commerciale, economica e finanziaria dei ristoranti McDonald's (costi ed investimenti, fatturato, redditività media, etc.). La funzione *Franchising*, in tutta la fase di selezione, rimane sempre a disposizione ed in contatto con l'aspirante franchisee per qualunque tipo di approfondimento, inclusi quelli aventi ad oggetto le procedure operative e le policy oltretché gli aspetti di carattere economici e finanziari.

- 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 vicinanze¹⁷.

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

¹⁷ 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



L'attuale formulazione della clausola, diversa da quella sottoposta al vaglio dell'Autorità, ad avviso della scrivente, risulta già idonea a superare le preoccupazioni manifestate nel Provvedimento di avvio e, in tal senso, si pone anche l'impegno a non introdurre/prevedere previsioni contrattuali che stabiliscano un raggio massimo entro il quale deve risiedere il Preposto/Gestore/Direttore di un ristorante, in quanto idoneo a rimuovere anche per il futuro la criticità prospettata nel Provvedimento di avvio.

La Società ha ritenuto di ulteriormente migliorare il disposto contrattuale al fine di chiarire la *ratio* sottesa alle disposizioni oggetto di correttivo e dissipare eventuali dubbi in merito alla portata eccessivamente restrittiva delle stesse.

MISURA 5: Riformulazione dell'obbligo di non concorrenza

L'impegno proposto, che comporta l'eliminazione del divieto di svolgere attività in concorrenza al termine del rapporto e la revisione della definizione di "Attività in Concorrenza", fugge ulteriormente dubbi in merito alla possibilità del franchisee di reperire alternative imprenditoriali soddisfacenti.

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

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

Le misure proposte risultano, ad avviso della scrivente, idonee a superare le preoccupazioni manifestate nel Provvedimento di avvio in merito ad un indebito condizionamento delle scelte imprenditoriali e dell'autonomia decisionale dei franchisee.

In tal senso particolare rilievo assumono gli impegni (i) ad implementare - ed a reiterare con cadenza annuale - corsi di *compliance* antitrust per i dipendenti della Società, (ii) ad inviare una comunicazione a tutti i franchisee per ribadire la loro autonomia nella determinazione dei prezzi e nell'adesione alle promozioni, (iii) a ribadire la previsione che riconosce l'assoluta libertà dei franchisee di aderire o meno ad eventuali campagne promozionali/pubblicitarie indette da McDonald's, (iv) a reiterare l'irrelevanza della politica prezzi applicata dai franchisee ai fini della valutazione della concessione della c.d. espandibilità e (v) a continuare a contenere il ricorso all'indicazione di prezzi massimi ad un numero limitato di prodotti o servizi.

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

Le modifiche introdotte specificano e migliorano ulteriormente un testo di per sé idoneo a superare le preoccupazioni sollevate nell'ambito del Provvedimento di avvio. L'attuale formulazione della clausola, infatti, diversa da quella sottoposta al vaglio dell'Autorità, già formalizza la prassi in essere che consente ai franchisee di proporre fornitori per una eventuale qualifica degli stessi come "fornitori approvati".

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.

