ASME s.p.a. in liquidazione
*Erba (Como)*

# L’indicatore complessivo di rischio da crisi aziendale e gli strumenti di governo (2017)

*(Relazione)*

ASME s.p.a.
*Erba (Como)*

# L'indicatore complessivo di rischio da crisi aziendale e gli strumenti di governo (2017)

*(Relazione)*

SOMMARIO

**2** *Indice generale*
**4** *Indice delle tavole*
**4** *Indice delle figure*
**5** *Prefazione*
**7** *Prologo*
**8** *Guida alla consultazione*

**9** PARTE PRIMA – L' INDICATORE COMPLESSIVO DI RISCHIO DA CRISI AZIENDALE

**10** Cap. I **Aspetti introduttivi al rischio da crisi aziendale**
**11** 1. Aspetti introduttivi
**11** 2. Il d.lgs. 175/2016 (*Testo unico in materia di societa' a partecipazione pubblica*)
**11** 3. Risulta pertanto evidente il bilanciamento tra le previsioni dell'art.14, c. 1 con quelle del successivo c. 2 e art. 6, c. 2, TU 2016

**15** Cap. II **Lo specifico programma di valutazione e presidio del rischio da crisi aziendale**
**16** 1. Lo specifico programma di valutazione e presidio del rischio da crisi aziendale
**16** 2. Il rischio esterno da crisi aziendale
**17** 3. (Segue) Sul rischio esterno da crisi aziendale
**18** 4. Il rischio interno da crisi aziendale
**20** 5. (Segue) Il rischio interno da crisi aziendale

**21** Cap. III **Sul piano di risanamento**
**22** 1. Il piano di risanamento nel diritto positivo
**22** 2. Il piano di risanamento nella sua applicazione
**22** 3. Il *pre test*
**23** 4. L'indicatore del rischio da crisi aziendale nelle *public utilities* (IRPU)
**25** 5. L'applicazione dell'indicatore complessivo di rischio da crisi aziendale con riferimento al bilancio consuntivo 2015

**27** Cap. IV **(Segue) L'applicazione dell'indicatore complessivo di rischio da crisi aziendale come da bilancio consuntivo 2017 (e relativo *trend* 2015 e 2016 e 2017)**
**28** 1. Con riferimento al 2015 consuntivo (riclassificato)
**29** 2. Con riferimento al 2016 consuntivo

**29** 3. Con riferimento al 2017 consuntivo
**30** 4. Analisi del *trend* 2015/2016 e 2017

**32** Cap. V **Conclusioni sulla prima parte**
**33** 1. Osservazioni ulteriori
**34** 2. Osservazioni finali
**34** 3. Le principali correlazioni con il TU 2016

**35** PARTE SECONDA ─ GLI STRUMENTI DI GOVERNO

**36** Cap. VI **I quattro strumenti di governo**
**37** 1. Il dettato dell' art. 6 (*Principi fondamentali sull'organizzazione e sulla gestione delle societa' a controllo pubblico*), c. 3, TU 2016
**37** 2. Commento ai quattro strumenti di governo
**40** 3. Conclusioni sulla seconda parte

**41** PARTE TERZA ─ CONCLUSIONI GENERALI

**42** Cap. VII **Conclusioni generali**
**43** 1. Osservazioni finali
**43** 2. Conclusioni generali

**45** *Epilogo*
**46** *Prospettive*
**47** *Bibliografia*

## Indice delle tavole

**23** Tav. 1. Grado di equilibrio complessivo
**26** 2. Indicatore complessivo di rischio da crisi aziendale
**28** 3. 2015 per ASME s.p.a.
**29** 4. 2016 per ASME s.p.a.
**30** 5. 2017 per ASME s.p.a.
**30** 6. ASME s.p.a./da bilancio consuntivo omogeneo 2015, 2016 e 2017
**33** 7. ASME s.p.a., *trend* dell' indicatore complessivo 2015, 2016 e 2017

## Indice delle figure

**16** Fig. 1. Natura/densità del rischio da crisi aziendale
**17** 2. Ciclo operativo del *benchmarking*
**33** 3. Indicatore complessivo di rischio da crisi aziendale 2015, 2016, 2017

## Prefazione

Sulla base del d.lgs. 175/2016 (*Testo unico in materia di societa' a partecipazione pubblica*) in vigore dal 23/9/2016, così come integrato e corretto dal d.lgs. 100/2017 (*Disposizioni integrative e correttive al decreto legislativo 19 agosto 2016, n. 175, recante testo unico in materia di societa' a partecipazione pubblica*), in vigore dal 27/6/2017, spetta al Collegio dei liquidatori lo sviluppo di uno specifico: (i) programma di gestione del rischio aziendale (cd. da *default*); (ii) indicatore complessivo di rischio da crisi aziendale.

Tale indicatore, in simmetria informativa con lo specifico piano sopra citato è da ricomprendersi nella "relazione sul governo della società".

Successivamente l' indicatore sarà anche applicato ai bilanci di previsione.

La relazione di governo è, nel d.lgs. 175/2016, prevista :

1) direttamente, all' art. 6 (*Princìpi fondamentali sull'organizzazione e sulla gestione delle società a controllo pubblico*), c. 2, il quale recita : *«2. Le societa' a controllo pubblico predispongono specifici programmi di valutazione del rischio di crisi aziendale e ne informano l'assemblea nell'ambito della relazione di cui al comma 4»*. I successivi commi recitano : *«3. Fatte salve le funzioni degli organi di controllo previsti a norma di legge e di statuto, le societa' a controllo pubblico valutano l'opportunita' di integrare, in considerazione delle dimensioni e delle caratteristiche organizzative nonche' dell'attivita' svolta, gli strumenti di governo societario con i seguenti: a) regolamenti interni volti a garantire la conformita' dell'attivita' della societa' alle norme di tutela della concorrenza, comprese quelle in materia di concorrenza sleale, nonche' alle norme di tutela della proprieta' industriale o intellettuale; b) un ufficio di controllo interno strutturato secondo criteri di adeguatezza rispetto alla dimensione e alla complessita' dell'impresa sociale, che collabora con l'organo di controllo statutario, riscontrando tempestivamente le richieste da questo provenienti, e trasmette periodicamente all'organo di controllo statutario relazioni sulla regolarita' e l'efficienza della gestione; c) codici di condotta propri, o adesione a codici di condotta collettivi aventi a oggetto la disciplina dei comportamenti imprenditoriali nei confronti di consumatori, utenti, dipendenti e collaboratori, nonche' altri portatori di legittimi interessi coinvolti nell'attivita' della societa'; d) programmi di responsabilita' sociale d'impresa, in conformita' alle raccomandazioni della Commissione dell'Unione europea.*
   *4. Gli strumenti eventualmente adottati ai sensi del comma 3 sono indicati nella relazione sul governo societario che le societa' controllate predispongono annualmente, a chiusura dell'esercizio sociale e pubblicano contestualmente al bilancio d'esercizio.*
   *5. Qualora le societa' a controllo pubblico non integrino gli strumenti di governo societario con quelli di cui al comma 3, danno conto delle ragioni all'interno della relazione di cui al comma 4. »*

2) e, **indirettamente**, dall' art. 14 (*Crisi d'impresa di società a partecipazione pubblica*), cc. 2 e 3, i quali prevedono che : *«2. Qualora emergano, nell'ambito dei programmi di*

*valutazione del rischio di cui all'articolo 6, comma 3, uno o piu' indicatori di crisi aziendale, l'organo amministrativo della societa' a controllo pubblico adotta senza indugio i provvedimenti necessari al fine di prevenire l'aggravamento della crisi, di correggerne gli effetti ed eliminarne le cause, attraverso un idoneo piano di risanamento.*

*3. Quando si determini la situazione di cui al comma 1, la mancata adozione di provvedimenti adeguati, da parte dell'organo amministrativo, costituisce grave irregolarita' ai sensi dell'articolo 2409 del codice civile».*

## Prologo

Il Legislatore del 2016, con il d.lgs. 175/2016 (in acronimo: TUSPP o TU 2016) ha quindi introdotto l'istituto del fallimento per le società così dette (ricorrendo ad un felice idioma anglosassone derivato dalla sentenza CGCE, sez. V, 18/11/1999, causa C–107/98, Teckal s.r.l. contro Comune di Viano, Reggio Emilia) *in house* (e cioè in autoproduzione).

Come controaltare di tale soluzione aziendale "estrema" detto Legislatore ha introdotto, *in primis* : (a) gli obiettivi di contenimento dei costi totali di funzionamento (come da art. 19, c. 5, TU 2016); (b) lo specifico programma di gestione del rischio da crisi aziendale; (c) ed il relativo indicatore complessivo (come da art. 14, c. 2, stesso TU); d) la relazione di governo (come da art. 6, cc. da 2 a 5, TU 2016).

E' pacifico che tale terna di strumenti, insieme a quelli: (d) sulla *governances* (art. 6 citato, c. 3, TUSPP) rappresentano la "trama e l'ordito" attraverso il quale perseguire gli obiettivi di cui all'art. 1 (*Oggetto*), c. 2, del d.lgs. 175/2016, il quale recita: *«2. Le disposizioni contenute nel presente decreto sono applicate avendo riguardo all'efficiente gestione delle partecipazioni pubbliche, alla tutela e promozione della concorrenza e del mercato, nonche' alla razionalizzazione e riduzione della spesa pubblica»* (ma vedasi anche l' art. 4 recante *Finalita' perseguibili mediante l'acquisizione e la gestione di partecipazioni pubbliche*, c. 1 e 5 recante *Oneri di motivazione analitica*, c. 1 di detto TU 2016).

In presenza di un alto rischio da crisi aziendale (nella fattispecie della liquidazione in corso all'ipotesi di fallimento) spetta al Collegio dei liquidatori passare dal tradizionale bilancio di previsione al piano di risanamento.

## Guida alla consultazione

La presente relazione è stata suddivisa in tre parti e più esattamente: la *Prima* (L'indicatore complessivo di rischio da crisi aziendale) composto da capp. V; la *Seconda* (Gli strumenti di governo) composta da un capitolo (il VI) e la *Terza* (Conclusioni generali), composta da un capitolo (il VII).

Il tutto corredata dal diritto positivo e dal diritto vissuto, e quindi dalla dottrina.

Essa è stata corredata da tavole sinottiche e da figure esplicative.

Il cap. I (*Aspetti introduttivi al rischio da crisi aziendale*), affronta, nell'economia di §§ 3, gli aspetti di contesto (che qui interessano) riferiti alla novella del d.lgs. 175/2016 così come corretto dal d.lgs. 100/2017.

Il cap. II (*Lo specifico programma da valutazione e presidio del rischio da crisi aziendale)*, all'interno di §§ 5, si concentra sullo specifico programma di valutazione e presidio del rischio da crisi aziendale.

Il cap. III (*Sul piano di risanamento*), tramite §§ 5, espone l'indicatore complessivo di rischio da crisi aziendale suggerito.

Il cap. IV (*(Segue) L'applicazione dell'indicatore complessivo di rischio da crisi aziendale come da bilancio consuntivo 2015 e 2016 e relativo* trend), composto da §§ 4, calcola l'indicatore complessivo di rischio da crisi aziendale riferito al 2015, al 2016 ed al 2017 di consuntivo, ed il relativo *trend*.

Il cap. V (*Conclusioni sulla prima parte)* in §§ 3 contestualizza al caso di specie la ricognizione sul grado di rischio da crisi aziendale.

Con ciò si è concluso la *Prima parte* riferita all' indicatore complessivo di rischio da crisi aziendale.

La *Seconda parte* è riferita agli strumenti di governo.

Il cap. VI (*I quattro strumenti di governo*) è stato suddiviso in §§ 3 ed affronta i quattro strumenti di governo previsti dall' art. 6, c. 3, TU 2016.

La *Terza parte* entra nel merito delle conclusioni generali.

Il cap. VII (*Conclusioni generali*), articolato su §§ 2, affronta l'argomento in rubrica riferito al precedente contenuto del cap. V e alle ipotesi di lavoro riferite all'applicazione degli strumenti di governo di cui al precedente cap. VI.

PRIMA PARTE

# L’ indicatore complessivo di rischio da crisi aziendale

# Capitolo I

# ASPETTI INTRODUTTIVI AL RISCHIO DA CRISI AZIENDALE

## Aspetti introduttivi al rischio da crisi aziendale

*SOMMARIO: **1.** Aspetti introduttivi – **2.** Il d.lgs. 175/2016 (Testo unico in materia di societa' a partecipazione pubblica) – **3.** Risulta pertanto evidente il bilanciamento tra le previsioni dell'art. 14, c. 1, con quelle del successivo c. 2 e art. 6, c. 2, TU 2016.*

### 1. Aspetti introduttivi

**1.** In esecuzione al mandato di cui al disciplinare di incarico dell' 11/5/2018, è sviluppata dal dottor Mario Calzoni della Lothar s.r.l. (certificata al sistema qualità rilasciata da organismi accreditati [Quaser Certificazioni s.r.l. quale soggetto riconosciuto tramite Accredia – Ente Unico di accreditamento Italiano – in base al regolamento UE 765/2008], secondo gli *standards* internazionali di cui alle norme europee UNI EN ISO 9001 : 2008 nella *«progettazione ed erogazione di servizi amministrativi per enti pubblici e soggetti gestori nell'area dei servizi pubblici locali»*), la seguente relazione su: *«L' indicatore complessivo di rischio da crisi aziendale (Relazione)»*.

Si ricorda che ASME s.p.a. è una società di diritto privato ai sensi del Libro V, Titolo V, Capo V, del codice civile, a totale capitale pubblico da parte dell' unico socio Comune di Erba (Como), con le azioni non quotate nei mercati regolamentati, in liquidazione (ma per motivi di natura finanziaria, economica o reddituale) come da art. 1, cc. 611 lett. a), d), e) e 612, l. 190/2014 (*Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato (legge di stabilita' 2015)*). Per essa si applicano (in via generale) inoltre le previsioni degli artt. 5 (*Principi comuni in materia di esclusione per concessioni, appalti pubblici e accordi tra enti e amministrazioni aggiudicatrici nell'ambito del settore pubblico*), c. 9 escluso e 192 (*Regime speciale degli affidamenti in house*), del 50/2016 (*Codice dei contratti pubblici*) in vigore dal 19/4/2016, e degli artt. 4 (*Finalita' perseguibili mediante l'acquisizione e la gestione di partecipazioni pubbliche*), c. 2, lett. a) e 16 (*Societa' in house*) del d.lgs. 175/2016 (*Testo unico in materia di societa' a partecipazione pubblica*), in vigore dal 23/9/2016 e quindi gli artt. 5, c. 9 escluso e 192 del d.lgs. 50/2016, attratto al correttivo di cui al d.lgs. 56/2017.

Essa è dotata dei seguenti organi sociali : Collegio dei liquidatori, Collegio sindacale, Revisore legale dei conti.

### 2. Il d.lgs. 175/2016 (*Testo unico in materia di societa' a partecipazione pubblica*)

**1.** Dal 23/9/2016 è entrato in vigore il decreto in rubrica, anche detto (così come già accennato), in acronimo «TUSPP» o «TU 2016», fatto salvo dalla sentenza Corte di Cassazione n. 251/2017 (cfr. anche Consiglio di Stato, adunanza della Commissione speciale, parere 17/1/2017, n. 83).

**2.** L'indicatore complessivo del rischio da crisi aziendali, tiene conto (come "controaltare") delle disposizioni, a valere per le società *in house* ([1]) e per le società

([1]) Sulle società *in house* cfr. . BIGONI M., *Programmazione e controllo dei gruppi pubblici locali. Dagli strumenti esistenti alle soluzioni innovative per la governance, Collana di studi economico–aziendali «E. Giannessi»*, Giuffrè E., Milano, 2012; CALZONI M. *L' affidamento in house ora normata dalla nuova direttiva appalti comunitaria 2014/24/UE, (prima disciplinato dalla sola giurisprudenza comunitaria)*, in Atti seminario Confservizi Cispel Lombardia, 2014, Milano; CALZONI M., *La verifica degli statuti sociali nelle società "in house" (dopo le recenti sentenze della Corte di Giustizia CE e del Giudice*

miste ([2]) delle rigide disposizioni dell'art. 14 (*Crisi d'impresa di società a partecipazione pubblica*), c. 1, TU 2016, con il quale è stato acclarato l'istituto del fallimento per le società anzidette.

Detto c. 1 recita : «*1. Le societa' a partecipazione pubblica sono soggette alle disposizioni sul fallimento e sul concordato preventivo, nonche', ove ne ricorrano i presupposti, a quelle in materia di amministrazione straordinaria delle grandi imprese insolventi di cui al decreto legislativo 8 luglio 1999, n. 270, e al decreto-*

---

*nazionale),* in Atti seminario Confservizi Cispel Lombardia, 2008, Milano; FIMMANO' F.**,** a cura di, *Le società pubbliche. Ordinamento, crisi ed insolvenza*, *Collana Università telematica Pegaso. Ricerche di Law & Economics*, Giuffrè E., Milano, 2011; GUERRERA F.**,** a cura di, *Le società a partecipazione pubblica*, in Quaderni Cesifin nuova serie, Giappichelli G. E., Torino, 2010; IBBA C., MALAGUTI M.C., MAZZONI A.**,** a cura di, *Le società "pubbliche"*, *Collana Diritto Commerciale Interno e Internazionale*, Giappichelli G. E., Torino, 2011; MASSERA A. (a cura di), *Il diritto amministrativo dei servizi pubblici tra ordinamento nazionale e ordinamento comunitario,* Edizioni Plus, Pisa, 2004; NICO M., *Quando l' ente locale diventa socio, Collana Amministrazione e management*, Maggioli E., Rimini, 2011; DE NICTOLIS R., CAMERIERO L., *Le società pubbliche in house e miste*, Giuffrè E., Milano 2008; CALZONI M.–ANNIBALI A., *Che cosa è effettivamente affidabile in house da parte di un ente locale,* in www.altalex.com; GUZZO G., *Società miste e affidamenti in house nella più recente evoluzione legislativa e giurisprudenziale*, Giuffré E., Milano, 2009; BIANCO M., SESTITO P. (a cura di), *I servizi pubblici locali*, il Mulino, Bologna, 2010; SCARPA C., BIANCHI P., BORTOLOTTI B., PELLIZZOLLA L., *Comuni S.p.A. Il Capitalismo municipale in Italia,* il Mulino, Bologna, 2009; MONZANI S., *Controllo "analogo" e governance societaria nell'affidamento diretto dei servizi pubblici locali*, Giuffrè E., Milano, 2009; CARINGELLA F., *L'in house providing*, in *Corso di diritto amministrativo. Profili sostanziali e processuali*, tomo I, V edizione, Giuffrè E., Milano, 2008, pagg. 857 – 918); CAFAGNO M., BOTTO A., FIDONE G., BOTTINO G., *Negoziazioni pubbliche. Scritti su concessioni e partenariati pubblico – privati,* Giuffré E., Milano, 2013, pagg. 413–416.

([2]) Sulle società miste cfr. BARBIERO A., *Le società con capitale misto pubblico–privato,* in *I Servizi pubblici locali. Strumenti operativi per la gestione dei processi di esternalizzazione e l'importazione dei moduli organizzativi essenziali*, EDK, Rorriana (Rimini), 2006; BIGONI M., *Programmazione e controllo dei gruppi pubblici locali. Dagli strumenti esistenti alle soluzioni innovative per la governance, Collana di studi economico–aziendali «E. Giannessi»*, Giuffrè E., Milano, 2012; CALZONI M., *Le società di scopo nei servizi pubblici locali,* in Atti seminario Cispel Lombardia Services – Confservizi Cispel Lombardia, Milano, 2004; CALZONI M., *Il partenariato pubblico privato istituzionalizzato (Aspetti di metodo e di merito nel settore TPL),* in Atti seminario TEP s.p.a., Parma, 2013; DE NICTOLIS R., CAMERIERO L., *Le società pubbliche in house e miste*, Giuffrè E., Milano, 2008; FERONI G. C. (a cura di), *Il partenariato pubblico – privato. Modelli e strumenti*, Giappichelli E., Torino, 2011; FIMIANI P., *Le società miste nel servizio pubblico ambientale*, Giuffrè E., Milano, 1998; FIMMANO' F.**,** a cura di, *Le società pubbliche. Ordinamento, crisi ed insolvenza*, *Collana Università telematica Pegaso. Ricerche di Law & Economics*, Giuffrè E., Milano, 2011 GUERRERA F.**,** a cura di, *Le società a partecipazione pubblica*, in Quaderni Cesifin nuova serie, Giappichelli G. E., Torino, 2010; IBBA C., MALAGUTI M.C., MAZZONI A.**,** a cura di, *Le società "pubbliche"*, *Collana Diritto Commerciale Interno e Internazionale*, Giappichelli G. E., Torino, 2011; GUZZO G., *Società miste e affidamenti in house*, Giuffrè E., Milano, 2009; GUZZO G., *Società miste e affidamenti in house. Nella più recente evoluzione legislativa e* giurisprudenziale, Giuffrè E., Milano, 2009; LA VILLA G., *Società strumentali e profili di responsabilità*, in *Quaderni di giurisprudenza commerciale n. 34*, Giuffrè E., Milano, 1981; LEVIS M., MANACORDA C., GROMIS DI TRANA E., *Le società miste*, Il Sole–24 Ore, Milano, 2005; LISELLA G., ZOPPOLI L. (a cura di) *Nuovi strumenti giuridici nelle autonomie locali. Le società miste [...],* ESI, Napoli/2000 Roma, MANGIAMELLI S. (a cura di) *La società mista,* in *I servizi pubblici locali,* Giappichelli E., Torino, 2008; NICO M., *Quando l' ente locale diventa socio, Collana Amministrazione e management*, Maggioli E., Rimini, 2011; TRIMARCHI F. (a cura di), *Le società miste per i servizi locali,* Giuffrè E., Milano, 1999, VALAGUZZA S., *Società miste a partecipazione comunale. Ammissibilità e limiti,* Giuffrè E., Milano, 2012¸ DUGATO M., in *Giornale di diritto amministrativo*, n. 3, *Quaderni* diretti da CASSESE S., *Le società per la gestione dei servizi pubblici locali*, IPSOA, Milano, 2001.

*legge 23 dicembre 2003, n. 347, convertito, con modificazioni, dalla legge 18 febbraio 2004, n. 39»* ([3]).

([3]) Per intero detto art. 14 recita: *««1. Le societa' a partecipazione pubblica sono soggette alle disposizioni sul fallimento e sul concordato preventivo, nonche', ove ne ricorrano i presupposti, a quelle in materia di amministrazione straordinaria delle grandi imprese insolventi di cui al decreto legislativo 8 luglio 1999, n. 270, e al decreto-legge 23 dicembre 2003, n. 347, convertito, con modificazioni, dalla legge 18 febbraio 2004, n. 39.*

*2. Qualora emergano, nell'ambito dei programmi di valutazione del rischio di cui all'articolo 6, comma 3, uno o piu' indicatori di crisi aziendale, l'organo amministrativo della societa' a controllo pubblico adotta senza indugio i provvedimenti necessari al fine di prevenire l'aggravamento della crisi, di correggerne gli effetti ed eliminarne le cause, attraverso un idoneo piano di risanamento.*

*3. Quando si determini la situazione di cui al comma 1, la mancata adozione di provvedimenti adeguati, da parte dell'organo amministrativo, costituisce grave irregolarita' ai sensi dell'articolo 2409 del codice civile.*

*4. Non costituisce provvedimento adeguato, ai sensi dei commi 1 e 2, la previsione di un ripianamento delle perdite da parte dell'amministrazione o delle amministrazioni pubbliche socie, anche se attuato in concomitanza a un aumento di capitale o ad un trasferimento straordinario di partecipazioni o al rilascio di garanzie o in qualsiasi altra forma giuridica, a meno che tale intervento sia accompagnato da un piano di ristrutturazione aziendale, dal quale risulti comprovata la sussistenza di concrete prospettive di recupero dell'equilibrio economico delle attivita' svolte, approvato ai sensi del comma 4, anche in deroga al comma 5.*

*5. Le amministrazioni di cui all'articolo 1, comma 3, della legge 31 dicembre 2009, n. 196, non possono, salvo quanto previsto dagli articoli 2447 e 2482-ter del codice civile, effettuare aumenti di capitale, trasferimenti straordinari, aperture di credito, ne' rilasciare garanzie a favore delle societa' partecipate, con esclusione delle societa' quotate e degli istituti di credito, che abbiano registrato, per tre esercizi consecutivi, perdite di esercizio ovvero che abbiano utilizzato riserve disponibili per il ripianamento di perdite anche infrannuali. Sono in ogni caso consentiti i trasferimenti straordinari alle societa' di cui al primo periodo, a fronte di convenzioni, contratti di servizio o di programma relativi allo svolgimento di servizi di pubblico interesse ovvero alla realizzazione di investimenti, purche' le misure indicate siano contemplate in un piano di risanamento, approvato dall'Autorita' di regolazione di settore ove esistente e comunicato alla Corte dei conti con le modalita' di cui all'articolo 5, che contempli il raggiungimento dell'equilibrio finanziario entro tre anni. Al fine di salvaguardare la continuita' nella prestazione di servizi di pubblico interesse, a fronte di gravi pericoli per la sicurezza pubblica, l'ordine pubblico e la sanita', su richiesta della amministrazione interessata, con decreto del Presidente del Consiglio dei ministri, adottato su proposta del Ministro dell'economia e delle finanze, di concerto con gli altri Ministri competenti e soggetto a registrazione della Corte dei conti, possono essere autorizzati gli interventi di cui al primo periodo del presente comma.*

*6. Nei cinque anni successivi alla dichiarazione di fallimento di una societa' a controllo pubblico titolare di affidamenti diretti, le pubbliche amministrazioni controllanti non possono costituire nuove societa', ne' acquisire o mantenere partecipazioni in societa', qualora le stesse gestiscano i medesimi servizi di quella dichiarata fallita».*

Sul d.lgs. 175/2016, in dottrina si rinvia a . CALZONI M., *Testo unico sulle società a partecipazione pubblica (TUSPP) (D.lgs. 175/2016 in vigore dal 23/9/2016)*, Atti seminario Cispel Lombardia Services – Confservizi Cispel Lombardia, Milano, 1^ ediz. 20 ottobre 2016, 2^ ediz. 26 ottobre 2016, 3^ ediz., 16/11/2016; CALZONI M., in Atti seminario Comune di Aosta – A.P.S. S.p.a., Aosta, ottobre 2016; in Atti seminario A.S.M. Voghera s.p.a., Voghera, novembre 2016; CALZONI M., seminario realizzato sotto l'egida del Comune di Palermo per le proprie società partecipate quali AMG Energia s.p.a., RAP s.p.a, Re.Se.T Palermo Scpa, Sispi s.p.a., Palermo Ambiente s.p.a., AMAP s.p.a., *Testo unico sulle società a partecipazione pubblica (TUSPP) (D.lgs. 175/2016 in vigore dal 23/9/2016)*, dicembre 2016; CALZONI M., *Il testo unico sulle società a partecipazione pubblica (TUSPP) ai fini delle modifiche statutarie (d.lgs.*

Il successivo c. 2 di detto art. 14 recita: «*2. Qualora emergano, nell'ambito dei programmi di valutazione del rischio di cui all'articolo 6, comma 3, uno o piu' indicatori di crisi aziendale, l'organo amministrativo della societa' a controllo pubblico adotta senza indugio i provvedimenti necessari al fine di prevenire l'aggravamento della crisi, di correggerne gli effetti ed eliminarne le cause, attraverso un idoneo piano di risanamento*».

In parallelo l'art. 6 (*Princìpi fondamentali sull'organizzazione e sulla gestione delle società a controllo pubblico*), c. 2, stesso TU, recita: *«2. Le societa' a controllo pubblico predispongono specifici programmi di valutazione del rischio di crisi aziendale e ne informano l'assemblea nell'ambito della relazione di cui al comma 4»*.

## 3. Risulta pertanto evidente il bilanciamento tra le previsioni dell'art. 14, c. 1 con quelle del successivo c. 2 e art. 6, c. 2, TU 2016

**1.** Così come già accennato:

(i) da una parte sussistono i rigori del fallimento (art. 14, c. 1, TUSPP) ([4]);

(ii) dall'altra – come controbilanciamento – sussistono le previsioni degli artt. 14, c. 2 e 6, c. 2, stesso TU 2016 (cfr. la precedente nota 3 a piè di pagina).

**2.** In particolare l' art. 14, c. 6, d.lgs. 175/2016 stigmatizza che : «*6. **Nei cinque anni successivi alla dichiarazione di fallimento di una societa' a controllo pubblico titolare di affidamenti diretti**, le pubbliche amministrazioni controllanti non possono costituire nuove societa', ne' acquisire o mantenere partecipazioni in societa', qualora le stesse gestiscano i medesimi servizi di quella dichiarata fallita*».

*175/2016 in vigore dal 23/9/2016),* in Atti seminario Comune di Schio, aziende e società partecipate del bacino Alto–Vicentino, Schio (Vicenza), gennaio 2017.

([4]) Sul concetto di rischio d'impresa, in dottrina, si rinvia alle opere di AIIC e PWC (edizione italiana a cura di), *La gestione del rischio aziendale,* Il Sole – 24 Ore, Milano, 2006; BORGHESI A., *La gestione dei rischi di azienda,* Cedam, Padova, 1985; CALZONI M., *La legge 231/2001 nelle società dei servizi pubblici locali, con riguardo agli impegni organizzativi della governance*, in Atti seminario Cispel Lombardia Services – Confservizi Cispel Lombardia , Milano, 2007; CALZONI M., CAPPELLETTI S.., *La sicurezza in azienda dopo le modifiche recate dal D.Lgs. n. 81/2008*, in Atti Seminario Cispel Lombardia Services – Confservizi Cispel Lombardia, Milano, 2008; CARNEVALE F., TOMASSINI L., BALDASSERONI A., *Il rischio non è un mestiere,* Il Sole–24 Ore, Milano; DELL'ISOLA A., *Entreprise Risk Management : il documento per la gestione dei rischi aziendali*, in *Contabilità, finanza e controllo*, n. 4/2006, pagg. 326–330, Il Sole–24 Ore, Milano; METELLI F., *Financial Risk Management,* F. Angeli E., Milano, 1992; SANNA P. (a cura di), *Sicurezza e salute sui luoghi di lavoro,* Il Sole-24 Ore, Milano, 2008; URCIUOLI V., CRENCA G., (collana di tecnica economica diretta da BOLDRINI L.), *Risk management. Strategie e processi decisionali nella gestione dei rischi puri d'impresa,* ISBA, Rovereto (Trento) 1989; VIGNONE M., *Sicurezza sul lavoro : obblighi e responsabilità*, Il Sole–24 Ore, Milano.

# Capitolo II

# LO SPECIFICO PROGRAMMA DI VALUTAZIONE E PRESIDIO DEL RISCHIO DA CRISI AZIENDALE

## Lo specifico programma di valutazione e presidio del rischio da crisi aziendale

*SOMMARIO: **1.** Lo specifico programma di valutazione e presidio del rischio da crisi aziendale – **2.** Il rischio esterno da crisi aziendale. – **3.** (Segue) Sul rischio esterno da crisi aziendale – **4.** Il rischio interno da crisi aziendale – **5.** (Segue) Il rischio interno da crisi aziendale*

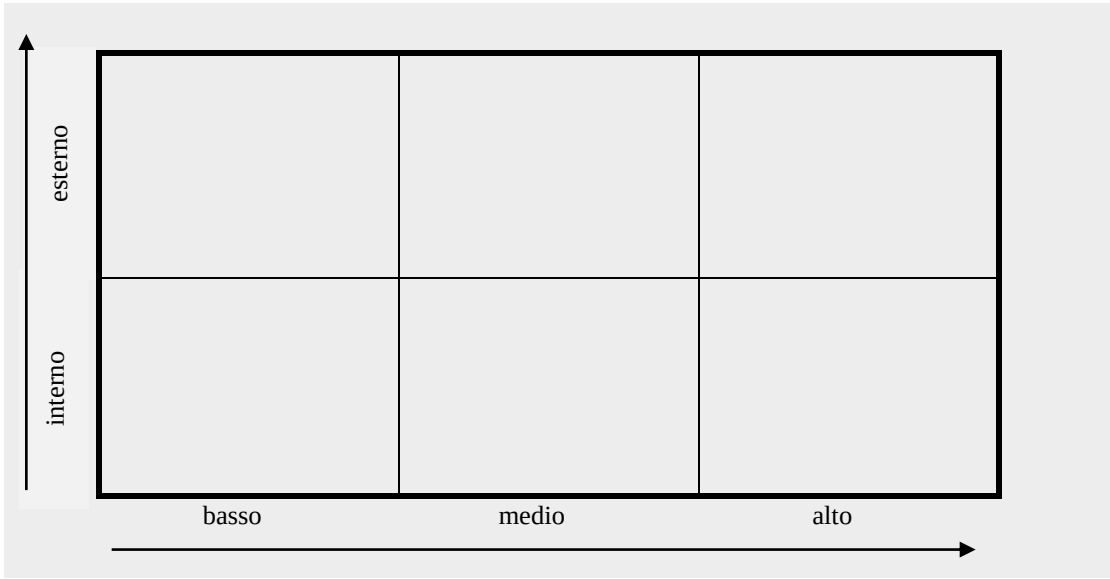
### 1. Lo specifico programma di valutazione e presidio del rischio da crisi aziendale

**1.** Schematizzando, sulla base delle rigorose disposizioni dell'art. 6 (*Princìpi fondamentali sull'organizzazione e sulla gestione delle società a controllo pubblico*), c. 2, TU 2016, spetta al Collegio dei liquidatori : 1) predisporre; 2) testare; 3) approvare; 4) applicare sul bilancio di previsione e poi su quello a consuntivo, e quindi all' interno della così detta relazione di governo, il programma in epigrafe, come da successiva fig. 1.

**2.** Successivamente il relativo: 5) monitoraggio, sarà effettuato per ogni successivo esercizio sia come preventivo sia come consuntivo di bilancio, quale sezionale della relazione sulla gestione (art. 2428 codice civile).

Graficamente, come da fig. 1, si ha :

*Natura/densità del rischio da crisi aziendale* *(fig. 1)*




*(Fonte: Lothar)*

### 2. Il rischio esterno da crisi aziendale

**1.** Il rischio esterno – a titolo indicativo – monitorerà:

1) il così detto rischio da regolamentazione;
2) il rapporto "capitale di terzi/capitale proprio";
3) l'indice d'insolvenza dei crediti da circolante;
4) (nei casi di specie) la congruità dei corrispettivi ricevuti degli enti locali soci;

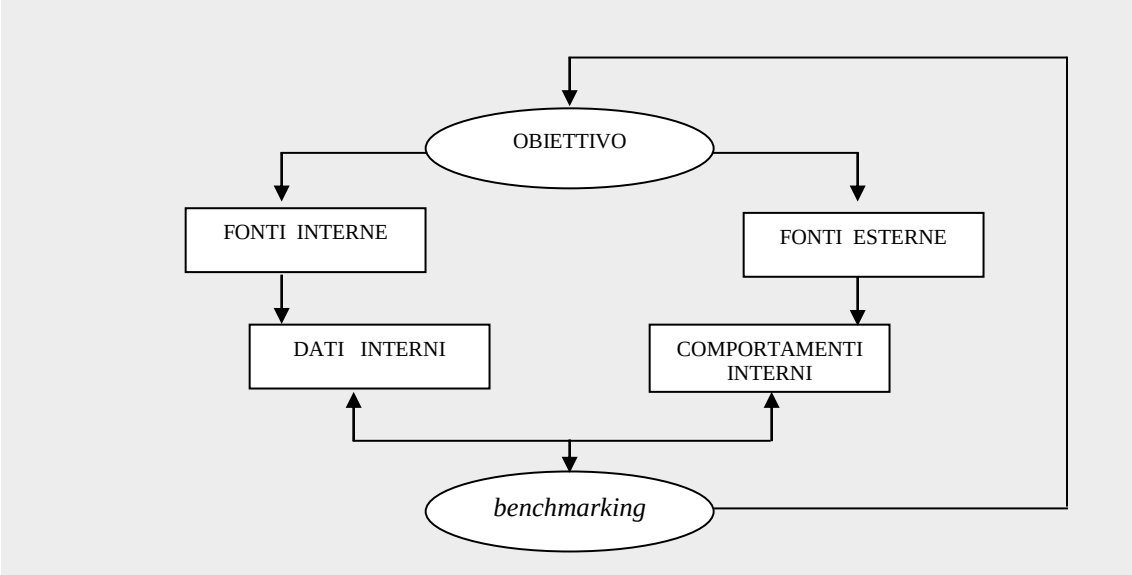
5) (nei casi di specie) la congruità del canone di concessione amministrativa per l'eventuale accesso ai beni degli enti locali soci (e/o dei terzi);
6) ecc.

**2.** Trattasi pertanto di una ampia pluralità di parametri che prescindono dalla (contingente) presenza di una perdita di esercizio.

L'analisi di *benchmarking* ([5]) consentirà di monitorare il fondamentale parametro *sub* 2 rispetto ai parametri di cui alle fonti di settore (cfr. Mediobanca, *Utilitatis*, ecc.).

Graficamente, come da successiva fig. 2, si ha :

*Ciclo operativo del benchmarking* *(fig. 2)*




*(Fonte : Lothar)*

## 3. **(Segue) Sul rischio esterno da crisi aziendale**

**1.** Non sarà mai sufficiente sottolineare che l'indicatore "capitale di terzi/capitale proprio", così detto indice d'indebitamento, assume nell'analisi del rischio da crisi aziendale una particolarissima rilevanza, in relazione agli effetti che esso potrebbe riflettere sul rischio da crisi aziendale.

Dallo stato patrimoniale di cui all'art. 2424 (*Contenuto dello stato patrimoniale*) codice civile, si avrà:

(i) totale passivo – patrimonio netto
= capitale di terzi;
(ii) patrimonio netto = capitale proprio
composto da: (capitale sociale + riserve + risultato di esercizio).

**2.** E' poi pacifico che il riparto del capitale di terzi a breve (scadente entro i successivi 12 mesi) ed a lungo (scadente oltre tale periodo) dovrà – a parità di condizioni – favorire quest'ultimo.

Così come dovrà sussistere un giusto equilibrio tra il capitale di terzi oneroso e non oneroso, ovvero assistito da garanzie reali e/o di firma.

([5]) In dottrina cfr. SOTTOSANTI F., *Benchmarking. Il confronto aiuta a crescere*, in *Mission*, Newsteca, Roma, n. 5/2007, pagg. 37–40; BOCCHINO U., *Il benchmarking. Uno strumento innovativo per la pianificazione ed il controllo strategico*, Giuffrè E., Milano, 1994.

## 4. Il rischio interno da crisi aziendale

**1.** La *ratio legis* non è quella di concentrarsi sul "cosa fare" a seguito di una perdita di esercizio, bensì di disporre di un programma di gestione – ***ex ante*** – del rischio da crisi aziendale, al fine di evitare – *ex post* – : (i) il rischio da fallimento; (ii) le responsabilità di cui all'art. 12 rubricato *Responsabilità degli enti partecipanti e dei componenti degli organi delle società partecipate*, TU 2016 ([6]). Sul punto si rinvia inevitabilmente alla fondamentale sentenza Corte dei Conti, sezione giurisdizionale per la Regione Lazio, n. 4 del 17/1/2017 ... quando l'applicazione del controllo analogo non è – così come invece dovrebbe essere – sostanziale).

Proprio per tale caleidoscopio di aspetti, l'indicatore complessivo di rischio da crisi aziendale è ricompreso nella cd. relazione di governo.

**2.** Progressivamente entrando in questa logica, il rischio interno da crisi aziendale terrà inevitabilmente conto, per il relativo peso, anche del rischio sulla responsabilità dell'impresa di cui alla l. 231/2001 ([7]), oltre ad una platea di indicatori, capaci – *ex ante* – di prevenire il fallimento a seguito di potenziale o assai probabile futura crisi aziendale.

**3.** In presenza di un indicatore complessivo di rischio da crisi aziendale di basso equilibrio economico – finanziario, sarà cura del Collegio dei liquidatori sostituire i tradizionali strumenti programmatici (piano industriale corredato dalle fonti d'investimento) con il piano di risanamento (capace di rientrare – nell'arco di tre esercizi – nel rischio da crisi aziendale medio o basso), così come previsto dal pluricitato art. 14, c. 2, TU 2016 (cfr. la nota 3 a piè di pagina).

Per quanto occorrere possa, si ricorda che l'art. 3 (*Definizioni*), c. 1, lett. fff), d.lgs. 50/2016 (*Codice dei contratti pubblici*), prevede che: *««1. Ai fini del presente codice si*

([6]) Il quale, per intero, recita: *««1. I componenti degli organi di amministrazione e controllo delle societa' partecipate sono soggetti alle azioni civili di responsabilita' previste dalla disciplina ordinaria delle societa' di capitali, salva la giurisdizione della Corte dei conti per il danno erariale causato dagli amministratori e dai dipendenti delle societa' in house. E' devoluta alla Corte dei conti, nei limiti della quota di partecipazione pubblica, la giurisdizione sulle controversie in materia di danno erariale di cui al comma 2.*

*2. Costituisce danno erariale il danno, patrimoniale o non patrimoniale, subito dagli enti partecipanti, ivi compreso il danno conseguente alla condotta dei rappresentanti degli enti pubblici partecipanti o comunque dei titolari del potere di decidere per essi, che, nell'esercizio dei propri diritti di socio, abbiano con dolo o colpa grave pregiudicato il valore della partecipazione ».*

([7]) Sulla quale, in dottrina, cfr. AIIC e PWC (edizione italiana a cura di), *La gestione del rischio aziendale*, Il Sole – 24 Ore, Milano, 2006; BORGHESI A., *La gestione dei rischi di azienda*, Cedam, Padova, 1985; CALZONI M., *La legge 231/2001 nelle società dei servizi pubblici locali, con riguardo agli impegni organizzativi della governance*, in Atti seminario Cispel Lombardia Services – Confservizi Cispel Lombardia , Milano, 2007; CALZONI M., CAPPELLETTI S.., *La sicurezza in azienda dopo le modifiche recate dal D.Lgs. n. 81/2008*, in Atti Seminario Cispel Lombardia Services – Confservizi Cispel Lombardia, Milano, 2008; CARNEVALE F., TOMASSINI L., BALDASSERONI A., *Il rischio non è un mestiere*, Il Sole–24 Ore, Milano; DELL'ISOLA A., *Entreprise Risk Management : il documento per la gestione dei rischi aziendali*, in *Contabilità, finanza e controllo*, n. 4/2006, pagg. 326–330, Il Sole–24 Ore, Milano; METELLI F., *Financial Risk Management*, F. Angeli E., Milano, 1992; SANNA P. (a cura di), *Sicurezza e salute sui luoghi di lavoro*, Il Sole-24 Ore, Milano, 2008; URCIUOLI V., CRENCA G., (collana di tecnica economica diretta da BOLDRINI L.), *Risk management. Strategie e processi decisionali nella gestione dei rischi puri d'impresa,* ISBA, Rovereto (Trento) 1989; VIGNONE M., *Sicurezza sul lavoro : obblighi e responsabilità*, Il Sole–24 Ore, Milano.

*intende per : […]; fff) «equilibrio economico e finanziario», la contemporanea presenza delle condizioni di convenienza economica e sostenibilita' finanziaria. Per convenienza economica si intende la capacita' del progetto di creare valore nell'arco dell'efficacia del contratto e di generare un livello di redditivita' adeguato per il capitale investito; per sostenibilita' finanziaria si intende la capacita' del progetto di generare flussi di cassa sufficienti a garantire il rimborso del finanziamento».*

A sua volta l'art. 117 (*Tariffe dei servizi*), d.lgs. 267/2000 (*Testo unico delle leggi sull'ordinamento degli enti locali*), così detto in acronimo «TUEL» ([8]) prevede che : *«1. Gli enti interessati approvano le tariffe dei servizi pubblici in misura tale da assicurare l'equilibrio economico-finanziario dell'investimento e della connessa*

([8]) Sul TUEL vedasi AA.VV., *Autonomia e ordinamento degli enti locali* (con il coordinamento di V. ITALIA), Giuffrè E., Milano, 1999; AA.VV., *Testo unico : il D. Lgs. n. 267/2000 commentato e raffrontato con le disposizioni originarie*, in *«Azienditalia»*, n. 11, Ipsoa, Milano, 2000; AA.VV., *Commenti al T.U. sull'ordinamento delle autonomie locali* (coordinamento di L. VANDELLI), 8 volumi, Maggioli E., Rimini, 2001; ACCADIA – BARDUSCO – BARUSSO – BASSI – BEZZI – BISSO – CARDANI – CARPINO – DELFINO – DELLA TORRE – FABIANO – GALLO – GELATI – GRIFFINI – ITALIA – LINZOLA – LIPSCHITS – LONGO – MACCAPANI – MAGGIORA – MARCHETTI – MARZANATI – MEOLI – PANASSIDI – PERONCINI – PERULLI – SANDULLI – SARTI – TIVELLI – ZUCCHETTI, *Testo unico degli enti locali* (coordinato da V. ITALIA), 3 volumi, Giuffrè E., Milano, 2000; ALEMANNO G.S. – FOGLIANI C.S., *Il codice degli enti locali con il commento al nuovo Testo Unico e le leggi complementari*, Editrice La Tribuna, Piacenza, 2000; BIANCO A., *Guida all'applicazione del Testo unico delle leggi degli enti locali,* Maggioli E., Rimini, 2000; BONANNO S. – FAUSTINI G. – FERMANTE S., *Codice degli enti locali,* Il Sole-24 Ore, Milano, 2001; BORGHESI M. – OLIVERI L. – PALAZZOLO S. – PERSEGATI V. – RINALDI N. – SAFFIOTI C. (direzione e supervisione di BOTTA F.), *Commento al testo unico in materia di ordinamento degli enti locali,* Maggioli E., Rimini, 2000; CALZONI M., *Il quadro normativo di riferimento per la trasformazione delle aziende speciali in s.p.a., alla luce del T.U.E.L e delle leggi di settore,* in Atti del seminario Cispel Lombardia Services – Confservizi Cispel Lombardia, Milano, 2000; CALZONI M., *Il bilancio nelle aziende dei servizi pubblici,* Giuffrè E., Milano, 2000; CALZONI M., in AA.VV., *I servizi pubblici locali»,* Giuffrè E., Milano, 2002; CALZONI M., *I riflessi sul bilancio e sulla contabilità della riforma del diritto societario in tutte le realtà dei servizi pubblici locali (D. Lgs. 6/2003),* in Atti seminario Cispel Lombardia Services – Confservizi Cispel Lombardia, Desenzano del Garda (Brescia), 2003; CARINGELLA F. – GIUNCATO A. – ROMANO F., *Testo unico in materia di ordinamento degli enti locali,* Ipsoa, Milano, 2000; CARINGELLA F. – GIUNCATO A. – ROMANO F., (a cura di), *L'ordinamento degli enti locali,* II edizione, IPSOA, Milano, 2007; CARPINO R., *Testo Unico delle leggi sull'ordinamento degli enti locali,* Maggioli E., Rimini, 2000; CASTRONOVO M., *Il nuovo testo unico degli enti locali,* Maggioli E., Rimini, 2000; GELATI C., *Il Testo Unico dell'ordinamento,* in *«Guida agli enti locali»*, n. 38, Il Sole-24 Ore, Milano, 2000; ITALIA V. – BASSANI M., *Codice degli enti locali,* II edizione, Giuffrè E., Milano, 2000; LOMBARDI G.V., *L'ordinamento degli enti locali,* Il Sole-24 Ore, Milano, II edizione, 2001; MAZZELLA C., *Testo Unico 2000 sull'ordinamento degli enti locali,* Il Sole-24 Ore, Milano, 2000; MELE E., *Il nuovo Testo Unico delle norme in materia di enti locali,* Halley I., Matelica (MC), 2000; MONEA P., MORDENTI M. (a cura di), *Codice del Segretario Comunale del City Manager*, Il Sole – 24 Ore, Milano, 2005; MORDENTI M., MONEA P. (a cura di), *Codice dell'ente locale ordinamento generale, contabile, finanziario e del lavoro delle autonomie locali, attività amministrativa e contrattuale, funzioni fondamentali,* Il Sole – 24 Ore, Milano, 2005; OBERDAN F., TRICOMI I (a cura di), *Codice amministrativo disciplina dell'organizzazione d elle funzioni dello Stato e delle autonomie locali,* Il Sole – 24 Ore, Milano, 2005; PASQUALE MARINO (a cura di), *Testo Unico delle leggi sull'ordinamento degli enti locali,* in *«Il fisco»*, n. 38, E.T.I., Roma, 2000; VANDELLI L. (coordinamento di), *Commenti al T.U. sull'ordinamento delle autonomie locali,* vol. 2, 3, 4, 6, Maggioli E., Rimini, 2000-2001.

*gestione. I criteri per il calcolo della tariffa relativa ai servizi stessi sono i seguenti: a) la corrispondenza tra costi e ricavi in modo da assicurare la integrale copertura dei costi, ivi compresi gli oneri di ammortamento tecnico-finanziario; b) l'equilibrato rapporto tra i finanziamenti raccolti ed il capitale investito; c) l'entita' dei costi di gestione delle opere, tenendo conto anche degli investimenti e della qualita' del servizio; d) l'adeguatezza della remunerazione del capitale investito, coerente con le prevalenti condizioni di mercato.*

*2. La tariffa costituisce il corrispettivo dei servizi pubblici; essa e' determinata e adeguata ogni anno dai soggetti proprietari, attraverso contratti di programma di durata poliennale, nel rispetto del disciplinare e dello statuto conseguenti ai modelli organizzativi prescelti.*

*3. Qualora i servizi siano gestiti da soggetti diversi dall'ente pubblico per effetto di particolari convenzioni e concessioni dell'ente o per effetto del modello organizzativo di societa' mista, la tariffa e' riscossa dal soggetto che gestisce i servizi pubblici»*.

## 5. (Segue) Il rischio interno da crisi aziendale

**1.** Così come già accennato, il rischio interno da crisi aziendale non potrà prescindere dall'apicale indice di indebitamento (cfr. *supra* il § 3).

Gli altri indicatori (per un totale, per es., da n. 4 a 6, *max* 10), pesati su 100 (o 1 o 10), dovranno risultare tali (previo *testing*) da segnalare (*rectius* : allarmare) *ex ante* il possibile stato di crisi d'impresa.

Verosimilmente il peso maggiore sarà attribuito al pluricitato: 1) indice d'indebitamento.

**2.** Tra gli altri indicatori possibili quelli indicati nel successivo capitolo III.

**3. Per quanto occorrere possa si ricorda che ASME s.p.a. è stata posta in liquidazione in relazione alle previsioni di cui all'art. 1, cc. 611, lett. a), d), e) e 612, l. 190/2014 e non a fronte di perdite di esercizio o di insolvibilità o di difficoltà finanziarie.**

# Capitolo III

# SUL PIANO DI RISANAMENTO

## Sul piano di risanamento

*SOMMARIO: **1.** Il piano di risanamento nel diritto positivo – **2.** Il piano di risanamento nella sua applicazione – **3.** Il* pre test *– **4.** L'indicatore del rischio da crisi aziendale nelle* public utilities *(IRPU) – **5.** L'applicazione dell'indicatore complessivo di rischio da crisi aziendale con riferimento al bilancio consuntivo 2015*

### 1. Il piano di risanamento nel diritto positivo

**1.** Il legislatore del 2016, all'art. 14 (*Crisi d'impresa di società a partecipazione pubblica*), c. 2, del TUSPP prevede che se l'indicatore complessivo di rischio da crisi aziendale segnala una possibile futura (o attuale) crisi aziendale *«l' organo amministrativo della societa' a controllo pubblico adotta senza indugio i provvedimenti necessari al fine di prevenire l'aggravamento della crisi, di correggerne gli effetti ed eliminarne le cause, attraverso un idoneo piano di risanamento»*.

### 2. Il piano di risanamento nella sua applicazione

**1.** Il pluricitato dettato del c. 2, art. 14, TU 2016, prevede che il Collegio dei liquidatori :

(i) risalga alle cause di crisi aziendale;
(ii) ne rimuovi gli effetti all'interno del piano di risanamento (cfr. la precedente nota n. 3 a piè di pagina).

**2.** Se il programma di valutazione del rischio da crisi aziendale è stato correttamente individuato e applicato, le cause del rischio di cui trattasi risultano – allora – note.

Si tratterà a questo punto di attribuire a dette cause le **azioni a rientro**.

Tali azioni devono allora essere, quanto meno, così articolate:

1) descrizione;
2) *project leader* ;
3) effetti di ogni azione sul conto economico;
4) effetti di ogni azione sullo stato patrimoniale;
5) fonte di copertura (interna/esterna, onerosa/non onerosa, garanzie/senza garanzie, ecc.);
6) strumenti di monitoraggio;
7) *planning* delle fasi salienti delle azioni;
8) peso di ogni azione sul risultato di esercizio;
9) peso di ogni azione sull'indicatore complessivo di rischio da crisi aziendale;
10) gli effetti *sub* 3 e 4 sull' indicatore complessivo di rischio aziendale per scenari alternativi (ottimistici, realistici, pessimistici e quindi probabilistici).

### 3. Il *pre test*

**1.** Applicando l'indicatore complessivo del rischio da crisi aziendale al caso di specie (come da successivo § 4), si rilevano, con riferimento al 2015, i risultati dell'indicatore complessivo di rischio da crisi aziendale.

## 4. L'indicatore del rischio da crisi aziendale nelle *public utilities* (IRPU)

**1.** L'indicatore di rischio nelle *public utilities* (indicato nel seguito con il simbolo "k"), come da art. 14, c.2, TUSPP (uno o più), potrebbe anche attribuire ad ogni indicatore un peso di ponderazione, preindicando (così come si diceva) quanto sussiste un buon grado di equilibrio economico–finanziario (= basso rischio di crisi da rischio aziendale), quando detto equilibrio può ritenersi medio (= medio rischio di crisi da rischio aziendale), ovvero quando è ritenuto basso (alto rischio di crisi da rischio aziendale).

**2.** Si assumono nel caso di specie n. 6 parametri (nominati da A a F) ai quali attribuire ad ognuno uno specifico e ragionevole peso di ponderazione su un totale dei pesi pari a 10,00, e più esattamente concorrono all' algoritmo di calcolo :

A, *stabilità finanziaria*
(attivo corrente – passivo corrente)/patrimonio netto
fattore di peso = 1,2/10;

B, *capacità di autofinanziamento*
(risultato di esercizio + ammortamenti e svalutazioni)/ricavi
fattore di peso = 1,5/10;

C, *redditività gestionale*
(risultato operativo netto/valore della produzione)
fattore di peso = 1,3/10;

D, *patrimonializzazione*
(patrimonio netto/capitale dei terzi)
fattore di peso = 3,0/10;

E, *intensità di utilizzo delle attività patrimoniali*
(ricavi classi A1 e A5/totale attività)
fattore di peso = 1,5/10;

F, *redditività netta della gestione*
(risultato di esercizio/valore della produzione)
fattore di peso = 1,5/10

Con:

K = indicatore complessivo di rischio aziendale = equilibrio economico–finanziario
= (A • 1,2) + (B • 1,5) + (C • 1,3) + (D • 3,0) + (E • 1,5)+ (F• 1,5)

Sotto il profilo tassonomico si ha (come da successiva tav. 1)

*Grado di equilibrio complessivo* *(tav. 1)*

| K | Indicatore di rischio da crisi aziendale | Grado di equilibrio complessivo |
|---|---|---|
| se K ≥ 3 | basso | buon grado di equilibro |
| K < 3 > 1,5 | medio | medio grado |
| K ≤ 1,5 | alto | basso grado |

*(Fonte: Lothar)*

3. *L' indicatore A, peso 1,2/10*
   = *(attivo corrente – passivo corrente)/patrimonio netto* *[1]*
   esprime per 1 euro di patrimonio netto (dato, come già si diceva, dalla somma del capitale sociale, riserve e risultato di esercizio) la liquidità assorbita o generata dal capitale circolante (qui inteso in senso ampio) che si manifesta entro i dodici mesi successivi.
   Il passivo e l' attivo corrente somma anche i rispettivi ratei ed i risconti.
   Normalmente (in analisi finanziaria) il rapporto tra attivo corrente e passivo corrente è pari a 2 euro di attivo corrente per 1 euro di passivo corrente.
   Le attività correnti sommano la cassa, le banche attive entro i 12 mesi successivi e i crediti commerciali entro i 12 mesi successivi e non commerciali entro lo stesso periodo, le rimanenze finali.
   Le passività correnti sommano le banche passive entro i 12 mesi successivi, la quota dell' esercizio di eventuali mutui, i debiti commerciali entro i 12 mesi successivi e non commerciali entro lo stesso periodo.
   Il *trend* dell' indicatore è positivo se il risultato è crescente (a parità di patrimonio netto).
   Se le passività correnti fossero maggiori delle attività correnti, l' indice diventerebbe (anche pesantemente) negativo.

4. *L' indicatore B, peso 1,5/10*
   = *(risultato di esercizio + ammortamenti, svalutazioni)/valore della produzione* *[2]*
   atteso che agli ammortamenti si sommano anche le svalutazioni di conto economico (art. 2425 codice civile).
   Ciò precisato l' indicatore in esame esprime l' autofinanziamento stretto (o *cash flow* stretto) generato o assorbito dalla gestione corrente.
   Il valore della produzione coincide con la classe A del conto economico.
   E' fondamentale (a parità di ogni altra considerazione) che il *trend* dell' indicatore registri nel tempo un andamento positivo e crescente.

5. L' *indicatore C, peso 1,3/10*
   = *risultato operativo netto/valore della produzione* *[3]*
   esprime il risultato della gestione operativa (positivo o negativo) sul valore della produzione.
   Se il risultato operativo netto fosse negativo, l' indice assumerebbe segno negativo.
   Il risultato operativo netto coincide con la differenza tra il valore della produzione (classe A di conto economico) e i costi totali di produzione (classe B).
   A parità di condizioni il *trend* deve risultare positivo e crescente.
   In analisi finanziaria si ha :
   + valore della produzione (classe A)
   – costi della produzione (classe B, esclusa la voce 10)
   = risultato operativo lordo (= *Ebitda*)
   – ammortamenti e svalutazioni (=classe B.10)
   – risultato operativo netto (= *Ebit*)

6. *L' indicatore D, peso 3,0/10*
   *= patrimonio netto/capitale dei terzi* *[4]*
   esprime l' indice di indebitamento "rovesciato" e cioè per 1 euro di capitale dei terzi quant'è l' apporto del patrimonio netto.
   Dove il capitale dei terzi è pari al passivo di stato patrimoniale al netto del patrimonio netto (art. 2424 codice civile), mentre quest'ultimo è generato (così come del resto già precisato) dalla somma del capitale sociale, delle riserve e del risultato di esercizio.
   E' necessario che il *trend* di detto indicatore registri un incremento più che proporzionale del numeratore rispetto al denominatore.

7. *L'indicatore E, peso 1,5/10*
   *= ricavi classi A1 e A5/attività totali* *[5]*
   e cioè il rapporto tra 1 euro investito nell'attivo totale e la generazione dei ricavi (classe A1 + A5).
   I ricavi sommano le classi A1 (ricavi operativi) e A5 (altri ricavi operativi).
   Le attività coincidono con il totale dell' attivo di stato patrimoniale (immobilizzazioni e circolante).
   Il *trend* deve presentare un andamento dell'indicatore crescente.

8. *L' indicatore F ,peso 1,5/10*
   *= risultato di esercizio/valore della produzione* *[6]*
   esprime l' incidenza del risultato di esercizio (dopo le imposte di competenza) sui ricavi (classe A1 e A5, art. 2425 codice civile).
   Se il risultato di esercizio fosse negativo anche l' indice esporrebbe un segno negativo.
   Il *trend* deve risultare positivo e crescente.

9. Riepilogando su n. 6 indicatori, n. 4 possono assumere segno negativo (A, B, C, F).
   L' indicatore A genera o assorbe liquidità.
   L' indicatore B genera o assorbe cassa.
   L' indicatore D è tale da esaltare o (anche fortemente) deprimere il valore pesato dell' indice … tenendo conto del suo massimo peso ([9]).
   L' indicatore F è riferito al segno del risultato di esercizio.

## 5. L'applicazione dell'indicatore complessivo di rischio da crisi aziendale con riferimento al bilancio consuntivo 2015

**1.** Viene nel seguito applicato l'indicatore 2017 in oggetto.

Il prospetto sinottico utilizzato (formule e calcoli) è, come da tav. 2, il seguente (atteso che i valori sono quelli già riclassificati sulla base del d.lgs. 139/2015 recante *Attuazione della direttiva 2013/34/UE relativa ai bilanci d'esercizio, ai bilanci consolidati e alle relative relazioni di talune tipologie di imprese, recante modifica della direttiva 2006/43/CE e abrogazione delle direttive 78/660/CEE e 83/349/CEE, per la parte relativa alla disciplina del bilancio di esercizio e di quello consolidato*

([9]) Cfr. CALZONI M., *Il bilancio nelle aziende dei servizi pubblici*, in collana *Enti* locali, direttore ITALIA V., vicedirettore ROMANO A., Giuffrè E., Milano, 2000.

*per le societa' di capitali e gli altri soggetti individuati dalla legge* in vigore dall' 1/1/2016) :

*Indicatore complessivo di rischio da crisi aziendale* *(tav. 2)*

| Indicatore (euro 000) | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| A | B | C | D | E | F |
| + attivo corrente / – passivo corrente / patrimonio netto | + risultato di esercizio / + ammortamenti e svalutazioni / valore della produzione | risultato operativo netto / valore della produzione | patrimonio netto / capitale dei terzi | Ricavi (A1 + A5) / attività totali | risultato di esercizio / valore della produzione |
| = • 1,2 | = • 1,5 | = • 1,3 | = • 3,0 | = • 1,5 | = • 1,5 |
| = | = | = | = | = | = |
| □ buon equilibrio; □ medio equilibrio; □ basso equilibrio | | | | | |

*(Fonte: Lothar)*

Il ricorrere ad un indice complessivo piuttosto che ad una serie di indici, consente di meglio apprezzare nel tempo il *trend* dell' indicatore e di percepire immediatamente il risultato complessivo.

# Capitolo IV

## (SEGUE) L'APPLICAZIONE DELL'INDICATORE COMPLESSIVO DI RISCHIO DA CRISI AZIENDALE COME DA BILANCIO CONSUNTIVO 2017 (E RELATIVO *TREND* 2015 E 2016 E 2017)

## (Segue) L'applicazione dell'indicatore complessivo di rischio da crisi aziendale come da bilancio consuntivo 2017 (e relativo *trend* 2015 e 2016 e 2017)

*SOMMARIO: **1.** Con riferimento al 2015 consuntivo (riclassificato) – **2.** Con riferimento al 2016 consuntivo – **3.** Con riferimento al 2017 consuntivo – **4.** Analisi del* trend *2015/2016 e 2017*

### 1. Con riferimento al 2015 consuntivo (riclassificato)

**1.** Con riferimento al 2015 a consuntivo si ha, come da successiva tav. 3:

*2015 per ASME s.p.a.* *(tav. 3)*

| Indicatore (euro 000) | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| A | B | C | D | E | F |
| + attivo corrente | + risultato di esercizio | risultato operativo netto | patrimonio netto | ricavi (A1+A5) | risultato di esercizio |
| 3.552 | 407 | 109 | 8.417 | 2.832 | 407 |
| – passivo corrente | + ammortamenti e svalutazioni | /valore della produzione | /capitale dei terzi | /attività totali | /valore della produzione |
| 2.369 | 678 | 2.867 | 3.354 | 11.771 | 2.867 |
| /patrimonio netto | /valore della produzione | | | | |
| 8.417 | 2.867 | | | | |
| • 1,2 | • 1,5 | • 1,3 | • 3,0 | • 1,5 | • 1,5 |
| = 0,169 | = 0,568 | = 0,049 | = 7,529 | = 0,361 | = 0,213 |
| ☒ buon equilibrio; ☐ medio equilibrio; ☐ basso equilibrio | | | | | **8,889** |

*(Fonte: Elaborazioni Lothar s.r.l.)*

**2.** Osservazioni

L'indicatore complessivo di rischio da crisi aziendale registra un sostenuto equilibrio (con k maggiore di 3).

Assai significativo il risultato dell'indicatore D, in presenza di un basso ricorso al capitale dei terzi rispetto al patrimonio netto.

L'azienda è infatti ben patrimonializzata.

Gli indicatori di redditività (B, C, F) risultano tutti di segno positivo. Interessante la liquidità (*cash flow* in senso stretto) generato da detto indicatore B.

Ma vedasi poi gli indirizzi sulla riduzione dei costi totali di funzionamento ai sensi dell'art. 19 (*Gestione del personale*), c. 5, TUSPP, da parte degli organi istituzionali competenti.

## 2. Con riferimento al 2016 consuntivo

**1.** Sempre con riferimento al 2016 di consuntivo si ha, come da successiva tav. 4:

*2016 per ASME s.p.a.* *(tav. 4)*

| Indicatore (euro 000) | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| A | B | C | D | E | F |
| + attivo corrente | + risultato di esercizio | risultato operativo netto | patrimonio netto | ricavi (A1+A5) | risultato di esercizio |
| 1.911 | 382 | –105 | 8.524 | 785 | 382 |
| – passivo corrente | + ammortamenti e svalutazioni | /valore della produzione | /capitale dei terzi | /attività totali | /valore della produzione |
| 987 | 124 | 787 | 1.459 | 9.983 | 787 |
| /patrimonio netto | /valore della produzione | | | | |
| 8.524 | 787 | | | | |
| • 1,2 | • 1,5 | • 1,3 | • 3,0 | • 1,5 | • 1,5 |
| = 0,130 | = 0,964 | = –0,173 | = 17,527 | = 0,118 | = 0,728 |
| ☒ buon equilibrio; ☐ medio equilibrio; ☐ basso equilibrio | | | | | **19,294** |

*(Fonte: Elaborazioni Lothar s.r.l.)*

**2.** Osservazioni.

L'indicatore complessivo di rischio da crisi aziendale registra un sostenuto equilibrio (con k maggiore di 3 e maggiore di quello del 2015).

Più debole l'indicatore C.

Assai significativo il risultato dell'indicatore D, in presenza della progressiva riduzione del capitale dei terzi rispetto al patrimonio netto, sensibilmente migliorato rispetto al 2015.

L'azienda era (nel 2015) e resta (nel 2016) infatti ben patrimonializzata.

Gli indicatori di redditività (B, F) risultano di segno positivo.

Ma vedasi poi gli indirizzi sulla riduzione dei costi totali di funzionamento ai sensi del già citato art. 19, c. 5, TUSPP, da parte degli organi istituzionali competenti.

## 3. Con riferimento al 2017 consuntivo

**1.** Con riferimento al bilancio 2017 a consuntivo, si ha (come da tav. 5):

*2017 per ASME s.p.a.* *(tav. 5)*

| Indicatore (euro 000) | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| A | B | C | D | E | F |
| + attivo corrente<br>1.500<br>– passivo corrente<br>298<br>/patrimonio netto<br>8.966<br>= • 1,2 | + risultato di esercizio<br>462<br>+ ammortamenti e svalutazioni<br>150<br>/valore della produzione<br>195<br>= • 1,5 | risultato operativo netto<br>−248<br>/valore della produzione<br>195<br>= • 1,3 | patrimonio netto<br>8.966<br>/capitale dei terzi<br>602<br>= • 3,0 | Ricavi (A1 +A5)<br>195<br>/attività totali<br>9.569<br>= • 1,5 | risultato di esercizio<br>462<br>/valore della produzione<br>195<br>= • 1,5 |
| = 0,161 | = 4,708 | = − 1,653 | = 44,681 | = 0,031 | = 3,553 |
| ☒ buon equilibrio; □ medio equilibrio; □ basso equilibrio | | | | | **51,48** |

*(Fonte: Lothar)*

**2.** Osservazioni.

L'indice complessivo di rischio da crisi aziendale del 2017 a consuntivo, riflette l'attuale stadio della liquidazione, con il progressivo rientro dei crediti e lo svuotarsi del valore della produzione quale causa che genera come effetto un risultato operativo netto negativo (cfr. l'indice *sub* C).

A sua volta la riduzione dei debiti alimenta l'indice *sub* B e D.

## 4. Analisi del *trend* 2015/2016 e 2017

**1.** Ponendo a confronto gli indicatori parziali e complessivi da rischio da crisi aziendale, si ha (cfr. le tavv. *sub* 3 e 4) :

*ASME s.p.a./da bilancio consuntivo omogeneo 2015, 2016 e 2017* *(tav. 6)*

| Anno | Indicatore da crisi aziendale | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | A | B | C | D | E | F | Totale |
| 2015 | 0,169 | 0,568 | 0,049 | 7,529 | 0,361 | 0,213 | 8,889 |
| 2016 | 0,130 | 0,964 | – 0,173 | 17,527 | 0,118 | 0,728 | 19,294 |
| 2017 | 0,161 | 4,708 | – 1,653 | 44,681 | 0,031 | 3,553 | 51,48 |
| *Trend 2017/2016* | + | + | + | + | – | + | + |

*(Fonte : tavv. 3, 4 e 5)*

**2.** In particolare nel corso del 2016, rispetto al 2015, sono migliorati 3 indicatori su 6, mentre invece gli indicatori A, C, E hanno subito una contrazione.

La “parte del leone” spetta all’ indicatore D lievitato da 7,529 (nel 2015) a 17,527 (nel 2016). Ciò è risultato sufficiente per fare tonificare l’ indicatore complessivo di rischio da crisi aziendale da 8,889 a 19,294.

A sua volta, nel corso del 2017, rispetto al 2016 (per le motivazioni già specificate), sono migliorati gli indicatori A, B, C, D, F.

# Capitolo V

# CONCLUSIONI SULLA PRIMA PARTE

## Conclusioni sulla prima parte

*SOMMARIO: **1.** Osservazioni ulteriori. – **2.** Osservazioni finali. – **3.** Le principali correlazioni con il TU 2016.*

### 1. Osservazioni ulteriori

**1.** Una volta adottato l'indicatore complessivo da rischio da crisi aziendale esso (soprattutto nel breve periodo) sarà mantenuto stabile nel tempo (sia come singoli indicatori sia come relativi pesi di ponderazione).

**2.** Nel caso di specie si ha, come da successiva tav. 6:

*ASME s.p.a.,* trend *dell' indicatore complessivo 2015, 2016 e 2017* *(tav. 7)*

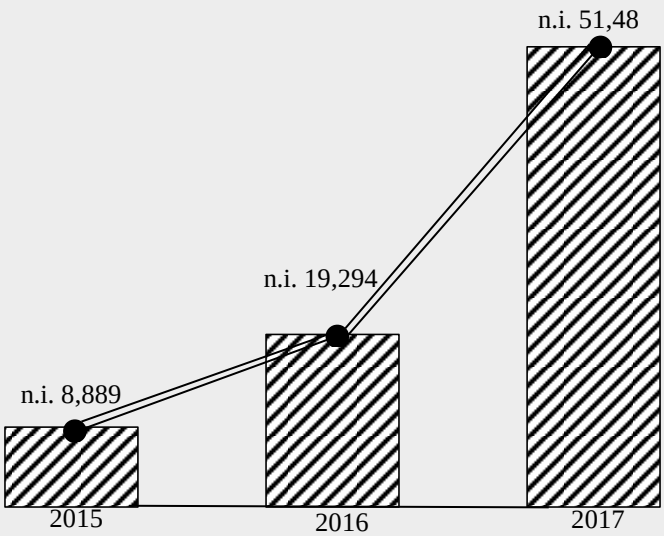
| Anno | Rischio basso | Indicatore complessivo | Livello di rischio da crisi aziendale (2015, 2016 e 2017) | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | basso | medio | alto |
| 2015 | K ≥ 3 | 8,889 | X | | |
| 2016 | K ≥ 3 | 19,294 | X | | |
| 2017 | K ≥ 3 | 51,48 | X | | |

*(Fonte: Le tavole precedenti)*

Graficamente, come da fig. 3, si ha:

*Indicatore complessivo di rischio da crisi aziendale 2015, 2016, 2017*

*(fig. 3)*




*(Fonte : La presente relazione)*

## 2. **Osservazioni finali**

**1.** Sulla base dei presupposti di fatto e di diritto anzi analizzati, si può ritenere ragionevolmente valido l'indicatore complessivo da rischio da crisi aziendale sopra prospettato.

Sarà poi cura del Collegio dei liquidatori relazionare quanto prima sul punto all' interno della "relazione di governo".

## 3. **Le principali correlazioni con il TU 2016**

**1.** Come già si diceva l'indicatore in esame resta ai bordi: 1) della responsabilità prevista dal d.lgs. 231/2001 (*Disciplina della responsabilita' amministrativa delle persone giuridiche, delle societa' e delle associazioni anche prive di personalita' giuridica, a norma dell'articolo 11 della legge 29 settembre 2000, n. 300*); 2) della presenza o meno di una perdita di esercizio ai sensi dell'art. 2425 (*Contenuto dello stato patrimoniale*) codice civile; 3) dell'equilibrio economico–finanziario di cui all'art. 3 (*Definizioni*), c. 1, lett. fff), d. lgs. 50/2016 (*Codice dei contratti pubblici*) ([10]); 4) ecc.

([10]) Sul d.lgs. 50/2016, in dottrina si rinvia a CALZONI M., QUIETI A., ZUCCHETTI A., *Il nuovo codice appalti (d.lgs. 50/2016) Testo normativo*, *Master* breve di tre giornate C.L.S. s.r.l., Milano, 19 – 26/5/2016 e 8/6/2016; CALZONI M., *Il nuovo codice appalti (d.lgs. 50/2016) Testo normativo*, *Master* breve di tre giornate ERSU s.p.a., Pietrasanta (LU), 13 – 20 – 27/6/2016; CALZONI M., *Il nuovo codice appalti (d.lgs. 50/2016) Testo normativo*, *Master* breve di una giornata MEA s.p.a.;CBL s.p.a.; CBL Distribuzione s.r.l.; Mede (PV), 12/12/2016; CALZONI M., ITALIA V. QUIETI A., ZUCCHETTI A., *Le linee guida dell' ANAC al codice appalti,* in atti Seminario Cispel Lombardia Service – Confservizi Cispel Lombardia, Fondazione Stelline, Sala Chagall, Milano, 13/12/2016.

PARTE SECONDA

## Gli strumenti di governo

# Capitolo VI

# I QUATTRO STRUMENTI DI GOVERNO

## I quattro strumenti di governo

*SOMMARIO : **1.** Il dettato dell' art. 6 (Principi fondamentali sull'organizzazione e sulla gestione delle societa' a controllo pubblico), c. 3, TU 2016 – **2.** Commento ai quattro strumenti di governo – **3.** Conclusioni sulla seconda parte*

### 1. Il dettato dell' art. 6 (*Principi fondamentali sull'organizzazione e sulla gestione delle societa' a controllo pubblico*), c. 3, TU 2016

**1.** L' art. 6, c. 3, TU 2016 recita : *« 3. Fatte salve le funzioni degli organi di controllo previsti a norma di legge e di statuto, le societa' a controllo pubblico valutano l'opportunita' di integrare, in considerazione delle dimensioni e delle caratteristiche organizzative nonche' dell'attivita' svolta, gli strumenti di governo societario con i seguenti: a) regolamenti interni volti a garantire la conformita' dell'attivita' della societa' alle norme di tutela della concorrenza, comprese quelle in materia di concorrenza sleale, nonche' alle norme di tutela della proprieta' industriale o intellettuale; b) un ufficio di controllo interno strutturato secondo criteri di adeguatezza rispetto alla dimensione e alla complessita' dell'impresa sociale, che collabora con l'organo di controllo statutario, riscontrando tempestivamente le richieste da questo provenienti, e trasmette periodicamente all'organo di controllo statutario relazioni sulla regolarita' e l'efficienza della gestione; c) codici di condotta propri, o adesione a codici di condotta collettivi aventi a oggetto la disciplina dei comportamenti imprenditoriali nei confronti di consumatori, utenti, dipendenti e collaboratori, nonche' altri portatori di legittimi interessi coinvolti nell'attivita' della societa'; d) programmi di responsabilita' sociale d'impresa, in conformita' alle raccomandazioni della Commissione dell'Unione europea»*.

### 2. Commento ai quattro strumenti di governo

**1.** Vengono nel seguito commentati i quattro strumenti in rubrica.

### 2.1. Strumento di governo 1. Regolamenti a tutela della concorrenza, al divieto di concorrenza sleale, e della proprietà industriale o intellettuale

Si riferiscono, alle previsioni dell' art. 6 (*Principi fondamentali sull'organizzazione e sulla gestione delle societa' a controllo pubblico*), c. 3, lett. a), TUSPP che il Collegio dei liquidatori ha la facoltà di introdurre.

Dove la tutela della concorrenza interessa : (i) l' applicazione della separazione contabile previsto dall' art. 6, c. 1, in deroga all' art. 8 (*Imprese pubbliche e in monopolio legale*), c. 2–*bis*, l. 287/1990 (*Norme per la tutela della concorrenza e del mercato*); (ii) il rispetto del vincolo di scopo riferito al divieto di esercitare attività in libero mercato nella misura pari o superiore al 20% dei ricavi complessivi come da art. 16 (*Societa' in house*), cc. da 3 a 6 TUSPP; (iii) l' obbligo di applicazione del d.lgs. 50/2016 (*Codice dei contratti pubblici*) come da art. 16, c. 7, TUSPP; (iv) l' obbligo di alienare le partecipazioni come da artt. 10 (*Alienazione di partecipazioni sociali*), cc. 2 e 3 e quindi 20 (*Razionalizzazione periodica delle partecipazioni pubbliche*), c. 5, TUSPP; (v) l' obbligo degli obiettivi di economicità, efficacia ed efficienza di cui agli artt. 1 (*Oggetto*), c. 2; 4 (*Finalita' perseguibili mediante l'acquisizione e la gestione di*

*partecipazioni pubbliche*), c. 1; 5 (*Oneri di motivazione analitica*), c. 1; 8 (*Acquisto di partecipazioni in societa' gia' costituite*) TUSPP; (vi) l' obbligo del controllo analogo congiunto come da artt. 5 (*Principi comuni in materia di esclusione per concessioni, appalti pubblici e accordi tra enti e amministrazioni aggiudicatrici nell'ambito del settore pubblico*), c. 9 escluso, e 192 recante *Regime speciale degli affidamenti in house*, del d.lgs. 50/2016 e come da artt. 4 (*Finalità perseguibili mediante l' acquisizione e la gestione di partecipazioni pubbliche*), c. 2, lett. a) e 16, delTUSPP.

Il divieto di concorrenza sleale coincide con l' applicazione della tutela della concorrenza (di cui *supra*).

La tutela della proprietà industriale (normalmente riferita ai prodotti) o intellettuale (normalmente riferita ai processi) interessa : (i) l' attività esternalizzata in appalto; (ii) l' attività interna.

In relazione agli appalti sussistono : 1) gli obblighi a tutela del segreto tecnico e/o commerciale di cui agli artt. 53 (*Accesso agli atti e riservatezza*), c. 5, lett. a) e 83 (*Criteri di selezione e soccorso istruttorio*), c. 6, 2° periodo, d.lgs. 50/2016 (ma v. anche la l. 241/1990 recante *Nuove norme in materia di procedimento amministrativo e di diritto di accesso ai documenti amministrativi* ed il d.lgs. 33/2013 recante *Riordino della disciplina riguardante il diritto di accesso civico e gli obblighi di pubblicita', trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni*).

In relazione all' attività interna gli estremi potranno interessare da una parte il deposito (all' interno della società) del *know how* posseduto (es. tramite manuale a norme UNI EN ISO 9000) e dall' altra di disporre di un brevetto proprietario nazionale o comunitario, passando per il *brand*, il marchio, gli altri segni distintivi, ecc.

La fonte giuridica di tutela di tale segreto è da individuarsi nella l. 633/1941 (Legge sul diritto d'autore); nel d.lgs. 30/2005 rubricato *Codice della proprieta' industriale, a norma dell'articolo 15 della legge 12 dicembre 2002, n. 273*, in acronimo «CPI», e relativo regolamento di attuazione di cui al d.lgs. 33/2010 (*Regolamento di attuazione del Codice della proprieta' industriale, adottato con decreto legislativo 10 febbraio 2005, n. 30*), come, tra l'altro, modificato (detto codice della proprietà industriale) dal d.lgs. 131/2010 (*Modifiche al decreto legislativo 10 febbraio 2005, n. 30, recante il codice della proprieta' industriale, ai sensi dell'articolo 19 della legge 23 luglio 2009, n. 99*); atteso che il d.lgs. 140/2006 (*Attuazione della direttiva 2004/48/CE sul rispetto dei diritti di proprieta' intellettuale*) ha attuato la direttiva 2004/48/CE, e che il d.lgs. 78/2006 ha attuato la direttiva 98/44/CE, nell' art. 2105 rubricato *Obbligo di fedeltà* e negli artt. da 2575 a 2594 e 2598, c. 3 rubricato *Atti di concorrenza sleale*, codice civile, negli artt. 622 rubricato *Rivelazione di segreto professionale* e 623 rubricato *Rivelazione di segreti scientifici o industriali,* nel codice penale, connessi Regolamenti CE, Convenzione di Unione di Parigi, Convenzione di Monaco sul brevetto europeo, *Patent Cooperation Treaty*, ecc.

Il Collegio dei liquidatori dà conto dell' applicazione o meno di tale strumento nella relazione sul governo della società (cfr. *infra* la lett. "v");

## 2.2. **Strumenti di governo 2. Ufficio di controllo interno**

L' art. 6 (*Principi fondamentali sull'organizzazione e sulla gestione delle societa' a controllo pubblico*), c. 3, lett. b), TUSPP prevede (in via non obbligatoria e quale strumento di governo), detto ufficio col compito prioritario di collaborare con l' organo di controllo societario, trasmettendo al medesimo su richiesta – ovvero periodicamente

– relazioni sulla regolarità e sull' efficienza della gestione. Non trattasi di un ufficio obbligatorio. Detto ufficio sarà proporzionato alla dimensione ed alla complessità dell' azienda.

La regolarità della gestione si riferirà all' assolvimento degli obblighi civili, fiscali, amministrativi, giuslavoristici, speciali, ecc., che il settore comporta, in stretta coerenza con lo statuto sociale, e il contratto di servizio.

L' efficienza (intesa come qualità) della gestione sarà da collegarsi alla capacità che la struttura organizzativa ha per fare fronte agli obblighi gestionali.

L' ufficio in esame costituisce uno dei quattro strumenti di governo previsti dall' art. 6, c. 3, TU 2016.

Il Collegio dei liquidatori dà conto dell' applicazione o meno di tale strumento nella relazione sul governo della società (cfr. *infra* la lett. "v");

## 2.3. **Strumenti di governo 3. Codici di condotta propri o collettivi**

Si riferiscono all' adozione in via facoltativa da parte del Collegio dei liquidatori della società, del così detto codice etico o di comportamento, approvato dal Collegio dei liquidatori, ovvero adottato da quest'ultimo sulla base di tali codici (se esistenti) emanati dalle associazioni di categoria alle quali la società aderisce. La società ha già adottato detto strumento di governo facoltativo previsto dall' art. 6 (*Principi fondamentali sull'organizzazione e sulla gestione delle societa' a controllo pubblico*), c. 3, lett. c), TUSPP.

Il Collegio dei liquidatori dà conto dell' applicazione o meno di tale strumento nella relazione sul governo della società (cfr. *infra* la lett. "v");

## 2.4. **Strumenti di governo 4. I programmi di responsabilità sociale d' impresa**

Sono previsti dall' art. 6, c. 3, lett. d), TU 2016 e completano la platea degli strumenti di governo facoltativi da parte del Collegio dei liquidatori della società, previsti dal citato TU. Tali programmi non coincidono con quelli del d.lgs. 231/2001 (*Disciplina della responsabilita' amministrativa delle persone giuridiche, delle societa' e delle associazioni anche prive di personalita' giuridica, a norma dell'articolo 11 della legge 29 settembre 2000, n. 300*), ovvero con quelli del d.lgs. 33/2013 (*Riordino della disciplina riguardante il diritto di accesso civico e gli obblighi di pubblicita', trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni*) o con quelli della l. 190/2012 (*Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalita' nella pubblica amministrazione*), o con la filiera a presidio della crisi aziendale previsti dall'art. 14, c. 2, d.lgs. 175/2016 (*Testo unico in materia di societa' a partecipazione pubblica*) o con il così detto "bilancio sociale" dell' impresa. La responsabilità sociale d' impresa (in acronimo e nel seguito: «RSI») è quindi un programma assunto per autodeterminazione del Collegio dei liquidatori della società, che si sviluppa tra RSI interna e RSI esterna.

La RSI interna ed esterna potrà (per es. in quel tempo ed in quel contesto) essere rivolta: (a) verso gli enti soci; (b) a favore dell' ambiente; (c) a favore del sociale (matrice 2x3). Si renderà pertanto necessario individuare : 1a) quali sono le attività dell' impresa a presidio degli interessi diffusi; 1b) conoscere quali sono gli interessi e le preoccupazioni presenti sul territorio d' azione dell' impresa; 2a) quali sono le strategie, le politiche ed i programmi volontari per fare fronte alle attività *sub* 1a, noto *sub* 1b;

2b) quali sono i valori, gli ideali, la cultura, le risorse interne per fare fronte a *sub* 1b; 3a) quali sono le aspettative dei soci per ottimizzare *sub* 1a e 1b e *sub* 2a e 2b; 3b) l' apprezzamento del ritorno in termini di consenso sociale e di migliore qualità della vita percepita da parte dei soggetti *sub* 1b.

Ne deriverà un potenziale generativo di fiducia verso l'azienda e verso gli enti soci.

Si applicano : (a) la "*Comunicazione della Commissione al parlamento europeo, al consiglio, al comitato economico e sociale europeo e al comitato delle regioni– strategia rinnovata dell'UE per il periodo 2011-14 in materia di responsabilità sociale delle imprese /COM/2011/0681 definitivo*"; (b) del Parlamento europeo la "*Risoluzione sull' iniziativa per l' imprenditoria sociale, approvata il 20/11/2012;* (c) il *"Regolamento relativo ai Fondi europei per l' imprenditoria sociale*", approvato nell' aprile 2013; (d) della Commissione la "*Comunicazione sugli investimenti sociali finalizzati alla crescita ed alla coesione*" presentata nel febbraio 2013; e) successive comunicazioni, regolamenti, risoluzioni.

Per le società quotate (ovvero per quanto occorrere possa) vedasi il d.lgs. 254/2016 (*Attuazione della direttiva 2014/95/UE del Parlamento europeo e del Consiglio del 22 ottobre 2014, recante modifica alla direttiva 2013/34/UE per quanto riguarda la comunicazione di informazioni di carattere non finanziario e di informazioni sulla diversita' da parte di talune imprese e di taluni gruppi di grandi dimensioni*) in attuazione della direttiva 2014/95/UE (*Direttiva 2014/95/UE del Parlamento europeo e del Consiglio, del 22 ottobre 2014, recante modifica della direttiva 2013/34/UE per quanto riguarda la comunicazione di informazioni di carattere non finanziario e di informazioni sulla diversità da parte di talune imprese e di taluni gruppi di grandi dimensioni Testo rilevante ai fini del SEE*).

Il Collegio dei liquidatori dà conto dell' applicazione o meno di tale strumento nella relazione sul governo della società (cfr. *infra* il § 3 di questo capitolo);

**2.** Non vi è infatti da dimenticare il relativo grado di difficoltà implicito in ogni strumento di governo, tenendo conto che detti strumenti previsti dal legislatore del 2016, nel caso di specie, presentano, a parità di ogni altra considerazione e per quanto non già adottati (come da art. 6, c. 3, TU 2016) il seguente grado crescente di difficoltà: strumento 3, 2), 1) parimenti a 4).

**3.** Il citato (o diverso) cronoprogramma tiene quindi conto delle caratteristiche organizzative della società, e dell'attività svolta dalla medesima, in coerenza con la propria *mission* istituzionale;

## 3. Conclusioni sulla seconda parte

**1.** Nel caso di specie, tenendo conto che trattasi di società in liquidazione, gli organi istituzionali di ASME s.p.a. hanno deliberato il 15/5/2018, l' adesione allo strumento di controllo *sub* n. 3, così introducendo nel corso del 2018 il *"Codice di condotta"* (o codice etico).

TERZA PARTE

# Conclusioni generali

# Capitolo VII

# CONCLUSIONI GENERALI

## Conclusioni generali

*SOMMARIO : **1.** Osservazioni finali – **2.** Conclusioni generali*

### 1. Osservazioni finali

**1.** La presente relazione ha pertanto illustrato i contenuti, le cause ed i riflessi (a tutto tondo), correlati alle novelle introdotte dagli artt. 6, cc. 2 e ss. e 14, c. 2, del TUSPP.

Indubbiamente trattasi di materia complessa, che coinvolgerà a diverso titolo gli organi di controllo delle società, nonchè, nelle ipotesi di perdita di esercizio (non presente nel bilancio 2015, 2016 e 2017), l'organo di revisione dei conti dell' ente locale socio (cfr. su quest'ultimo aspetto Corte dei conti, sezione regionale Abruzzo, parere n. 262/2016/PRSE del 22/12/2016).

### 2. Conclusioni generali

**1.** Con l'art. 6, c.2, il Legislatore del 2016 ha dato luogo alla costituzione *ope legis* della filiera del rischio da crisi aziendale nelle società in *house* (e nelle società miste in controllo societario pubblico).

In sintesi si ha (come fasi della filiera del rischio): 1) con riferimento all'efficienza gestionale, come da art. 1, c.2 e quindi alla convenienza economica e alla sostenibilità finanziaria, come da art. 5, c. 1, 1° periodo; 2) con riferimento alla riduzione dei costi totali di funzionamento (in via più che proporzionale rispetto al tasso di sviluppo del valore della produzione), come da art. 19, cc.5, 6 e 7; 3) l'introduzione degli specifici programmi di valutazione del rischio da crisi aziendale, come da art. 6, c.2; 4) l'applicazione degli strumenti di governo, come da art. 6, cc. 3, 4 e 5; 5) le potestà (e i doveri) del sindaco, come da art. 9, cc. 3 e 4; 6) le deleghe all'amministratore delegato, come da art. 11, c.9, lett. «a», prima parte; 7) la responsabilità civile ed erariale in capo agli organi societari di amministrazione e di controllo, come da art. 12, cc. 1 e 2; 8) l'estensione a tutti i soci della potestà di presentare denunzia di grave irregolarità al tribunale, come da art. 13, c.1; 9) l'applicazione del regime del fallimento, gli indicatori di crisi aziendale, ed i vincoli per gli enti locali, come da art. 14, cc. 1, 2, 3, 4, 5, 6.

Si affiancano: 10) le disposizioni sul reclutamento del personale, come da art. 19; 11) i piani di razionalizzazione periodica, come da art. 20, cc. 1 e 2, atteso che di quest'ultimo comma vedasi in particolare il dettato della lett. *«e»*; 12) la riduzione dei compensi agli amministratori come da art. 21, c.3 con le deroghe previste dal 3° periodo; 13) la revisione straordinaria delle partecipazioni come da art. 21, cc. 1 e 2.

**2.** Si affiancano a quanto sopra precisato le prescrizioni degli artt. 4 (*Finalita' perseguibili mediante l'acquisizione e la gestione di partecipazioni pubbliche*), c. 1 e 5 (*Oneri di motivazione analitica*), c. 1, del d.lgs. 175/2016 ([11]), e quindi quelle dell' art.

([11]) Detto art. 4, c. 1 recita : *«1. Le amministrazioni pubbliche non possono, direttamente o indirettamente, costituire societa' aventi per oggetto attivita' di produzione di beni e servizi non strettamente necessarie per il perseguimento delle proprie finalita' istituzionali, ne' acquisire o mantenere partecipazioni, anche di minoranza, in tali societa'».*

Detto art. 5, c. 1 recita : *«1. A eccezione dei casi in cui la costituzione di una societa' o l'acquisto di una partecipazione, anche attraverso aumento di capitale, avvenga in conformita' a espresse previsioni legislative, l'atto deliberativo di costituzione di una societa' a partecipazione pubblica, anche*

1, c. 553, l. 147/2013 (*Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato (Legge di stabilita' 2014)*) ([12]).

**3.** Nel caso di specie non si rende necessario attivare nessun programma di contenimento del rischio da crisi aziendale come da art. 6, c. 2, TU 2016 e quindi non si rende necessaria l'adozione del piano di risanamento.

**4.** Per gli strumenti di governo è stato quindi introdotto nel corso del 2018 il "codice di condotta" (o codice etico), con ogni riserva sui residui strumenti in relazione alla durata della liquidazione.

*nei casi di cui all'articolo 17, o di acquisto di partecipazioni, anche indirette, da parte di amministrazioni pubbliche in societa' gia' costituite deve essere analiticamente motivato con riferimento alla necessita' della societa' per il perseguimento delle finalita' istituzionali di cui all'articolo 4, evidenziando, altresi', le ragioni e le finalita' che giustificano tale scelta, anche sul piano della convenienza economica e della sostenibilita' finanziaria e in considerazione della possibilita' di destinazione alternativa delle risorse pubbliche impegnate, nonche' di gestione diretta o esternalizzata del servizio affidato. La motivazione deve anche dare conto della compatibilita' della scelta con i principi di efficienza, di efficacia e di economicita' dell'azione amministrativa».*

([12]) Detto art. 1, c. 553 recita : *« 553. A decorrere dall'esercizio 2014 i soggetti di cui al comma 550 a partecipazione di maggioranza, diretta e indiretta, delle pubbliche amministrazioni locali concorrono alla realizzazione degli obiettivi di finanza pubblica, perseguendo la sana gestione dei servizi secondo criteri di economicita' e di efficienza. Per i servizi pubblici locali sono individuati parametri standard dei costi e dei rendimenti costruiti nell'ambito della banca dati delle Amministrazioni pubbliche, di cui all'articolo 13 della legge 31 dicembre 2009, n. 196, utilizzando le informazioni disponibili presso le Amministrazioni pubbliche. Per i servizi strumentali i parametri standard di riferimento sono costituiti dai prezzi di mercato».*

## Epilogo

Si è del parere che quanto esposto nella presente relazione sia tale da fornire valide ipotesi di lavoro (rimesse in via finale al Collegio di liquidazione di ASME s.p.a.).

Gli strumenti programmatici esporranno (di esercizio in esercizio) tale indicatore in quanto tale e rispetto agli esercizi 2015, 2016 e 2017 (come analisi del *trend*).

La relazione di governo a cura del sopraccitato Collegio (sempre di esercizio in esercizio) riporterà – in una apposita sezione – il commento su detto indicatore e relativo *trend* in un tutt’ uno con gli strumenti di governo di cui all’ art. 6, cc. 3 e ss., TU 2016 per quanto adottato o per quanto si è programmato di adottare.

## Prospettive

All'interno dell'indicatore complessivo di rischio da crisi aziendale, il relativo *trend* è – nel 2015/2016/2017 – in deciso miglioramento.

In presenza (*a contrario*) di un *trend* negativo (ma diverso da un indicatore di rischio di grado "alto") dell' indicatore complessivo esaminato, sarà via via cura del Collegio dei liquidatori esporre le iniziative intraprese per migliorare nel tempo gli indicatori meno performanti, coinvolgendo il Collegio sindacale.

In tal senso sarà oggetto di specifica deliberazione da parte di detto organo di liquidazione, individuare – nel concreto – oltre che "il cosa" anche "il come" migliorare il *gap* valoriale degli indicatori via via individuati come meritevoli di attenzione.

Se l'indicatore presentasse un rischio "alto" sarà compito del Collegio dei liquidatori trasformare i normali strumenti programmatici nel piano di risanamento.

La relazione di governo s' innesterà poi sugli strumenti previsionali e consuntivi di ASME s.p.a.

Sulla base del mandato ricevuto, alla luce della normativa vigente, della giurisprudenza, della prassi amministrativa e della dottrina prevalente, dopo attenta riflessione e ponderazione, in tutta coscienza e professionalità, nei termini sopra esposti è la nostra *relazione*.

Formigine (MO), lì 15 maggio 2018

Lothar s.r.l.,
*Soluzioni per i servizi pubblici locali*

Calzoni Mario

Mario CALZONI

## Bibliografia

AA.VV., *La concessione dei servizi pubblici locali,* D'Anselmi Editore, Roma, 1995

AA.VV., *Atti del XLII Convegno di studi di scienza dell' amministrazione promosso dalle amministrazioni provinciali di Como e di Lecco, Procedimenti e accordi dell' amministrazione locale,* Giuffrè E., Milano, 1997

AA.VV., *I nuovi procedimenti amministrativi. Commento alla legge 18 giugno 2009, n. 69,* collana *Le nuove leggi amministrative,* Giuffrè E., Milano, 2009

AA.VV. (coordinamento di RUPERTO C.), *Libro III, Della proprietà, tomo I (artt. 810 – 951),* Giuffrè E., Milano, 2005,

AA.VV. (coordinamento di RUPERTO C., SGROI V.), *Libro III, (artt. 810 – 1172),* Giuffrè E., Milano, 1998

ALBAMONTE A., DI FILIPPO A., MALPICA E., PREDEN R., PRESTIPINO G., STELLA RICHTER P., TRIOLA R. (a cura di), *Libro III, (artt. 810 - 1172),* Giuffrè E., Milano, 1998

ALLA L., *La concessione amministrativa nel diritto comunitario,* Giuffrè E., Milano, 2005

ALESSANDRO L., *L'atto amministrativo nell'ordinamento democratico*, Giuffrè E., Milano, 2000

ANNUNZIATA M., BILE C., PAJNO A., SERVELLO G. (a cura di), *Libro III, Della proprietà, tomo I (artt. 810 – 951),* in *La giurisprudenza sul codice civile coordinata con la dottrina* (collana a cura di RUPERTO C.), Giuffrè E., Milano, 2005

ASCARI S., *Il metano in Italia,* F. Angeli E., Milano, 1985

AUTORITA' PER L'ENERGIA ELETTRICA ED IL GAS, *Osservazioni e proposte per l'attuazione della direttiva 98/30/C.E. del Parlamento Europeo e del Consiglio del 22/6/1998 relativo a norme comuni per il mercato interno del gas naturale,* Milano, 1999

AVANZI S., *I corrispettivi per l'uso dei beni pubblici nella giurisprudenza,* CEDAM, Padova, 2004

BASSI F. *Brevi note sulla nozione di interesse pubblico,* in AA.VV. *Studi in onere di Feliciano Benvenuti*, IV volumi, Mucchi E., Modena, 1996, vol. I, pagg. 243 – 247

BOSETTI S.*, La gestione dell'emergenza nella distribuzione cittadina del gas,* F. Angeli E., Milano

BOTTO A., *Il recepimento della direttiva 18/2004/CE relativa al coordinamento delle procedure di aggiudicazione degli appalti di lavori, di forniture e di servizi*, in *Appalti, Urbanistica, Edilizia*, n. 5/2005, Master, Roma

CAFAGNO M., BOTTO A., FIDONE G., BOTTINO G., *Negoziazioni pubbliche. Scritti su concessioni e partenariati pubblico – privati,* Giuffré E., Milano, 2013

CALZONI M., *Il bilancio nelle aziende dei servizi pubblici,* in collana *Enti* locali, direttore ITALIA V., vicedirettore ROMANO A., Giuffrè E., Milano, 2000, §. Contributi e liberalità, pagg. 719 – 736

— *Come prepararsi con cognizione di causa alla gara del servizio di distribuzione del gas naturale (Il bilancio di contendibilità),* in Atti Convegno Cispel Lombardia Servi *ces, Desenzano del Garda (BS), 2005*

— *Il mercato gas naturale,* in AA.VV. *I servizi pubblici locali,* Giuffré E., Milano, 2004, pagg. 495-510

— *Le novità nel settore gas naturale di cui alla Legge Marzano,* in Atti Convegno Cispel Lombardia Services, Milano, 2004

— *Le società di vendita del gas naturale*, in Atti seminario Cispel Lombardia Services s.r.l., Milano, 2003

— *Speciale forum : l'affidamento in house*, in *Servizi & Società*, n. 1/2004, Confservizi Lombardia, Milano;

— *Le società del patrimonio previste nel testo unico enti locali*, in Atti seminario Cispel Lombardia Services, Milano, 2007

— *L' affidamento in house ora normata dalla nuova direttiva appalti comunitaria (prima disciplinato dalla sola giurisprudenza comunitaria)*, in atti Seminario Seminario Cispel Lombardia Service, Milano, 2014;

— *La verifica degli statuti sociali nelle società in house (alla luce delle recenti sentenze della Corte di Giustizia CE e del giudice nazionale),* in Atti seminario CLS, Milano, 2006;
— *Le nuove scadenze nella distribuzione del gas naturale (e le novità nel settore introdotte dalla legge finanziaria 2008),* in Atti seminario Cispel Lombardia Services s.r.l., Milano, 2008
— *Il DMSE 226/2011 regolamento per le gare gas naturale*, in Atti seminario Cispel Lombardia Services s.r.l., Milano, 2012
— *Il nuovo codice appalti (d.lgs. 50/2016) Testo normativo, Master* breve di tre giornate ERSU s.p.a., Pietrasanta (LU), 13 – 20 – 27/6/2016
— *Il nuovo codice appalti (d.lgs. 50/2016) Testo normativo, Master* breve di una giornata MEA s.p.a.;CBL s.p.a.; CBL Distribuzione s.r.l.; Mede (PV), 12/12/2016

CALZONI M., CAPPELLETTI S., *Seminario sulla nuova normativa comunitaria in materia di appalti e soglie di servizi, forniture e lavori per i settori ordinari*, in atti del Seminario Cispel Lombardia Service, Milano, 2006;

CALZONI M., CAPPELLETTI S., *L'esperto risponde. Con la legge 12/7/2006 n. 228 operativo il rinvio selettivo per il codice appalti*, in *Servizi & Società*, n. 6/2006, Confservizi Lombardia, Milano;

CALZONI M., CAPPELLETTI S., *L'applicazione del codice unico appalti,* in atti del Seminario Cispel Lombardia Service, Milano, 2007;

CALZONI M., CAPPELLETTI S., *I compiti attribuiti al RUP e l'attività di verifica e validazione dei progetti (ex art. 10 e 112, D.Lgs. 163/2006)*, in Atti seminario dell' Ordine degli Ingegneri della Provincia di Sondrio, Sondrio, 2008;

CALZONI M., CALZONI M., CAPPELLETTI S., QUIETI A., *Nuove normative sugli appalti pubblici ed in particolare : codice antimafia, sistema AVCpass, esimente appalti*, in Atti seminario Cispel Lombardia Services, Milano, maggio, 2013;

CALZONI M., QUIETI A., ZUCCHETTI A., *Il nuovo codice appalti (d.lgs. 50/2016) Testo normativo, Master* breve di tre giornate C.L.S. s.r.l., Milano, 19 – 26/5/2016 e 8/6/2016

CALZONI M., ITALIA V. QUIETI A., ZUCCHETTI A., *Le linee guida dell' ANAC al codice appalti,* in atti Seminario Cispel Lombardia Service s.r.l., Fondazione Stelline, Sala Chagall, Milano, 13/12/2016.

CALZONI M., QUIETI A., ZUCCHETTI A., *Il nuovo codice appalti (d.lgs. 50/2016) Testo normativo, Master* breve di tre giornate C.L.S. s.r.l., Milano, 19 – 26/5/2016 e 8/6/2016;

CAMPO DALL'ORTO S., *Gas,* in *Rapporto sullo stato e sulle condizioni di sviluppo,* La Rosa Editrice, Torino, 1995

CARTEI G.F., *Il settore del gas,* in *Il servizio universale*, Giuffré E., Milano, 2002

CASSESE S. (a cura di), *Diritto amministrativo speciale,* Tomo II, *I beni [...] i servizi pubblici*, in *Trattato di diritto amministrativo,* Giuffrè E., Milano, 2000

CENDON P. (a cura di) *Commentario al Codice civile – artt. 810 – 951, Beni – Pertinenze – Demanio – Proprietà,* Giuffrè E., Milano, 2009, con ampia giurisprudenza

CISPEL, *La concessione dei servizi pubblici locali,* D'Anselmi Editore, Roma, 1995

COLOMBINI G. (a cura di), *La nozione flessibile di proprietà pubblica. Spunti di riflessione di diritto interno ed internazionale,* Giuffrè E., Milano, 2008

CORSO G., TERESI F., *Procedimento amministrativo e accesso ai documenti. Commento alla legge 7 agosto 1990, n. 241,* Maggioli E., Rimini, 1991

D'ARISTOTILE E., *Gli investimenti negli enti locali,* C.E.L., Gorle (Bergamo), 2000; FERRI G. jr., *Investimento e conferimento,* Giuffrè E., Milano, 2001

DALLOCCHIO M., ROMITI S., VESIN G., *Il settore gas,* in *Public Utilities. Creazione di valore e nuove strategie,* Egea, Milano, 2001

DE FOCATIS M., MAESTRONI A., (a cura di), *Il mercato del gas tra scenari normativi e interventi di regolazione,* Giuffrè E., Milano, 2013

DI DOMENICO M., *La filiera gas naturale,* in VACCA S., *Problemi e prospettive dei servizi locali di pubblica utilità in Italia,* F. Angeli E., Milano, 2002

DONI N., FONTINI F., *Analisi delle gare di concessione per l'aggiudicazione del servizio di distribuzione del gas naturale*, n. 37/2006 di Net–Cispel Confservizi Toscana

FRANCHINI C., PALAZZI P., LUCCA M., TESSARO T., PACILLI G., (a cura di TESSARO T.) *Codice commentato della legge 241/90 riformata*. *Annotato con la giurisprudenza*, Maggioli E., Rimini, 2006

FERLA S., *Il servizio pubblico di distribuzione del gas naturale. Gli ambiti territoriali e le regole di gara. La proprietà delle reti e i rimborsi ai gestori uscenti, Collana Appalti & Contratti*, Maggioli E., Rimini, 2012

FIORENTINO L., LACAVA C., *Le nuove direttive europee sugli appalti*, Milano, Giuffrè E. 2005

FONDAZIONE ROSSELLI, *Servizi gas* (a cura di Campo Dall'Orto), in *I servizi di pubblica utilità in Italia*, La Rosa, Torino, 1995

GAROFOLI R., *Codice degli appalti e dei servizi e forniture e dei servizi pubblici locali*, 2 tomi, Giuffrè E., Milano, 2004

GAROFOLI R., SANDULLI M.A. (a cura di ), *Il nuovo diritto degli appalti pubblici nella direttiva 2004/18/CE e nella legge comunitaria n. 62/2005*, Giuffrè E., Milano, 2005

GAROFOLI R., FERRARI G., (a cura di), *Codici del professionista* diretti da P. DE LISE e R. GAROFOLI, in *Codice degli appalti pubblici*, 2 tomi, nel diritto editore, Roma, 2011

GIURDANELLA C., CAUDULLO G., *La direttiva unica appalti. Guida alla Direttiva 2004/18 in materia di appalti pubblici di lavori, forniture e servizi*, E.G. Simone, Napoli, 2004

GIURDANELLA C., CAUDULLO G., *Commento al Codice dei Contratti Pubblici. Come cambiano gli appalti di lavori, di forniture e di servizi dopo il D. Lgs. 12 aprile 2006, n. 163*, Simone E., Napoli, 2006

GOTTI P., *Gli atti amministrativi dichiarativi. Aspetti sostanziali e profili di tutela*, Giuffrè E., Milano, 1996

ITALIA V., DALLA TORRE M., PERULLI G., ZUCCHETTI A., *Privacy e accesso ai documenti amministrativi*, Giuffré E., Milano, 1999

LIBERATI E. B., *Consenso e funzione nei contratti di diritto pubblico tra amministrazioni e privati*, Giuffrè E., Milano, 1996

LOMBRANO A., LONGO F., (a cura di), *La gestione patrimoniale dei Comuni*, EGEA, Milano, 1999

LONGO F., *Collaborazioni tra enti locali nella logica dell'economicità dell'azione amministrativa,* Giuffrè E., Milano, 2000

MAMELI B., *Servizio pubblico e concessione*, Giuffrè E., Milano, 1998

MANGANI R., *Direttive UE, guida alle norme applicabili subito anche senza recepimento italiano,* in Edilizia e Territorio, edizione del 10/10/2005, n. 39, Milano

MARCHIANO' G., *Prime osservazioni in merito alle direttive di coordinamento delle procedure di aggiudicazione degli appalti pubblici.Direttive nn.17 e 18/2004 del 31, marzo* in *Rivista trimestrale degli appalti, n. 3/2004*, Maggioli E., Rimini

MARIANI MENALDI & ASSOCIATI STUDIO FRACASSO S.R.L. (a cura di), *Il servizio di distribuzione del gas. Aspetti giuridico–amministrativi, processuali, tecnici, economici e tributari*, con appendice normativa, delibere AEEG e formulario, Matelica (MC) 2008, Halley editrice

MARIANI M. (a cura di), *Procedimento amministrativo e accesso ai documenti. Commento sistematico alla L. 241/1990 con giurisprudenza, formulario, raccolta normativa e tavola di confronto*, Nuova Giuridica E., Matelica (MC), 2013

MASSARI A., GRECO M., *Il nuovo codice dei contratti pubblici*, Maggioli E., Rimini, 2006

— *Le nuove direttive comunitarie sugli appalti*, Maggioli E., Rimini, 2006

MEMMO D., *Il diritto privato nei contratti della pubblica amministrazione*, Cedam, Padova, 1999

MENSI M., *Appalti, servizi pubblici e concessioni, Procedure di gara. Tutela amministrativa e processuale a livello comunitario e nazionale*, Cedam, Padova, 1998

MONACO–ROVERSI F. (a cura di), *Le concessioni di servizi pubblici*, Maggioli E., Rimini, 1988

MONTINARO D., *Sulla delimitazione della figura dell'appalto di servizi in rapporto alla contigua nozione di concessione (o affidamento di servizi pubblici)*, in *Rivista del Consiglio*, n. 1/2003, Edizioni del Grifo, Lecce

MULAZZANI M., *I servizi pubblici locali di distribuzione del gas. Problemi economico–aziendali,* (Collana di studi economico–aziendali «Alberto Riparbelli»), F. Angeli, Milano, 2006

OLIVI M., *Beni demaniali ad uso collettivo. Conferimento di funzioni e privatizzazioni*, PALMA G., (con la collaborazione di TERRACCIANO G.,), *Beni d'interesse pubblico e contenuto della proprietà,* Jovene, Napoli, 1971 (il quale ben affronta distinzione tra proprietà e disponibilità di un bene, cfr. pag. 259 – 271)

PALMA G., *Beni di interesse pubblico e contenuto della proprietà*, Jovene E., Napoli, 1971

PALMA G., (con la collaborazione di TERRACCIANO G.,), *Il regime giuridico della proprietà pubblica*, UTET, Torino, 1999

PANASSIDI, ACCADIA, ALFINI, GIORDANO, MIELE, ROSSI, *La gestione del patrimonio immobiliare,* collana *Enti locali* (direttore ITALIA V., Vice direttore ROMANO A.), Giuffrè E., Milano, 2003

PEREGO P., *Qualità, sicurezza e continuità del servizio nelle aziende gas* in *Il nuovo assetto del settore gas (alla luce del D. Lgs. 164/2000*), in Atti Convegno Cispel Lombardia Services, Milano, 2000

PERFETTI L. R., *Il gas naturale*, in *Contributo ad una teoria dei pubblici servizi*, Cedam, Padova, 2001; TESTA F., *Il «nuovo» mercato del gas naturale*, in *Aspetti manageriali della transizione al mercato nelle pubblic utilities locali*, Cedam, Padova, 2001

PERICU G. – ROMANO A. – VIGORITA V.S. (a cura di*), La concessione di pubblico servizio,* Giuffrè E., Milano, 1995

Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento per l' informazione e l' editoria, *L' accesso ai documenti amministrativi : testi, norme, atti, opinioni*, opera in 5 volumi, Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato, Roma, 1999

PINTO E., *L'economia delle imprese in regime di concessione,* Giuffrè E., Milano, 1996; SCOCA, *La concessione di servizi pubblici*, Maggioli E., Rimini

RAGAZZO M., *I requisiti di partecipazione alle gare e l' avvalimento,* Giuffrè E., Milano, 2008

RANCI P. (a cura di), *Diritti di proprietà e privatizzazioni*, Il Mulino, Bologna, 1995

RENNA M., *La regolazione amministrativa dei beni a destinazione pubblica*, Giuffrè E., Milano, 2004

SANTELLI G., *Il Consiglio di Stato: Regioni più coinvolte nel Codice appalti,* in Il Sole-24 Ore, edizione del 19/2/2006, n. 49, Milano;

SANTELLI G., UVA V., *Via al codice degli appalti. Regole semplificate sui lavori, servizi e forniture*, in *Il Sole–24 Ore,* ediz. 24/3/2006, n. 81, Milano

SANTELLI G., UVA V., *Codice appalti aperto a modifiche,* in *Edilizia e territorio,* ediz. 6–11/3/2006, n. 11, in *Il Sole–24 Ore*, Milano

SATTA F., *Le regole non dialogano. Spesso non c' è collegamento fra le disposizioni UE e quelle italiane,* in Il Sole-24 Ore edizione del Monferrato, Masio, Montecastello, Oviglio, Pietramarazzi, Quargnento, Quattordio, Sezzadio, Solero, alla migliore offerta economica. 19/2/2006, n. 49, Milano

SCIULLO G. (a cura di), *L' attuazione della legge 241/90. Risultati e prospettive,* Giuffré E., Milano, 1997

SPINELLI D. , PETULLA F., PORTALURI M.A., COLAGIACOMI F., *Guida alle nuove direttive appalti,* Il Sole / 24, Ore Milano, 2004

TUCCI M., *Appalto e concessioni di pubblici servizi, Profili di costituzionalità e di diritto comunitario,* Cedam, Padova, 1997

UVA V., "*Promosso" il codice appalti,* in *Il Sole–24 Ore,* ediz. 14/4/2006, n. 102, Milano

VACCA' S., *Tendenze evolutive delle IPL nel settore gas naturale : considerazioni generali,* in *Problemi e prospettive dei servizi locali di pubblica utilità in Italia,* Franco Angeli, Milano, 2002

VILLALTA R., *Un esempio di "liberalizzazione" di pubblici servizi con riforma del settore della distribuzione del gas naturale*, in *Pubblici servizi*, Giuffré E. Milano, 2003

VITALE C. *La nuova disciplina comunitaria degli appalti pubblici,* in *Rifinita trimestrale degli appalti,* n. 4/2004, Maggioli E., Rimini

Lothar®

Soluzioni per i servizi pubblici locali

LOTHAR ® s.r.l.
Via V. Veneto, 41
I - 41043 Formigine (Modena)
Telefono +39 059 571075
Telefax +39 059 579243
E-mail lothar@lothar.it
PEC lothar@pec.lothar.it

Società certificata al sistema qualità a norme europee ISO 9001 : 2008, nell' area della *«progettazione ed erogazione di servizi di assistenza per enti pubblici e soggetti gestori nell' area dei servizi pubblici locali e connessa formazione aziendale ed interaziendale».*

Sito Web www.lothar.it
P.i. 01 841 750 365
C.f. 01 841 750 365
Cap. soc. euro 10.400 i.v.
R.E.A. 246481 C.C.I.A.A Modena
Reg. Imp. 29092 Trib. Modena
® Marchio registrato dalla Lothar s.r.l.