

La genesi del bilancio consolidato nel settore pubblico

SOMMARIO: 1. Il decentramento dei servizi pubblici locali. – 2. Le partecipazioni nell'azienda pubblica. – 3. Il concetto di gruppo. – 3.1. Teorie e metodi di consolidamento. – 4. Le finalità del bilancio consolidato nel settore pubblico.

1. *Il decentramento dei servizi pubblici locali*

Negli ultimi anni, l'avvento del New Public Management¹⁻² (NPM), nato per contrastare una profonda crisi derivante da comportamenti opportunistici da parte di politici e manager, ha gettato le basi per un nuovo percorso di innovazione nel settore pubblico.

Tra i punti fondamentali di questa riforma³ vi sono i mutamenti nei processi gestionali e organizzativi delle amministrazioni pubbliche che hanno favorito lo sviluppo, tra le altre cose, di modelli organizzativi più flessibili e l'inserimento di meccanismi di funzionamento di tipo "mercato". Si è attribuita la responsabilità manageriale in capo ai vertici delle organizzazioni; si è richiesta la definizione di obiettivi chiari, collegati a misure di performance sia per la classe manageriale, sia per la classe politica; si sono, diffuse valutazioni e misurazioni di efficienza e di efficacia nonché l'adozione di strumenti gestionali importati dal mondo delle imprese.

¹ Per approfondimenti si veda: BORGONOVÌ, *Principi e sistemi*; CHRISTENSEN, LÆGREID, *New public management*; COSTA, DE MARTINO, *Management pubblico*; GOW, DUFOUR, *New public management*; MUSSARI, *Il management*; POLLITT, SUMMA, *Trajectories of reform*; REBORA, *Organizzazione e direzione*.

² Il fenomeno ha coinvolto Paesi europei ed extraeuropei, approfondito dai principali studiosi anglosassoni e scandinavi, si veda: KETTL, *Public Management*; VAN WART, CAYER, *Comparative Public Administration*; WOLLMANN, *European local governments*.

³ HOOD, *Public management*.

Proprio in tale ottica di crescente attenzione all'economicità, ed in particolare ad una gestione efficiente ed efficace, nonché l'auspicio di una strategica razionalizzazione organizzativa della *governance* delle comunità e dei territori, si è fatto ampio ricorso all'uso delle esternalizzazioni, incentivando il decentramento di attività verso soggetti esterni. Il processo di decentramento consiste nel trasferimento di poteri, funzioni e attività mediante meccanismi non competitivi ad un ente totalmente distinto da quello che ne ha la titolarità⁴.

Diversi sono i benefici che, in date condizioni, le amministrazioni possono ricevere dal ricorso alle esternalizzazioni dei servizi⁵:

- la riduzione dei costi ed il vantaggio economico conseguibile a fronte dell'affidamento ad un soggetto esterno caratterizzato da una maggiore specializzazione (economie di scala e conoscenza);
- l'innalzamento della qualità dei servizi, che può indurre, anche a parità di costo, a preferire l'attribuzione di segmenti di attività ad aziende private che garantiscano più elevati *standard di performance*;
- la possibilità di ovviare alla carenza di alcune professionalità (*skills shortage*), che indica il divario tra professionalità richieste e competenze offerte anche a seguito dello sviluppo di adeguate politiche di utilizzo delle risorse umane;
- l'attenuazione delle logiche burocratiche e l'alleggerimento dell'amministrazione pubblica; infatti, la gestione dei servizi da parte di fornitori esterni avviene all'interno di assetti organizzativi e gestionali più agili e flessibili e meno burocratici.

Si ritiene che con la decentralizzazione sia possibile confrontare i risultati in termini di qualità della fornitura dei pubblici servizi e scegliere chi è in grado, maggiormente, di operare in termini di efficienza, efficacia ed economicità⁶. In generale, i processi di decentramento consentono un collegamento diretto tra ente erogatore dei servizi e i destinatari facendo in modo che per una collaborazione di lungo termine, l'ente erogatore sia focalizzato sulla qualità del servizio rispondendo ad incrementi di qualità dello stesso.

Nel contesto italiano, i servizi che possono essere affidati sono i cosiddetti servizi pubblici che, secondo il Testo Unico degli Enti Locali⁷ (TUEL),

⁴ POLLITT, *Decentralization*; POLLITT *et al.*, *Decentralising*.

⁵ Guida all'Esternalizzazione di Attività e Servizi nella Pubblica Amministrazione – Dipartimento della Funzione Pubblica.

⁶ Per approfondimenti si veda MANZI, *Modello di governance*.

⁷ D.Lgs. n. 267/2000.

riguardano quell'attività gestionale avente ad oggetto la produzione di beni e attività rivolte a realizzare fini sociali e promuovere lo sviluppo economico e civile delle comunità locali⁸. Alcuni studiosi⁹ hanno definito la nozione di servizio pubblico come *quei beni economici con contenuti immateriali e materiali che la pubblica amministrazione riconosce di pubblica utilità in maniera esplicita (con provvedimenti amministrativi) e ne assicura la realizzazione e il controllo, nei modi e nelle forme ritenuti più opportuni*.

A partire dagli anni '90, ha avuto inizio il passaggio da un sistema pubblico centralizzato e gerarchico ad un sistema basato sul principio di sussidiarietà verticale, in virtù del quale la funzione deve essere attribuita all'ente che si trova in prossimità dell'utente¹⁰.

Diverse, possono essere le modalità di affidamento:

- a) *esternalizzazione (outsourcing)* a terzi del servizio attraverso la realizzazione di procedure ad evidenza pubblica;
- b) *costituzione di una società mista* attraverso una gara diretta alla scelta del socio privato e alla contemporanea attribuzione di specifici compiti operativi connessi alla gestione (cosiddetta "gara a doppio oggetto");
- c) *in house providing*, ossia enti con partecipazione pubblica totalitaria¹¹.

La *costituzione di una società mista* prevede che la società sia composta da una compagine pubblica e una privata, in cui il socio privato è da individuarsi all'esito della gara cosiddetta "a doppio oggetto"¹². Tale modello di

⁸ Art. 112, comma 1, TUEL.

⁹ MELE, *Strategie e politiche*, p. 5.

¹⁰ BORGONOVÌ, *Principi*; MUSSARI, *Economia*.

¹¹ C'è da specificare che il D.Lgs. n. 50/2016 (Codice dei Contratti Pubblici) prevede che la partecipazione privata viene ora ritenuta ammissibile *ex lege*, purché non sia di tipo maggioritario, ovvero se, pur di minoranza, non si riveli decisiva attraverso il possibile esercizio di poteri di veto.

¹² Si parla di gara cosiddetta "a doppio oggetto" perché attiene alla scelta sia del socio privato sia per l'affidamento del servizio. Tale procedura si rinviene già in sede Europea, nella pronuncia della Corte di Giustizia dell'Unione Europea si legge che le norme comunitarie "non ostano all'affidamento diretto di un servizio pubblico che preveda l'esecuzione preventiva di determinati lavori a una società a capitale misto, pubblico e privato, costituita specificamente al fine della fornitura di detto servizio e con oggetto sociale esclusivo, nella quale il socio privato sia selezionato mediante una procedura ad evidenza pubblica, previa verifica dei requisiti finanziari, tecnici, operativi e di gestione riferiti al servizio da svolgere e delle caratteristiche dell'offerta in considerazione delle prestazioni da fornire, a condizione che detta procedura di gara rispetti i principi di libera concorrenza, di trasparenza e di parità di trattamento imposti dal Trattato CE per le concessioni". Si è, poi, espressa anche la giurisprudenza interna. Sul punto il Consiglio di Stato (sez. VI, 16 marzo 2009, n. 1555) ha precisato che "Le condizioni che devono sussistere affinché

società mista può essere utilizzato per la realizzazione e la gestione di opere pubbliche ovvero di servizi pubblici di *interesse generale*, con allocazione di tutto o parte del cosiddetto “*rischio operativo*” in capo alla società affidataria dell’attività di gestione da prestare in favore dell’utenza pubblica¹³.

Riguardo alla terza modalità di affidamento, nella sua genesi, l’istituto dell’*in house providing* rappresenta un modello di organizzazione di matrice pubblicistica, mediante cui un’amministrazione pubblica provvede, in via di autoproduzione, all’erogazione dei servizi attraverso lo svolgimento di attività “interna” con proprie strutture o servizi senza alcun ricorso al mercato; tale organizzazione rappresenta un assetto alternativo a quello dell’*outsourcing* (o *contracting out*), con cui, invece, la pubblica amministrazione si rivolge al privato esternalizzando l’esercizio stesso dell’attività amministrativa. In tale scenario, l’ente pubblico derogando al principio di carattere generale dell’obbligo di indire una gara pubblica affida l’esecuzione dell’appalto o la titolarità del servizio ad un’altra azienda. Una novità è intervenuta con il riordino organico della normativa sulle società partecipate pubbliche contenuto nella legge delega n. 124/2015, recante “*Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche*”, con la quale il legislatore ha ricondotto ad una tendenziale qualificazione privatistica tutte le società a partecipazione pubblica, comprese quelle *in house*, per poter ridurre quanto più possibile l’ambito derogatorio rispetto alla disciplina societaria di diritto comune¹⁴. Infine, importanti innovazioni sono presentate con le deleghe che la legge n. 124/2015 (c.d. “Riforma Madia”) ha conferito al Governo in materia di riorganizzazione della pubblica amministrazione. Il

il ricorso ad una società mista, sia legittimo sono: 1) che esista una norma di legge che autorizzi l’amministrazione ad avvalersi di tale ‘strumento’; 2) che il partner privato sia scelto con gara; 3) che l’attività della costituenda società mista sia resa, almeno in via prevalente, in favore dell’autorità pubblica che ha proceduto alla costituzione della medesima; 4) che la gara (unica) per la scelta del partner e l’affidamento dei servizi definisca esattamente l’oggetto dei servizi medesimi (deve trattarsi di servizi ‘determinati’); 5) che la selezione della offerta migliore sia rapportata non alla solidità finanziaria dell’offerente, ma alla capacità di svolgere le prestazioni specifiche oggetto del contratto; 6) che il rapporto instaurando abbia durata predeterminata”. Il principio della gara a doppio oggetto ha trovato codificazione nel comma 12 dell’art. 4, D.L. n. 138/2011, convertito, con modificazioni, dalla legge n. 148/2011, fino, poi, ad essere trasfuso nella disciplina di cui al D.Lgs. n. 175/2016.

¹³ Gli artt. 4, comma 2, lett. c), e 17, comma 1, D.Lgs. n. 175/2016 tratteggiano l’istituto dell’affidamento a società mista con gara a doppio oggetto quale possibile strumento di coinvolgimento del capitale privato solo per attività di “realizzazione e gestione di opere pubbliche o di servizi pubblici di interesse generale”, con allocazione di tutto o parte del “rischio operativo” in capo alla società affidataria dell’attività gestoria da prestare all’utenza pubblica.

¹⁴ Per approfondimenti: ROSSI, *Le “nuove” società*.

D.Lgs. n. 175/2016 recante il “Testo unico in materia di società a partecipazione pubblica” e il successivo decreto correttivo n. 100/2017 hanno riordinato il caotico scenario normativo del settore delle società a partecipazione pubblica.

2. Le partecipazioni nell'azienda pubblica

Le considerazioni svolte nel paragrafo precedente evidenziano che un'amministrazione pubblica può svolgere le attività in via diretta oppure per il tramite di altre aziende.

In particolare, essa può avere partecipazioni in altre società dove per partecipazione si intende la titolarità di rapporti che comportano la qualità di socio in società o la titolarità di strumenti finanziari che attribuiscono diritti amministrativi¹⁵. È bene specificare che la partecipazione può essere rappresentata da titoli partecipativi (azioni, quote), come sopra definiti, oppure partecipazioni senza titoli partecipativi¹⁶. In quest'ultimo caso, l'ente non è titolare di un diritto di proprietà, bensì effettua dei conferimenti eseguiti in conto patrimonio di dotazione¹⁷ in enti quali associazioni, fondazioni, aziende sanitarie o comitati avendo di fatto una titolarità di *governance* (ad esempio nomina di amministratori, sindaci, revisori, ecc.). Le tipologie di aziende a cui, in tale circostanza, ci si riferisce sono sia le aziende pubbliche e istituzioni (quali per esempio aziende speciali, aziende sanitarie locali e ospedaliere), sia enti del terzo settore (associazioni, fondazioni, e altri enti del terzo settore)¹⁸.

Una classificazione delle partecipazioni può essere in base alla *struttura* che esse assumono nell'ambito del gruppo aziendale, infatti si ha la seguente ripartizione:

¹⁵ Per approfondimenti: PRENCIPE, TETTAMANZI, *IAS/IFRS*.

¹⁶ Per approfondimenti si veda: PUDDU *et al.*, *Il bilancio Consolidato*.

¹⁷ Per approfondimenti si veda: TOMMASETTI, BISOGNO, *Economia aziendale*.

¹⁸ Nel caso di titoli partecipativi, la normativa italiana all'art. 3, D.Lgs. n. 175/2016 definisce quali sono i tipi di società in cui è ammessa la partecipazione pubblica. Si tratta di società anche consortili costituite in forma di società per azioni e di società a responsabilità limitata, anche in forma cooperativa. In sostanza, le pubbliche amministrazioni possono essere socie (o titolari di strumenti finanziari che conferiscano diritti amministrativi) solo di società per azioni e società a responsabilità limitata, ivi incluse le società con azioni quotate e le start-up innovative costituite in forma di società a responsabilità limitata, e con l'esclusione delle società di persone (società semplici, società in nome collettivo, società in accomandita semplice).

- partecipazioni dirette;
- partecipazioni indirette;
- partecipazioni reciproche.

Con le partecipazioni dirette (Figura 1), la capogruppo detiene direttamente le azioni delle varie controllate; con le partecipazioni indirette (Figura 2) la capogruppo ha partecipazioni dirette in una o più controllanti che a loro volta posseggono azioni in altre società¹⁹. In questo caso la percentuale di proprietà della partecipazione della azienda A nella azienda C è determinata moltiplicando il valore della partecipazione. Ad esempio se A ha una partecipazione del 70% in B e B ha una partecipazione del 60% in C, la quota di partecipazione di A in C è del 42%. Infine, con le partecipazioni reciproche²⁰ (Figura 3), l'azienda A detiene una partecipazione nell'azienda B che a sua volta possiede un numero di azioni in A²¹.

Figura 1 – Partecipazione diretta di A in B

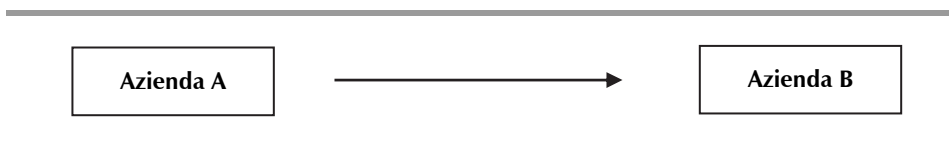
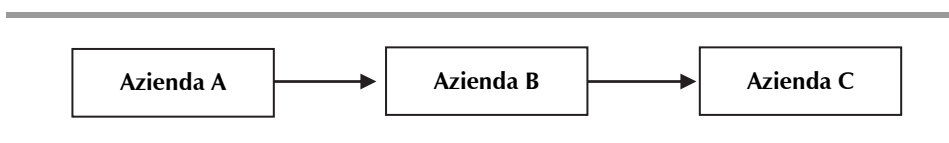


Figura 2 – Partecipazione indiretta di A in C

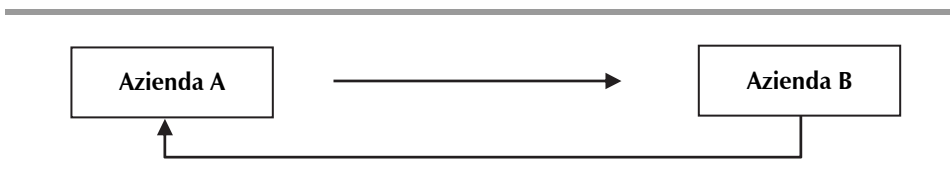


¹⁹ Per approfondimenti si veda: TEODORI, BISOGNO, *Il bilancio consolidato*, p. 101 ss.

²⁰ Nelle società per azioni (Spa) la partecipazione reciproca è regolata dall'art. 121 del Testo Unico della Finanza (TUF) che stabilisce che se un soggetto detiene una partecipazione in misura superiore al 3% (limite elevato al 5% nel caso di una PMI), in una società con azioni quotate, questa o il soggetto che la controlla non possono acquisire una partecipazione superiore a tale limite in una società con azioni quotate, controllata dal primo. In caso di partecipazioni reciproche eccedenti il limite indicato, la società che ha superato il limite successivamente non può esercitare il diritto di voto inerente alle azioni eccedenti e deve alienarle entro dodici mesi dalla data in cui ha superato il limite.

²¹ Le partecipazioni reciproche possono anche essere *indirette*: l'entità A detiene una partecipazione in un'altra entità B la quale detiene partecipazioni nell'entità C la quale a sua volta ha partecipazioni nella entità A.

Figura 3 – Partecipazione reciproca di A e B



Considerando la *consistenza* delle partecipazioni, esse possono essere:

- totalitarie;
- a maggioranza assoluta;
- di maggioranza relativa;
- di minoranza.

La partecipazione totalitaria presuppone che la capogruppo possieda l'intero capitale sociale della controllata. Nelle partecipazioni a maggioranza assoluta²² la capogruppo detiene, invece, la maggioranza del capitale sociale (50% +1) o la maggioranza dei diritti di voto esercitabili in assemblea. Con le partecipazioni di maggioranza relativa²³, la capogruppo è proprietaria della minoranza del capitale sociale la quale, tuttavia, è una minoranza *qualificata* potendo, comunque, esercitare un controllo sulle altre aziende (per esempio anche il 30% potrebbe anche essere sufficiente quando in assemblea è presente in modo stabile solo il 50% del capitale), divenendo o potendo divenire, in tal caso, cruciali eventuali accordi. Infine, le partecipazioni di minoranza configurano interessi minoritari in un'azienda. Ad eccezione del primo caso (partecipazione totalitaria) dove non ci sono interessi di minoranza e del secondo caso (interessi di maggioranza), negli altri casi richiamati non bisogna trascurare gli "interessi di minoranza" che possono giocare anche un ruolo cruciale²⁴ nel caso di accordo per voti congiunti.

Dopo aver definito le varie classificazioni di partecipazioni, ora è necessario soffermarsi sul concetto di "controllo" che è il concetto chiave posto alla base del concetto di partecipazione.

²² Nelle ipotesi di maggioranza assoluta si parla di controllo di diritto.

²³ Nell'ipotesi di maggioranza relativa, si parla di controllo di fatto.

²⁴ Nei gruppi di notevoli dimensioni caratterizzata da elevata polverizzazione del capitale sociale, un possesso del 20% o del 30% del capitale sociale può consentire l'esercizio temporaneo del controllo. CASSANDRO, *Gruppi*, p. 106.

Senza entrate nel dettaglio, come poi sarà approfondito nei capitoli successivi²⁵, secondo la normativa nazionale²⁶, è controllata:

- la società in cui un'altra società dispone della maggioranza dei voti esercitabili nell'assemblea ordinaria;
- la società in cui un'altra società dispone di voti sufficienti per esercitare un'influenza dominante nell'assemblea ordinaria²⁷;
- la società che è sotto l'influenza dominante di un'altra società in virtù di particolari vincoli contrattuali con essa.

Le tre tipologie di controllo, dunque, sono il controllo:

- *di diritto*, quando la controllante dispone della *maggioranza* dei voti esercitabili nell'assemblea ordinaria della controllata;
- *di fatto*, quando la controllante dispone di *voti sufficienti* per esercitare un'influenza dominante;
- *contrattuale*, possibile anche in mancanza di partecipazione azionaria (es. contratti di agenzia, franchising, licenza, brevetto, fornitura esclusiva).

Se per aversi società controllata, dunque, è richiesta un'influenza dominante, per società collegate, invece, si parla di influenza notevole. In particolare, il *collegamento* esiste quando l'investitore esercita su un'altra azienda un'influenza notevole inteso come potere di partecipare alla determinazione delle politiche finanziarie e gestionali della partecipata senza averne il controllo o il controllo congiunto (*joint venture*). Inoltre, si ha una presunzione di influenza notevole nel caso in cui una entità detiene una partecipazione, nella forma di una partecipazione azionaria o altra struttura azionaria formale, direttamente o indirettamente, (ad esempio, attraverso entità controllate) per il 20 per cento o più del potere di voto²⁸⁻²⁹.

Si parla di *joint venture*³⁰ in caso di controllo congiunto che è definito come il controllo, disciplinato contrattualmente, di una operazione o di una

²⁵ Si veda il capitolo 3.

²⁶ Così l'art. 2359 c.c.

²⁷ L'art. 2359 c.c. stabilisce che *Ai fini dell'applicazione dei nn. 1) e 2) del primo comma si computano anche i voti spettanti a società controllate, a società fiduciarie e a persona interposta: non si computano i voti spettanti per conto di terzi.*

²⁸ Così l'IPSAS 36 *Investments*.

²⁹ La normativa italiana all'art. 2359 prevede esclusivamente che l'influenza notevole *si presume quando nell'assemblea ordinaria può essere esercitato almeno un quinto dei voti* (pari al 20%) *ovvero un decimo* (pari al 10%) *se la società ha azioni quotate in mercati regolamentati.*

³⁰ Per approfondimenti, si veda MAGLIO, *Le joint venture*.

azienda, il cui esercizio richiede il consenso unanime delle parti o anche in un solo gruppo delle parti³¹. Una *joint venture* dunque è un accordo contrattuale con il quale due o più parti intraprendono un'attività economica sottoposta a controllo congiunto ed esiste unicamente quando per le decisioni finanziarie e gestionali strategiche relative all'attività è richiesto il consenso unanime di tutte le parti che condividono il controllo (partecipanti al controllo congiunto)³².

In conclusione, come detto, a seconda della tipologia di controllo, è possibile delineare tre tipologie di società: controllate, collegate e *joint venture*³³.

3. Il concetto di gruppo

L'esigenza di ottimizzare le relazioni che ogni singola azienda ha con le altre determina il fenomeno delle aggregazioni aziendali che nascono per raggiungere una più conveniente struttura economica finanziaria³⁴.

La nozione di aggregazione e concentrazione aziendale può riguardare un'unione tra aziende caratterizzata dalla presenza necessaria di legami inter-aziendali di tipo organizzativo con carattere di stabilità temporale e rilevanti motivazioni tecnico-operative, economiche e finanziarie, instaurati da una certa entità economico-produttiva con altre entità ad essa esterne³⁵ oppure qualsiasi forma di collaborazione, economica e non, volontaria e/o obbligatoria, tra aziende di qualsivoglia categoria, che sia istituita e retta ai fini del perseguimento di obiettivi di sviluppo comuni, coordinati e condivisi³⁶.

La dottrina³⁷ ha classificato diverse forme di aggregazioni aziendali:

- gruppi economici (gruppi di aziende di produzione, combinazioni in *joint venture*, gruppi di *venture capital*, gruppi di gestioni patrimoniali familiari);

³¹ Così l'IPSAS 36 *Investments*.

³² Per approfondimenti si veda GROSSI, *Il bilancio*, p. 62 ss.

³³ È bene sottolineare che la disciplina internazionale inerente le partecipazioni in società controllate, collegate e in *joint venture* è leggermente differente da quella nazionale. Ad esempio, le partecipazioni in *joint venture* non sono esplicitamente trattate nel codice civile ma solo nel D.Lgs. n. 127/1991 parlando di bilancio consolidato.

³⁴ FERRERO, *Impresa*.

³⁵ CASSANDRO, *Gruppi*.

³⁶ AZZINI, *I gruppi*.

³⁷ AIROLDI et al., *Economia aziendale*, p. 386.

- associazioni formali di aziende (consorzi, cartelli, associazioni in franchising, associazioni in accordi quadro, associazioni di aziende di consumo, associazioni di categoria);
- associazioni informali di aziende (reti di subfornitura, costellazioni, distretti, intese informali);
- associazioni di persone (associazioni sindacali, associazioni professionali);
- aggregati intra-aziendali (aziende multi-unità, aziende integrate, aziende diversificate).

Una delle forme più intense di aggregazione è rappresentata dal *gruppo aziendale*. Infatti, il gruppo coniuga una maggiore stabilità di collegamento e il più elevato grado di coesione tra le aziende interessate³⁸.

Autorevoli studiosi³⁹ hanno delineato differenti interpretazioni su cosa debba intendersi per gruppo. La difficoltà di dare una definizione univoca di gruppo è testimoniata da numerosi studi scientifici che evidenziano come esso debba essere collegato ad una realtà operativa sempre più complessa⁴⁰. Come noto, sul concetto di gruppo, la dottrina aziendalistica ha proposto nel tempo diverse definizioni. Si è posto l'accento ora sui caratteri distintivi dell'istituto, ora sull'analisi delle cause della formazione e la finalità perseguite dal gruppo ed ancora sulle modalità di determinazione del reddito⁴¹. Ad esempio Ferrero⁴² definisce il gruppo aziendale come un gruppo di aziende che si presentano come unità economiche nelle quali l'insieme delle società partecipanti è amministrato su base uniforme o direzione unica, in funzione dell'interesse di gruppo unitamente inteso. Terzani⁴³ afferma che il gruppo è un complesso economico costituito da più aziende, aventi in prevalenza la forma giuridica di società per azioni le quali, pur mantenendo inalterata la loro autonomia giuridica, vengono controllate da un medesimo soggetto economico⁴⁴ che, avendo la facoltà di prendere decisioni più opportu-

³⁸ SORCI, FALDETTA, *I gruppi*.

³⁹ Per approfondimenti si veda: ANDREI, *Il bilancio consolidato*; AZZALI, *Il reddito e il capitale*; AZZINI, *I gruppi*; CASSANDRO, *Gruppi*; CINQUE, *I gruppi*; D'AMICO, *Economia*; DI CARLO, *L'evoluzione*; FERRERO, *Istituzioni*; MASINI, *Lavoro*; ONIDA, *Economia*; PASSAPONTI, *I gruppi*; PEPE, *Holdings*; PIZZO, *L'area di consolidamento*; SARCONI, *I gruppi aziendali*; SORCI, FALDETTA, *I gruppi*; ZAPPA, *Produzioni*.

⁴⁰ MARCHI, ZAVANI, *Economia dei gruppi*, p. 4.

⁴¹ Per approfondimenti si veda: SANCETTA, *I gruppi*; SORCI, FALDETTA, *I gruppi*.

⁴² FERRERO, *Le determinazioni*.

⁴³ TERZANI, *Il bilancio*.

⁴⁴ Il soggetto economico è il soggetto che esercita il governo dell'azienda, determinandone gli

ne per il buon andamento del gruppo, coordina l'attività di ognuna secondo un indirizzo unitario, in base, cioè, ad una strategia comune. In entrambi i casi, si prevede l'esplicitazione di una direzione unitaria del gruppo. Sistematizzando il differente ruolo delle affiliate e dunque il grado di complementarietà e unitarietà all'insieme, gli studiosi⁴⁵ hanno delineato differenti posizioni. Una prima interpretazione, esalta il "carattere unitario del gruppo e la forte integrazione economica tra le varie società"⁴⁶. In questo caso, le affiliate sono gestite in funzione degli obiettivi generali del gruppo essendo considerate delle mere "unità economiche relative"⁴⁷ o "economie particolari"⁴⁸. Dunque, il gruppo si identifica con il concetto di azienda⁴⁹ inteso come complesso unitario, dotato di autonomia economica in cui le singole società sono parti complementari prive di un autonomo significato. Con un grado meno penetrante di complementarietà e unitarietà delle affiliate, la seconda posizione prevede una più chiara percezione degli effetti economici delle affiliate e cioè le singole aziende hanno carattere e funzioni di parti complementari⁵⁰. Tali aziende, a differenza della prima interpretazione, possono anche mantenere una sostanziale autonomia. Tuttavia, tale ipotesi rappresenta un caso marginale tanto è che anche in questo caso il gruppo è inteso come realtà accentrata dalla gestione profondamente unitaria⁵¹. Ad avvalorare tale realtà accentrata è la composizione dell'area di consolidamento

indirizzi di fondo e ritraendone i conseguenti benefici mentre il soggetto giuridico è chi assume i diritti acquisiti e gli obblighi contratti nei confronti dei terzi in dipendenza dell'esercizio dell'attività aziendale. POTITO, *Economia Aziendale*, p. 41 ss. Per approfondimenti si veda: AIROLDI *et al.*, *Economia aziendale*, p. 92 ss.; AMADUZZI, *L'azienda*, p. 66; AZZINI, *Istituzioni*, p. 20 ss.; ONIDA *Economia*, p. 21 ss.

⁴⁵ Per approfondimenti si veda: PIZZO, *L'area di consolidamento*.

⁴⁶ *Secondo questa prima posizione, le società non possono essere considerate delle vere e proprie aziende, in quanto difetterebbero dei requisiti necessari per tale assimilazione* PIZZO, *L'area di consolidamento*, p. 7.

⁴⁷ *Organizzazioni di più persone e di beni che operano per il perseguimento di fini economici particolari... Tali organizzazioni non sono autonome mentre autonome sono le più vaste organizzazioni in cui si compongono per il conveniente perseguimento dei fini ultimi.* AZZINI, *Istituzioni*, p. 16.

⁴⁸ *Oggettivamente dotate di vitalità economica riflessa e soggettivamente dipendenti nel loro complementare svolgimento.* FERRERO, *Istituzioni*, p. 88.

⁴⁹ Così, FERRERO, *Istituzioni*; GALASSI, *Concentrazione*.

⁵⁰ ONIDA, *Dimensioni*, p. 103. Così anche ZAPPA, *Produzioni*, p. 384: *Le imprese formanti il gruppo, nonostante l'autonomia giuridica delle società per azioni alle quali esse appartengono, sono per salda coesione parti complementari di un tutto economicamente unitario.*

⁵¹ ONIDA, *Dimensioni*, pp. 103-104; ONIDA, *Economia*, p. 36.

che, proprio in virtù della teoria di gruppo sottostante, stabilisce l'integrazione di tutte le società controllate indipendentemente dall'esistenza o meno di vincoli di interdipendenza economica tra le stesse. Verso un tendenziale affievolimento del concetto di *accentramento*, una terza interpretazione considera che le affiliate non perdano la loro autonomia economica nella loro appartenenza al gruppo ma essa risulterebbe soltanto limitata⁵². Infatti le relazioni economiche se da un lato definiscono una capacità sinergica del gruppo dall'altro, comportano anche dei vincoli. Per tale ragione, anche in questo caso, non è possibile riscontrare un'assoluta indipendenza del soggetto economico.

Il quadro appena delineato mostra due diverse visioni, da un lato il gruppo è un'azienda composta da unità prive di autonomia economica, dall'altro il gruppo è un sistema o complesso di aziende che vedono limitata la loro autonomia economica⁵³.

In ogni caso, è possibile stabilire che quando si parla di gruppo si fa riferimento ad una politica di gestione unitaria, ora più o meno intensa e in cui le unità appartenenti al gruppo devono essere dotate di sostanziale e non effimera autonomia decisionale.

In definitiva, gli elementi che occorrono affinché si possa parlare di gruppo aziendale sono⁵⁴:

- a) esistenza di una pluralità di aziende (pubbliche e/o private) aventi ciascuna un distinto soggetto giuridico;
- b) esistenza di rapporti di dipendenza⁵⁵ originati dalla presenza di un soggetto controllante o da una direzione unica del gruppo stesso;
- c) aggregazione basata sul legame finanziario, ovvero, sul possesso diretto o indiretto di partecipazioni di controllo della società capogruppo nelle società controllate.

L'esistenza di una pluralità di aziende (pubbliche e/o private) aventi ciascuna un distinto soggetto giuridico è una condizione indispensabile per la creazione di un gruppo aziendale ed è ciò che differenzia il gruppo dalla

⁵² CASSANDRO, *Gruppi*, p. 54.

⁵³ PIZZO, *L'area di consolidamento*, p. 14.

⁵⁴ PISONI *et al.*, *Il bilancio consolidato*.

⁵⁵ Le relazioni di dipendenza possono essere di varia natura:

- finanziaria: maggioranza diretta o indiretta dei diritti di voto (partecipazioni);
- amministrativa: maggioranza dei componenti l'organo di direzione (CdA, comitato esecutivo);
- contrattuale: accordi con una società (contratti di esclusiva, concessione, ecc.) o con alcuni suoi azionisti (accordi di voto, di designazione di amministratori, ecc.);
- economia: società che lavora principalmente per il gruppo (sub-fornitore o terzista).