

FARMAICURZIO S.r.l.

Sede in Via Rogorini 18 - Aicurzio (MB)

Capitale sociale Euro 10.000 i.v. .

Registro imprese di Monza e Brianza (MB) – Numero di iscrizione e codice fiscale 06414670965

Iscrizione al R.E.A. di Monza e Brianza al n. MB 1860169

Farmaicurzio s.r.l.
Aicurzio (MB)

Valutazione del rischio e indicatore complessivo di rischio da crisi aziendale 2017 (Relazione)

<i>Edizione</i>	
<i>n</i>	<i>del</i>
<i>1</i>	<i>16/4/2019</i>

Farmaicurzio s.r.l.
Aicurzio (MB)

**Valutazione del rischio e indicatore complessivo di rischio
da crisi aziendale 2017**
(Relazione)

SOMMARIO

2	<i>Indice generale</i>
4	<i>Indice delle tavole</i>
4	<i>Indice delle figure</i>
5	<i>Prefazione</i>
6	<i>Prologo</i>
7	<i>Guida alla consultazione</i>
8	Cap. I Aspetti introduttivi al rischio da crisi aziendale
9	1. Aspetti introduttivi
14	2. Il d.lgs. 175/2016 (<i>Testo unico in materia di società a partecipazione pubblica</i>)
17	3. Risulta pertanto evidente il bilanciamento tra le previsioni dell'art.14, c. 1 con quelle del successivo c. 2 e dell' art. 6, cc. 2 e seguenti, TU 2016
18	Cap. II Lo specifico programma di valutazione e presidio del rischio da crisi aziendale riferito al 2017
19	1. Lo specifico programma di valutazione e presidio del rischio da crisi aziendale 2017
19	2. Il rischio esterno da crisi aziendale
20	3. (Segue) Sul rischio esterno da crisi aziendale
21	4. Il rischio interno da crisi aziendale
23	5. (Segue) Il rischio interno da crisi aziendale
24	Cap. III Il piano di risanamento
25	1. Il piano di risanamento nel diritto positivo
25	2. Il piano di risanamento nella sua applicazione
25	3. Il <i>pre test</i>
26	4. L'indicatore del rischio da crisi aziendale nelle <i>public utilities</i> (IRPU)
28	5. L'applicazione dell'indicatore complessivo di rischio da crisi aziendale con riferimento al bilancio consuntivo 2015, 2016 e 2017
30	Cap. IV L'applicazione dell'indicatore complessivo di rischio da crisi aziendale come da bilancio consuntivo 2015, 2016 e 2017 e relativo trend
31	1. Con riferimento al 2015 consuntivo (riclassificato)
31	2. Con riferimento al 2016 consuntivo
32	3. Con riferimento al 2017 a consuntivo
33	4. Analisi del <i>trend</i> 2015/2016/2017

35	Cap. V	Conclusioni
35		1. Osservazioni ulteriori
35		2. Osservazioni finali
35		3. Le principali correlazioni con il TU 2016
36		4. Conclusioni
36		5. <i>Addendum</i>
40		<i>Epilogo</i>
41		<i>Prospettive</i>
42		<i>Bibliografia</i>

Indice delle tavole

12	Tav.	1.	Tassonomia dei servizi pubblici locali (SPL)
26		2.	Grado di equilibrio complessivo
29		3.	Indicatore complessivo di rischio da crisi aziendale
31		4.	2015, Farmaicurzio s.r.l.
32		5.	2016, Farmaicurzio s.r.l.
33		6.	2017, Farmaicurzio s.r.l.
33		7.	Farmaicurzio s.r.l./da bilancio consuntivo omogeneo 2015, 2016 e 2017
36		8.	Farmaicurzio s.r.l., <i>trend</i> dell' indicatore complessivo 2015, 2016 e 2017

Indice delle figure

19	Fig.	1.	Natura/densità del rischio da crisi aziendale
20		2.	Ciclo operativo del <i>benchmarking</i>
38		3.	Indicatore complessivo di rischio da crisi aziendale 2015/2017

Prefazione

Sulla base del d.lgs. 175/2016 (*Testo unico in materia di società a partecipazione pubblica*) in vigore dal 23/9/2016, poi attratto al correttivo ed integrativo di cui al d.lgs. 100/2017 (*Disposizioni integrative e correttive al decreto legislativo 19 agosto 2016, n. 175, recante testo unico in materia di società a partecipazione pubblica*) spetta all'organo amministrativo di Farmaicurzio s.r.l., lo sviluppo di uno specifico: (i) programma di gestione del rischio aziendale (cd. da *default*); (ii) indicatore complessivo di rischio da crisi aziendale, con riferimento all'esercizio 2017 (1/1-31/12).

Tale indicatore, in simmetria informativa con lo specifico piano sopra citato, accompagnerà le macro opzioni strategiche riferite ai bilanci di previsione 2019 ed ai progetti di bilancio consuntivo e relative relazioni sulla gestione (art. 2428 codice civile), se del caso quale specifico sezionale riferito alla "relazione sul governo della società" o quale relazione specifica separata dalla relazione sulla gestione.

Successivamente l' indicatore sarà anche applicato ai vari bilanci consuntivi successivi al 2018 e farà parte integrante delle relazioni di governo della società.

Per il 2017 la relazione di governo (assorbente il presente indicatore) in forma autonoma, è sviluppata tenendo conto del *trend* di tale indicatore riferita ai bilanci consuntivi 2016 e 2015.

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

- 1) **direttamente**, all' art. 6 (*Principi fondamentali sull'organizzazione e sulla gestione delle società a controllo pubblico*), c. 2, il quale recita : «2. *Le società 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*»;
- 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 società 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 irregolarità 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 sia 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) sia per le società miste a maggioranza pubblica (art. 14, c. 1, di detto TU).

Come controaltare di tale soluzione aziendale “estrema” (con i rigori addizionali in capo all' ente socio pubblico di cui all' ultimo comma del citato art. 14) 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 (artt. 6, cc. 2 e ss., e 14, c. 2, stesso TU).

E' pacifico che tale prisma di strumenti, insieme a quelli: (e) sulla *governances* (art. 6 citato, c. 3, TUSPP), rappresentano la “trama e l'ordito” attraverso il quale perseguire – in filigrana – 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 spetta all'organo amministrativo passare dal tradizionale bilancio di previsione al piano di risanamento.

Non si può poi non ricordare che l' art. 1 (*Oggetto*), cc. 3 e 4, TU 2016, recita : «3. *Per tutto quanto non derogato dalle disposizioni del presente decreto, si applicano alle societa' a partecipazione pubblica le norme sulle societa' contenute nel codice civile e le norme generali di diritto privato.*

4. *Restano ferme: a) le specifiche disposizioni, contenute in leggi o regolamenti governativi o ministeriali, che disciplinano societa' a partecipazione pubblica di diritto singolare costituite per l'esercizio della gestione di servizi di interesse generale o di interesse economico generale o per il perseguimento di una specifica missione di pubblico interesse; b) le disposizioni di legge riguardanti la partecipazione di amministrazioni pubbliche a enti associativi diversi dalle societa' e a fondazioni*».

Guida alla consultazione

La presente relazione sull'esercizio 2017 è stata suddivisa in V capitoli, completi del diritto positivo e vissuto e della 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 (innestato sull' art. 5 del d.lgs. 50/2016, c. 9 per le società miste a maggioranza pubblica).

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

Il cap. IV (*L'applicazione dell'indicatore complessivo di rischio da crisi aziendale come da bilancio consuntivo 2015, 2016 e 2017 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*), articolato su §§ 5, affronta l'argomento in rubrica e conclude la presente analisi.

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 società a partecipazione pubblica)* – 3. *Risulta pertanto evidente il bilanciamento tra le previsioni dell'art. 14, c. 1, con quelle del successivo c. 2 e dell' art. 6, cc. 2 e seguenti, TU 2016.*

1. **Aspetti introduttivi**

Si ricorda che Farmaicurzio s.r.l., con sede legale in I-20886 Aicurzio (MB) è una società di diritto privato ai sensi del Libro V, Titolo V, Capo VII, del codice civile, a capitale maggioritario pubblico, che adotta come modello di governo quello tradizionale collegiale – con riferimento al modulo gestorio di società mista a maggioranza pubblica – in presenza dell' organo di controllo monocratico, e che per essa si applicano 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 e 180 (*Partenariato pubblico privato*), del d.lgs. 50/2016 (*Codice dei contratti pubblici*) in vigore dal 19/4/2016, e degli artt. 4 (*Finalità perseguibili mediante l'acquisizione e la gestione di partecipazioni pubbliche*), c. 2, lett. c) e 17 (*Società a partecipazione mista pubblico-privata*) del d.lgs. 175/2016 (*Testo unico in materia di società a partecipazione pubblica*), in vigore dal 23/9/2016. Essa è da ricomprendersi nell' alveo dell' art. 1 (*Oggetto*), c. 4, lett. a) del TU 2016, atteso l' obbligo del perseguimento dell' equilibrio economico-finanziario ai sensi dell' art. 3 (*Definizioni*), c. 1, lett. fff), d.lgs. 50/2016 e fermo restando i diritti di esclusiva e/o speciali di cui al citato art. 3, c. 1, lett. III) e mmm).

Essa è attiva nel monoesercizio farmaceutico pubblico locale al dettaglio, tramite farmacia comunale urbana, adottando il *format* gestorio previsto dall'art. 9, c. 1, lett. d), l. 475/1968 (cd. Mariotti).

Valgono i principi generali degli artt. 1 (*Principi generali dell'attività amministrativa*) e 3 (*Motivazione del provvedimento*), l. 241/1990 (*Nuove norme in materia di procedimento amministrativo e di diritto di accesso ai documenti amministrativi*)⁽¹⁾, e dell'art. 97 Costituzione.

Detto art. 1, l.241/1190, recita: «1. *L'attività amministrativa persegue i fini determinati dalla legge ed è retta da criteri di economicità, di efficacia, di*

¹⁾ Sulla l. 241/1190 si rinvia alle opere di AA.VV., *I nuovi procedimenti amministrativi. Commento alla legge 18 giugno 2009, n. 69, collana Le nuove leggi amministrative*, Giuffrè E., Milano, 2009; 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; 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; CORSO G., TERESI F., *Procedimento amministrativo e accesso ai documenti. Commento alla legge 7 agosto 1990, n. 241*, Maggioli E., Rimini, 1991; SCIULLO G. (a cura di), *L' attuazione della legge 241/90. Risultati e prospettive*, Giuffrè E., Milano, 1997; ITALIA V., DALLA TORRE M., PERULLI G., ZUCCHETTI A., *Privacy e accesso ai documenti amministrativi*, Giuffrè E., Milano, 1999; 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; 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.

imparzialità, di pubblicità e di trasparenza secondo le modalità previste dalla presente legge e dalle altre disposizioni che disciplinano singoli procedimenti, nonché dai principi dell'ordinamento comunitario.

1-bis. La pubblica amministrazione, nell'adozione di atti di natura non autoritativa, agisce secondo le norme di diritto privato salvo che la legge disponga diversamente.

1-ter. I soggetti privati preposti all'esercizio di attività amministrative assicurano il rispetto dei criteri e dei principi di cui al comma 1, con un livello di garanzia non inferiore a quello cui sono tenute le pubbliche amministrazioni in forza delle disposizioni di cui alla presente legge.

2. La pubblica amministrazione non può aggravare il procedimento se non per straordinarie e motivate esigenze imposte dallo svolgimento dell'istruttoria».

Detto art. 3, l.241/1190, recita : « 1] Ogni provvedimento amministrativo, compresi quelli concernenti l'organizzazione amministrativa, lo svolgimento dei pubblici concorsi ed il personale, deve essere motivato, salvo che nelle ipotesi previste dal comma 2. La motivazione deve indicare i presupposti di fatto e le ragioni giuridiche che hanno determinato la decisione dell'amministrazione, in relazione alle risultanze dell'istruttoria.

2. La motivazione non è richiesta per gli atti normativi e per quelli a contenuto generale.

3. Se le ragioni della decisione risultano da altro atto dell'amministrazione richiamato dalla decisione stessa, insieme alla comunicazione di quest'ultima deve essere indicato e reso disponibile, a norma della presente legge, anche l'atto cui essa si richiama.

4. In ogni atto notificato al destinatario devono essere indicati il termine e l'autorità cui è possibile ricorrere».

In particolare, l'art. 1, c. 553, l.147/2013 (Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato (Legge di stabilità 2014)), prevede che : «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 economicità 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».

Detto art. 97 Costituzione, recita : «1] Le pubbliche amministrazioni, in coerenza con l'ordinamento dell'Unione europea, assicurano l'equilibrio dei bilanci e la sostenibilità del debito pubblico. 2. I pubblici uffici sono organizzati secondo disposizioni di legge, in modo che siano assicurati il buono andamento e l'imparzialità dell'amministrazione. 3. Nell'ordinamento degli uffici sono determinate le sfere di competenza, le attribuzioni e le responsabilità proprie dei funzionari. 4. Agli impieghi nelle pubbliche amministrazioni si accede mediante concorso, salvo i casi stabiliti dalla legge».

Si applica il citato art. 112 (*Servizi pubblici locali*), d.lgs. 267/2000 (*Testo unico delle leggi sull'ordinamento degli enti locali*)²⁾.

In particolare, il citato art. 112, c. 1, d.lgs. 267/2000 (TUEL o TU 2000) prevede che : «*1. Gli enti locali, nell'ambito delle rispettive competenze, provvedono alla gestione dei servizi pubblici che abbiano per oggetto produzione di beni ed attività rivolte a realizzare fini sociali e a promuovere lo sviluppo economico e civile delle comunità locali*».

Rientrano tra le potestà degli enti locali i poteri previsti dal citato art. 14 (*Patto di stabilità interno ed altre disposizioni sugli enti territoriali*), c. 27, lett. b) e f), l. 122/2010 (*Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 31 maggio 2010, n. 78, recante misure urgenti in materia di stabilizzazione finanziaria e di competitività economica*). Detto c. 27, lett. b) e f) recita : «*27. Ferme restando le funzioni di*

²⁾ Sul TUEL tra le numerose opere, in dottrina si rinvia 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 delle 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.

programmazione e di coordinamento delle regioni, loro spettanti nelle materie di cui all'articolo 117, commi terzo e quarto, della Costituzione, e le funzioni esercitate ai sensi dell'articolo 118 della Costituzione, sono funzioni fondamentali dei comuni, ai sensi dell'articolo 117, secondo comma, lettera p), della Costituzione : [...]; b) organizzazione dei servizi pubblici di interesse generale di ambito comunale, ivi compresi i servizi di trasporto pubblico comunale; [...]; f) l'organizzazione e la gestione dei servizi di raccolta, avvio e smaltimento e recupero dei rifiuti urbani e la riscossione dei relativi tributi».

Ai fini del d.lgs. 50/2016 il servizio farmaceutico pubblico al dettaglio rientra tra i settori ordinari di cui alla direttiva 2014/24/UE (Direttiva 2014/24/UE del Parlamento europeo e del Consiglio, del 26 febbraio 2014, sugli appalti pubblici e che abroga la direttiva 2004/18/CE Testo rilevante ai fini del SEE).

Da cui, come da tav. 1, si ha :

Tassonomia dei servizi pubblici locali (SPL)

(tav. 1)

SPL	SPL, settori		SPL	
	speciali	ordinari	a rete	non a rete
Distribuzione gas naturale	X		X	
Distribuzione energia elettrica	X		X	
Servizio idrico integrato	X		X	
Servizio rifiuti solidi urbani		X	X	
Trasporto pubblico locale (•) TPL	X		X	
Teleriscaldamento	X			X
Telecomunicazioni		X	X	
All. IX d.lgs. 50/2016 (servizi socio-sanitari)	X	X		
Gli altri SPL (farmaceutico al dettaglio compreso)		X		X

(Fonte: Lothar) (•) Tram, bus, metro, filo, ferro

Detto TU 2016, come noto, disciplina sia i moduli della gestione *in house* sia delle società miste ⁽³⁾ a maggioranza o a minoranza pubblica (in quest'ultima ipotesi cfr. gli artt. 11, c. 16 e 25, c. 7).

Trattasi poi di attività esclusivamente riferita al servizio farmaceutico pubblico locale al dettaglio ⁽⁴⁾, non risultando tale servizio ricompreso nei servizi d' interesse generale (SIG).

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

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

³) Sulle società miste, in dottrina, si rinvia alle opere di AA.VV., *Partenariato pubblico privato e project finance. Le novità giuridiche, finanziarie e contabili*, collana *Appalti & Contratti*, a cura di NICOLAI M., TORTORELLA W., Maggioli E., Rimini, 2017; 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.

⁴) Sul servizio pubblico farmaceutico locale al dettaglio cfr. AA.VV., *Ruolo e funzione del farmacista in Europa*, Farmacie Comunali Riunite, Reggio Emilia, 1991; A.D.F., *Distribuire salute*, Roma, 1998; BALDUZZI R., DI GASPARE G., *Sanità e assistenza dopo la riforma del titolo V*, Giuffrè E., Milano; BRAMBILLA C., *Riflessi sulle forme di gestione delle farmacie comunali*, in *Azienditalia*, n. 5/2005, Ipsa, Milano, pagg. 335-341; BATTAGLIA A., *Farmacie e fisco*, Ipsa, Milano, 1998; BRUSCONI M., MAGGI D., (prefazione di BORGONOVÌ E.) *L'impresa farmacia. Cultura e strumenti gestionali per il nuovo mercato*, Egea, Milano, 1998; BRUSONI M. [a cura di], *L'impresa farmacia. Gestione, marketing, sviluppo del settore*, Egea, Milano, 2001; CAGLIANO C., LIBERATI A., *I farmaci*, Il Mulino, Bologna, 2001; CALZONI M., *La gestione delle farmacie pubbliche dopo l'introduzione del T.U.E.L.*, in Atti seminario Cispel Lombardia Service, Milano, 2001; CALZONI M., *Il giusto prezzo per una giusta ricarica (dopo la liberalizzazione dei prezzi dei farmaci da banco)*, in Atti seminario Cispel Lombardia Service, Milano, 2008; CALZONI M. – CALZONI R., con prefazione di MIDIRI M., *La farmacia pubblica. Tra moduli gestori e cessione della titolarità*, Nuova Giuridica E., Matelica, 2015; CAMPORESI R., *Niente vincoli per la gestione delle farmacie*, in *Diritto e pratica amministrativa*, n. 7/2007, Il Sole-24 Ore, Milano; CASTELLANI M., *La privatizzazione delle farmacie comunali. Quali prospettive?*, in *Azienditalia*, n. 1/2006, Ipsa, Milano, pagg. 21-25; CAVALLARO

Costituzionale n. 251/2017 (cfr. anche Consiglio di Stato, adunanza della Commissione speciale, parere 17/1/2017, n. 83).

L'indicatore complessivo del rischio da crisi aziendale, tiene conto (come “controaltare”) delle disposizioni, a valere per le società *in house* ⁽⁵⁾ e per le società miste a maggioranza pubblica ⁽⁶⁾, 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 società 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-*

F., DUCHI C., *Il riordino del settore farmaceutico*, Pirola E., Milano, 1991; CENSIS, *Farmaco e distribuzione. Un'indagine sulla farmacia in Italia ed in Europa*, F. Angeli E., Milano, 1997; CE.R.FE., *Indagine nazionale sulla qualità del servizio farmaceutico*, Bayer, Roma, 1994; DI TOMMASI, MASTROIANNI A., *L'ispezione e la regola. Dai criteri di vigilanza negli esercizi farmaceutici all'autoverifica per una farmacia conforme alla legge*, ITALPROMO & LIBARDI ASSOCIATI, Roma, 1999 ; FEDERFARMA, BAYER, *Progetto farmacia*, UTET, Torino, 1995; FEDERFARMA LOMBARDIA, *Normativa nazionale [...] d'interesse della farmacia*, Milano, 2000; F.O.F.I., *La farmacia ed i controlli di legge*, II ediz., Roma, 1992; GARATTINI L., *La distribuzione dei farmaci nei principali paesi europei*, Kailash E., Milano, 1996; GAROFOLI R., *Servizio farmaceutico*, in *Codice degli appalti di servizi e forniture e dei servizi pubblici locali*, due tomi, Giuffrè E., Milano, 2004; GAVIOLI F., *Aspetti fiscali della privatizzazione*, in *Azienditalia/finanzatributi*, n. 11/2009, Ipsoa, Milano, pagg. 616–618; GIAMPIETRI R., *Farmacia e marketing*, Giornalidea E., Milano, 1992; IEVA L., *Tutela dell'utente e qualità del servizio pubblico*, Ipsoa, Milano, 2002; JORIO F., MONTILLA E.; GUZZO G., JORIO E., *Considerazioni sulla riforma dei servizi pubblici locali all'indomani della sentenza della Consulta n. 272 del 2004 e dell'ordinanza del Consiglio di Stato di remissione alla Corte di giustizia della Comunità europea*, in *Rivista Trimestrale degli appalti*, n. 4/2004, Maggioli E., Rimini; LEOPARDI G. (coordinamento editoriale a cura di MASTROIANNI A.), *Guida professionale del farmacista*, II ediz., Masson, Milano; NICOLOSO B., *Il Sistema farmacia*, 1994, edizioni fuori commercio (per i tipi della Tipografia MISSIO di Udine); LOMBARDI R., *La disciplina delle farmacie tra servizio pubblico e libera concorrenza in giustizia amministrativa*, n. 6/2009, pagg. 16; NICO M., *Farmacie comunali, la scelta delle regole del gioco*, in *Guida agli enti locali*, n. 41/2009, Il Sole–24 Ore, Milano, pagg. 76–78; NICOLOSO B.R., GIORDANI L., *I moduli di gestione delle farmacie comunali*, Mercurio E., Napoli, 2008; NOVICELLI M., *La gestione delle farmacie comunali mediante società di capitali*, *Azienditalia* n. 12/2002, Ipsoa, Milano, pagg. 697–704; ORNAGHI L., *Voce Interesse pubblico*, in *Enciclopedia Scienze sociali Treccani*, vol. V, Roma, 1996; OSBORNE D. GAEBLER T., *Dirigere e governare*, Garzanti, Milano, 1995; SALVATO G., *Farmacisti di successo in excellentia lucrum*, Koiné Comunicazione, Foggia, 2012; TESSAROLO C., *Le società di capitali costituite tra Comune e farmacisti*, in *L'Azienda speciale e le altre forme di gestione dei servizi pubblici locali*, Publitecnica, Brescia, 1994; TRINCIA G., *Il consumatore attivo. Istruzioni per l'uso dei servizi pubblici e strumenti di tutela dei diritti*, Editori Riuniti, Roma, 2003; VALLEGA S., *Comunicazione per la salute*, Masson, Milano, 1998; DE PRETRIS D., *La gestione delle farmacie comunali : modelli e problemi giuridici*, a cura di, Università degli Studi di Trento, Quaderni del Dipartimento, Trento, 2006; NADIN G., PACENTI G., SALEMME W., *La farmacia dei servizi. Opportunità e soluzioni nell'integrazione all'assistenza sanitaria*, Tecniche nuove, Milano, 2011; BALDINI A., PACENTI G., SALEMME W., *L'evoluzione della farmacia. Lo sviluppo di nuovi modelli organizzativi*, Tecniche nuove, Milano, 2010; SALVATO G., *Farmacisti di successo in excellentia lucrum*, Koiné Comunicazione, Foggia, 2012.

⁵() 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 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

legge 23 dicembre 2003, n. 347, convertito, con modificazioni, dalla legge 18 febbraio 2004, n. 39»⁽⁷⁾.

Il successivo c. 2 (sempre) 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 più indicatori di crisi aziendale, l'organo amministrativo della società 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 (Principi fondamentali sull'organizzazione e sulla gestione delle società a controllo pubblico), c. 2, stesso TU, recita: «2. Le società 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

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*, Giuffrè 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*, Giuffrè E., Milano, 2013, pagg. 413–416.

⁶⁾ 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.

commi di detto art. 6, prevedono che : «3. Fatte salve le funzioni degli organi di controllo previsti a norma di legge e di statuto, le società a controllo pubblico valutano l'opportunità di integrare, in considerazione delle dimensioni e delle caratteristiche organizzative nonché dell'attività svolta, gli strumenti di governo societario con i seguenti: a) regolamenti interni volti a garantire la conformità dell'attività della società alle norme di tutela della concorrenza, comprese quelle in materia di concorrenza sleale, nonché alle norme di tutela della proprietà industriale o intellettuale; b) un ufficio di controllo interno strutturato secondo criteri di adeguatezza rispetto alla dimensione e alla complessità 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

⁷) Per intero detto art. 14 recita: ««1. Le società a partecipazione pubblica sono soggette alle disposizioni sul fallimento e sul concordato preventivo, nonché, 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 più indicatori di crisi aziendale, l'organo amministrativo della società 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 irregolarità 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, 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 attività 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, né rilasciare garanzie a favore delle società partecipate, con esclusione delle società 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 società 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, purché le misure indicate siano contemplate in un piano di risanamento, approvato dall'Autorità di regolazione di settore ove esistente e comunicato alla Corte dei conti con le modalità di cui all'articolo 5, che contempli il raggiungimento dell'equilibrio finanziario entro tre anni. Al fine di salvaguardare la continuità nella prestazione di servizi di pubblico interesse, a fronte di gravi pericoli per la sicurezza pubblica, l'ordine pubblico e la sanità, 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 società a controllo pubblico titolare di affidamenti diretti, le pubbliche amministrazioni controllanti non possono costituire nuove società, né acquisire o mantenere partecipazioni in società, qualora le stesse

statutario relazioni sulla regolarità 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, nonché altri portatori di legittimi interessi coinvolti nell'attività della società; d) programmi di responsabilità sociale d'impresa, in conformità 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 società controllate predispongono annualmente, a chiusura dell'esercizio sociale e pubblicano contestualmente al bilancio d'esercizio.

5. Qualora le società 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».

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

Così come già accennato:

- (i) da una parte sussistono i rigori del fallimento (art. 14, c. 1 – con le conseguenze di cui all' ultimo comma – così come nel seguito riportato, TUSPP) ⁽⁸⁾;
- (ii) dall'altra – come controbilanciamento – sussistono le previsioni degli artt. 14, c. 2 e 6, cc. 2 e ss., stesso TU 2016.

In particolare l' art. 14, c. 6, d.lgs. 175/2016 stigmatizza che : «6. *Nei cinque anni successivi alla dichiarazione di fallimento di una società a controllo pubblico titolare*

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. 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.

⁸⁾ 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.

di affidamenti diretti, le pubbliche amministrazioni controllanti non possono costituire nuove società, né acquisire o mantenere partecipazioni in società, qualora le stesse gestiscano i medesimi servizi di quella dichiarata fallita».

Capitolo II

LO SPECIFICO PROGRAMMA DI VALUTAZIONE E PRESIDIO DEL RISCHIO DA CRISI AZIENDALE RIFERITO AL 2017

Lo specifico programma di valutazione e presidio del rischio da crisi aziendale riferito al 2017

SOMMARIO: 1. Lo specifico programma di valutazione e presidio del rischio da crisi aziendale 2017 – 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 2017

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

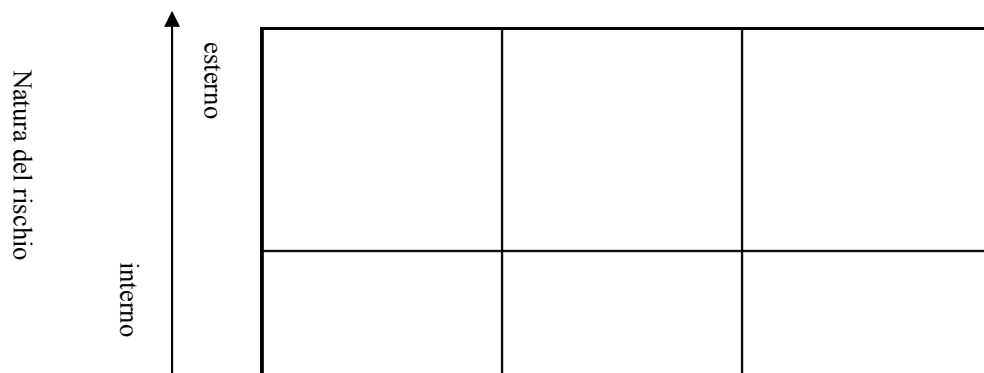
Successivamente il relativo: 5) monitoraggio, sarà effettuato per ogni successivo esercizio come consuntivo di bilancio, quale relazione di governo autonoma o (così come già si diceva) quale sezionale della relazione sulla gestione (art. 2428 codice civile).

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

Il rischio esterno – a titolo indicativo – monitorerà:

- 1) il così detto rischio da regolamentazione;
- 2) il rapporto “capitale di terzi/capitale proprio”;
- 3) ecc.

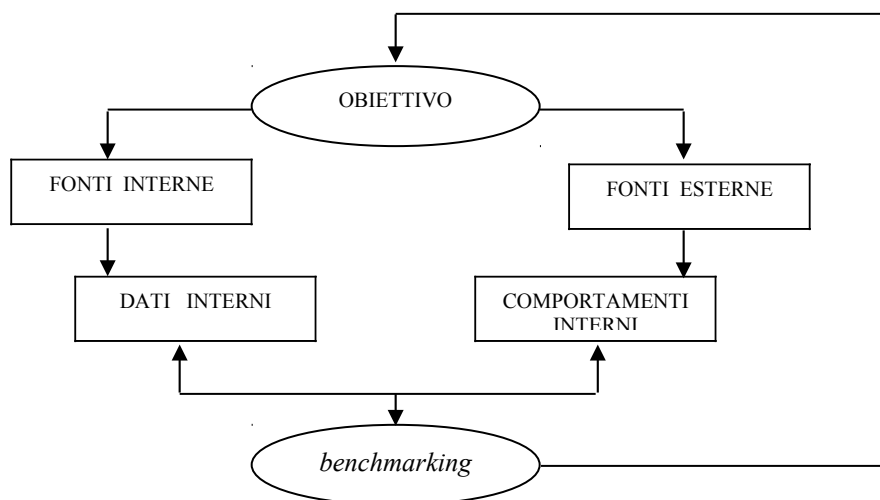
Trattasi pertanto di una ampia pluralità di parametri che prescindono dalla (contingente) presenza di una perdita di esercizio.

L'analisi di *benchmarking* ⁽⁹⁾ consentirà di monitorare il fondamentale parametro *sub 2* rispetto ai parametri di cui alle fonti di settore (cfr. Corte dei conti di cui alla Sezione Autonomie; Mediobanca; *Utilitatis*, OCSE, 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

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

⁹⁾ 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.

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).

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 per la provvista del denaro riferito al capitale di terzi oneroso e non oneroso, ovvero assistito da garanzie reali e/o di firma, sulla base (per quanto possibile) di un adeguato bilancio di previsione annuale o pluriennale.

Da verificarsi poi il *trend* di detto capitale di terzi anche in correlazione alle fonti dei futuri investimenti in capitale fisso e circolante (tra fonti interne e fonti esterne onerose e non del servizio di debito).

4. Il rischio interno da crisi aziendale

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 ⁽¹⁰⁾. Sul punto – per quanto occorrere possa – si rinvia inevitabilmente alla fondamentale sentenza Corte dei Conti, sezione giurisdizionale per la Regione Lazio, n. 4 del 17/1/2017.

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 ⁽¹¹⁾, oltre ad una platea di indicatori, capaci – *ex*

¹⁰⁾ Il quale, per intero, recita: ««1. I componenti degli organi di amministrazione e controllo delle società partecipate sono soggetti alle azioni civili di responsabilità previste dalla disciplina ordinaria delle società di capitali, salva la giurisdizione della Corte dei conti per il danno erariale causato dagli amministratori e dai dipendenti delle società 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 ».

¹¹⁾ 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,

ante – di prevenire l'ipotesi estrema del fallimento a seguito di potenziale o assai probabile futura crisi aziendale.

In presenza di un indicatore complessivo di rischio da crisi aziendale di basso equilibrio economico-finanziario, sarà cura dell'organo amministrativo sostituire i tradizionali strumenti programmatici (bilancio di previsione annuale o pluriennale, corredato dalle fonti a copertura degli investimenti) con il piano di risanamento (capace di rientrare – nell'arco di tre esercizi – in un rischio da crisi aziendale compatibile e cioè 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 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 (sempre per quanto occorrere possa) si ricorda che l'art. 117 (*Tariffe dei servizi*), d.lgs. 267/2000 (*Testo unico delle leggi sull'ordinamento degli enti locali*), così detto in acronimo «TUEL»¹²⁾ prevede che : «1. Gli enti interessati approvano le

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.

¹²⁾ 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; ALEMANNI 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*

tariffe dei servizi pubblici in misura tale da assicurare l'equilibrio economico-finanziario dell'investimento e della connessa 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'entità dei costi di gestione delle opere, tenendo conto anche degli investimenti e della qualità 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 è 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 società mista, la tariffa è riscossa dal soggetto che gestisce i servizi pubblici».

5. (Segue) Il rischio interno da crisi aziendale

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* sul possibile stato di crisi d'impresa.

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

Tra gli altri indicatori possibili quelli indicati nel successivo capitolo III, § 4.

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 delle 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.

Capitolo III

IL PIANO DI RISANAMENTO

Il 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, 2016 e 2017

1. Il piano di risanamento nel diritto positivo

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 società 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

Il pluricitato dettato del c. 2, art. 14, TU 2016, prevede che l'organo amministrativo:

- (i) risalga alle cause che hanno generato come effetto la crisi aziendale, prima ancora del suo manifestarsi appieno;
- (ii) ne rimuovi progressivamente gli effetti all'interno del successivo piano di risanamento (cfr. ancora la precedente nota n. 3 a piè di pagina).

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 nel loro progressivo manifestarsi.

Si tratterà a questo punto di attribuire a dette cause le azioni operative 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

Applicando l'indicatore complessivo del rischio da crisi aziendale al caso di specie (come da successivo § 4), si rilevano, con riferimento al 2017, i risultati dell'indicatore complessivo di rischio da crisi aziendale.

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

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) quando 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).

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)/valore della produzione
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 A/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:

$$K = \text{indicatore complessivo di rischio aziendale} = \text{equilibrio economico-finanziario} \\ = (A \cdot 1,2) + (B \cdot 1,5) + (C \cdot 1,3) + (D \cdot 3,0) + (E \cdot 1,5) + (F \cdot 1,5)$$

Sotto il profilo tassonomico si ha (come da successiva tav. 2)

Grado di equilibrio complessivo

(tav. 2)

K	Indicatore di rischio da crisi aziendale	Grado di equilibrio complessivo
se $K \geq 3$	basso	buon grado di equilibrio
$K < 3 > 1,5$	medio	medio grado
$K \leq 1,5$	alto	basso grado

(Fonte: Lothar)

3. L' indicatore A, peso 1,2/10

$$= \frac{(\text{attivo corrente} - \text{passivo corrente})}{\text{patrimonio netto}} \quad [1]$$

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 (attivo corrente a breve – passivo corrente a breve) 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 (così inteso) 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 o comunque rate annue di debiti oltre i 12 mesi, 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

$$= \frac{(\text{risultato di esercizio} + \text{ammortamenti, svalutazioni})}{\text{valore della produzione}} \quad [2]$$

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

$$= \frac{\text{risultato operativo netto}}{\text{valore della produzione}} \quad [3]$$

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 (*Ebit*) 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*

$$= \text{patrimonio netto/capitale dei terzi} \quad [4]$$

esprime l' indice di indebitamento "rovesciato" e cioè per 1 euro di capitale dei terzi quant'è l' apporto del patrimonio netto (cd. capitale di rischio).

Dove il capitale dei terzi è pari al passivo totale di stato patrimoniale depurato 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*

$$= \text{valore della produzione/totale attività} \quad [5]$$

e cioè il rapporto tra 1 euro investito nell'attivo patrimoniale e la generazione del valore della produzione.

I ricavi sommano le classi A.

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*

$$= \text{risultato di esercizio/ valore della produzione} \quad [6]$$

esprime l' incidenza del risultato di esercizio (dopo le imposte di competenza) sui ricavi (classe A, 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. 5 possono assumere segno negativo (A, B, C, F e, quale ipotesi estrema, D).

L' indicatore B genera o assorbe cassa.

L' indicatore A genera o assorbe liquidità.

L' indicatore D è tale da esaltare o (anche fortemente) deprimere il valore pesato dell' indice ... tenendo conto del suo massimo peso ⁽¹³⁾.

5. L'applicazione dell'indicatore complessivo di rischio da crisi aziendale con riferimento al bilancio consuntivo 2015, 2016 e 2017

Viene nel seguito applicato l'indicatore 2017 in oggetto.

Il prospetto sinottico utilizzato (formule e calcoli) è, come da tav. 3, 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 per le società di capitali e gli altri soggetti individuati dalla legge in vigore dall' 1/1/2016*) :

Indicatore complessivo di rischio da crisi aziendale (tav. 3)

Indicatore (euro 000)					
A	B	C	D	E	F
+ attivo corrente a breve	+ risultato di esercizio	risultato operativo netto	patrimonio netto	valore della produzione	risultato di esercizio
- passivo corrente a breve	+ ammortamenti e svalutazioni	/valore della produzione	/capitale dei terzi	/attività totali	/ valore della produzione
/patrimonio netto	/valore della produzione				
= • 1,2	= • 1,5	= • 1,3	= • 3,0	= • 1,5	= • 1,5
=	=	=	=	=	=
<input type="checkbox"/> buon equilibrio; <input type="checkbox"/> medio equilibrio; <input type="checkbox"/> basso equilibrio					

(Fonte: Modello matematico a cura 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.

¹³⁾ Cfr. CALZONI M., *Il bilancio nelle aziende dei servizi pubblici*, in collana *Enti locali*, direttore ITALIA V., vicedirettore ROMANO A., Giuffrè E., Milano, 2000.

Capitolo IV

L'APPLICAZIONE DELL'INDICATORE COMPLESSIVO DI RISCHIO DA CRISI AZIENDALE COME DA BILANCIO CONSUNTIVO 2015, 2016 e 2017 E RELATIVO *TREND*

L'applicazione dell'indicatore complessivo di rischio da crisi aziendale come da bilancio consuntivo 2015, 2016 e 2017 e relativo trend

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

1. Con riferimento al 2015 consuntivo (riclassificato)

Con riferimento al 2015 a consuntivo si ha, come da successiva tav. 4:

2015, Farmaicurzio s.r.l.

(tav.

4)

Indicatore (euro 000)					
A	B	C	D	E	F
+ attivo corrente a breve 403	+ risultato di esercizio 4	risultato operativo netto 37	patrimonio netto 137	valore della produzione 1.200	risultato di esercizio 4
- passivo corrente a breve 332	+ ammortamenti e svalutazioni 26	/valore della produzione 1.200	/capitale dei terzi 437	/attività totali 605	/ valore della produzione 1.200
/patrimonio netto 137	/valore della produzione 1.200				
= • 1,2	= • 1,5	= • 1,3	= • 3,0	= • 1,5	= • 1,5
= 0,622	= 0,037	= 0,040	= 0,940	= 2,975	= 0,005
<input type="checkbox"/> buon equilibrio; <input type="checkbox"/> medio equilibrio; <input type="checkbox"/> basso equilibrio					4,619

✗

(Fonte: Modello matematico ed elaborazioni Lothar

Osservazioni

L'indicatore complessivo di rischio da crisi aziendale 2015 registra un buon equilibrio (con k ben maggiore di 3).

Significativo il risultato dell'indicatore E, in presenza di buon multiplo tra il valore della produzione e le attività totali.

Il rapporto invertito (lett. D) tra il capitale dei terzi ed il patrimonio netto è pari a 3,19/1.

L' indicatore A registra un attivo corrente superiore al passivo corrente.

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

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

Sempre con riferimento al 2016 di consuntivo si ha, come da successiva tav. 5:

2016, Farmaicurzio s.r.l.

(tav. 5)

Indicatore (euro 000)					
A	B	C	D	E	F
+ attivo corrente a breve 364	+ risultato di esercizio 19	risultato operativo netto 15	patrimonio netto 141	valore della produzione 1.253	risultato di esercizio 19
- passivo corrente a breve 292	+ ammortamenti e svalutazioni 25	/valore della produzione 1.253	/capitale dei terzi 409	/attività totali 550	/ valore della produzione 1.253
/patrimonio netto 141	/valore della produzione 1.253				
= • 1,2	= • 1,5	= • 1,3	= • 3,0	= • 1,5	= • 1,5
= 0,612	= 0,053	= 0,016	= 1,034	= 3,417	= 0,023
<input type="checkbox"/> buon equilibrio; <input type="checkbox"/> medio equilibrio; <input type="checkbox"/> basso equilibrio					5,155

(Fonte: Modello matematico ed elaborazioni Lothar)

Osservazioni

L'indicatore complessivo di rischio da crisi aziendale 2016 registra un buon equilibrio (con k ben maggiore di 3 e maggiore di quello del 2015 : da 4,619 a 5,155).

Significativo il risultato dell'indicatore D, in presenza di un diminuito ricorso al capitale di terzi.

Gli indicatori di redditività (B, C, F) risultano tutti 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.

Si mantiene (comunque) interessante il livello dell' indicatore E.

3. Con riferimento al 2017 a consuntivo

La tav. 6 che segue riporta il calcolo analitico in rubrica per il 2017.

Il tutto, ovviamente, a parità di impianto metodologico applicato per il 2015 e 2016.

2017, Farmaicurzio s.r.l.

(tav. 6)

Indicatore (euro 000)					
A	B	C	D	E	F
+ attivo corrente a breve 353	+ risultato di esercizio -4,9	risultato operativo netto -1,0	patrimonio netto 136	valore della produzione 1.302	risultato di esercizio -4,9
- passivo corrente a breve 279 /patrimonio netto 136	+ ammortamenti e svalutazioni 25 /valore della produzione 1.302	/valore della produzione 1.302	/capitale dei terzi 381	/attività totali 517	/valore della produzione 1.302
= • 1,2	= • 1,5	= • 1,3	= • 3,0	= • 1,5	= • 1,5
= 0,652	= 0,023	= -0,001	= 1,071	= 3,777	= -0,006
<input type="checkbox"/> buon equilibrio; <input type="checkbox"/> medio equilibrio; <input type="checkbox"/> basso equilibrio					5,516

✕

(Fonte: Modello matematico ed elaborazioni Lothar)

Osservazioni

L'indicatore complessivo di rischio da crisi aziendale 2017 registra un buon equilibrio (con k ben maggiore di 3 e maggiore di quello del 2015 e del 2016: da 4,619 a 5,155).

Significativo il risultato dell'indicatore D, in presenza di un diminuito ricorso al capitale di terzi, con *trend* in progressivo miglioramento rispetto al 2015.

Gli indicatori di redditività (B, C, F) risultano tutti 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.

Si mantiene (comunque) interessante il livello dell' indicatore E, con *trend* in crescita rispetto al 2015.

4. Analisi del trend 2015/2016/2017

Ponendo a confronto gli indicatori parziali e complessivi di rischio da crisi aziendale, come da successiva tav. 7 si ha (cfr. le tavv. sub 4, 5 e 6) :

Farmaicurzio s.r.l./da bilancio consuntivo omogeneo 2015, 2016 e 2017 (tav. 7)

Anno	Indicatore da crisi aziendale						
	A	B	C	D	E	F	Totale
2015	0,622	0,037	0,040	0,940	2,975	0,005	4,619
2016	0,612	0,053	0,016	1,034	3,417	0,023	5,155
2017	0,652	0,023	-0,001	1,071	3,777	-0,006	5,516
<i>Trend</i> 2017/16	+	-	-	+	+	-	+

(Fonte: Tavv. 4, 5 e 6)

In particolare nel corso del 2016, rispetto al 2015, sono migliorati gli indicatori B, D, F, a fronte di una lieve flessione nell' indicatore A, C.

La "parte del leone" spetta infatti a detto indicatore E lievitato da 2,975 (nel 2015) a 3,417 (nel 2016) ed a 3,777 (nel 2017).

Nel complesso l' indicatore registra un *trend* di crescita tra il 2015/2016, passando da 4,619 a 5,155 e tra il 2016/2017 a 5,516.

Capitolo V
CONCLUSIONI

Conclusioni

SOMMARIO: 1. Osservazioni ulteriori. – 2. Osservazioni finali. – 3. Le principali correlazioni con il TU 2016. – 4. Conclusioni. – 5. Addendum.

1. Osservazioni ulteriori

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

Nel caso di specie si ha, come da successiva tav. 8:

Farmaicurzio s.r.l., trend dell' indicatore complessivo 2015, 2016, 2017 (tav. 8)

Anno	Rischio basso	Indicatore complessivo	Livello di rischio da crisi aziendale (2015 , 2016 e 2017)		
			basso	medio	alto
2015	$K \geq 3$	4,619	X		
2016	$K \geq 3$	5,155	X		
2017	$K \geq 3$	5,516	X		

(Fonte: Le tavole precedenti)

2. Osservazioni finali

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

Sarà poi cura dell'organo amministrativo sintetizzare la presente valutazione del rischio d'impresa 2017 all'interno della relativa relazione di governo 2017, e quindi relazionare sul punto alla prima assemblea ordinaria utile, ponendo all' ordine del giorno la presente analisi.

3. Le principali correlazioni con il TU 2016

Come già si diceva l'indicatore in esame resta ai bordi: 1) della responsabilità prevista dal d.lgs. 231/2001 (*Disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità 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*)⁽¹⁴⁾; 4) del perseguimento di economicità, efficacia ed efficienza di cui all'art. 1, c. 2, d.lgs. 175/2016; 5) dei controlli e verifiche di cui agli artt. 147-ter e 147-quater del d.lgs. 267/2000 (*Testo unico delle leggi sull'ordinamento degli enti locali*); 6) ecc.

Tale indicatore s'inserisce, a pieno titolo, nelle previsioni: a) sulla responsabilità degli enti partecipanti e dei componenti degli organi delle società partecipate, di cui all'art. 12 (*Responsabilità degli enti partecipanti e dei componenti degli organi delle società partecipate*), TU 2016; b) degli obiettivi fissati dagli enti soci ai sensi dell'art. 19 (*Gestione del personale*), c. 5, TU 2016⁽¹⁵⁾; c) sulla razionalizzazione periodica delle partecipazioni pubbliche, di cui all'art. 20 (*Razionalizzazione periodica delle partecipazioni pubbliche*), TU 2016, in un tutt'uno con il piano operativo di razionalizzazione (POR) di cui all' art. 1, cc. 611 e 612, l. 190/2014 (*Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato (legge di stabilità 2015)*); d) della revisione straordinaria delle partecipazioni, di cui al successivo art. 24 (*Revisione straordinaria delle partecipazioni*), TU 2016, coinvolgente sia la Corte dei conti, sezione di controllo territorialmente competente sia la banca dati del Dipartimento del Tesoro presso il Ministero dell' Economia e delle Finanze (MEF) e quindi del POR periodico di cui all'art. 20 (*Razionalizzazione periodica delle partecipazioni pubbliche*).

4. Conclusioni

La presente relazione ha pertanto illustrato – in filigrana – 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, e, nelle ipotesi di perdita di esercizio (non presente nel bilancio 2015 e 2016), l'organo di revisione dei conti dell'ente locale socio (cfr. su

¹⁴) 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.

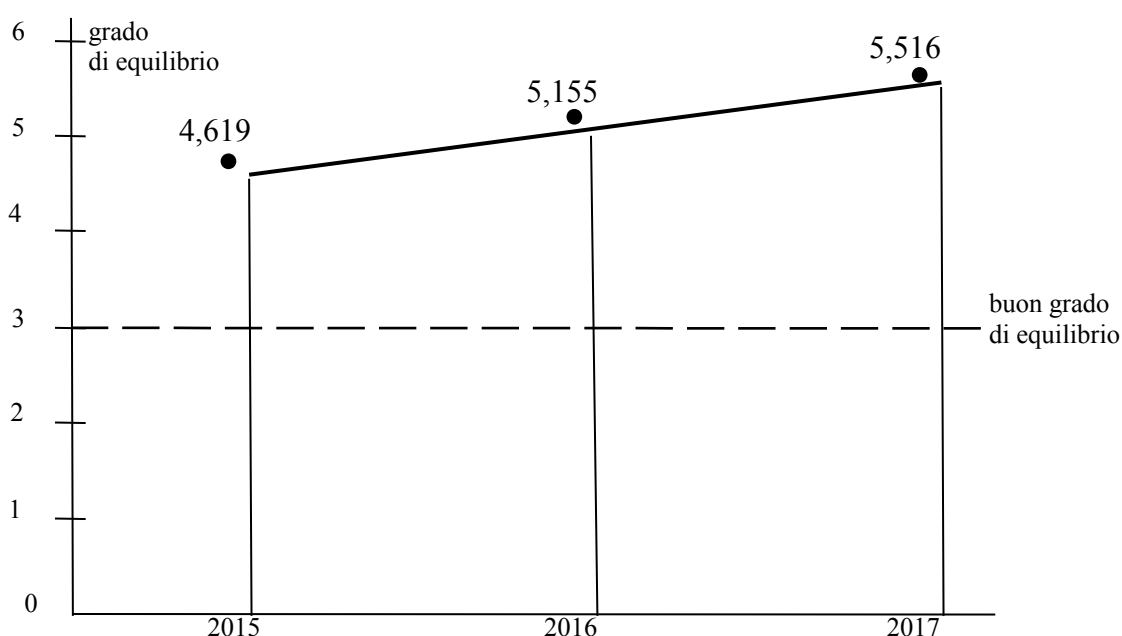
¹⁵) Detto c. 5 recita: «5. Le amministrazioni pubbliche socie fissano, con propri provvedimenti, obiettivi specifici, annuali e pluriennali, sul complesso delle spese di funzionamento, ivi comprese quelle per il personale, delle società controllate, anche attraverso il contenimento degli oneri contrattuali e delle assunzioni di personale e tenuto conto di quanto stabilito all'articolo 25, ovvero delle eventuali disposizioni che stabiliscono, a loro carico, divieti o limitazioni alle assunzioni di personale».

quest'ultimo aspetto Corte dei conti, sezione regionale Abruzzo, parere n. 262/2016/PRSE del 22/12/2016).

Il grafico di fig. 3 riporta il *trend* dal 2015 al 2017 dell'importante indicatore di cui trattasi.

Indicatore complessivo di rischio da crisi aziendale 2015/2017

(fig. 3)



(Fonte: Bilanci Farmaicurzio s.r.l.)

5. Addendum

Con l'art. 6, c. 2 (e ss.), il Legislatore del 2016 ha dato luogo alla costituzione *ope legis* al monitoraggio permanente della filiera del rischio da crisi aziendale nelle società in *house* e nelle società miste a maggioranza pubblica.

In sintesi – come da TU 2016 – 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 dell'ente socio, 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 denuncia 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 altresì : 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; 14) l'analisi e la deliberazione sull'esubero del personale (art. 19, c. 5); 15) il nuovo regolamento di reclutamento del personale *post* 23/9/2016 (al fine di evitare i concorsi ad evidenza pubblica); 16) ecc.

Fanno altresì da spalla 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 ⁽¹⁶⁾, e quindi quelle dell' art. 1, c. 553, l. 147/2013 (*Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato (Legge di stabilita' 2014)*) ⁽¹⁷⁾.

Si ricorda che il citato art. 1 (Oggetto), c. 2, del d.lgs. 175/2016, prevede che: «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*».

¹⁶) 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 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, altresì, 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*».

¹⁷) 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 con riferimento agli esercizi 2015, 2016 e 2017 sia tale da fornire valide ipotesi di lavoro (rimesse in via finale all'organo amministrativo) di Farmaicurzio s.r.l.

Gli strumenti bilancistici esporranno (di esercizio in esercizio) tale indicatore in quanto tale e rispetto agli ultimi tre esercizi (come analisi del *trend*).

La relazione sul governo ovvero sulla gestione di accompagnamento del progetto di bilancio consuntivo (sempre di esercizio in esercizio) riporterà – in una apposita sezione – il commento su detto indicatore e relativo *trend* riferito al governo della società.

La relazione di governo del 2017 (se non venisse allegata a detto bilancio in un tutt'uno con la relazione di gestione di cui all' art. 2428 codice civile, ovvero in quanto non pubblicata contestualmente all' approvazione di detto bilancio), ai sensi degli artt. 6, c. 4 e 14, c. 2, TU 2016 è – comunque – pubblicata sul sito della trasparenza della società, in simmetria informativa con il d.lgs. 33/2013 ⁽¹⁸⁾.

¹⁸() Sulla trasparenza e integrità di cui al citato d.lgs. 33/2013 cfr. CALZONI M., *Trasparenza & integrità (per i soggetti dell' art. 11, cc. 2 e 3, d.lgs. 33/2013)*, in atti seminario Cispel Lombardia Services – Confservizi Cispel Lombardia, Milano, ottobre–novembre, 2015/; in atti seminario ALA Servizi s.r.l., Ladispoli (RM), gennaio 2016; in atti seminario Casalasca Servizi s.p.a., Casalmaggiore (CR), gennaio 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., «*Trasparenza & integrità. Il nuovo decreto trasparenza e integrità per le società e le aziende partecipate degli enti locali (d.lgs. 97/2016 in vigore dal 23/6/2016)*», dicembre 2016.

Prospettive

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

In presenza (*a contrario*) di un *trend* negativo dell' indicatore complessivo esaminato, sarà via via cura dell' organo amministrativo esporre le iniziative intraprese per migliorare nel tempo gli indicatori meno performanti.

In tal senso sarà oggetto di specifica deliberazione da parte di detto organo, individuare – nel concreto – oltre che “il cosa” anche “il come” migliorare il *gap* valoriale degli indicatori via via individuati come meritevoli di attenzione all'interno degli strumenti programmatici adottati da Farmaicurzio s.r.l..

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 onore 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*, Giuffrè 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*, Giuffrè 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*, Giuffrè 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*, Giuffrè 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*, EGEEA, 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 public 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, Quargento, 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*, Giuffrè 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*, Giuffrè E. Milano, 2003
- VITALE C. *La nuova disciplina comunitaria degli appalti pubblici*, in *Rifinita trimestrale degli appalti*, n. 4/2004, Maggioli E., Rimini

LOTHAR® s.r.l.
Via Vittorio 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 : 2015, nell' area della
*«progettazione ed erogazione di servizi di
assistenza amministrativa e strategica per enti
pubblici e soggetti gestori nell' area dei servizi
pubblici locali»* compresa formazione.
Società fondata nel 1988 (30°-esimo)

Sito Web www.lothar.it
P.i. 01 841 750 365
C.f. 01 841 750 365
Cap. soc. euro 10.400.000
R.E.A. 246481 C.C.I.A.A Modena
Reg. Imp. 29092 Tribunale Modena
® Marchio registrato dalla Lothar s.r.l.

LOTHAR® s.r.l.
Via Vittorio 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 : 2015, nell' area della «progettazione ed erogazione di servizi di assistenza amministrativa e strategica per enti pubblici e soggetti gestori nell' area dei servizi pubblici locali» compresa formazione.
Società fondata nel 1988 (30°-esimo)

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 Tribunale Modena
® Marchio registrato dalla Lothar s.r.l.

LOTHAR® s.r.l.
Via Vittorio 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 : 2015, nell' area della «progettazione ed erogazione di servizi di assistenza amministrativa e strategica per enti pubblici e soggetti gestori nell' area dei servizi pubblici locali» compresa formazione.
Società fondata nel 1988 (30°-esimo)

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 Tribunale Modena
® Marchio registrato dalla Lothar s.r.l.

LOTHAR® s.r.l.
Via Vittorio 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 : 2015, nell' area della «progettazione ed erogazione di servizi di assistenza amministrativa e strategica per enti pubblici e soggetti gestori nell' area dei servizi pubblici locali» compresa formazione.
Società fondata nel 1988 (30°-esimo)

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 Tribunale Modena
® Marchio registrato dalla Lothar s.r.l.