



## SOMMARIO

### 1. IL MICROSISTEMA NORMATIVO DELLE “SOCIETÀ PUBBLICHE”: EVOLUZIONE E CLASSIFICAZIONI

|   |    |
|---|----|
| 1.1. Il “microsistema” normativo delle “società pubbliche”. Evoluzione .....  | 3  |
| 1.2. Il Testo unico in materia di società a partecipazione pubblica (“TUSPP”) .....   | 4  |
| 1.3. Prime possibili classificazioni della disciplina sulle società pubbliche: i tre principali “frammenti” di disciplina ..... | 8  |
| 1.4. Le discussioni dottrinarie sul piano qualificatorio e le principali possibili classificazioni del fenomeno .....           | 11 |
| 1.5. Prima conclusione e la necessità di elaborare una sorta di statuto del “socio pubblico virtuoso” .....                     | 14 |

### 2. PARTECIPAZIONI

|   |    |
|---|----|
| 2.A. Introduzione .....   | 19 |
| 2.A.1. L’evoluzione del quadro normativo in materia di condizioni di legittimità delle partecipazioni societarie in mano pubblica .....   | 21 |
| 2.A.2. Le ulteriori previsioni in materia di dismissioni .....  | 23 |
| 2.A.3. Le più specifiche previsioni in materia di erogazione di capitale di rischio, di credito e di garanzia .....   | 26 |
| 2.A.4. Le norme in tema di trasparenza e ricognizione delle partecipazioni pubbliche .....  | 26 |
| 2.A.5. Costituzione di società, acquisto e trasferimento di partecipazioni, quotazione, gestione delle partecipazioni .....   | 27 |
| 2.B. Condizioni generali cui è subordinata la legittima assunzione di partecipazioni e correlativi obblighi di dismissione delle partecipazioni non consentite .....  | 29 |
| 2.B.1. La condizione generale della “stretta necessità” e gli obblighi di alienazione delle partecipazioni “vietate” .....  | 32 |
| 2.B.1.(a). L’evoluzione del quadro normativo, l’abrogazione della norma (ripresa, con numerose modifiche, nell’art. 4 TUSPP) e l’utilità di un completo commento, per gli spunti ermeneutici in chiave di argomentazione “storica/evolutiva” e per la sua concreta rilevanza ultrattiva nella transizione dal vecchio al nuovo regime ..... | 33 |
| 2.B.1.(b). La portata sistematica dell’introduzione del criterio della stretta necessità e i possibili risvolti applicativi (rinvio) .....  | 34 |
| 2.B.1.(c). La finalità (dichiarata) della norma e i possibili risvolti applicativi .....  | 35 |
| 2.B.1.(d). Presupposti soggettivi: (i) con riguardo al soggetto partecipante .....  | 38 |
| 2.B.1.(e). Presupposti soggettivi: (ii) con riguardo alla società partecipata .....   | 39 |
| 2.B.1.(f). Presupposti oggettivi .....  | 44 |
| 2.B.1.(g). Eccezioni ammesse (in generale) .....  | 48 |
| 2.B.1.(h). Eccezioni ammesse: le attività “strettamente necessarie” .....   | 50 |
| 2.B.1.(i). Eccezioni ammesse: i “servizi di interesse generale” .....   | 53 |
| 2.B.1.(j). Eccezioni ammesse: i “servizi di committenza” e le “centrali di committenza” .....   | 55 |
| 2.B.1.(k). Eccezioni ammesse: l’espressione «è sempre ammessa» e la condizione della coerenza coi «rispettivi livelli di competenza» .....  | 58 |
| 2.B.1.(l). Profili procedurali .....  | 62 |

|  |     |
|--|-----|
| 2.B.1.(m). Il termine entro cui adempiere.....   | 63  |
| 2.B.1.(n). Le modalità della eventuale dismissione.....  | 63  |
| 2.B.1.(o). Le partecipazioni facenti capo allo Stato e quelle relative alle aziende termali.....   | 64  |
| 2.B.1.(p). Le sanzioni.....  | 65  |
| 2.B.2. La proroga del termine per l'alienazione delle partecipazioni vietate e la previsione della "cessazione" automatica delle partecipazioni non alienate..   | 68  |
| 2.B.2.(a). Le ragioni di perdurante interesse della norma anche dopo la sua abrogazione ad opera del TUSPP .....   | 69  |
| 2.B.2.(b). Il computo del nuovo termine di scadenza .....  | 69  |
| 2.B.2.(c). La "cessazione" "ad ogni effetto" della partecipazione (vietata e) non alienata.....  | 69  |
| 2.B.2.(d). Il termine entro cui procedere alla liquidazione della partecipazione .....   | 75  |
| 2.B.2.(e). La "liquidazione" in denaro del valore della partecipazione cessata: le "modalità" della liquidazione .....   | 76  |
| 2.B.2.(f). La "liquidazione" in denaro del valore della partecipazione cessata: i "criteri" di determinazione del valore .....   | 77  |
| 2.B.2.(g). La data di riferimento per la valutazione.....  | 79  |
| 2.B.2.(h). Le altre norme in tema di recesso.....  | 79  |
| 2.B.2.(i). Riepilogo delle posizioni assunte dalla Corte dei conti.....  | 81  |
| 2.B.2.(j). Necessità o meno di rifare la "ricognizione" delle partecipazioni da dismettere.....  | 82  |
| 2.B.2.(k). Portata generale o meno della nuova disciplina .....  | 83  |
| 2.B.3. La norma di "interpretazione autentica" della previsione in tema di cessazione automatica.....  | 84  |
| 2.B.3.(a). La portata "interpretativa" di cui al comma 569- <i>bis</i> e le ragioni del perdurante interesse della norma anche dopo la sua abrogazione ad opera del TUSPP.....   | 85  |
| 2.B.3.(b). La selezione che la norma ha inteso operare tra le partecipazioni cui si applica e quelle cui non si applica la "cessazione" automatica disciplinata dal comma 569 .....  | 85  |
| 2.B.3.(c). L'assemblea dei soci quale organo cui apparterebbe "in ogni caso" la competenza relativa all'approvazione del provvedimento di cessazione della partecipazione societaria .....   | 87  |
| 2.B.3.(d). La nullità e l'inefficacia di delibere degli organi amministrativi e di controllo interni alle società oggetto di partecipazione che si fossero poste in contrasto con le determinazioni assunte e contenute nel "piano operativo di razionalizzazione" ..... | 92  |
| 2.B.4. Le condizioni generali di legittimità all'acquisizione e al mantenimento delle partecipazioni nel TUSPP, tra ricognizione selettiva delle finalità perseguibili e oneri di motivazione analitica .....  | 95  |
| 2.B.4.(a). La portata sistematica dell'art. 4 del TUSPP e i possibili risvolti applicativi.....  | 96  |
| 2.B.4.(b). La conferma e la (parziale) riformulazione del limite generale di fondo affidato al criterio della "stretta necessità" .....  | 99  |
| 2.B.4.(b-1). Le finalità di politica legislativa .....   | 99  |
| 2.B.4.(b-2). L'ambito soggettivo di applicazione .....   | 100 |
| 2.B.4.(b-3). I presupposti oggettivi.....  | 107 |

|  |     |
|--|-----|
| 2.B.4.(c). Le partecipazioni (esplicitamente) ammesse e la configurazione del relativo elenco come “vincolo di attività” che si aggiunge al “vincolo di scopo”, più che come tipizzazione di attività esonerate dal vincolo di scopo ..... | 112 |
| 2.B.4.(d). Profili procedurali .....   | 123 |
| 2.B.5. Gli obblighi di ricognizione e di dismissione delle partecipazioni non consentite in sede di (prima) “revisione straordinaria delle partecipazioni” dopo l’entrata in vigore del TUSPP .....  | 129 |
| 2.B.5.(a). Le partecipazioni da dismettere ai sensi dell’art. 24 TUSPP .....   | 129 |
| 2.B.5.(b). I provvedimenti da adottare in esito alla ricognizione .....  | 131 |
| 2.B.5.(c). Le conseguenze della mancata adozione dei provvedimenti .....   | 132 |
| 2.B.5.(c-1). Eventuali sanzioni amministrative .....   | 133 |
| 2.B.5.(c-2). La sospensione immediata dell’esercizio dei diritti sociali e la conservazione del potere di alienazione della partecipazione .....   | 133 |
| 2.B.5.(c-3). La liquidazione della partecipazione .....  | 134 |
| 2.B.5.(d). L’applicazione della medesima disciplina transitoria anche alle società “legali” .....  | 143 |
| 2.B.5.(e). Le società (quotate o in procinto di quotazione) escluse dall’applicazione del regime transitorio di cui all’art. 24 .....  | 144 |
| 2.B.5.(f). Altre società sottoposte a regime (transitorio?) speciale .....   | 147 |
| 2.B.5.(g). Misure agevolative per l’attuazione degli atti di ricognizione di cui al regime transitorio .....   | 148 |
| 2.B.5.(h). Pubblicità dei provvedimenti: rinvio .....  | 149 |
| 2.B.6. Tipi di società (s.p.a. e s.r.l.) in cui è ammessa la partecipazione .....  | 150 |
| 2.B.6.(a). L’ambito oggettivo di applicazione .....  | 150 |
| 2.B.6.(b). Questioni astrattamente aperte: s.a.p.a. e società estere. Questioni risolte espressamente con la revisione finale del testo: società cooperative e società consortili .....  | 151 |
| 2.B.6.(c). Le conseguenze (non previste) dell’eventuale violazione .....   | 153 |
| 2.B.7. Una speciale causa di preclusione alla acquisizione o al mantenimento di partecipazioni, conseguente al fallimento di società <i>in house</i> , in capo alle amministrazioni controllanti della società fallita .....               | 154 |
| 2.B.7.(a). Presupposti soggettivi (a monte e a valle) di applicazione della norma .....  | 155 |
| 2.B.7.(b). I presupposti oggettivi .....   | 155 |
| 2.B.7.(c). Precisazioni sulla portata della preclusione e sulle conseguenze dell’eventuale violazione .....  | 157 |
| 2.C. Ulteriori norme in tema di razionalizzazione, dismissione o disincentivazione delle partecipazioni (prima e dopo il TUSPP) .....  | 159 |
| 2.C.1. Gli obblighi di scioglimento/alienazione nella disciplina sulla “ <i>spending review</i> ”, per le società con fatturato con le p.a. superiore al 90 per cento, successivamente (in parte qua) abrogata .....                       | 162 |
| 2.C.1.(a). Interesse al commento della disciplina principalmente in chiave di ricostruzione storica dell’ <i>iter</i> evolutivo del sistema. Gli obiettivi di politica legislativa .....   | 162 |
| 2.C.1.(b). I presupposti applicativi “positivi”: le società «controllate direttamente o indirettamente» dalle amministrazioni pubbliche .....  | 164 |
| 2.C.1.(c). I presupposti applicativi “positivi”: le “pubbliche amministrazioni di cui all’art. 1, comma 2, d.lgs. 165/2001” come soggetti controllanti .....   | 168 |

|   |     |
|---|-----|
| 2.C.1.(d). I presupposti applicativi “positivi”: la condizione che la società controllata abbia «conseguito nell’anno 2011 un fatturato da prestazione di servizi a favore di pubbliche amministrazioni superiore al 90% dell’intero fatturato» .....   | 170 |
| 2.C.1.(e). I presupposti applicativi “negativi” (le esenzioni).....   | 173 |
| 2.C.1.(f). Gli obblighi cui adempiere.....  | 176 |
| 2.C.1.(g). Il profilo “comminatorio”.....   | 180 |
| 2.C.2. Le misure di disincentivazione delle partecipazioni, nella Legge di Stabilità 2014, per il caso di società partecipate con “risultato d’esercizio negativo”, successivamente in gran parte riprese dall’art. 21 TUSPP.....   | 182 |
| 2.C.2.(a). Le norme dettate dalla Legge di Stabilità 2014 per il caso di società partecipate con “risultato d’esercizio negativo” .....   | 183 |
| 2.C.2.(b). Il presupposto soggettivo comune alle diverse previsioni in questione .....  | 184 |
| 2.C.2.(c). Il meccanismo predisposto dalla norma (e ripreso dall’art. 21 TUSPP): la <i>ratio</i> , la fattispecie e i soggetti destinatari del precepto.....  | 188 |
| 2.C.2.(d). L’applicazione “graduale” nel primo triennio .....   | 193 |
| 2.C.2.(e). L’art. 21 TUSPP: rinvio .....  | 197 |
| 2.C.3. Obbligo di messa in liquidazione in caso di perdite per quattro esercizi su cinque.....  | 199 |
| 2.C.3.(a). La disciplina del comma 555 nel contesto delle “misure” complessivamente introdotte con la Legge di Stabilità 2014 e delle misure che saranno poi riprese negli artt. 20, comma 2, lett. e), e 21 del TUSPP .....  | 200 |
| 2.C.3.(b). La “decorrenza” delle diverse disposizioni .....   | 201 |
| 2.C.3.(c). L’ambito soggettivo di applicazione.....   | 202 |
| 2.C.3.(d). Il presupposto oggettivo .....   | 202 |
| 2.C.3.(e). <i>Il precepto</i> .....   | 204 |
| 2.C.3.(f). Il profilo comminatorio .....  | 206 |
| 2.C.3.(g). La corrispondente disciplina del TUSPP: rinvio .....   | 208 |
| 2.C.4. Agevolazioni (in ambito fiscale e lavoristico) allo scioglimento o all’alienazione, introdotte nel 2014 e riprese con l’art. 20, comma 6, TUSPP.....   | 210 |
| 2.C.4.(a). Presupposti soggettivi: (i) le “pubbliche amministrazioni locali” e (ii) le società da esse controllate direttamente o indirettamente .....  | 211 |
| 2.C.4.(b). La nozione di “società direttamente o indirettamente controllate” .....  | 213 |
| 2.C.4.(c). La questione della applicabilità o meno anche a consorzi e società consortili .....  | 217 |
| 2.C.4.(d). La portata precettiva della norma: l’espressione “possono” procedere.....  | 218 |
| 2.C.4.(e). Lo scioglimento [lett. a)] e le relative agevolazioni .....  | 220 |
| 2.C.4.(f). L’alienazione [lett. b)] e le relative agevolazioni .....  | 223 |
| 2.C.4.(g). Il rapporto con le altre disposizioni in tema di dismissioni.....  | 224 |
| 2.C.4.(h). Il diritto di prelazione del socio privato.....  | 225 |
| 2.C.4.(i). Il termine entro cui operano le agevolazioni .....   | 227 |
| 2.C.5. Riordino e riduzione della spesa di società controllate dalle amministrazioni locali, anche attraverso liquidazione, dismissioni o operazioni straordinarie, mediante rinvio, nel “Decreto Irpef” 2014, a un programma di razionalizzazione ad opera del Commissario alla <i>Spending Review</i> ..... | 229 |

|   |     |
|---|-----|
| 2.C.5.(a). Finalità e portata della norma .....   | 230 |
| 2.C.5.(b). I profili “soggettivi” .....   | 231 |
| 2.C.5.(c). Le “misure” da adottare e quelle effettivamente adottate nel<br>“Piano Cottarelli” .....   | 232 |
| 2.C.5.(d). Le norme della Legge di Stabilità 2015 che avrebbero “recepito”,<br>rendendole operative e vincolanti, dette misure.....   | 234 |
| 2.C.6. Le misure di attuazione del “Piano Cottarelli” e di ulteriore sfoltimento<br>delle partecipazioni nella Legge di Stabilità 2015, poi richiamate dagli<br>artt. 20, comma 8, e 24, commi 2 e 8, del TUSPP.....                                | 236 |
| 2.C.6.(a). Rapporti con le disposizioni precedenti recanti obblighi di<br>dismissione e cessazione <i>ex lege</i> delle partecipazioni vietate<br>non dismesse nei termini.....   | 237 |
| 2.C.6.(b). Le finalità dichiarate di politica legislativa.....  | 238 |
| 2.C.6.(c). I presupposti soggettivi.....  | 239 |
| 2.C.6.(d). La tempistica delineata dalla legge.....   | 240 |
| 2.C.6.(e). Alcune precisazioni sui singoli adempimenti imposti alle ammi-<br>nistrazioni e sull’organo competente all’interno delle singole<br>amministrazioni .....  | 241 |
| 2.C.6.(f). Il “processo di razionalizzazione” e il conseguente “piano di<br>razionalizzazione”: oggetto e obiettivi e criteri .....   | 243 |
| 2.C.6.(g). (Segue) I “criteri” .....  | 245 |
| 2.C.6.(h). (Segue) a) l’eliminazione delle società e delle partecipazioni<br>non indispensabili .....   | 246 |
| 2.C.6.(i). (Segue) b) soppressione delle società che risultino composte da<br>soli amministratori o da un numero di amministratori superiore<br>a quello dei dipendenti.....  | 248 |
| 2.C.6.(j). (Segue) c) eliminazione delle partecipazioni detenute in società<br>che svolgono attività analoghe o simili a quelle svolte da altre<br>società partecipate o da enti pubblici strumentali .....   | 250 |
| 2.C.6.(k). (Segue) d) aggregazione di società di servizi pubblici locali di<br>rilevanza economica.....   | 251 |
| 2.C.6.(l). (Segue) e) contenimento dei costi di funzionamento, anche<br>mediante riorganizzazione degli organi amministrativi e di<br>controllo e delle strutture aziendali, nonché attraverso la ridu-<br>zione delle relative remunerazioni ..... | 252 |
| 2.C.6.(m). Profili procedurali .....  | 253 |
| 2.C.6.(n). Applicabilità della disciplina in commento anche alle società<br>c.d. “legali” .....   | 253 |
| 2.C.6.(o). Le agevolazioni fiscali e lavoristiche agli atti di attuazione dei<br>piani di razionalizzazione di cui al comma 612.....  | 256 |
| 2.C.7. Le misure di disincentivazione delle partecipazioni nell’art. 21 TUSPP,<br>equivalenti a quelle di cui all’art. 1, commi 550-552, L. n. 147/2013, per<br>il caso di società partecipate con “risultato di esercizio negativo” .....          | 258 |
| 2.C.7.(a). L’art. 21, commi 1 e 2, del TUSPP come disciplina che riprende,<br>con affinamenti e alcune importanti modifiche, l’art. 1, commi<br>551-552, L. n. 147/2013 .....   | 258 |
| 2.C.7.(b). Il presupposto soggettivo delle previsioni di cui all’art. 21,<br>commi 1 e 2, TUSPP .....   | 259 |
| 2.C.7.(c). Le differenze tra il dettato dell’art. 21, commi 1 e 2, TUSPP e<br>quello dell’art. 1, commi 551 e 552, L. n. 147/2013.....  | 261 |
| 2.C.7.(d). <i>Rinvio</i> .....  | 264 |

|  |     |
|--|-----|
| 2.C.8. Razionalizzazione periodica delle partecipazioni pubbliche e piani di riassetto .....   | 266 |
| 2.C.8.(a). Rapporti con le disposizioni recanti obblighi di dismissione e di liquidazione delle partecipazioni vietate non dismesse nei termini .....  | 267 |
| 2.C.8.(b). La mancata riproduzione della enunciazione delle finalità di politica legislativa.....  | 267 |
| 2.C.8.(c). I presupposti soggettivi.....   | 268 |
| 2.C.8.(d). La tempistica delineata dalla legge.....  | 268 |
| 2.C.8.(e). Alcune precisazioni sugli adempimenti imposti alle amministrazioni e sull'organo competente all'interno delle singole amministrazioni .....   | 270 |
| 2.C.8.(f). Il "piano di riassetto" delle partecipazioni: oggetto e obiettivi, a confronto con quelli di cui alla norma precedente .....  | 272 |
| 2.C.8.(g). I presupposti in presenza dei quali è obbligatorio il piano di riassetto e razionalizzazione e le due possibili letture complessive del (nuovo) regime.....   | 275 |
| 2.C.8.(h). (Segue) a) partecipazioni societarie che non rientrino in alcuna delle categorie di cui all'art. 4.....   | 277 |
| 2.C.8.(i). (Segue) b) società che risultino prive di dipendenti o abbiano un numero di amministratori superiore a quello dei dipendenti.   | 278 |
| 2.C.8.(j). (Segue) c) partecipazioni in società che svolgono attività analoghe o simili a quelle svolte da altre società partecipate o da enti pubblici strumentali.....   | 281 |
| 2.C.8.(k). (Segue) d) partecipazioni in società che, nel triennio precedente, abbiano conseguito un fatturato medio non superiore a un milione di euro .....   | 282 |
| 2.C.8.(l). (Segue) e) partecipazioni in società diverse da quelle costituite per la gestione di un servizio d'interesse generale che abbiano prodotto un risultato negativo per quattro dei cinque esercizi precedenti ..... | 282 |
| 2.C.8.(m). (Segue) f) necessità di contenimento dei costi di funzionamento   | 286 |
| 2.C.8.(n). (Segue) g) necessità di aggregazione di società aventi ad oggetto le attività consentite all'art. 4.....  | 287 |
| 2.C.8.(o). Applicabilità della disciplina in tema di piani di riassetto e di razionalizzazione anche alle società c.d. "legali" .....  | 288 |
| 2.C.8.(p). Le agevolazioni fiscali e lavoristiche agli atti di attuazione dei piani di riassetto e razionalizzazione .....   | 293 |
| 2.C.8.(q). Il profilo comminatorio e il più generale rinvio all'art. 24, commi dal quinto al nono .....  | 294 |
| 2.C.8.(r). Le ulteriori (previgenti) norme "fatte salve" in materia di dismissioni.....  | 295 |
| 2.C.8.(s). Pubblicità dei provvedimenti: rinvio.....   | 296 |
| 2.C.9. Razionalizzazione periodica delle partecipazioni pubbliche e cancellazione d'ufficio dal registro delle imprese .....   | 297 |
| 2.C.9.(a). Rapporti con i commi precedenti e con la disciplina in tema di "razionalizzazione periodica delle partecipazioni pubbliche" ...   | 298 |
| 2.C.9.(b). Norma a carattere transitorio o stabile?.....   | 298 |
| 2.C.9.(c). Natura giuridica della prevista "cancellazione".....  | 299 |
| 2.C.9.(d). Ambito soggettivo di applicazione e presupposti oggettivi.....  | 300 |
| 2.C.9.(e). Profili procedurali .....   | 303 |

|   |     |
|---|-----|
| 2.D. Vincoli alla erogazione di capitale di rischio, di credito e di garanzia .....   | 307 |
| 2.D.1. Vincoli alla erogazione di capitale di rischio, di credito e di garanzia nella disciplina anteriore al TUSPP .....   | 309 |
| 2.D.1.(a). Abrogazione della norma e sua riproduzione, con limitate modifiche, nell'art. 14, comma 5, TUSPP .....   | 310 |
| 2.D.1.(b). Gli obiettivi giuspolitici.....  | 310 |
| 2.D.2. Vincoli alla erogazione di capitale di rischio, di credito e di garanzia nel TUSPP.....  | 312 |
| 2.D.2.(a). Finalità e <i>ratio</i> della norma .....  | 313 |
| 2.D.2.(b). Presupposti soggettivi.....  | 314 |
| 2.D.2.(c). Il precetto: il divieto di effettuare aumenti di capitale, trasferimenti straordinari, aperture di credito e di rilasciare garanzie...   | 321 |
| 2.D.2.(d). L'esenzione dal divieto per il caso in cui ricorrano le condizioni di cui agli artt. 2447 e 2482- <i>ter</i> c.c. ....   | 324 |
| 2.D.2.(e). La condizione che la società abbia registrato, per tre esercizi consecutivi, perdite di esercizio ovvero che abbia utilizzato riserve disponibili per il ripianamento di perdite anche infrannuali .....                           | 331 |
| 2.D.2.(f). Le eccezioni al divieto.....   | 336 |
| 2.D.2.(g). Le sanzioni in caso di violazione .....  | 339 |
| 2.E. Trasparenza e ricognizione delle partecipazioni.....   | 341 |
| 2.E.1. Le norme in tema di trasparenza delle partecipazioni: rinvio.....  | 343 |
| 2.E.1.(a). Le norme vigenti prima del riordino: rinvio .....  | 343 |
| 2.E.1.(b). La disciplina successiva al riordino: rinvio .....   | 343 |
| 2.E.2. Ricognizione delle partecipazioni.....   | 347 |
| 2.E.2.(a). L'art. 17, D.L. n. 90/2014 e il D.M. MEF 25/01/2015.....   | 348 |
| 2.E.2.(b). L'art. 15, commi 3 e 4, TUSPP (e gli artt. 20, comma 1 e 3, e 24, comma 1, TUSPP).....   | 350 |
| 2.F. Costituzione di società, acquisto e trasferimento di partecipazioni, quotazione, gestione delle partecipazioni .....   | 355 |
| 2.F.1 Costituzione di società a partecipazione pubblica (forma, contenuto e <i>iter</i> procedimentale degli atti amministrativi prodromici alla costituzione di una società a partecipazione pubblica) .....                                 | 357 |
| 2.F.1.(a). La competenza all'adozione dell'atto deliberativo.....   | 358 |
| 2.F.1.(b). I contenuti dell'atto deliberativo .....   | 360 |
| 2.F.1.(c). L' <i>iter</i> procedimentale in cui si inserisce l'atto deliberativo e l'eventuale partecipazione di soci privati.....  | 362 |
| 2.F.1.(d). Le conseguenze della mancanza, della dichiarazione di nullità o dell'annullamento dell'atto deliberativo .....   | 363 |
| 2.F.1.(e). Estensione della medesima disciplina anche alle più rilevanti modificazioni statutarie.....  | 366 |
| 2.F.2. Acquisto di partecipazioni in società già costituite (forma, contenuto e <i>iter</i> procedimentale degli atti amministrativi prodromici alla sottoscrizione o all'acquisto di partecipazioni pubbliche in società già esistenti)..... | 369 |
| 2.F.2.(a). La competenza all'adozione dell'atto deliberativo.....   | 370 |
| 2.F.2.(b). I contenuti dell'atto deliberativo .....   | 370 |
| 2.F.2.(c). L' <i>iter</i> procedimentale in cui si inserisce l'atto deliberativo .....  | 370 |
| 2.F.2.(d). Le conseguenze della mancanza, della dichiarazione di nullità o dell'annullamento dell'atto deliberativo .....   | 371 |
| 2.F.2.(e). L'ambito oggettivo di applicazione della norma .....   | 372 |



|   |     |
|---|-----|
| 2.F.3. Norme e principi in tema di trasferimento delle partecipazioni pubbliche e di assetti proprietari.....   | 374 |
| 2.F.3.(a). Gli assetti proprietari nelle società pubbliche: cenni.....  | 375 |
| 2.F.3.(b). L'alienazione delle partecipazioni secondo l'art. 10 TUSPP.....  | 379 |
| 2.F.3.(c). Principi e procedure da seguire nel trasferimento delle partecipazioni: procedure ad evidenza pubblica e conciliazione con eventuali clausole statutarie limitative del trasferimento..... | 382 |
| 2.F.4. Trasferimento delle partecipazioni azionarie dello Stato e degli enti pubblici nella disciplina sulla "accelerazione delle privatizzazioni".....   | 387 |
| 2.F.4.(a). La "privatizzazione formale".....  | 387 |
| 2.F.4.(b). La "privatizzazione sostanziale": presupposti soggettivi e modalità delle dismissioni.....   | 388 |
| 2.F.5. Quotazione di società a controllo pubblico in mercati regolamentati.....   | 394 |
| 2.F.5.(a). Ambito soggettivo e oggettivo di applicazione.....   | 394 |
| 2.F.5.(b). La portata precettiva della norma.....   | 395 |
| 2.F.5.(c). Le conseguenze della mancanza o dell'invalidità dell'atto deliberativo.....  | 398 |
| 2.F.5.(d). Le conseguenze della quotazione sul regime applicabile alla società.....   | 398 |
| 2.F.6. Gestione delle partecipazioni pubbliche.....   | 400 |
| 2.F.6.(a). L'individuazione degli organi/soggetti competenti in punto di esercizio dei diritti sociali.....   | 401 |
| 2.F.6.(b). I patti parasociali.....   | 403 |
| 2.F.6.(c). Le conseguenze della violazione delle norme in tema di competenza o dei vincoli parasociali.....   | 406 |
| 2.F.6.(d). Il richiamo alla disciplina in materia di "poteri speciali".....   | 407 |

### 3. AMMINISTRATORI

#### (E, IN GENERALE, COMPONENTI DEGLI ORGANI SOCIALI)

|   |     |
|---|-----|
| 3.A. Introduzione.....  | 411 |
| 3.A.1. Possibili modalità di selezione dei candidati per la nomina alle cariche sociali.....  | 413 |
| 3.A.2. La complessa, articolata e stratificata disciplina sui requisiti <i>lato sensu</i> di eleggibilità degli amministratori (e, in generale, dei componenti degli organi sociali).....                     | 413 |
| 3.A.3. Disposizioni in tema di nomina, <i>prorogatio</i> , revoca, decadenza.....   | 415 |
| 3.A.4. La sempre più articolata e restrittiva disciplina in materia di struttura, composizione e articolazione interna degli organi sociali e di remunerazione degli amministratori di società pubbliche..... | 416 |
| 3.A.4.(a). L'evoluzione dell' <i>iter</i> normativo in materia di struttura e composizione degli organi sociali.....  | 417 |
| 3.A.4.(b). L'evoluzione dell' <i>iter</i> normativo in materia di remunerazione dei componenti degli organi sociali.....  | 418 |
| 3.A.5. La disciplina specifica in materia di trasparenza con riferimento agli amministratori di società pubbliche.....  | 423 |
| 3.A.6. La disciplina in materia di responsabilità.....  | 423 |
| 3.B. Selezione dei candidati alle cariche sociali (" <i>head hunters</i> " e procedure ad evidenza pubblica).....   | 425 |

|   |     |
|---|-----|
| 3.B.1. Ricerca e selezione dei candidati agli incarichi negli organi sociali di società pubbliche, nella previsione contenuta (e poi stralciata) in una prima bozza del TUSPP, in una direttiva del MEF e in sede di ricostruzione (sul piano dei principi generali) del sistema..... | 427 |
| 3.B.2. Procedure ad evidenza pubblica .....   | 431 |
| 3.C. Requisiti di eleggibilità .....  | 433 |
| 3.C.1. I requisiti speciali di onorabilità, professionalità e autonomia stabiliti con D.P.C.M. per le società a controllo pubblico .....  | 435 |
| 3.C.1.(a). L'area soggettiva di applicazione.....   | 435 |
| 3.C.1.(b). I “componenti degli organi amministrativi e di controllo”, cui riferire i requisiti .....  | 436 |
| 3.C.1.(c). Gli eventuali (ulteriori) requisiti statuari .....   | 437 |
| 3.C.1.(d). Natura e tipologia dei requisiti .....   | 438 |
| 3.C.1.(e). Le norme espressamente fatte salve.....  | 439 |
| 3.C.2. Ulteriori cause speciali di ineleggibilità/incompatibilità per i dipendenti delle amministrazioni pubbliche controllanti o, in caso di società a controllo pubblico indiretto, per gli amministratori della società controllante .....   | 441 |
| 3.C.2.(a). L'ineleggibilità/incompatibilità di cui al comma 8 e le differenze rispetto all'art. 62, D.P.R. n. 3/1957 .....  | 442 |
| 3.C.2.(b). La causa speciale (ancorché non “assoluta”) di ineleggibilità del comma 11 .....   | 442 |
| 3.C.2.(b-1). Il suo precedente storico.....   | 442 |
| 3.C.2.(b-2). L'ambito soggettivo di applicazione .....  | 443 |
| 3.C.2.(b-3). Il precetto principale.....  | 445 |
| 3.C.2.(b-4). Le condizioni per l'esenzione dal precetto principale.....   | 445 |
| 3.C.2.(b-5). Gli emolumenti spettanti all'amministratore nominato in presenza delle condizioni esonerative.....   | 447 |
| 3.C.2.(b-6). Le conseguenze della violazione.....   | 448 |
| 3.C.3. L'ineleggibilità alla carica di amministrazione di chi, avendo ricoperto nei cinque anni precedenti incarichi analoghi, abbia chiuso in perdita tre esercizi consecutivi .....   | 449 |
| 3.C.3.(a). Il possibile dubbio circa la perdurante vigenza della norma, a fronte della incerta formulazione dell'art. 28, lett. e) e lett. f), del TUSPP, in punto di ricognizione dei commi abrogati .....   | 450 |
| 3.C.3.(b). Il “progressivo” peggioramento dei conti.....  | 451 |
| 3.C.3.(c). Il “peggiore dei conti” .....  | 452 |
| 3.C.3.(d). Le “non necessitate scelte gestionali” .....   | 452 |
| 3.C.3.(e). L'applicazione agli “amministratori” .....   | 454 |
| 3.C.3.(f). Il precetto .....  | 455 |
| 3.C.3.(g). L'ambito soggettivo di applicazione .....  | 456 |
| 3.C.3.(h). Il presupposto che fa sorgere l'ineleggibilità .....   | 456 |
| 3.C.3.(i). Le conseguenze della violazione .....  | 457 |
| 3.C.3.(j). Se sia ravvisabile una corrispondente ragione di decadenza.....  | 458 |
| 3.C.3.(k). L'accertamento della causa di ineleggibilità (rinvio).....   | 458 |
| 3.C.3.(l). Collegamento con altre previsioni applicabili in presenza di presupposti analoghi .....  | 458 |
| 3.C.3.(m). Leggi regionali equivalenti.....   | 459 |
| 3.C.4. L'impiegato pubblico e le cariche di amministratore o sindaco in società legate alla pubblica amministrazione di appartenenza.....   | 460 |
| 3.C.4.(a). Una causa di (relativa) ineleggibilità e i rapporti con l'art. 11, comma 8, TUSPP .....  | 461 |

|  |     |
|--|-----|
| 3.C.4.(b). La relazione qualificata tra p.a. e società che integra i presupposti della causa di ineleggibilità.....  | 461 |
| 3.C.4.(c). L'autorizzazione con cui si supera l'ineleggibilità.....  | 462 |
| 3.C.4.(d). Le cariche societarie cui la norma fa riferimento.....  | 462 |
| 3.C.4.(e). Il principio di "onnicomprendività" della retribuzione e il conseguente riversamento dei compensi: rinvio.....  | 462 |
| 3.C.5. Amministratori di società partecipate da enti locali che siano stati amministratori dell'ente locale socio nei tre anni precedenti.....   | 464 |
| 3.C.5.(a). Ambito applicativo della norma.....   | 464 |
| 3.C.5.(b). Dubbi sulla sua perdurante vigenza.....   | 464 |
| 3.C.6. Amministratori scelti tra i dipendenti dell'amministrazione titolare della partecipazione nella società controllante o di poteri di indirizzo e vigilanza e dipendenti della stessa società controllante per le società a partecipazione indiretta..... | 467 |
| 3.C.6.(a). Modifica (nel 2014) e definitiva abrogazione (col TUSPP) e riproposizione della disciplina, con ulteriori modifiche, nell'ambito dell'art. 11 TUSPP.....  | 467 |
| 3.C.6.(b). <i>Rinvio</i> .....   | 468 |
| 3.C.7. Non conferibilità, se non a titolo gratuito, di cariche in organi di governo di società pubbliche a soggetti già lavoratori privati o pubblici collocati in quiescenza.....   | 469 |
| 3.C.7.(a). Perdurante vigenza della norma, espressamente richiamata dall'art. 11, comma 1, 2° periodo, del TUSPP ed evoluzione storica del precetto.....   | 470 |
| 3.C.7.(b). Portata effettiva del sistema e finalità di politica legislativa.....   | 471 |
| 3.C.7.(c). Successione temporale delle varie versioni del precetto.....  | 472 |
| 3.C.7.(d). Il perimetro soggettivo di applicazione.....  | 473 |
| 3.C.7.(e). Il precetto.....  | 473 |
| 3.C.8. Le norme generali in materia di inconfiribilità e incompatibilità di incarichi presso le pubbliche amministrazioni e gli "enti privati in controllo pubblico".....  | 476 |
| 3.C.8.(a). Perdurante vigenza della disciplina anche dopo l'emanazione del TUSPP. Finalità di politica legislativa e quadro di sintesi, con articolazione schematica, delle relative disposizioni.....   | 477 |
| 3.C.8.(b). Le definizioni: profili soggettivi.....   | 479 |
| 3.C.8.(c). Le definizioni: i "componenti degli organi di indirizzo politico" e gli "incarichi" e le "cariche" rilevanti.....   | 484 |
| 3.C.8.(d). Le nozioni di "inconfiribilità" e di "incompatibilità" e l'ambito di applicazione, come individuato nell'art. 2.....  | 497 |
| 3.C.8.(e). La disciplina e la sua articolazione.....   | 502 |
| 3.C.8.(f). La prima fattispecie: l'«inconfiribilità di incarichi in caso di condanna per reati contro la pubblica amministrazione».....  | 504 |
| 3.C.8.(g). Le ipotesi di inconfiribilità di incarichi a soggetti provenienti da enti di diritto privato regolati o finanziati dalle pubbliche amministrazioni.....   | 508 |
| 3.C.8.(h). Le ipotesi di inconfiribilità di incarichi a componenti di organi di indirizzo politico.....  | 514 |

|  |     |
|--|-----|
| 3.C.8.(i). Le ipotesi di incompatibilità tra incarichi nelle pubbliche amministrazioni e negli enti di diritto privato in controllo pubblico, da un lato, e cariche in enti di diritto privato regolati o finanziati dalle pubbliche amministrazioni e lo svolgimento di attività professionale, dall'altro..... | 520 |
| 3.C.8.(j). Le ipotesi di incompatibilità tra incarichi nelle pubbliche amministrazioni e negli enti di diritto privato in controllo pubblico, da un lato, e cariche di componenti di organi di indirizzo politico, dall'altro.....   | 528 |
| 3.C.8.(k). Vigilanza e sanzioni.....   | 540 |
| 3.C.8.(l). Norme finali e transitorie.....   | 551 |
| 3.C.9. Applicabilità delle norme di diritto comune, generali o speciali, in materia di requisiti di eleggibilità alle cariche sociali.....   | 555 |
| 3.C.9.(a). I presupposti di eleggibilità nel diritto comune: breve ricognizione.....   | 555 |
| 3.C.9.(b). Piena applicabilità della disciplina di diritto comune sui requisiti di eleggibilità degli organi sociali anche nelle società pubbliche a statuto normativo speciale, in assenza di deroghe espresse.....   | 557 |
| 3.D. Nomina, <i>prorogatio</i> , revoca, decadenza.....  | 561 |
| 3.D.1. La nomina pubblica c.d. "diretta" alle cariche sociali.....   | 564 |
| 3.D.1.(a). Evoluzione e sintesi del quadro normativo.....  | 564 |
| 3.D.1.(b). La nomina pubblica diretta nelle società "chiuse".....  | 566 |
| 3.D.1.(b-1). La scadenza del mandato.....  | 566 |
| 3.D.1.(b-2). Il tetto ai seggi che è possibile riservare alla nomina pubblica.....   | 567 |
| 3.D.1.(b-3). La riduzione della partecipazione dell'ente pubblico sotto la soglia di proporzionalità.....  | 568 |
| 3.D.1.(c). La nomina pubblica diretta nelle società "aperte".....  | 569 |
| 3.D.1.(c-1). L'incorporazione dei diritti di nomina in strumenti finanziari partecipativi.....   | 569 |
| 3.D.1.(c-2). L'incorporazione dei diritti di nomina in una speciale categoria azionaria.....   | 574 |
| 3.D.1.(d). Ulteriore affinamento della fattispecie: profili "oggettivi".....   | 577 |
| 3.D.1.(e). Ulteriore affinamento della fattispecie: profili "soggettivi".....  | 580 |
| 3.D.1.(f). Questioni relative alla introduzione e alla soppressione dei poteri speciali di nomina pubblica alle cariche sociali.....   | 581 |
| 3.D.1.(g). Natura giuridica e regime normativo degli atti di nomina e di revoca pubblica diretta: il profilo "pubblicistico".....  | 581 |
| 3.D.1.(h). Natura giuridica e regime normativo degli atti di nomina e di revoca pubblica diretta: il profilo "privatistico".....   | 583 |
| 3.D.1.(h-1). Comunicazione, accettazione e pubblicità della nomina.....  | 583 |
| 3.D.1.(h-2). I requisiti di diritto comune per l'eleggibilità alle cariche sociali.....  | 584 |
| 3.D.1.(h-3). Cessazione del componente di nomina pubblica diretta e norme in tema di cooptazione, di subentro dei sindaci supplenti e di <i>prorogatio</i> .....   | 585 |
| 3.D.1.(h-4). Le diverse questioni sollevate in materia di revoca.....  | 586 |
| 3.D.1.(h-5). Poteri e doveri degli amministratori, dei sindaci e dei consiglieri di sorveglianza di nomina pubblica.....   | 588 |

|  |     |
|--|-----|
| 3.D.1.(h-6). Gli strumenti di tutela invocabili da parte della società nei confronti di componenti di nomina pubblica diretta che siano, a diverso titolo, inadempienti ai propri doveri e/o nei confronti dell'ente pubblico che, a fronte di tali inadempienze, rimanga inerte e non eserciti i propri poteri di revoca.....                     | 590 |
| 3.D.1.(i). L'art. 9, commi 7 e 8, TUSPP.....   | 592 |
| 3.D.2. La disciplina speciale in materia di "prorogatio".....  | 595 |
| 3.D.2.(a). La disciplina in sintesi.....   | 595 |
| 3.D.2.(b). L'ambito di applicazione della norma prima del TUSPP.....   | 597 |
| 3.D.2.(c). L'ambito di applicazione della norma alla luce dell'art. 11, comma 15, TUSPP.....   | 599 |
| 3.D.3. La disciplina speciale sul c.d. "spoil system".....   | 603 |
| 3.D.3.(a). L'ambito soggettivo.....  | 603 |
| 3.D.3.(b). La fattispecie.....   | 604 |
| 3.D.3.(c). La disciplina.....  | 606 |
| 3.D.4. Giusta causa di revoca in caso di risultato economico negativo reiterato...   | 609 |
| 3.D.4.(a). I rapporti con l'art. 1, comma 554, L. n. 147/2013 e l'ambito soggettivo di applicazione, a monte e a valle.....  | 609 |
| 3.D.4.(b). La condizione esonerativa del conseguimento di un risultato economico coerente con un piano di risanamento preventivamente approvato.....   | 614 |
| 3.D.4.(c). Il precetto.....  | 615 |
| 3.D.5. Ipotesi di decadenza: rinvio.....   | 617 |
| 3.E. Struttura, numero dei membri, composizione e articolazione interna dell'organo amministrativo, modelli e sistemi di amministrazione.....  | 619 |
| 3.E.1. Quadro di sintesi delle norme, da ultimo abrogate, in materia di numero dei membri, nonché di struttura, composizione e articolazione interna dell'organo amministrativo.....   | 624 |
| 3.E.1.(a). Limiti al numero degli amministratori di società partecipate da enti locali.....  | 625 |
| 3.E.1.(a-1). L'evoluzione del quadro normativo, l'abrogazione della norma (parzialmente ripresa nell'art. 11, comma 3, TUSPP) e l'utilità di un (pur sintetico) commento per gli spunti ermeneutici in chiave di argomentazione "storica/evolutiva" e per la sua possibile rilevanza ultrattiva nella transizione dal vecchio al nuovo regime..... | 625 |
| 3.E.1.(a-2). L'ambito soggettivo di applicazione.....  | 626 |
| 3.E.1.(a-3). Il precetto.....  | 627 |
| 3.E.1.(b). La necessaria introduzione di previsioni statutarie in tema di struttura, composizione [e remunerazione] dei componenti degli organi sociali nelle società controllate dallo Stato.....   | 629 |
| 3.E.1.(b-1). L'abrogazione della disciplina, ripresa nell'art. 11, commi 9 e 13, TUSPP; l'utilità comunque di un suo commento per gli spunti ermeneutici in chiave di argomentazione "storica/evolutiva" e per la sua possibile rilevanza ultrattiva nella transizione dal vecchio al nuovo regime.....  | 629 |
| 3.E.1.(b-2). L'ambito soggettivo di applicazione.....  | 630 |
| 3.E.1.(b-3). Il meccanismo con cui erano destinati ad operare i precetti....   | 633 |
| 3.E.1.(b-4). Il precetto di cui alla lett. a), primo periodo, in materia di numero massimo dei componenti degli organi di amministrazione.....   | 634 |

|   |     |
|---|-----|
| 3.E.1.(b-5). I precetti ulteriori di cui alle lett. b), c), d), e) e g) del comma 12 e di cui al comma 12- <i>bis</i> in materia di conformazione [e di emolumenti] degli organi amministrativi.....  | 637 |
| 3.E.1.(b-6). Il precetto di cui alla lett. f) del comma 12 in materia di “funzione di controllo interno”.....   | 639 |
| 3.E.1.(b-7). L’efficacia delle nuove disposizioni.....  | 639 |
| 3.E.1.(b-8). La nuova disciplina del TUSPP: rinvio.....   | 639 |
| 3.E.1.(c). Composizione [e compensi] degli organi amministrativi nella disciplina dettata, in due fasi storiche, nella legge sulla “ <i>spending review</i> ”.....  | 640 |
| 3.E.1.(c-1). L’abrogazione della disciplina, ripresa con modifiche nell’art. 11, commi 2, 3 e 5, TUSPP; l’utilità comunque di un suo commento per gli spunti ermeneutici in chiave di argomentazione “storica/evolutiva” e per la sua possibile rilevanza ultrattiva nella transizione dal vecchio al nuovo regime..... | 640 |
| 3.E.1.(c-2). La versione originaria dei commi 4 e 5.....  | 640 |
| 3.E.1.(c-2-1). L’ambito soggettivo di applicazione.....   | 641 |
| 3.E.1.(c-2-2). I precetti: nelle società di cui al comma 4.....   | 644 |
| 3.E.1.(c-2-3). I precetti: nelle società di cui al comma 5.....   | 646 |
| 3.E.1.(c-2-4). La decorrenza.....   | 648 |
| 3.E.1.(c-2-5). Ulteriori questioni comuni ai due commi.....   | 649 |
| 3.E.1.(c-2-6). Il coordinamento con altre disposizioni speciali di legge.....   | 650 |
| 3.E.1.(c-3). I commi 4 e 5 dopo le modifiche apportate col D.L. n. 90/2014.....   | 651 |
| 3.E.1.(c-3-1). Il nuovo comma 4.....  | 651 |
| 3.E.1.(c-3-2). Il nuovo comma 5.....  | 653 |
| 3.E.1.(c-4). La nuova disciplina del TUSPP: rinvio.....   | 654 |
| 3.E.2. Numero dei membri, composizione e articolazione interna degli organi amministrativi nel TUSPP.....   | 656 |
| 3.E.2.(a). I commi 2, 3 e 5 dell’art. 11 TUSPP (sistemi e modelli di amministrazione e numero dei componenti degli organi).....   | 656 |
| 3.E.2.(a-1). L’ambito soggettivo di applicazione.....   | 656 |
| 3.E.2.(a-2). L’amministratore unico.....  | 658 |
| 3.E.2.(a-3). Le opzioni alternative all’organo monocratico.....   | 658 |
| 3.E.2.(a-4). Il consiglio di amministrazione.....   | 659 |
| 3.E.2.(a-5). Il sistema “dualistico”.....   | 659 |
| 3.E.2.(a-6). Il sistema “monistico”.....  | 662 |
| 3.E.2.(a-7). La deliberazione assembleare con cui si opta per un modello alternativo all’organo monocratico.....  | 662 |
| 3.E.2.(a-8). Le società a controllo pubblico costituite in forma di s.r.l.....  | 667 |
| 3.E.2.(b). I commi 9 e 13 dell’art. 11 TUSPP (articolazione interna degli organi e poteri delegati).....  | 667 |
| 3.E.2.(b-1). L’ambito soggettivo di applicazione.....   | 667 |
| 3.E.2.(b-2). Il meccanismo con cui sono chiamati ad operare i precetti.....   | 669 |
| 3.E.2.(b-3). I precetti del comma 9 (amministratore delegato, presidente, vicepresidente, organi atipici).....  | 670 |
| 3.E.2.(b-4). I precetti del comma 13 (i comitati con funzioni consultive o di proposta).....  | 676 |
| 3.E.3. Le c.d. “quote di genere”.....   | 680 |
| 3.E.3.(a). L’ambito soggettivo di applicazione.....   | 680 |

|   |     |
|---|-----|
| 3.E.3.(b). Portata ed estensione dei vincoli nella disciplina del 2011.....   | 685 |
| 3.E.3.(c). Portata ed estensione dei vincoli nella disciplina del TUSPP.....  | 687 |
| 3.E.3.(d). La regola di cui al 1° periodo dell'art. 11, comma 4, TUSPP.....   | 688 |
| 3.E.4. Atto (o atti?) di indirizzo del MEF per il contenimento del numero degli amministratori nelle sue partecipate .....  | 690 |
| 3.E.4.(a). L'ambito soggettivo di applicazione .....  | 691 |
| 3.E.4.(b). Il precetto normativo e l'atto (o gli atti) di indirizzo .....   | 692 |
| 3.E.4.(c). La norma nel contesto della evoluzione normativa successiva e dopo il TUSPP.....   | 693 |
| 3.F. Compensi .....   | 697 |
| 3.F.1. Quadro di sintesi delle norme in materia di compensi degli amministratori da ultimo abrogate o che hanno comunque esaurito la propria funzione ...   | 703 |
| 3.F.1.(a). Limiti ai compensi attribuibili agli amministratori di società partecipate da enti locali .....  | 704 |
| 3.F.1.(a-1). L'intervenuta abrogazione ad opera del TUSPP e l'utilità di un (pur sintetico) commento per gli spunti ermeneutici in chiave di argomentazione "storica/evolutiva" e per la sua possibile rilevanza ultrattiva nella transizione dal vecchio al nuovo regime ..... | 704 |
| 3.F.1.(a-2). L'esclusione delle "società quotate in borsa" (comma 733) ....   | 705 |
| 3.F.1.(a-3). Le società a totale partecipazione di un unico ente locale (comma 725) .....   | 705 |
| 3.F.1.(a-4). Le società a totale partecipazione di più enti locali (comma 726)  | 710 |
| 3.F.1.(a-5). Il rimborso delle spese di viaggio (comma 727).....  | 711 |
| 3.F.1.(a-6). Le società a partecipazione mista di enti locali e di altri soggetti pubblici o privati (comma 728) .....  | 713 |
| 3.F.1.(b). La necessaria introduzione di previsioni statutarie in tema di [struttura, composizione e] remunerazione dei componenti degli organi sociali nelle società controllate dallo Stato .....   | 715 |
| 3.F.1.(b-1). L'ambito soggettivo di applicazione .....  | 716 |
| 3.F.1.(b-2). Il meccanismo con cui erano destinati ad operare i precetti ....   | 716 |
| 3.F.1.(b-3). Il precetto di cui alla lett. a), secondo periodo .....  | 716 |
| 3.F.1.(b-4). I precetti ulteriori di cui alle lett. b), c), d), e) e g) del comma 12 e di cui al comma 12- <i>bis</i> in materia di [conformazione e] di emolumenti degli organi amministrativi .....   | 719 |
| 3.F.1.(b-5). Il precetto di cui alla lett. f) del comma 12 in materia di "funzione di controllo interno" .....  | 722 |
| 3.F.1.(b-6). L'efficacia delle nuove disposizioni.....  | 722 |
| 3.F.1.(b-7). La nuova disciplina del TUSPP: rinvio.....   | 722 |
| 3.F.1.(c). [Composizione e] compensi degli organi amministrativi nella disciplina dettata, in due fasi storiche, nella legge sulla " <i>spending review</i> " .....   | 723 |
| 3.F.1.(c-1). La versione originaria dei commi 4 e 5.....  | 723 |
| 3.F.1.(c-1-1). L'ambito soggettivo di applicazione .....  | 724 |
| 3.F.1.(c-1-2). Il precetto .....  | 724 |
| 3.F.1.(c-1-3). La decorrenza.....   | 726 |
| 3.F.1.(c-1-4). Ulteriori questioni comuni ai due commi .....  | 726 |
| 3.F.1.(c-1-5). Il coordinamento con altre disposizioni speciali di legge.....   | 726 |
| 3.F.1.(c-2). I commi 4 e 5 dopo le modifiche apportate col D.L. n. 90/2014.   | 727 |

|  |     |
|--|-----|
| 3.F.1.(c-2-1). Il nuovo comma 4 .....  | 727 |
| 3.F.1.(c-2-2). Il nuovo comma 5 .....  | 730 |
| 3.F.1.(d). Tagli lineari ai compensi degli amministratori di determinate società pubbliche: cenni (a fini di ricostruzione storica) all'art. 6, comma 6, D.L. n. 78/2010. Le ragioni della mancata abrogazione ad opera del TUSPP.....   | 731 |
| 3.F.1.(d-1). Le altre disposizioni recanti misure analoghe e "tagli lineari" [art. 3, comma 12, lett. a), L. n. 244/2007 e art. 4, comma 4 e 5, D.L. n. 95/2012, come modificati col D.L. n. 90/2014] .....  | 731 |
| 3.F.1.(d-2). L'ambito soggettivo di applicazione .....   | 732 |
| 3.F.1.(d-3). Il precetto .....   | 733 |
| 3.F.1.(e). La riduzione dei compensi in caso di risultato economico negativo nei tre esercizi precedenti [art. 1, comma 554, L. n. 147/2013, ridimensionato nell'area applicativa soggettiva (e quindi ora riferito solo ad aziende speciali e istituzioni) ad opera dell'art. 27, comma 2, lett. b), TUSPP e ripreso dall'art. 21, comma 3, TUSPP].....   | 734 |
| 3.F.2. Le norme in tema di compensi esterne al TUSPP e sopravvissute, in tutto o in parte, al TUSPP.....   | 743 |
| 3.F.2.(a). Limiti generali ai compensi di (dipendenti e) amministratori di società controllate dalla p.a. [art. 3, commi 44 e 52- <i>bis</i> , L. n. 244/2007, e D.P.R. n. 195/2010, non abrogati espressamente dal TUSPP].....  | 743 |
| 3.F.2.(a-1). La questione della perdurante vigenza della disciplina (non abrogata espressamente dal TUSPP) a fronte di una (non agevolmente percorribile) ipotesi di abrogazione implicita .....   | 744 |
| 3.F.2.(a-2). Il trattamento normativo dei compensi nelle società a partecipazione pubblica nel quadro della più ampia disciplina del comma 44.....   | 745 |
| 3.F.2.(a-3). Il parametro di riferimento utilizzato .....  | 745 |
| 3.F.2.(a-4). L'ambito soggettivo di applicazione .....   | 746 |
| 3.F.2.(a-5). La fattispecie .....  | 749 |
| 3.F.2.(a-6). Ulteriori profili di disciplina.....  | 750 |
| 3.F.2.(b). Limiti ai compensi degli amministratori investiti di deleghe nelle società controllate da pubbliche amministrazioni [art. 23- <i>bis</i> , D.L. n. 201/2011; D.M. n. 166/2011 (di cui solo alcuni commi dell'art. 23- <i>bis</i> abrogati con l'art. 28, lett. n), TUSPP; e il D.M. n. 166/2011 richiamato e fatto salvo, dall'art. 11, comma 7, TUSPP, fino all'emanazione del D.P.C.M. di cui all'art. 11, comma 6, TUSPP].....     | 751 |
| 3.F.2.(b-1). L'intervenuta abrogazione dei soli commi 5- <i>bis</i> ss. dell'art. 23- <i>bis</i> ad opera dell'art. 28, lett. n), TUSPP; la salvezza del D.M. n. 166/2013, ad opera dell'art. 11, comma 7, TUSPP, fino all'emanazione del D.P.C.M. di cui all'art. 11, comma 6, TUSPP; la salvezza delle disposizioni legislative e regolamentari che prevedano limiti inferiori a quelli del TUSPP, predicata dall'art. 11, comma 6, TUSPP..... | 752 |
| 3.F.2.(b-2). Sintesi generale del sistema così introdotto .....  | 754 |
| 3.F.2.(b-3). Alcune specificazioni in ordine all'ambito soggettivo di applicazione dei diversi precetti .....  | 755 |



|  |     |
|--|-----|
| 3.F.2.(b-4). La disciplina applicabile alle società del primo comma .....  | 760 |
| 3.F.2.(b-5). La disciplina applicabile alle società del quarto comma.....  | 764 |
| 3.F.2.(b-6). La disciplina applicabile alle società del comma 5- <i>bis</i> .....  | 765 |
| 3.F.2.(b-7). La disciplina applicabile alle società dei commi 5- <i>quater</i> e<br>5- <i>quinquies</i> .....  | 765 |
| 3.F.2.(c). La devoluzione dei compensi attribuiti ad amministratori o sindaci impiegati dello Stato nelle società a partecipazione statale.  | 767 |
| 3.F.2.(c-1). Il collegamento tra i due periodi (quello iniziale e quello introdotto nel 2010) in cui si articola la norma.....   | 767 |
| 3.F.2.(c-2). L'ambito di applicazione del precetto .....   | 768 |
| 3.F.2.(c-3). Il principio di "onnicomprensività" della retribuzione e la conseguente devoluzione dei compensi .....  | 768 |
| 3.F.2.(d). Non conferibilità, se non a titolo gratuito, di cariche in organi di governo di società pubbliche a soggetti già lavoratori privati o pubblici collocati in quiescenza .....  | 769 |
| 3.F.2.(e). Una norma contro il rischio di "golden parachutes" nelle società dell'orbita MEF.....   | 770 |
| 3.F.2.(e-1). La disciplina (successivamente abrogata) in materia di tetto ai compensi degli amministratori investiti di particolari cariche nelle società partecipate dal MEF e nelle rispettive controllate e collegate.....  | 771 |
| 3.F.2.(e-2). La disciplina, sopravvissuta all'abrogazione [ma forse assorbita dal divieto più generale di cui all'art. 11, comma 9, lett. c), del TUSPP], in materia di tetto ai benefici economici riconoscibili agli stessi soggetti in caso di cessazione del rapporto..... | 772 |
| 3.F.3. Le norme generali in tema di compensi nell'art. 11 del TUSPP .....  | 775 |
| 3.F.3.(a). I commi 6 e 7 (in tema di tetto ai compensi attribuibili agli amministratori di società a controllo pubblico) .....   | 776 |
| 3.F.3.(a-1). I precedenti normativi .....  | 776 |
| 3.F.3.(a-2). I precetti del comma 6 (tetto ai compensi, con un cap generale e il rinvio a un D.M. MEF per la individuazione di varie "fasce" e per i criteri di determinazione della parte variabile) ..   | 779 |
| 3.F.3.(a-2-1). Il tetto <i>ex lege</i> .....   | 779 |
| 3.F.3.(a-2-2). Il D.M. MEF e la divisione in "fasce" .....   | 781 |
| 3.F.3.(a-2-3). I criteri di determinazione della "parte variabile" della remunerazione, commisurata ai risultati dell'esercizio precedente e con esclusione della sua corresponsione in caso di risultati negativi attribuibili alla responsabilità dell'amministratore.....   | 785 |
| 3.F.3.(a-3). I precetti del comma 7 (regime transitorio).....  | 788 |
| 3.F.3.(b). Il comma 8 (principio di onnicomprensività della retribuzione e obbligo di riversamento dei compensi) .....   | 788 |
| 3.F.3.(c). I commi 9, 10 e 13 (compensi attribuibili ai componenti investiti di particolari cariche o membri degli organi o dei comitati interni; gettoni di presenza, premi di risultato e trattamenti di fine mandato) .....   | 790 |
| 3.F.3.(c-1). Rapporti con la disciplina in tema di articolazione interna degli organi. Precedenti normativi .....  | 791 |
| 3.F.3.(c-2). I compensi del presidente.....  | 791 |
| 3.F.3.(c-3). I compensi del vicepresidente .....   | 792 |

|  |     |
|--|-----|
| 3.F.3.(c-4). Gettoni di presenza, premi di risultato, trattamenti di fine mandato .....  | 793 |
| 3.F.3.(c-5). Il divieto di istituzione di organi atipici .....   | 796 |
| 3.F.3.(c-6). I trattamenti di fine mandato dei dirigenti .....   | 796 |
| 3.F.3.(c-7). I compensi dei membri di comitati con funzioni consultive o di proposta .....   | 797 |
| 3.F.3.(d). Il comma 12 (cumulo tra rapporto di lavoro e carica di amministratore e conseguenze sul piano del trattamento economico) ....   | 799 |
| 3.F.3.(e). L'area soggettiva di applicazione dei precetti di cui all'art. 11 TUSPP (riferita alle "società a controllo pubblico") e la previsione di cui al comma 16 (relativa alle "società a partecipazione pubblica") .....   | 800 |
| 3.F.4. La riduzione dei compensi in caso di risultato economico negativo nei tre esercizi precedenti .....   | 802 |
| 3.F.4.(a). I rapporti con l'art. 1, comma 554, L. n. 147/2013 e l'ambito soggettivo di applicazione, a monte e a valle .....   | 803 |
| 3.F.4.(b). La condizione esonerativa del conseguimento di un risultato economico coerente con un piano di risanamento preventivamente approvato .....  | 803 |
| 3.F.4.(c). Il precetto .....   | 803 |
| 3.F.4.(d). Questioni afferenti alla decorrenza ( <i>dies a quo</i> e <i>dies ad quem</i> ) della riduzione e di applicabilità anche in caso di nomina di nuovi amministratori .....  | 804 |
| 3.F.4.(e). Con quale accezione ed estensione intendere il riferimento al "compenso" .....  | 805 |
| 3.F.4.(f). L'estensione soggettiva: i "componenti degli organi di amministrazione" .....   | 806 |
| 3.F.4.(g). La condizione esonerativa del conseguimento di un risultato economico coerente con un piano di risanamento preventivamente approvato .....  | 806 |
| 3.F.5. Rinvii a norme ulteriori incidenti sul tema dei compensi .....  | 808 |
| 3.F.5.(a). Assicurazione a copertura dei rischi di responsabilità per danni cagionati allo Stato o ad enti pubblici e di responsabilità contabile e inammissibilità di una eventuale siffatta forma di "benefit" integrativo e complementare rispetto al compenso .....  | 808 |
| 3.F.5.(b). Le norme in tema di trasparenza e pubblicità dei compensi degli amministratori di società pubbliche .....   | 808 |
| 3.F.5.(c). Una misura una tantum sui parametri di riferimento della eventuale componente variabile della retribuzione degli amministratori delegati .....  | 809 |
| 3.F.5.(d). Le norme regionali in tema di compenso degli amministratori di società a partecipazione regionale: rinvio .....   | 809 |
| 3.G. Trasparenza e pubblicità .....  | 811 |
| 3.G.1. La pubblicità degli incarichi e dei compensi degli amministratori di società pubbliche nell'art. 1, comma 735, L. n. 296/2006 (abrogato dal TUSPP): cenni .....   | 813 |
| 3.G.1.(a). L'abrogazione della norma [ad opera dell'art. 28, lett. e), TUSPP] e l'utilità di un (pur sintetico) commento per gli spunti ermeneutici in chiave di ricostruzione "storica/evolutiva" del sistema e per i possibili strascichi di rilevanza applicativa nella fase di transizione dal vecchio al nuovo regime ..... | 814 |

|  |     |
|--|-----|
| 3.G.1.(b). L'oggetto degli obblighi di comunicazione e di pubblicità .....   | 814 |
| 3.G.1.(c). Le società in relazione alle quali opera l'obbligo di comunicazione e pubblicità .....  | 815 |
| 3.G.1.(d). Il precetto normativo .....   | 816 |
| 3.G.1.(e). Il profilo comminatorio.....  | 816 |
| 3.G.2. Pubblicità dei compensi mediante pubblicazione nel sito istituzionale del soggetto conferente e obblighi di comunicazione degli incarichi, nella disciplina di cui alla L. n. 244/2007 e al D.P.R. n. 195/2010, non abrogata dal TUSPP..... | 819 |
| 3.G.2.(a). L'ambito soggettivo di applicazione: i soggetti (le società) conferenti .....   | 820 |
| 3.G.2.(b). Ambito soggettivo di applicazione e fattispecie: i soggetti (gli amministratori) destinatari.....   | 820 |
| 3.G.2.(c). I precetti .....  | 821 |
| 3.G.2.(d). Il profilo comminatorio .....   | 822 |
| 3.G.2.(e). Rapporti con l'art. 1, comma 735, L. n. 296/2006 .....  | 822 |
| 3.G.3. Obblighi di comunicazione della propria situazione patrimoniale e reddituale.....   | 825 |
| 3.G.3.(a). L'ambito soggettivo di applicazione: le società contemplate dalla norma.....  | 826 |
| 3.G.3.(b). Ancora sull'ambito soggettivo di applicazione: i destinatari del precetto .....   | 828 |
| 3.G.3.(c). La disciplina e gli obblighi di comunicazione.....  | 829 |
| 3.G.4. La disciplina generale in materia di trasparenza di cui al D.Lgs. n. 33/2013: rinvio .....  | 833 |
| 3.H. Responsabilità .....  | 835 |
| 3.H.1. Il regime della responsabilità degli amministratori di società pubbliche (disciplina sostanziale e riparto di giurisdizione), prima e dopo il TUSPP.....  | 837 |
| 3.H.1.(a). L'art. 16- <i>bis</i> , D.L. n. 248/2007: la portata del precetto e la possibilità di ricavarne anche un precetto "implicito" .....   | 838 |
| 3.H.1.(b). L'ambito soggettivo di applicazione del precetto esplicito .....  | 841 |
| 3.H.1.(c). L'orientamento della Suprema Corte in materia e le critiche della dottrina prevalente.....  | 842 |
| 3.H.1.(c-1). Le due distinte ipotesi di responsabilità .....   | 842 |
| 3.H.1.(c-2). Le società di diritto singolare .....   | 846 |
| 3.H.1.(c-3). Le società di diritto speciale e, in particolare, le società " <i>in house</i> " e il più recente orientamento della Suprema Corte.....   | 846 |
| 3.H.1.(c-4). Il ritorno alla regola generale, al di fuori dei casi di società di diritto singolare o speciale.....   | 849 |
| 3.H.1.(c-5). La dottrina e le tesi più critiche .....  | 850 |
| 3.H.1.(d). L'art. 12 del TUSPP.....  | 852 |
| 3.H.1.(d-1). Analisi preliminare in chiave esegetica dell'area soggettiva di applicazione: le tre categorie di soggetti potenzialmente responsabili; l'estensione a tutte le "società partecipate".....  | 852 |
| 3.H.1.(d-2). Significato e portata dei precetti normativi: la traduzione in norma dei più recenti orientamenti della Cassazione.....   | 856 |
| 3.H.1.(d-3). Ulteriori precisazioni sul significato e la portata dei precetti normativi.....   | 860 |
| 3.H.2. L'assicurazione a copertura dei rischi di responsabilità .....  | 862 |

|   |     |
|---|-----|
| 3.H.2.(a). L'ambito soggettivo di applicazione del precetto e la possibilità di estenderlo anche alle società partecipate ..... | 862 |
| 3.H.2.(b). Alcune questioni interpretative.....   | 863 |
| 3.H.2.(c). La giurisprudenza in argomento .....   | 866 |

#### 4. TRASPARENZA

|   |     |
|---|-----|
| 4.A. Introduzione .....   | 871 |
| 4.A.1. La disciplina in tema di “trasparenza” prima del “riordino” del 2013 .....   | 873 |
| 4.A.2. La disciplina in tema di “trasparenza” dopo il “riordino” del 2013 .....   | 873 |
| 4.A.3. La disciplina in tema di “trasparenza” nel TUSPP.....  | 873 |
| 4.A.4. La disciplina in tema di “trasparenza” dei compensi e degli incarichi degli amministratori .....   | 873 |
| 4.B. La disciplina in materia di trasparenza prima del “riordino” (sguardo di sintesi) ..   | 875 |
| 4.B.1. Sguardo d’insieme sulla evoluzione del regime normativo in tema di “pubblicità e trasparenza” e delle norme in materia di “anticorruzione” ...   | 879 |
| 4.B.2. La trasparenza delle partecipazioni detenute da pubbliche amministrazioni prima del “riordino” .....   | 880 |
| 4.B.3. La conservazione, anche dopo il “riordino”, del sistema di tipo “ <i>top-down</i> ” (e non anche “ <i>bottom-up</i> ”) già adottato dalle norme previgenti.....  | 885 |
| 4.C. La disciplina in materia di trasparenza dopo il “riordino” e nel TUSPP.....  | 887 |
| 4.C.1. La disciplina generale (e il suo “riordino”) in tema di trasparenza nel D.Lgs. n. 33/2013, come modificato col D.Lgs. n. 97/2016 nel contesto della “Riforma Madia”.....   | 889 |
| 4.C.1.(a). Finalità, principi e criteri generali cui è ispirata la disciplina in tema di trasparenza nel D.Lgs. n. 33/2013.....   | 891 |
| 4.C.1.(b). L'ambito soggettivo di applicazione: alcune considerazioni preliminari e uno sguardo all'evoluzione storica della norma...   | 894 |
| 4.C.1.(c). Articolazione delle sotto-tipologie di soggetti, ed in particolare dei soggetti di diritto privato (società e altri enti), cui si applica la disciplina in materia di pubblicità e trasparenza .....   | 898 |
| 4.C.1.(c-1). Prima delle modifiche apportate col D.Lgs. n. 97/2016 .....  | 899 |
| 4.C.1.(c-2). Dopo le modifiche apportate col D.Lgs. n. 97/2016.....   | 915 |
| 4.C.1.(d). L'oggetto degli obblighi di pubblicazione .....  | 918 |
| 4.C.1.(e). Disposizioni finali in punto di competenze e sanzioni .....  | 922 |
| 4.C.1.(f). Gli obblighi di pubblicazione dei dati relativi alle partecipazioni in società (art. 22 D.Lgs. n. 33/2013).....  | 923 |
| 4.C.1.(f-1). Il raccordo operato, <i>ante litteram</i> , con i provvedimenti in materia di società a controllo pubblico che sarebbero poi stati introdotti dal TUSPP [la lett. d- <i>bis</i> , introdotta col D.Lgs. n. 97/2016] .....  | 924 |
| 4.C.1.(f-2). Gli altri dati da pubblicare ai sensi dell'art. 22 .....   | 927 |
| 4.C.2. Le norme in tema di trasparenza delle società a controllo pubblico nel TUSPP.....  | 936 |
| 4.C.2.(a). I provvedimenti oggetto di pubblicazione ai sensi del D.Lgs. n. 33/2013 in materia di costituzione di società a partecipazione pubblica, acquisto di partecipazioni in società già costituite, gestione delle partecipazioni pubbliche, alienazione di partecipazioni sociali, quotazione di società a controllo pubblico in mercati regolamentati e razionalizzazione periodica delle partecipazioni pubbliche: rinvio..... | 937 |

|  |     |
|--|-----|
| 4.C.2.(b). La norma generale in tema di trasparenza di cui all'art. 22 TUSPP.....                      | 937 |
| 4.C.2.(c). I più specifici richiami alla disciplina della trasparenza in altri articoli del TUSPP..... | 942 |
| 4.C.3. Ulteriori norme (speciali) in tema di trasparenza fuori dal TUSPP: rinvio.                      | 944 |

## 5. SPENDING REVIEW

|   |     |
|---|-----|
| 5.A. Introduzione .....   | 947 |
| 5.A.1. Il D.L. n. 95/2012 e la stagione delle riforme ispirate al contenimento della spesa pubblica .....   | 949 |
| 5.A.2. Le previsioni in materia di “ <i>spending review</i> ” relativamente agli enti di diritto privato diversi dalle società.....   | 950 |
| 5.B. (Ulteriori) norme con finalità di <i>spending review</i> in materia societaria.....  | 951 |
| 5.B.1. Il D.L. n. 95/2012 in tema di “ <i>spending review</i> ”: rinvio .....   | 953 |
| 5.B.2. Gli ulteriori provvedimenti di “riduzione e razionalizzazione della spesa” nel “Decreto Irpef” del 2014 (art. 20, D.L. n. 66/2014) .....   | 955 |
| 5.B.2.(a). Gli obiettivi giuspolitici .....   | 955 |
| 5.B.2.(b). I presupposti soggettivi (positivi e negativi) .....   | 956 |
| 5.B.2.(c). Prima ricognizione dei diversi precetti dettati dalla norma .....  | 961 |
| 5.B.2.(d). La riduzione dei costi operativi per il biennio 2014-2015.....   | 962 |
| 5.B.2.(e). La distribuzione ai soci di acconti e dividendi a fronte dei risparmi di spesa conseguiti .....  | 964 |
| 5.B.2.(f). Il versamento ad apposito capitolo dell’entrata del bilancio dello Stato degli importi percepiti dalle società a totale partecipazione diretta dello Stato.....  | 969 |
| 5.B.2.(g). Il collegamento tra i compensi variabili degli amministratori delegati e dei dirigenti e gli obiettivi di “ulteriore” riduzione dei costi.....   | 971 |
| 5.B.2.(h). La (parziale) deroga, e il regime di maggiore elasticità nella selezione delle “modalità alternative” con cui realizzare gli obiettivi di risparmio e di efficientamento, in presenza di incrementi rilevanti del fatturato rispetto all’anno 2013 ..... | 974 |
| 5.B.2.(i). Il ruolo del collegio sindacale nella verifica circa l’ottemperanza ai singoli precetti .....  | 975 |
| 5.B.3. La sana gestione dei servizi secondo criteri di economicità e di efficienza nella Legge di Stabilità 2014 .....  | 977 |
| 5.B.4. Le norme in materia di riduzione della spesa per consulenze, convegni, pubblicità, attività di rappresentanza e sponsorizzazioni.....  | 979 |
| 5.C. Provvedimenti di <i>spending review</i> in materia di (altri) enti di diritto privato.....   | 981 |
| 5.C.1. Le previsioni del D.L. n. 95/2012 (in materia di “ <i>spending review</i> ”) relativamente agli enti di diritto privato di cui agli artt. 13-42 del codice civile  | 983 |
| 5.C.1.(a). Il precetto di cui al primo periodo .....  | 984 |
| 5.C.1.(a-1). Finalità e portata della norma .....   | 984 |
| 5.C.1.(a-2). Presupposti soggettivi e oggettivi.....  | 987 |
| 5.C.1.(b). Il precetto di cui al secondo periodo.....   | 988 |
| 5.C.1.(b-1). Finalità e portata della norma.....  | 988 |
| 5.C.1.(b-2). L’ambito soggettivo di applicazione .....  | 988 |
| 5.C.1.(b-3). Significato del precetto.....  | 988 |
| 5.C.1.(b-4). L’ente erogatore del contributo .....  | 989 |

|  |     |
|--|-----|
| 5.C.1.(b-5). Una possibile lettura correttiva .....  | 989 |
| 5.C.1.(b-6). Ancora sull'ambito soggettivo: la questione se vi rientrino o meno anche le società ..... | 990 |
| 5.C.1.(c). Le esclusioni di cui al terzo periodo .....   | 991 |

## 6. REGIMI SPECIALI

|   |      |
|---|------|
| 6.A. Introduzione .....   | 995  |
| 6.A.1. Le società c.d. "strumentali" (o di "autoproduzione") .....  | 997  |
| 6.A.2. Le società "in house" e le società "miste" .....   | 998  |
| 6.A.3. Società "privatizzate" o "di rilevanza strategica", "poteri speciali" e "poison pill" .....  | 999  |
| 6.B. Le società "strumentali" o di "autoproduzione" .....   | 1001 |
| 6.B.1. Le società "strumentali" e i vincoli relativi all'oggetto sociale e alla possibilità di detenere partecipazioni, nella disciplina del c.d. "Decreto Bersani", ora abrogata dal TUSPP .....   | 1004 |
| 6.B.1.(a). Presupposti e finalità della disciplina, nella sua concezione originaria. Precisazioni terminologiche (le società strumentali come società di autoproduzione) .....  | 1005 |
| 6.B.1.(b). Punti di contatto e di intreccio con la disciplina successivamente introdotta, e poi abrogata, in materia di "spending review". L'intervenuta abrogazione dell'art. 13 del Decreto Bersani da parte del TUSPP e le ragioni del perdurante interesse all'approfondimento della disciplina appena abrogata ..... | 1007 |
| 6.B.1.(c). Presupposti soggettivi di applicazione del precetto .....  | 1008 |
| 6.B.1.(d). Le fattispecie espressamente escluse dal divieto .....   | 1013 |
| 6.B.1.(e). Le società di seconda (o ulteriore) generazione .....  | 1014 |
| 6.B.1.(f). L'obbligo di «operare con gli enti costituenti o partecipanti o affidanti» .....   | 1016 |
| 6.B.1.(g). Il divieto di «svolgere prestazioni a favore di altri soggetti pubblici o privati, né in affidamento diretto né con gara» .....  | 1017 |
| 6.B.1.(h). Il divieto di «partecipare ad altre società o enti aventi sede nel territorio nazionale» .....   | 1018 |
| 6.B.1.(i). L'oggetto sociale esclusivo .....  | 1019 |
| 6.B.1.(j). La cessazione delle attività non consentite; le diverse misure che è possibile adottare a tal fine e le conseguenze sulle attività non cedute o scorporate entro il termine di legge .....   | 1020 |
| 6.B.1.(k). La sorte dei contratti conclusi, dopo l'entrata in vigore della nuova disciplina, in violazione delle prescrizioni dei commi 1 e 2 .....   | 1022 |
| 6.B.2. Lo scioglimento o l'alienazione delle società strumentali nella disciplina, poi abrogata, del "decreto Spending Review": rinvio .....  | 1024 |
| 6.B.3. Le società "strumentali" (ora più correttamente qualificate come società esercenti attività di "autoproduzione") nel TUSPP .....   | 1025 |
| 6.B.3.(a). Sintesi delle scelte effettuate dal TUSPP in materia .....   | 1026 |
| 6.B.3.(b). Presupposti e finalità della disciplina; la nuova e più efficace terminologia impiegata dal TUSPP .....  | 1026 |
| 6.B.3.(c). Presupposti soggettivi di applicazione dei nuovi precetti .....  | 1027 |
| 6.B.3.(d). L'identificazione delle attività oggetto delle previsioni normative .....  | 1028 |
| 6.B.3.(e). Le società di seconda (o ulteriore) generazione .....  | 1030 |

|   |      |
|---|------|
| 6.B.3.(f). Le prescrizioni di cui all'art. 4, comma 4, circa l'oggetto sociale e l'obbligo di operare in via prevalente con gli enti costituenti o partecipanti o affidanti .....   | 1031 |
| 6.B.3.(g). La cessazione delle attività non consentite e il profilo minuzioso .....   | 1034 |
| 6.C. Le società "in house" e le società "miste" .....   | 1035 |
| 6.C.1. Le società "in house" .....  | 1039 |
| 6.C.1.(a). Le norme succedutesi nel tempo in ambito nazionale e comunitario e le ultime previsioni contenute nel Codice dei Contratti Pubblici e nel TUSPP .....  | 1040 |
| 6.C.1.(b). La nascita dei requisiti dell' <i>in house</i> (la sentenza "Teckal" della Corte di Giustizia) .....   | 1044 |
| 6.C.1.(c). L'evoluzione della successiva giurisprudenza comunitaria e il progressivo ininterrotto affinamento dei principi .....  | 1046 |
| 6.C.1.(d). Controllo analogo e diritto societario .....   | 1052 |
| 6.C.1.(e). Il "controllo analogo congiunto" nella (incerta) giurisprudenza comunitaria .....  | 1056 |
| 6.C.1.(f). Controllo analogo congiunto e controllo societario congiunto ...   | 1057 |
| 6.C.1.(g). (Segue) La "misura" dell'influenza del singolo ente e l'assenza di criteri di tipo quantitativo .....  | 1060 |
| 6.C.1.(h). Le direttive in materia di appalti e concessioni e la disciplina del nuovo Codice dei Contratti Pubblici .....   | 1061 |
| 6.C.1.(i). Ricognizione sintetica della giurisprudenza nazionale .....  | 1065 |
| 6.C.1.(j). La disciplina del TUSPP .....  | 1072 |
| 6.C.1.(j-1). L'art. 16 del TUSPP e la sua incidenza sulle questioni ancora aperte in riferimento alla conciliazione dei presupposti del controllo analogo con le norme del diritto societario comune: le possibili deroghe al principio della competenza esclusiva degli amministratori in materia gestionale, il richiamo ai diritti particolari dei soci e il riferimento ai patti parasociali e alla possibile deroga al limite di durata quinquennale ..... | 1072 |
| 6.C.1.(j-2). La necessaria esclusività dell'oggetto sociale e le ulteriori previsioni del TUSPP in materia di società <i>in house</i> : ricognizione e rinvio .....   | 1077 |
| 6.C.1.(k). Le ulteriori effettive (o asserite) peculiarità delle società <i>in house</i> rispetto alla disciplina di diritto comune in materia societaria e in materia d'impresa (in particolare, il regime della responsabilità degli amministratori e la soggezione alle procedure concorsuali): rinvio .....   | 1078 |
| 6.C.1.(l). Una speciale causa di preclusione alla costituzione di società e all'acquisizione e al mantenimento di partecipazioni in società, legata al fallimento di società <i>in house</i> : rinvio .....   | 1079 |
| 6.C.2. Le società "miste" .....   | 1082 |
| 6.C.2.(a). Brevi cenni all' <i>excursus</i> storico della disciplina concernente i profili "pubblicistici" delle società miste .....  | 1082 |
| 6.C.2.(b). La disciplina del TUSPP in materia di società miste: i profili <i>lato sensu</i> "pubblicistici" .....   | 1085 |
| 6.C.2.(c). La disciplina del TUSPP in materia di società miste: i profili <i>stricto sensu</i> "societari" .....  | 1087 |

|   |      |
|---|------|
| 6.C.2.(c-1). Il collegamento tra durata della partecipazione e durata dell'appalto o della concessione; i possibili corrispondenti meccanismi statuari "idonei" a determinare lo scioglimento del rapporto sociale in caso di risoluzione del contratto di servizio (art. 17, comma 3, TUSPP) ..... | 1087 |
| 6.C.2.(c-2). Clausole statutarie, patti parasociali e categorie speciali di azioni (art. 17, commi 4 e 5, TUSPP) .....  | 1090 |
| 6.D. Società "privatizzate" o "di rilevanza strategica", "poteri speciali" e "poison pill" .....  | 1099 |
| 6.D.1. Possibilità di introduzione di "poteri speciali" o di limiti al possesso azionario nello statuto delle società ("privatizzate" o meno) operanti in settori speciali e di rilevanza strategica .....  | 1101 |
| 6.D.1.(a). I "poteri speciali" di cui al D.L. n. 332/1994 .....   | 1102 |
| 6.D.1.(b). I "poteri speciali" dopo il D.L. n. 21/2012 (dalle "golden shares" ai "golden powers") .....   | 1106 |
| 6.D.1.(c). Limiti al possesso azionario e voto di lista .....   | 1114 |
| 6.D.2. Ulteriori deroghe alla disciplina societaria nella disciplina speciale in materia di "accelerazione delle privatizzazioni" .....   | 1116 |
| 6.D.3. Possibilità di introduzione di una c.d. "poison pill" negli statuti delle società nelle quali lo Stato detenga una partecipazione rilevante .....  | 1118 |
| 6.D.3.(a). Finalità e presupposti .....   | 1119 |
| 6.D.3.(b). Tipologia degli strumenti utilizzabili .....   | 1120 |

## 7. REGIME DI DIRITTO COMUNE E DEROGHE

|   |      |
|---|------|
| 7.A. Introduzione .....   | 1127 |
| 7.A.1. La soggezione delle società pubbliche alla disciplina di diritto comune in materia societaria, salve limitate deroghe espresse .....   | 1129 |
| 7.A.2. La soggezione delle società pubbliche alla disciplina di diritto comune in materia <i>lato sensu</i> di impresa .....  | 1130 |
| 7.A.3. Soggezione (in via di estensione) di società pubbliche a frammenti di discipline relative a pubbliche amministrazioni .....  | 1131 |
| 7.B. Regime di diritto comune e deroghe in materia societaria .....   | 1133 |
| 7.B.1. La disciplina societaria di diritto comune e le società pubbliche dal codice civile al TUSPP .....   | 1135 |
| 7.B.1.(a). La scelta effettuata nel codice civile .....   | 1135 |
| 7.B.1.(b). La conferma della scelta, ma con introduzione di alcune deroghe, da parte del TUSPP .....  | 1136 |
| 7.B.1.(b-1). Gli organi di controllo nelle s.r.l. e nelle s.p.a. a controllo pubblico (art. 3, comma 2, TUSPP) .....  | 1136 |
| 7.B.1.(b-2). Controllo giudiziario sull'amministrazione delle società a controllo pubblico (art. 13 TUSPP) .....  | 1139 |
| 7.B.2. Il rapporto tra norme speciali in tema di società pubbliche e norme generali e di diritto comune: dalla norma "interpretativa" dell'art. 4, comma 13, 4° periodo, D.L. n. 95/2012 all'attuale art. 1, comma 3, TUSPP ..... | 1143 |
| 7.B.2.(a). La norma interpretativa originariamente dettata dall'art. 4, comma 13, 4° periodo, D.L. n. 95/2012 .....   | 1143 |
| 7.B.2.(b). Il disposto di cui all'art. 1, comma 3, TUSPP e le differenze con la norma precedente .....  | 1144 |
| 7.B.3. Soggezione delle società pubbliche alle norme in tema di "abuso di direzione e coordinamento" .....  | 1147 |



|  |      |
|--|------|
| 7.B.3.(a). Le condizioni <i>stricto sensu</i> soggettive: i “soggetti giuridici collettivi”; lo Stato e gli altri enti pubblici.....   | 1148 |
| 7.B.3.(b). La condizione oggettiva afferente alla detenzione della partecipazione nell’ambito della propria attività imprenditoriale ovvero per finalità di natura economica o finanziaria.....                | 1149 |
| 7.B.3.(c). Eterodizione e società <i>in house</i> .....  | 1151 |
| 7.B.3.(d). L’estensione dell’esenzione anche alle altre disposizioni di cui agli artt. 2497 ss. c.c.....   | 1152 |
| 7.B.4. I flussi informativi tra società partecipata ed ente pubblico partecipante: gli amministratori e i sindaci (anche di nomina o designazione pubblica), tra doveri di informazione e di riservatezza..... | 1153 |
| 7.B.4.(a). Il sistema di diritto comune in materia di diritto di informazione del socio: cenni.....  | 1153 |
| 7.B.4.(b). Se gli obblighi di riservatezza di amministratori e sindaci valgono anche nei rapporti con gli enti nominanti.....  | 1154 |
| 7.B.5. Il D.Lgs. n. 231/2001 sulla responsabilità amministrativa delle società e degli enti.....   | 1158 |
| 7.B.5.(a). La giurisprudenza della Cassazione in favore della applicabilità alle società pubbliche.....  | 1158 |
| 7.B.5.(b). La dottrina maggioritaria, l’ANAC e le argomentazioni favorevoli alla piena applicazione.....   | 1159 |
| 7.B.6. Principi di <i>governance</i> delle società a controllo pubblico.....   | 1160 |
| 7.B.6.(a). L’ambito soggettivo di applicazione.....  | 1161 |
| 7.B.6.(b). Il principio di separazione contabile di cui al primo comma: cenni.....   | 1161 |
| 7.B.6.(c). I programmi di valutazione del rischio di crisi aziendale di cui al secondo comma: rinvio.....  | 1165 |
| 7.B.6.(d). Gli ulteriori strumenti (regolamenti, uffici, codici e programmi) di cui al terzo comma.....  | 1165 |
| 7.B.6.(e). La “relazione sul governo societario”.....  | 1172 |
| 7.B.6.(f). La trasmissione del bilancio e degli altri documenti obbligatori alla struttura di cui all’art. 15 TUSPP: rinvio.....   | 1176 |
| 7.C. Regime di diritto comune e deroghe in materia di impresa (procedure concorsuali e antitrust).....   | 1179 |
| 7.C.1. La soggezione alle procedure concorsuali nella giurisprudenza e nella dottrina anteriori al TUSPP.....  | 1181 |
| 7.C.1.(a). Articolazione schematica dello stato dell’arte complessivo delle opinioni dottrinarie e giurisprudenziali in argomento.....   | 1182 |
| 7.C.1.(b). L’approccio “privatistico puro”.....  | 1184 |
| 7.C.1.(c). Le tesi inclini ad ammettere soluzioni differenziate: l’approccio “tipologico”.....   | 1192 |
| 7.C.1.(d). ... e l’approccio “funzionale”.....   | 1194 |
| 7.C.1.(e). La sentenza n. 21991/2012 della Suprema Corte.....  | 1198 |
| 7.C.1.(f). La tesi secondo cui determinate società pubbliche non svolgerebbero attività qualificabili come di “impresa” commerciale... ..  | 1199 |
| 7.C.1.(g). Le tesi inclini a distinguere tra le diverse procedure concorsuali.....   | 1200 |
| 7.C.2. La soggezione alle procedure concorsuali dopo il TUSPP e, in generale, la disciplina del TUSPP in materia di “crisi d’impresa di società a partecipazione pubblica”.....                                | 1203 |

|   |      |
|---|------|
| 7.C.2.(a). La soggezione alla disciplina di diritto comune in materia di procedure concorsuali .....  | 1203 |
| 7.C.2.(b). Le disposizioni volte a prevenire l'aggravamento della crisi e a precisare cosa si deve fare e cosa non è consentito fare in presenza di determinati indicatori di crisi conclamata o incipiente o anche solo potenziale .....                           | 1205 |
| 7.C.2.(c). Limiti e condizioni per l'erogazione di capitale di rischio, di credito o di garanzia, in presenza di perdite: rinvio .....  | 1210 |
| 7.C.2.(d). Una speciale causa di preclusione, legata al fallimento di società <i>in house</i> : rinvio .....  | 1211 |
| 7.C.3. La disciplina antitrust e i principi della neutralità e della parità di trattamento in ambito comunitario. Separazione societaria vs. separazione contabile in caso di cumulo di attività protette da diritti speciali o esclusivi ed attività diverse ..... | 1213 |
| 7.C.3.(a). L'art. 8 della legge antitrust e i principi della neutralità e della parità di trattamento in ambito comunitario.....  | 1213 |
| 7.C.3.(b). Il principio di separazione contabile in luogo della separazione societaria in caso di cumulo di attività protette da diritti speciali o esclusivi ed attività diverse (art. 6, comma 1, TUSPP): rinvio .....  | 1214 |
| 7.D. Soggezione (in via di estensione) di società pubbliche a frammenti di discipline relative a pubbliche amministrazioni .....  | 1215 |
| 7.D.1. Ipotesi di soggezione in virtù di estensioni stabilite espressamente dalla legge.....  | 1219 |
| 7.D.1.(a). Criteri e modalità di reclutamento del personale.....  | 1219 |
| 7.D.1.(a-1). Prima del TUSPP (art. 18, D.L. n. 112/2008 e art. 3- <i>bis</i> , comma 6, D.L. n. 138/2011).....  | 1219 |
| 7.D.1.(a-2). Nell'art. 19 TUSPP.....  | 1221 |
| 7.D.1.(b). Limitazioni o divieti in tema di assunzione del personale e "politiche assunzionali" .....   | 1223 |
| 7.D.1.(b-1). Prima del TUSPP .....  | 1223 |
| 7.D.1.(b-2). Nell'art. 19 TUSPP .....   | 1225 |
| 7.D.1.(c). Comunicazione del costo annuo del personale.....   | 1226 |
| 7.D.1.(d). Altre ipotesi di equiparazione al fine della riduzione complessiva della "spesa pubblica" .....  | 1227 |
| 7.D.1.(e). Ulteriori principali ipotesi di equiparazione.....   | 1228 |
| 7.D.1.(e-1). Diritto di accesso ai documenti amministrativi.....  | 1228 |
| 7.D.1.(e-2). Applicazione del CAD .....   | 1229 |
| 7.D.1.(e-3). Il codice dei contratti pubblici.....  | 1229 |
| 7.D.1.(e-4). Arbitrati .....  | 1231 |
| 7.D.2. Ipotesi di soggezione in virtù di estensioni invocabili per via interpretativa .....   | 1233 |

## 8. NOZIONI RICORRENTI

|  |      |
|--|------|
| 8.A. Introduzione .....  | 1237 |
| 8.A.1. "Società".....  | 1239 |
| 8.A.2. "Controllo", "partecipazione", "partecipazione indiretta" (e simili)..... | 1239 |
| 8.A.3. "Società quotate" (e simili).....   | 1240 |
| 8.A.4. "Amministrazioni pubbliche" (e simili) .....                              | 1240 |
| 8.B. Le singole nozioni e il loro significato .....                              | 1243 |
| 8.B.1. "Società" .....   | 1245 |

|  |      |
|--|------|
| 8.B.1.(a). Raggruppamento delle norme esterne al TUSPP a seconda della nozione utilizzata .....  | 1245 |
| 8.B.1.(b). Significato delle singole espressioni, con particolare riferimento alle questioni delle società consortili e dei consorzi o degli altri enti di diritto privato .....   | 1247 |
| 8.B.1.(c). Le “società” nel TUSPP: l’area soggettiva di applicazione dei precetti e la “definizione” di cui all’art. 2, lett. l).....  | 1250 |
| 8.B.2. “Controllo” (e “società controllata”, “società controllante”, o simili); “partecipazione” (e “società partecipata”, “partecipante”, o simili); “partecipazione indiretta” (e “partecipata indiretta” o simili); “partecipazioni di maggioranza”, “partecipazione prevalente” (o simili); “partecipazione totalitaria” (o simili)..... | 1254 |
| 8.B.2.(a). Le espressioni “controllo”, “società controllata”, “società controllante”, o simili, nelle norme esterne al TUSPP .....   | 1255 |
| 8.B.2.(a-1). Raggruppamento delle norme in base alle espressioni utilizzate.....   | 1255 |
| 8.B.2.(a-2). Significato delle singole espressioni.....  | 1259 |
| 8.B.2.(b). Le espressioni “partecipazione” (e “società partecipata”, “partecipante”, o simili), “partecipazione indiretta” (e “partecipata indiretta” o simili); “partecipazioni di maggioranza”, “partecipazione prevalente” (o simili), “partecipazione totalitaria” (o simili), nelle norme esterne al TUSPP.....                         | 1264 |
| 8.B.2.(b-1). Raggruppamento delle norme in base alle espressioni utilizzate.....   | 1264 |
| 8.B.2.(b-2). Significato delle singole espressioni .....   | 1267 |
| 8.B.2.(c). Le medesime espressioni nell’ambito del TUSPP .....   | 1274 |
| 8.B.2.(c-1). Le definizioni di “controllo” [art. 2, lett. b), TUSPP] e di “società a controllo pubblico” [art. 2, lett. m), TUSPP] .....   | 1275 |
| 8.B.2.(c-2). Le definizioni di “partecipazione” [art. 2, lett. f), TUSPP], di “partecipazione indiretta” [art. 2, lett. g), TUSPP] e di “società a partecipazione pubblica” [art. 2, lett. n), TUSPP]..  | 1279 |
| 8.B.3. “Società quotate” (e “società non quotate”), “società quotate su [o in] mercati regolamentati”, “società quotate in borsa”, “società emittenti strumenti finanziari quotati nei mercati regolamentati”, “società con azioni quotate” (o “con titoli azionari quotati”), o simili .....  | 1287 |
| 8.B.3.(a). Elenco delle disposizioni esterne al TUSPP che utilizzano le locuzioni in questione .....   | 1288 |
| 8.B.3.(b). Raggruppamento delle disposizioni medesime in relazione alle locuzioni utilizzate .....   | 1292 |
| 8.B.3.(c). Significato <i>prima facie</i> delle diverse locuzioni e principali questioni interpretative che le stesse sollevano .....  | 1293 |
| 8.B.3.(d). La norma dettata dall’art. 34, comma 38, D.L. n. 179/2012 .....   | 1296 |
| 8.B.3.(d-1). Le questioni concernenti la valenza (interpretativa o innovativa) e l’ambito applicativo (generalizzato o circoscritto alle sole norme con funzione di contenimento della spesa pubblica) della norma .....   | 1296 |
| 8.B.3.(d-2). Le parole o i sintagmi che compongono l’espressione “società emittenti strumenti finanziari quotati in mercati regolamentati” .....   | 1299 |
| 8.B.3.(e). La definizione di società quotate di cui all’art. 2, lett. p), del TUSPP.....   | 1300 |

---

|  |      |
|--|------|
| 8.B.3.(e-1). La prima parte della definizione: le società che emettono azioni quotate in mercati regolamentati o che hanno emesso, alla data del 31/12/2015, strumenti finanziari, diversi dalle azioni, quotati in mercati regolamentati.....   | 1300 |
| 8.B.3.(e-2). La seconda parte della definizione: le società partecipate dall'una o dall'altra delle società identificate nella prima parte, che però non siano anche controllate o partecipate da amministrazioni pubbliche .....  | 1302 |
| 8.B.3.(e-3). Sintesi e ricognizione della rilevanza della quotazione ai fini del TUSPP .....   | 1307 |
| 8.B.4. "Pubblica amministrazione", "amministrazioni pubbliche" (o simili) .....  | 1310 |
| 8.B.4.(a). Le diverse tecniche normative: (i) norme che richiamano il D.Lgs. n. 165/2001; (ii) norme che richiamano la L. n. 196/2009; (iii) norme che richiamano entrambe le fonti; (iv) norme che fanno genericamente riferimento alla pubblica amministrazione, senza specificare la fonte; (v) e norme che richiamano nozioni più ristrette di p.a. .... | 1310 |
| 8.B.4.(b). La definizione di amministrazioni pubbliche nel TUSPP.....  | 1313 |
| Bibliografia .....   | 1315 |

