

**Monica Giacotti**

**L'AREA  
DI CONSOLIDAMENTO  
DEI GRUPPI PUBBLICI**

**Principi contabili  
e problematiche applicative**

**FrancoAngeli**

*Strategie, governance  
e valutazione d'azienda*

## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con **Adobe Acrobat Reader**



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile **con Adobe Digital Editions**.

Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.

## STRATEGIE, GOVERNANCE E VALUTAZIONE D'AZIENDA

La collana *Strategie, governance e valutazione d'azienda* promuove la pubblicazione di contributi scientifici monografici incentrati sui processi di analisi strategica, di governance e di valutazione delle aziende al fine di contribuire alla riflessione e al dibattito scientifico in ambito economico aziendale.

La Collana accoglie contributi rigorosi ed originali dal punto di vista scientifico e metodologico, valorizzandoli attraverso un adeguato processo di doppio referaggio anonimo, secondo le indicazioni proprie dei sistemi di valutazione accademici, che si distinguono per le seguenti caratteristiche: originalità del tema; novità e interesse delle fonti su cui è basata la ricerca; approccio teorico innovativo; approccio metodologico rigoroso; contributo alla conoscenza e al dibattito scientifico nazionale e/o internazionale nel campo della governance, degli orientamenti strategici e delle politiche aziendali rilevanti ai fini della creazione di valore.

Particolarmente apprezzata è la contestualizzazione delle ricerche presentate in una visione internazionale e comparativa degli studi.

I coordinatori della Collana e i componenti del Comitato Scientifico garantiscono l'applicazione trasparente e corretta del processo di doppio referaggio anonimo (double-blind review).

### *Coordinatori*

Antonio Ricciardi (Università della Calabria), Franco Ernesto Rubino (Università della Calabria)

### *Comitato Scientifico*

Stefano Adamo, Università di Lecce

Paolo Andrei, Università di Parma

Vittorio Dell'Atti, Università di Bari

Roberto Di Pietra, Università di Siena

John Dumay, Macquarie University (Australia)

Giovanni Liberatore, Università di Firenze

Luciano Marchi, Università di Pisa

Alessandro Montrone, Università di Perugia

Manghena Musa, Nottingham Trent University

Alessandro Musai, Università Luiss Guido Carli Roma

Antonella Paolini, Università di Macerata

Michele Pizzo, Seconda Università di Napoli  
Marcantonio Ruisi, Università di Palermo  
Claudio Teodori, Università di Brescia

La Collana è accreditata Aidea



**Monica Giacotti**

**L'AREA  
DI CONSOLIDAMENTO  
DEI GRUPPI PUBBLICI**

**Principi contabili  
e problematiche applicative**

*Strategie, governance  
e valutazione d'azienda*

**FrancoAngeli**

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

# INDICE

|  |      |    |
|--|------|----|
| <b>Introduzione</b>  | pag. | 7  |
| <b>1. L'inquadramento del concetto di gruppo nella prospettiva economico-aziendale</b>               | »    | 11 |
| 1.1. Le aggregazioni di aziende  | »    | 11 |
| 1.2. I gruppi aziendali  | »    | 14 |
| 1.2.1. Il concetto di gruppo: definizioni  | »    | 14 |
| 1.2.2. La tassonomia dei gruppi aziendali  | »    | 19 |
| 1.3. Le teorie di gruppo e il bilancio consolidato   | »    | 25 |
| 1.4. Il Gruppo Amministrazione Pubblica  | »    | 28 |
| 1.5. Il Gruppo Sanitario Regionale   | »    | 33 |
| <b>2. L'area di consolidamento del gruppo amministrazione pubblica</b>                               | »    | 37 |
| 2.1. Il percorso per il consolidamento dei conti del Gruppo Pubblico                                 | »    | 37 |
| 2.2. La funzione informativa del bilancio consolidato  | »    | 42 |
| 2.3. L'area di consolidamento del Gruppo Pubblico: definizione e problematiche                       | »    | 45 |
| 2.3.1. L'esclusione dal perimetro di consolidamento: irrilevanza ed impossibilità                    | »    | 49 |
| 2.4. Le fasi preliminari al consolidamento   | »    | 53 |
| 2.5. Principi e metodi di consolidamento   | »    | 54 |
| 2.6. La redazione del bilancio consolidato nel settore pubblico secondo la disciplina internazionale | »    | 58 |
| 2.6.1. Il perimetro di consolidamento dei gruppi pubblici: l'IPSAS 3 5                               | »    | 59 |

|   |      |     |
|---|------|-----|
| 2.7. I principi contabili nazionali ed internazionali: un confronto   | pag. | 61  |
| <b>3. L'area di consolidamento dei gruppi sanitari regionali</b>  | »    | 66  |
| 3.1. Il percorso per il consolidamento dei conti del Gruppo Sanitario Regionale   | »    | 66  |
| 3.2. Il bilancio consolidato del Gruppo Sanitario Regionale   | »    | 75  |
| 3.2.1. Il D.Lgs. n. 118/2011  | »    | 75  |
| 3.2.2. La Gestione Sanitaria Accentrata   | »    | 76  |
| 3.2.3. L'area di consolidamento del Gruppo Sanitario Regionale: normativa nazionale e criticità emergenti   | »    | 80  |
| 3.2.4. Il bilancio consuntivo consolidato   | »    | 88  |
| 3.2.5. Il bilancio preventivo economico annuale consolidato   | »    | 94  |
| <b>Conclusioni</b>  | »    | 98  |
| <b>Bibliografia</b>   | »    | 105 |
| <b>Allegato 1</b>   |      |     |
| Schemi di bilancio consolidato (CE & SP) del Gruppo Amministrazione Pubblica (Allegato 11 – D.Lgs. n. 118/2011)   | »    | 115 |
| Nuovi modelli di rilevazione economica Conto economico (CE), Stato Patrimoniale (SP) degli Enti del Servizio Sanitario Nazionale (D.M. 24 maggio, 2019) | »    | 120 |
| <b>Allegato 2. La composizione dei Gruppi Sanitari Regionali: un'indagine empirica</b>  | »    | 161 |

# INTRODUZIONE

A partire dal XX secolo, l'ambito economico-aziendale è stato caratterizzato dallo sviluppo di forme di collaborazione e cooperazione tra soggetti economici differenti, al fine di ricercare migliori condizioni di economicità.

Lo sviluppo di queste relazioni ha prodotto e continua a produrre aggregazione ed unioni tra diverse entità economiche. Uno dei risultati di tale collaborazione e cooperazione è la costituzione di gruppi aziendali.

Con la creazione e con il continuo sviluppo di questi nuovi soggetti economici si è resa necessaria, per i gruppi aziendali stessi e per coloro che hanno interessi nelle loro attività, la creazione e la predisposizione di uno strumento informativo capace di “mettere insieme” i dati della realtà di gruppo: il bilancio consolidato.

Il Bilancio consolidato è uno strumento informativo di esercizio che rappresenta la situazione economico-patrimoniale e finanziaria di un gruppo di aziende, elaborato dall'organismo posto al suo vertice (la Capogruppo).

Il gruppo è inteso come un insieme di aziende che, da un punto di vista economico-aziendale, costituiscono un'unica entità; ciascuna unità mantiene la propria autonomia gestionale ma, nello stesso tempo, è chiamata ad agire nel rispetto di un obiettivo comune che la Capogruppo individua al fine di armonizzare e realizzare le proprie strategie.

Benché sia un documento contabile simile ai consuntivi di esercizio delle entità che appartengono al gruppo, il bilancio consolidato è uno strumento informativo “integrativo” che consente al lettore, sia esso socio, utente, portatore di interesse o un semplice terzo, di avere una visione di insieme di una realtà che altrimenti sarebbe osservabile solo parzialmente.

All'interno del presente lavoro il tema del bilancio consolidato è trattato con specifico riferimento ai gruppi pubblici ed è focalizzato su una particolare questione: la definizione dell'area di consolidamento.

In linea generale, la definizione dell'area di consolidamento rappresenta il primo passo nella predisposizione di un bilancio consolidato: definire l'area di consolidamento significa identificare l'entità responsabile della pre-

disposizione del bilancio consolidato (l'azienda Capogruppo) ed individuare, sulla base delle relazioni che intercorrono tra la Capogruppo e le controllate, le aziende che appartengono al «gruppo»<sup>1</sup>.

In sintesi, per “area di consolidamento” si intendono tutte le entità i cui bilanci d'esercizio devono essere presi in considerazione per la redazione del “bilancio consolidato”.

La delimitazione dell'area di consolidamento costituisce un'operazione critica: l'esclusione o meno di un'entità dal perimetro di consolidamento influenza inevitabilmente la capacità informativa del bilancio consolidato. L'applicazione dei criteri utilizzati per individuare le unità economiche da includere deve pertanto consentire una rappresentazione contabile completa, che comprenda, cioè, tutte le unità che contribuiscono al conseguimento degli obiettivi di gruppo.

Nel trattare questo tema, il lavoro è organizzato in tre capitoli.

Il *primo* presenta un inquadramento del concetto di “gruppo” secondo la prospettiva economico-aziendale. Partendo dall'analisi del fenomeno delle “aggregazioni di aziende”<sup>2</sup>, l'attenzione si sposta sulla forma di aggregazione più importante e diffusa nel panorama economico mondiale: i gruppi aziendali. Il gruppo appare, infatti, come la tipologia più intensa di aggregazione aziendale, quella, cioè, in cui i legami e le interconnessioni fra le varie aziende costituenti il complesso sono più stretti e durevoli<sup>3</sup>.

L'analisi delle principali definizioni di “gruppo” consente di delinearne elementi caratteristici, vantaggi da appartenenza e principali classificazioni.

Coerentemente con l'obiettivo principale del lavoro, il capitolo si conclude con un inquadramento – sempre nella prospettiva economico-aziendale – di due tipologie di gruppi pubblici: il Gruppo Amministrazione Pubblica (Gruppo pubblico locale e Gruppo pubblico regionale) ed il Gruppo Sanitario Regionale. Partendo dunque dal primo, il *secondo capitolo* si sofferma sulla tematica del bilancio consolidato di enti locali e territoriali.

L'argomento si inquadra nell'ambito dei processi di riforma del settore pubblico riconducibili al modello del *New Public Management*<sup>4</sup>, che, a partire dai primi anni '80, hanno interessato i paesi a matrice anglosassone.

<sup>1</sup> E. CANTÙ, *Il bilancio delle Aziende di Servizi Sanitari. Verso un nuovo modello contabile*, Egea, Milano, 2014.

<sup>2</sup> P.E. CASSANDRO, *I gruppi aziendali*, Cacucci, Bari, 1982.

<sup>3</sup> L. AZZINI, *Autonomia e collaborazione tra aziende*, Giuffrè, Milano, 1974.

<sup>4</sup> L. ANSELMINI, *Percorsi aziendali per le pubbliche amministrazioni*, Giappichelli, Torino, 2003; M. BARZELAY, *The New Public Management: Improving Research and Policy Dialogue*, University of California Press, Berkley, 2001; G. GRUENING, *Origin and theoretical basis of NPM*, *International Public Management Journal*, 4(1), 1-25, 2001, 1; C. HOOD, *The*

Le riforme si sono orientate verso approcci gestionali di tipo ‘manageriale’, volti al superamento di ostacoli burocratici<sup>5</sup> ed al recupero di efficienza, responsabilizzazione e orientamento ai risultati all’interno della complessa realtà pubblica<sup>6</sup>.

È proprio durante questo percorso di riforma che la dimensione di *network* inizia a trovare un crescente interesse in ambito accademico sia a livello nazionale che internazionale<sup>7</sup>, tanto che la prospettiva propria del *New Public Management* – che tendeva a focalizzarsi sulla singola organizzazione – è stata gradualmente abbandonata dalla comunità scientifica per focalizzarsi sulla cosiddetta *New Public Governance*<sup>8</sup>.

Secondo tale approccio l’entità centrale non è più la singola organizzazione ma la rete dei soggetti che interagiscono fra loro, i cui rapporti possono essere governati sia da elementi di carattere giuridico che politico-istituzionale. L’elemento cruciale che giustifica l’interdipendenza tra i diversi attori è rappresentato dalla capacità di governare le relazioni al fine di indirizzare i comportamenti dei diversi soggetti verso obiettivi comuni.

Nell’ambito del settore pubblico il moltiplicarsi dei centri di costo, l’esternalizzazione di servizi e funzioni, la ricerca della qualità dei servizi, nonché le spinte dei governi volte al contenimento della spesa, hanno generato l’esigenza di una lettura unitaria dei conti di tutti i soggetti esistenti<sup>9</sup>.

Il consolidamento dei conti pubblici è funzionale a questo obiettivo.

In Italia, le riforme volte al consolidamento dei conti pubblici sono culminate nell’adozione del D.Lgs. n. 118/2011: il decreto è intervenuto in materia di armonizzazione dei sistemi contabili, introducendo il bilancio consolidato quale strumento di rendicontazione delle attività del Gruppo Amministrazione Pubblica.

La composizione del gruppo è disciplinata dal decreto (allegato 4/4); quest’ultimo prevede la redazione di due distinti elenchi di organismi, redatti

*New Public Management in the 1980s: Variations on a Theme*, Accounting, Organizations and Society, 20(2-3), 93-109, 1995.

<sup>5</sup> M. BARZELAY, *Breaking through bureaucracy*, University of California Press, 1992.

<sup>6</sup> I. STECCOLINI, *Alla ricerca dell’accountability dall’Italia agli antipodi*, in F. PEZZANI, *L’accountability delle pubbliche amministrazioni: contenuti e prospettive nel contesto dei processi di decentramento e riforma*, Egea, Milano, 2003.

<sup>7</sup> M. MENEGUZZO, *Ripensare la modernizzazione amministrativa e il New Public Management. L’esperienza italiana: innovazione dal basso e sviluppo della governance locale*, Azienda Pubblica, 10(6), 587-606, 1997; W.J. KICKERT, E.H. KLIJN, & J.F. KOPPENJAN, *Managing complex networks: Strategies for the public sector*, Sage, 1997.

<sup>8</sup> S. OSBORNE, *The New Public Governance? Critical Perspectives and Future Directions*, Routledge, London, 2009.

<sup>9</sup> P. RICCI, & T. LANDI, *Governance of Listed Italian Public Utilities Companies: News and Perspectives*, Azienda Pubblica, Maggioli, Santarcangelo di Romagna, 2, 2009.

dalla capogruppo: quelli rientranti nel “Gruppo Amministrazione Pubblica” e quelli fra questi da ricomprendere nel bilancio consolidato, ovvero inclusi nell’area di consolidamento contabile. I casi di esclusione dal perimetro di consolidamento sono riconducibili ai criteri di *irrilevanza* o *impossibilità* di reperimento delle informazioni.

La letteratura nazionale ha ampiamente trattato le criticità connesse alla definizione del perimetro di consolidamento. Il capitolo rappresenta un tentativo di riorganizzazione delle diverse questioni.

Partendo dalla trattazione della normativa nazionale (Allegato 4/4 del D.Lgs. n. 118/2011) e internazionale (Principi Contabili Internazionali per il settore Pubblico – IPSAS), il capitolo si conclude con un confronto.

Il *terzo* ed ultimo capitolo tratta il bilancio consolidato del Servizio Sanitario Regionale (SSR), sempre con un *focus* sulla definizione dell’area di consolidamento.

Il bilancio consolidato del SSR è uno strumento di natura contabile, disciplinato dal Titolo II del D.Lgs. n. 118/2011. Esso fornisce un’informazione complessiva sulla situazione economica, patrimoniale e finanziaria del “Gruppo sanitario regionale”, inteso come entità diversa dalle singole aziende che lo compongono.

Scopo del capitolo è analizzare criticamente la normativa in materia di definizione dell’area di consolidamento dei SSR, mostrando come quest’ultima, rispetto alla normativa generale in materia di redazione dei bilanci consolidati, abbia dato luogo ad una cosiddetta area di consolidamento “ristretta”, limitandola a Gestione Sanitaria Accentrata (GSA), Aziende Ospedaliere (AO), Aziende Ospedaliere Universitarie (AOU), Istituti di ricovero e cura a carattere scientifico (IRCCS) pubblici, anche se trasformati in fondazioni, con esclusione dei soggetti eventualmente partecipati dagli stessi enti inclusi nel perimetro di consolidamento.

Le problematiche concernenti l’area di consolidamento dei SSR riguardano la disciplina per il consolidamento degli stessi enti inclusi nel perimetro e l’esclusione di soggetti partecipati dalle aziende del gruppo.

Il lavoro si chiude con alcune riflessioni conclusive che, da un lato, sintetizzano i risultati del lavoro e, dall’altro, offrono spunti di riflessione per future ricerche.

# 1. L'INQUADRAMENTO DEL CONCETTO DI GRUPPO NELLA PROSPETTIVA ECONOMICO-AZIENDALE

## 1.1. Le aggregazioni di aziende

In un contesto economico come quello attuale, caratterizzato da fenomeni quali la globalizzazione dei mercati e l'innovazione tecnologica, le aziende sono chiamate ad individuare nuove variabili competitive. In questo contesto, lo sviluppo di relazioni di natura non competitiva con altri soggetti consentono all'azienda di sfruttare le sinergie derivanti da tali forme di collaborazione e di configurarsi come strutture organizzative in grado di adattarsi all'evoluzione dell'ambiente esterno<sup>1</sup>.

Tali forme di relazioni interaziendali si intensificano, comunque, in tutti i periodi di crescita economica, dando origine ad un fenomeno noto come "aggregazione di aziende"<sup>2</sup>. Il termine è impiegato, nello specifico, per riferirsi a «*quelle unioni di imprese aventi carattere duraturo e finalità strettamente economiche*»<sup>3</sup>.

Gli elementi caratteristici che identificano una aggregazione di aziende sono:

<sup>1</sup> A. RICCIARDI, *Le reti di imprese. Vantaggi competitivi e pianificazione strategica*, FrancoAngeli, Milano, 2004.

<sup>2</sup> B. PASSAPONTI, *Le aggregazioni tra aziende*, SEUP, Pisa, 1986; A. LAI, *Le aggregazioni di imprese: caratteri istituzionali e strumenti per l'analisi economico-aziendale*, FrancoAngeli, Milano, 1991; P. ANDREI, S. AZZALI, A. BISASCHI, & A. M. FELLAGARA, *Le aggregazioni di imprese*, Giuffrè, Milano, 1999; A. BROGLIA GUIGGI, *Le aggregazioni di imprese. Gli incerti confini dell'aziendalità*, Giappichelli, Torino, 2001; F. GIACCARI, *Le aggregazioni aziendali*, Cacucci, Bari, 2003; M. CECCHI, *Economia dei gruppi e delle aggregazioni aziendali*, FrancoAngeli, Milano, 2005; L.M. MARI, *Le aggregazioni ed i gruppi cooperativi. Forme organizzative e informativa di bilancio*, Giappichelli, Torino, 2005.

<sup>3</sup> P.E. CASSANDRO, *I gruppi aziendali*, Cacucci, Bari, 1982, p. 17.

- a) la presenza di una pluralità di imprese,
- b) la presenza di un accordo finalizzato a definire i caratteri e le finalità del rapporto collaborativo.

Le motivazioni che spingono allo sviluppo di tali forme di cooperazione sono riconducibili a<sup>4</sup>:

- tutela dell'*equilibrio gestionale*; è opinione condivisa che ogni forma di aggregazione consenta lo sfruttamento di vantaggi, di natura diretta ed indiretta, che si traducono in un ripristino, potenziamento o conservazione dell'*equilibrio economico e finanziario della gestione*;
- cause collegate a *fattori esogeni*; la globalizzazione dei mercati spinge le aziende a sviluppare relazioni interaziendali che consentono di estendere l'*influenza dell'azienda sul mercato per meglio rispondere alle dinamiche dell'ambiente esterno*;
- cause correlate a *fattori endogeni*, quali la necessità di incrementare la capacità produttiva o di snellire la struttura aziendale.

Le forme di aggregazione sono molteplici e si differenziano in relazione a diversi fattori. A tal riguardo, la dottrina economico-aziendale ha proposto diverse classificazioni<sup>5</sup>

Il criterio di classificazione più diffuso si basa sulla *tipologia di legame che si instaura tra le diverse aziende*: è possibile distinguere tra a) *aggregazioni a carattere informale*, b) *aggregazioni su base contrattuale*, c) *aggregazioni su base patrimoniale*<sup>6</sup>.

Le *aggregazioni informali* si caratterizzano per la presenza di imprese che collaborano in base a legami non strutturati: non vi sono alla base esplicite strutture amministrative o giuridiche, e la collaborazione si fonda, di fatto, su accordi che comportano vincoli reciproci poco stringenti e con uno scarso valore deterrente. Ne consegue un'organizzazione molto flessibile, idonea a competere in contesti mutevoli.

All'interno delle aggregazioni informali è possibile distinguere tra:

<sup>4</sup> Op. cit. P.E. CASSANDRO, *I gruppi aziendali*; Op. cit. A. BROGLIA GUIGGI, *Le aggregazioni di imprese. Gli incerti confini dell'azionalità*; A. CAMMARERI & A. LEONE, in C. SORCI – G. FALDETTA, *I gruppi come strumenti di governo delle aziende*, Giuffrè, 2008.

<sup>5</sup> B. PASSAPONTI, *I gruppi e le aggregazioni aziendali*, Giuffrè, Milano, 1994; Op. cit. M. CECCHI, *Economia dei gruppi e delle aggregazioni aziendali*; C. SORCI – G. FALDETTA, *I gruppi come strumenti di governo delle aziende*, Giuffrè, Milano, 2008.

<sup>6</sup> Op. cit. M. CECCHI, *Economia dei gruppi e delle aggregazioni aziendali*; Op. cit. C. SORCI – G. FALDETTA, *I gruppi come strumenti di governo delle aziende*; R. LOMBARDI, *Le reti d'impresa in economia aziendale: Profili critici e interpretativi*, Giappichelli, Torino, 2015.

- aggregazioni basate su legami tecnico-produttivi, che si costituiscono al fine di sfruttare le sinergie e le interdipendenze tra le imprese (es. reti di sub-fornitura<sup>7</sup>, reti di imprese e distretti industriali<sup>8</sup>);
- aggregazioni basate su legami personali, che si formano per motivazioni di carattere mutualistico o cooperativo. Il rapporto che unisce i membri del raggruppamento non è di tipo operativo o finanziario, bensì è connesso esclusivamente alla conoscenza, alla stima, all'affetto che lega i soggetti dominanti le stesse aziende. Esempio tipico è rappresentato dai *gentlemen's agreements* – letteralmente “accordi tra gentiluomini”, forme collaborative caratterizzate dall'assenza di sanzioni giuridiche verso le imprese che violano i patti stabiliti nell'accordo in quanto tutto è demandato all'onore delle parti che “dovrebbe” impedire l'implementazione di comportamenti opportunistici. Il fine di tali accordi è generalmente quello di determinare i prezzi di vendita, disciplinare la concorrenza e la distribuzione dei prodotti relativamente a determinati settori di attività<sup>9</sup>;
- aggregazioni basate su legami finanziari, che si originano quando l'investimento effettuato da un finanziatore esterno verso un'impresa è così elevato che quest'ultimo riesce ad influenzare le decisioni dell'impresa finanziata. In sostanza, si tratta di aggregazioni caratterizzate dalla dipendenza finanziaria di alcune aziende verso altre. Tale dipendenza si genera quando un'impresa, soprattutto in sede di costituzione, ricorre in modo spropositato al capitale di terzi per finanziare i propri investimenti.

Le *aggregazioni su base contrattuale* si caratterizzano per la presenza di un negozio giuridico scritto che regola la diretta volontà delle parti di condividere per un tempo più o meno lungo l'esercizio di una o più fasi dell'attività aziendale. Il contratto definisce la durata, le condizioni dell'accordo nonché i diritti e gli obblighi delle parti, assicurando all'aggregazione maggiore stabilità. La presenza di un accordo scritto e vincolante, tuttavia, limita la flessibilità dell'aggregazione stessa.

Infine, le *aggregazioni su base patrimoniale* sono caratterizzate dalla massima coesione tra le imprese. Tali organizzazioni si formano quando un'impresa entra in possesso della titolarità di una parte del patrimonio di

<sup>7</sup> Le reti di subfornitura sono composte da più imprese di medio-piccola dimensione alle quali un'impresa «madre» ha affidato specifiche fasi del processo produttivo. Op. cit. M. CECCHI, *Economia dei gruppi e delle aggregazioni aziendali*.

<sup>8</sup> Per approfondimenti sulle reti di imprese e distretti industriali si rimanda a A. RICCIARDI, *Le reti di imprese. Vantaggi competitivi e pianificazione strategica*, FrancoAngeli, Milano, 2004.

<sup>9</sup> Op. cit. P.E. CASSANDRO, *I gruppi aziendali*.

altre aziende, diventando, di fatto, comproprietaria delle stesse. Lo strumento che, solitamente, permette la costituzione di tali aggregazioni è rappresentato dalla partecipazione azionaria.

## 1.2. I gruppi aziendali

### 1.2.1. Il concetto di gruppo: definizioni

La forma di aggregazione più importante e diffusa nel panorama economico mondiale è rappresentata dai gruppi aziendali: il gruppo appare come il tipo più intenso di aggregazione aziendale, quello, cioè, in cui i legami e le interconnessioni fra le varie imprese costituenti il complesso sono più stretti e durevoli<sup>10</sup>.

Nonostante la trattazione del fenomeno dei gruppi aziendali sia stata oggetto di autorevoli e numerosi contributi<sup>11</sup>, ad oggi, non si è ancora giunti ad una unanime concettualizzazione, data la complessità del fenomeno. L'impossibilità di una puntuale definizione di gruppo si lega alle difficoltà di «contemplare i molteplici aspetti, presenti e futuri di una "creazione imprenditoriale" espressione di una realtà operativa in continua evoluzione»<sup>12</sup>.

Tuttavia, è possibile individuare diversi elementi che accomunano le varie definizioni di gruppo (Tabella 1) e che consentono di individuarne le caratteristiche principali.

<sup>10</sup> L. AZZINI, *Autonomia e collaborazione tra le aziende*, Giuffrè, Milano, 1974.

<sup>11</sup> G. ZAPPA, *Le produzioni nell'economia delle imprese*, (Tre Tomi), Giuffrè, Milano, 1957; A. VIVARELLI, *Aspetti e forme della concentrazione aziendale*, T.E.F., Cagliari, 1967; G. FERRERO, *Istituzioni di economia d'azienda*, Giuffrè, Milano, 1968; P. ONIDA, *Economia d'azienda*, Utet, Torino, 1971; L. AZZINI, *I gruppi aziendali*, Giuffrè, Milano, 1975; C. MASINI, *Lavoro e risparmio*, Utet, Torino, 1980; Op. cit. P.E. CASSANDRO, *I gruppi aziendali*; F. PEPE, «Holdings» gruppi e bilanci consolidati, Giuffrè, Milano, 1982; C. POLONELLI, *Condizioni per lo sviluppo delle imprese*, Giuffrè, Milano, 1990; P. ANDREI, *Il bilancio consolidato nei gruppi internazionali*, Giuffrè, Milano, 1994; Op. cit. B. PASSAPONTI, *I gruppi e le altre aggregazioni aziendali*; G. SANCETTA, *I gruppi di imprese minori*, Cedam, Padova, 1997; S. SARCONI, *I gruppi aziendali, strutture e bilanci consolidati*, Giappichelli, Torino, 1999; E. CINQUE, *I gruppi economici*, Cedam, Padova, 2000; A. ZATTONI, *Economia e governo dei gruppi aziendali*, Egea, Milano, 2000; R. VISCONTI MORO, *La governance nei gruppi e nelle reti di imprese. Conflitto fra stakeholders e diffusione di valore*, Etas, Milano, 2001; S. AZZALI, *Il reddito e il capitale di gruppo. Valore e sua determinazione nei gruppi aziendali*, Giuffrè, Milano, 2002; F. DI CARLO, *L'evoluzione dell'informazione sui gruppi di imprese*, Giappichelli, Torino, 2005; E. D'AMICO, *Economia dei gruppi aziendali*, Cedam, Padova, 2006; Op. cit. C. SORCI – G. FALDETTA, *I gruppi come strumenti di governo delle aziende*.

<sup>12</sup> Op. cit. C. SORCI – G. FALDETTA, *I gruppi come strumenti di governo delle aziende*, p. 48.

Tab. 1 – Le principali definizioni di “gruppo”

| Fonte                          | Definizione di gruppo   |
|--------------------------------|---|
| Paganelli, 1968 <sup>13</sup>  | “... un insieme di aziende (tipicamente imprese) con distinti soggetti giuridici, operanti in stretta coordinazione sotto il controllo di un comune soggetto economico. Questo controllo, che si estrinseca in un indirizzo unitario di gestione, fa sì che le singole aziende del gruppo presentino strutture e funzionamento con aspetti rilevanti di complementarietà economica”   |
| Masini, 1970 <sup>14</sup>     | “... più combinazioni economiche di produzione pertinenti a soggetti giuridici diversi sono istituite e rette da un unitario soggetto economico; le diverse combinazioni economiche hanno un'autonomia giuridica, con molteplici conseguenti condizioni di relativa autonomia economica che le distinguono da combinazioni che fossero solo parte di un'azienda divisa, ma costituiscono un unico complesso economico nel loro svolgersi dinamico in connessione a fini istituzionali del complesso medesimo” |
| Azzini, 1974 <sup>15</sup>     | “... le aggregazioni formali di imprese, dominate da un unico soggetto economico che le gestisce unitariamente per il perseguimento di un fine comune, pur condizionato dagli interessi particolari di ognuna, sono dette gruppi aziendali o semplicemente gruppi”  |
| Saraceno, 1978 <sup>16</sup>   | “... un complesso di imprese che, pur dotate ciascuna di un proprio soggetto giuridico, hanno in comune il soggetto economico; in altri termini, si ha un gruppo quando una persona o un gruppo di persone hanno il potere di determinare l'indirizzo di gestione di più imprese che si presentano come autonome”   |
| Cassandro, 1982 <sup>17</sup>  | “... un complesso economico costituito da più aziende, aventi in prevalenza la forma giuridica di società per azioni, le quali, pur mantenendo inalterata la loro autonomia giuridica, vengono controllate, mediante partecipazioni al capitale, da un medesimo soggetto economico che coordina le attività di ognuna secondo un indirizzo gestionale unitario”   |
| Pisoni, 1983 <sup>18</sup>     | “... l'esistenza di una pluralità di imprese aventi ciascuna un distinto soggetto giuridico rappresenta una condizione indispensabile per l'esistenza di un gruppo aziendale”   |
| Brunetti, 1985 <sup>19</sup>   | “... un insieme di aziende può definirsi «gruppo» se esiste la presenza di un centro o attore centrale... che svolge attività di allocazione delle risorse di coordinamento e di controllo generale, manovrando soprattutto alcune grandi leve decisionali attinenti alle «risorse critiche»”   |
| Passaponti, 1994 <sup>20</sup> | “... un istituto economico formalmente costituito da più aziende, ciascuna individuata da un proprio soggetto giuridico, ma tutte gestite secondo gli indirizzi di un comune soggetto economico... È solo con le società di capitali che è possibile ottenere il controllo effettivo dell'attività economica e realizzare così quel particolare modello di struttura che caratterizza il gruppo e lo differenzia dalle altre specie di aggregazioni aziendali”  |

<sup>13</sup> O. PAGANELLI, *Il bilancio di gruppo: significato economico e procedimenti di formazione*, Azzoguidi, 1968, p. 4.

<sup>14</sup> Op. cit. C. MASINI, *Lavoro e Risparmio*, p. 568.

<sup>15</sup> Op. cit. L. AZZINI, *Autonomia e collaborazione tra le aziende*, p. 71.

<sup>16</sup> P. SARACENO, *La produzione industriale*, Libreria Universitaria Editrice, Venezia, 1978, p. 55.

<sup>17</sup> Op. cit. P. E. CASSANDRO, *I gruppi aziendali*, p. 80.

<sup>18</sup> P. PISONI, *Gruppi aziendali e bilancio di gruppo*, Giuffrè, 1983, p. 34.

<sup>19</sup> G. BRUNETTI, *Il ruolo del bilancio consolidato nel governo dei gruppi di imprese*, In AA. VV., *Il bilancio consolidato. VII direttiva comunitaria e principi contabili*, Cedam, Padova, 1985, p. 46.

<sup>20</sup> Op. cit. B. PASSAPONTI, *I gruppi e le altre aggregazioni aziendali*, p. 70.

---

|   |   |
|---|---|
| Monti, 1996 <sup>21</sup>                           | “... un gruppo costituisce una forma particolarmente stretta di cooperazione tra imprese, caratterizzata dal fatto che le imprese interessate mantengono la propria forma giuridica ma perdono l'indipendenza economica; nell'ambito di un gruppo, l'attività economica dei singoli membri è imperniata sugli scopi e sugli interessi dell'entità superiore che è il gruppo, e la loro gestione è coordinata al livello del gruppo, quantomeno nei suoi aspetti più importanti” |
| Sarcone, 1999 <sup>22</sup>                         | “... due o più imprese si combinano tra loro in modo da costituire un'unica entità economica, gestita unitariamente; nella data combinazione, i soggetti titolari delle stesse imprese possono perdere la propria autonomia giuridica (come nelle fusioni, per le imprese incorporate o fuse) o possono anche mantenerla, come nei gruppi”  |
| Zattoni, 2000 <sup>23</sup>                         | “... un insieme di attività economiche che vengono realizzate in una logica unitaria da una o più aziende collegate da legami stabili, tali da limitare l'autonomia decisionale delle singole unità a favore della creazione, anche parziale, di una logica d'insieme”  |
| Terzani, 2002 <sup>24</sup>                         | “... complesso economico costituito da più aziende, aventi in prevalenza la forma giuridica di società per azioni, le quali, pur mantenendo la loro autonomia giuridica, vengono controllate da un medesimo soggetto economico che, avendo la facoltà di prendere le decisioni più opportune per il buon andamento del gruppo, coordina l'attività di ognuna secondo un indirizzo unitario”   |
| D'Amico, 2004 <sup>25</sup>                         | “... una struttura in grado di raggiungere situazioni di equilibrio per «fluttazioni» mediante una possibile e contigua ricomposizione dell'insieme”  |
| Picciotto, 2008 <sup>26</sup>                       | “... la forma più intensa di aggregazione, essendo suscettibile di originare una entità economica unitaria in virtù dei particolari legami che si istituiscono tra le aziende coinvolte”  |
| Fellagara, Tibiletti e Marchini, 2011 <sup>27</sup> | “... l'essenza dei gruppi si estrinseca nel peculiare rapporto di natura economico-giuridica esistente tra capogruppo e società controllate. La nozione stessa di gruppo poggia su due elementi distintivi considerati essenziali per configurare la struttura: la pluralità di soggetti giuridici autonomi e la loro subordinazione ad un unico soggetto economico individuabile nel soggetto che esercita il controllo della capogruppo”                                      |

---

*Fonte:* elaborazione propria

Come si evince sostanzialmente in tutti i contributi, il gruppo è visto quale “variante della grande impresa”, ovvero come un insieme di aziende, giuridicamente autonome, ma dirette o coordinate da un unico soggetto economico<sup>28</sup>.

<sup>21</sup> M. MONTI, *I gruppi e l'armonizzazione comunitaria*, Giuffrè, Milano, 1996, p. 554.

<sup>22</sup> Op. cit. S. SARCONI, *I gruppi aziendali. Strutture e bilanci consolidati*, p. 5.

<sup>23</sup> Op. cit. A. ZATTONI, *Economia e governo dei gruppi aziendali*, p. 16.

<sup>24</sup> S. TERZANI, *Il sistema dei bilanci*, FrancoAngeli, Milano, 2002, p. 291.

<sup>25</sup> L. D'AMICO, in L. MARCHI – M. ZAVANI, *Economia dei gruppi e bilancio consolidato. Una interpretazione degli andamenti economici e finanziari*, Giappichelli, Torino, 2004, p. 11.

<sup>26</sup> L. PICCIOTTO, *Il governo strategico dei gruppi aziendali. L'attività di pianificazione, programmazione e controllo*, in C. SORCI – G. FALDETTA, *I gruppi come strumenti di governo delle aziende*, Giuffrè, 2008, p. 52.

<sup>27</sup> A. M. FELLEGGARA, V. TIBILETTI, P. L. MARCHINI, *La disclosure sulla corporate governance nei gruppi, strumento di tutela di interessi diffusi*, Financial Reporting, 9-35, 2011.

<sup>28</sup> Il soggetto economico può essere definito come «la persona o il gruppo di persone che di fatto detiene ed esercita il supremo potere volitivo in azienda o in un gruppo di aziende, determinando le decisioni di ordine massimo (decisioni strategiche) e gli indirizzi di fondo

Tale configurazione ha effetti sia in termini organizzativi che di autonomia decisionale. Nel primo caso, infatti, l'attività produttiva delle singole realtà aziendali viene svolta in collaborazione con altre, e non più in maniera autonoma. Ciò implica, dall'altro lato, la rinuncia alla propria autonomia decisionale: sebbene mantengano la loro autonomia giuridica<sup>29</sup>, le aziende diventano parte di un gruppo caratterizzato dalla presenza di un unico soggetto economico al quale è affidato il compito di dirigere ed influenzare la politica di gestione delle singole entità del gruppo, attraverso una volontà economica unica, ispirata da una visione complessiva di gruppo, che va oltre gli interessi della singola entità.

La visione di gruppo quale "variante della grande impresa" è in qualche modo superata dal D'Amico. Quest'ultimo non focalizza l'attenzione sugli elementi strutturali di un gruppo, bensì sui risultati che ne derivano: D'Amico considera il gruppo come un mezzo per incrementare il patrimonio di conoscenze e di competenze (fonte di vantaggio competitivo) attraverso l'inclusione di aziende precedentemente esterne al gruppo<sup>30</sup>.

Un aspetto dibattuto concerne gli strumenti per l'esercizio del potere di direzione e controllo da parte della capogruppo: alcuni autori infatti (Cassandro, Terzani e Passaponti) concepiscono il gruppo come un'aggregazione composta da più società, preferibilmente di capitali, legate da un vincolo partecipativo: sarebbe proprio quest'ultimo a giustificare l'esercizio del potere da parte della controllante. Passaponti, in particolare, sottolinea l'importanza del legame partecipativo, indicandolo come l'unica modalità tramite la quale il soggetto economico può affermare le proprie prerogative sulle società controllate.

La restante parte della dottrina fonda il concetto di gruppo sulla sola circostanza che esista un comune indirizzo di gestione, ovvero di un unico soggetto economico che coordina e dirige l'attività dell'intero complesso, a prescindere dal possesso di partecipazioni nel capitale.

(obiettivi generali) della gestione»; M. PAOLONI, *Appunti di economia aziendale*, Quattro-Venti, 1995, p. 34. Sul punto si vedano anche: E. GIANNESI, *Le aziende di produzione originaria*, Corsi, Pisa, 1960; A. AMADUZZI, *L'azienda nel suo sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni*, Utet, Torino, 1963; Op. cit. G. FERRERO, *Istituzioni di economia d'azienda*; Op. cit. P. ONIDA, *Economia d'azienda*.

<sup>29</sup> La conservazione dell'autonomia giuridica rappresenta l'elemento che contraddistingue il gruppo aziendale dalla grande azienda unica suddivisa in sezioni territorialmente sparse. In questo caso, infatti, le diverse sezioni aziendali mancano totalmente di autonomia giuridica. Ciò ha implicazioni anche dal punto di vista economico-finanziario: le aziende del gruppo, a differenza delle divisioni, redigono il proprio bilancio, hanno un proprio capitale e d un proprio reddito. S. TERZANI, *Il bilancio consolidato*, Cedam, Padova, 1992.

<sup>30</sup> Op. cit. L. D'AMICO, in L. MARCHI – M. ZAVANI, *Economia dei gruppi e bilancio consolidato. Una interpretazione degli andamenti economici e finanziari*.

In sintesi, due elementi caratteristici qualificano con certezza il gruppo aziendale:

- *esistenza di una pluralità di soggetti giuridici*: ciascuna impresa appartenente al gruppo è dotata di una propria autonomia giuridico-patrimoniale;
- *esistenza di un unico soggetto economico* che eserciti un potere di direzione e coordinamento (capogruppo). La pluralità di soggetti giuridici, che qualifica il raggruppamento da un punto di vista formale, non risulta pertanto sufficiente a qualificare l'aggregazione come gruppo aziendale. Da un punto di vista sostanziale, è necessaria la presenza di un unitario soggetto economico in grado di stabilire gli indirizzi di governo per tutte le entità del gruppo.

La dottrina economico-aziendale ha inoltre discusso i vantaggi e gli svantaggi derivanti dall'appartenenza al gruppo aziendale.

I vantaggi possono essere di carattere *economico, extra-economico, e tributario*.

I vantaggi di carattere economico si riferiscono<sup>31</sup>:

- a) alla possibilità di conseguire economie di scala, di scopo, di specializzazione;
- b) alla riduzione del rischio di impresa<sup>32</sup>. L'autonomia giuridica delle diverse unità che compongono il gruppo e il conseguente maggiore o minore grado di dipendenza dalle une dalle altre, consentono alla capogruppo di arginare le perdite conseguite nelle singole società;
- c) al miglioramento delle proprie condizioni produttive con il conseguente raggiungimento di un equilibrio economico-finanziario, di efficacia ed efficienza della gestione operativa, durevole nel tempo;
- d) alla possibilità di favorire lo sviluppo di impresa, attraverso l'acquisizione di entità già esistenti e con esperienza nel settore e nel mercato di interesse. Ciò consente di rispondere ad una esigenza di adeguamento ad un ambiente dinamico e mutevole<sup>33</sup>; l'appartenenza al

<sup>31</sup> Op. cit. F. GIACCARI, *Le aggregazioni aziendali*.

<sup>32</sup> Per approfondimenti si vedano: Op. cit. L. AZZINI, *I gruppi aziendali*; Op. cit. F. PEPE, «Holdings» gruppi e bilanci consolidati; Op. cit. P. ANDREI, *Il bilancio consolidato nei gruppi internazionali*; Op. cit. A. ZATTONI, *Economia e governo dei gruppi aziendali*; Op. cit. F. GIACCARI, *Le aggregazioni aziendali*; S. CORONELLA, *I modelli di previsione delle crisi aziendali: alcune riflessioni*, in *Rivista italiana di ragioneria e di economia aziendale*, 109, 503-516, 2009.

<sup>33</sup> Op. cit. G. ZAPPA, *Le produzioni nell'economia delle imprese, (Tre Tomi)*; FERRANDO P.M., *Gruppo e teoria dell'impresa. Ipotesi interpretative a confronto*, in R. CASELLI – P.M. FERRANDO – A. GOZZI, *Il gruppo nell'evoluzione del sistema aziendale*, FrancoAngeli, Milano, 1990.

gruppo implica infatti un accrescimento delle proprie dimensioni, lo sviluppo e l'implementazione di nuove strategie (penetrazione in nuovi settori o nuovi mercati geografici), lo sfruttamento delle competenze tecnico-manageriali e strutturali.

I vantaggi di carattere extra-economico riguardano<sup>34</sup>:

- a) l'aumento della capacità di credito; la conformazione a gruppo facilita l'accesso a migliori condizioni di credito e finanziamento da parte di soggetti terzi;
- b) lo sfruttamento dell'effetto leva azionaria e creditizia (o finanziaria). Il primo si riferisce alla possibilità per l'azionista di maggioranza di controllare un maggior numero di risorse monetarie rispetto a quelle investite. La leva creditizia riguarda invece i vantaggi derivanti dallo sfruttamento della capacità di indebitamento delle singole entità giuridiche.

Infine, l'appartenenza al gruppo comporta *vantaggi di natura tributaria*: il gruppo, essendo composto da diverse entità, può approfittare del regime fiscale favorevole che caratterizza il territorio in cui è collocata un'unità.

### 1.2.2. La tassonomia dei gruppi aziendali

La letteratura economico-aziendale ha proposto diversi criteri per la classificazione dei gruppi aziendali. Il paragrafo sintetizza i principali.

Sebbene alcuni dei criteri considerati conducano in più casi all'individuazione di gruppi aventi caratteristiche identiche (Tabella 2), l'analisi delle diverse classificazioni risulta utile per comprendere al meglio la logica di costruzione del bilancio consolidato (destinatari e finalità).

Un primo criterio di classificazione è basato sulla tipologia di integrazione economico-operativa. In tal senso è possibile distinguere tra *gruppi ad integrazione verticale, orizzontale e gruppi conglomerati*<sup>35</sup>.

Nei *gruppi ad integrazione verticale* ciascuna azienda svolge attività complementari, ovvero fasi diverse dello stesso processo produttivo: l'output

<sup>34</sup> Op. cit. S. CORONELLA, *I modelli di previsione delle crisi aziendali: alcune riflessioni*; M. RIJA, *Comunicazione economico-finanziaria, bilancio consolidato e adozione degli IAS/IFRS nei gruppi aziendali*, FrancoAngeli, Milano, 2010.

<sup>35</sup> Op. cit. B. PASSAPONTI, *I gruppi e le aggregazioni aziendali*; L. AZZINI, *I gruppi: lineamenti economico-aziendali*, Giuffrè, Milano, 1968; V. ANTONELLI, *Le relazioni trasversali tra aziende. Strutture e funzionamento*, Giappichelli, Torino, 2001; E. G. PAOLONE, *I gruppi e il consolidamento dei bilanci*, Esselibri, Napoli, 2007; S. GARDINI, *Il bilancio consolidato secondo i principi contabili nazionali e internazionali*, Giuffrè, Milano, 2010; Op. cit. C. SORCI – G. FALDETTA, *I gruppi come strumenti di governo delle aziende*.

di un'entità costituisce l'input di un'altra, fino alla realizzazione del prodotto/servizio finito destinato alla distribuzione sul mercato. La capogruppo controlla le consociate, esercitando i suoi poteri direttivi e di coordinamento organizzativo e finanziario. I vantaggi derivanti dall'appartenenza al gruppo riguardano lo sfruttamento di economie di scala, la riduzione dei costi unitari ed il conseguimento di una maggiore efficienza del processo produttivo.

Tab. 2 – *Tassonomia dei gruppi aziendali*

| <b>Criterio di classificazione</b>   | <b>Tipologie di gruppi</b>  |
|--|---|
| In base al livello di integrazione economico-operativa   | A) Gruppi verticali;<br>B) Gruppi orizzontali;<br>C) Gruppi conglomerati.                       |
| In base all'affinità economico-tecnica o al livello di integrazione strategica                                     | A) Gruppi economici;<br>B) Gruppi finanziari;<br>C) Gruppi misti.                               |
| In base alla combinazione tra grado di integrazione e comportamento manageriale                                    | A) Gruppi strategici;<br>B) Gruppi finanziari;<br>C) Gruppi formali;<br>D) Gruppi patrimoniali. |
| In base alla presenza di titoli della società controllante o di una controllata negoziati in mercati regolamentati | A) Gruppi quotati;<br>B) Gruppi non quotati.  |
| In base all'area geografica in cui il gruppo esercita la propria attività  | A) Gruppi nazionali;<br>B) Gruppi internazionali;<br>C) Gruppi multinazionali.                  |
| In base alla natura giuridica del soggetto economico dell'aggregazione   | A) Gruppi pubblici;<br>B) Gruppi privati.   |

Fonte: elaborazione propria

Nei *gruppi ad integrazione orizzontale* le imprese svolgono attività omogenee in quanto operano all'interno dello stesso settore produttivo.

I vantaggi perseguibili si riferiscono al conseguimento di un maggior peso contrattuale ed allo sfruttamento di costi comuni, come i costi di pubblicità o di ricerca e sviluppo.

Infine, i *gruppi conglomerati* sono composti da imprese che operano in settori molto diversi tra loro, collegate da vincoli di natura esclusivamente finanziaria e senza alcuna connessione di carattere economico-tecnico.

I vantaggi derivanti dall'appartenenza a questo tipo di gruppo sono legati al frazionamento dei rischi derivante dalla diversificazione delle attività: la possibilità di operare in più settori consente di contenere eventuali crisi che caratterizzino uno specifico settore, senza pregiudicare l'andamento economico-finanziario del gruppo nel suo complesso.