Molte sono infatti, e troppo marcate perché siano ignorate, le differenze tra il regime di operatività proprio della società per azioni, ancorché in mano pubblica, e quello in cui di regola opera l' ente pubblico economico:

a) per quanto concerne la prima, appare sufficiente rinviare alle norme di diritto comune, benché si possano rinvenire, in specifiche disposizioni del codice civile o in leggi speciali ma soprattutto nella giurisprudenza, taluni vincoli di natura particolare – ad esempio, la previsione statutaria (peraltro insussistente nel caso dell'IPZS) della cosiddetta *golden share;* il persistere di un regime di assoggettamento al controllo della Corte dei conti ai sensi dell'art.12 legge n.259 del 1958 ovvero ancora l'obbligo di applicazione della normativa comunitaria in materia di approvvigionamenti di beni e servizi nella sua qualità di organismo di diritto pubblico – che hanno indotto la Corte costituzionale[5] a ritenere le società per azioni derivanti dalla trasformazione di enti pubblici economici, finché lo Stato ne conservi il controllo, come società di diritto speciale;

b) ben diverso è il regime di operatività dell'ente pubblico economico, per il quale la dottrina e la giurisprudenza, al di là di quanto previsto dalle stesse norme istituzionali, hanno da tempo individuato una serie di vincoli che non sussistono per le società in mano pubblica: tra essi, la necessità dell'approvazione ministeriale per il bilancio di esercizio e per talune deliberazioni di maggiore importanza; l'assoggettamento ad un regime di vigilanza e controllo da parte di una o più autorità di Governo, cui compete altresì la designazione o la nomina di propri rappresentanti negli organi dell'ente; l'assoggettamento ad autorizzazione per quanto riguarda la produzione di determinati beni caratterizzati dalla fede pubblica; l'obbligo di perseguire i propri fini istituzionali e

[5]) Sent. N. 466/1993

indisponibilità degli stessi; la sottoposizione al controllo della Corte dei Conti ai sensi dell'art.12 della legge 21 marzo 1958, 259.

Se a tali isostanziali differenze si aggiunge la sia pur teorica possibilità che le azioni costituenti il capitale sociale della neo-costituita società siano cedute, in tutto o in parte, a privati operatori, si comprende come il regime della concessione – o, se si vuole, convenzionale - con i suoi vincoli e le sue condizioni di operatività rappresenti l'unica forma di garanzia – al di là anche di quanto possa assicurare lo stesso Stato azionista attraverso l'esercizio dei poteri assembleari, e comunque con maggior trasparenza – per il perseguimento, da parte del privato operatore, di quei fini pubblici che il legislatore aveva inteso perseguire con l'istituzione dell'originario regime della privativa in capo a un soggetto pubblico.

Con riferimento alla suindicata vicenda, nel corso della prima assemblea dei soci il magistrato delegato al controllo, preoccupato dei possibili riflessi in sede comunitaria di una non tempestiva soluzione del problema, ha chiesto delucidazioni al rappresentante dell'unico socio, portatore dell'intero capitale sociale, sulle iniziative adottate, o eventualmente in corso di adozione, per risolvere la complessa questione, ricevendone assicurazioni che la stessa era da tempo allo studio del Ministro dell'economia, nella sua richiamata duplice veste di azionista unico e di responsabile governativo per le privatizzazioni, e che quanto prima sarebbero stati adottati gli opportuni provvedimenti.

Nessun provvedimento risulta essere stato, al momento, adottato per avviare a soluzione il problema, talché la Corte non può non rappresentare l'esigenza che la descritta situazione di pregiudizievole incertezza e, per certi versi, di non conformità a legge, nella quale la società si trova ad operare ormai da oltre un anno, venga al più presto rimossa.

2) Gli organi societari e il nuovo modello organizzativo

Si premette che la nuova società ha per oggetto gli stessi compiti già attribuiti per legge all'Istituto Poligrafico dello Stato nella sua veste di ente pubblico economico, con qualche marginale adattamento richiesto dalla nuova configurazione di soggetto giuridico privato; il che conferma quanto si è già osservato in precedenza, e cioè che , almeno in questa prima fase e salvo improbabili evoluzioni nel breve periodo, la forma della società per azioni non ha sostanzialmente alterato il ruolo di servizio pubblico essenziale svolto dal Poligrafico dello Stato per lo svolgimento di attività non delegabili al mercato, in quanto eseguibili soltanto in un regime di vincoli e sulla base di direttive in grado di assicurare il soddisfacimento di determinati obiettivi di sicurezza e di fede pubblica, vincoli evidentemente non conciliabili con l'autonomia gestionale e con la discrezionalità delle scelte relative, tipiche di una società per azioni operante in regime di concorrenza.

Ciò è quanto, in buona sostanza, ha osservato anche la Commissione UE nel ritenere compatibili col Trattato gli aiuti di stato concessi con l'art.22 della legge n.144 del 1999, allorché ha richiamato espressamente la parte del piano di ristrutturazione presentato dall'Italia, in cui si afferma che il Poligrafico *"ridurrà notevolmente la sua capacità produttiva"* cessando di svolgere *"tutta la sua attività attuale destinata al settore commerciale e si limiterà a prodotti e servizi destinati alla pubblica amministrazione"* (punto 99 cit. dec. Commissione UE), con *"una perdita di produzione di circa 170 miliardi di ITL su un fatturato totale di 977 miliardi di ITL (17%)"* sulla base dei valori di bilancio al 31 dicembre 1998. Di qui anche la già rilevata necessità di una separazione contabile che, distinguendo i costi e i ricavi attinenti ai prodotti venduti esclusivamente alla pubblica amministrazione da quelli relativi a prodotti destinati a clienti privati, consentirà al Poligrafico di svolgere legittimamente, secondo la normativa

comunitaria, le attività commerciali residue una volta che sia stato realizzato il piano di ristrutturazione.

Ciò precisato, resta da notare, in tema di organizzazione, che gli organi della società sono disciplinati dallo statuto, redatto in conformità alle norme del codice civile e approvato dall'assemblea dei soci nella sua prima seduta, per cui non vi sono particolari osservazioni da formulare:prescindendo dall'assemblea per la quale non può che rinviarsi alle norme di diritto comune, vale in questa sede ricordare, per mera completezza di informazione, che il consiglio di amministrazione è composto da un numero di membri non inferiore a cinque e non superiore a nove secondo quanto stabilito dall'assemblea (in atto, nove), che può variare il numero degli amministratori anche in corso di mandato del consiglio; in tal caso, i nuovi amministratori scadono con l'intero consiglio.
Al consiglio di amministrazione competono tutti i poteri di ordinaria e straordinaria amministrazione, escluso soltanto quanto, per legge o per statuto, sia di competenza dell'assemblea.
Ai membri del consiglio di amministrazione spettano il rimborso delle spese sostenute in ragione del loro ufficio ed un compenso determinato dall'assemblea ordinaria degli azionisti. Nella prima assemblea, l'azionista unico ha così determinato gli emolumenti spettanti al presidente e ai membri del consiglio di amministrazione per la carica rivestita:

- presidente: euro 90.000 annui lordi;
- consiglieri: euro 25.000 annui lordi.

Ai membri del consiglio di amministrazione incaricati di specifici compiti operativi (in atto, presidente e amministratore delegato) spettano altresì una specifica remunerazione per i compiti ad essi delegati (su ciò, *infra)*.
Quanto al collegio sindacale, a sua volta costituito da tre membri effettivi e due supplenti, i compensi attribuiti sono i seguenti:

- presidente collegio sindacale: euro 28.000 annui lordi;

- componenti effettivi : euro 23.000 a.l.

Non sono previsti compensi particolari per i membri supplenti, salvo ovviamente che subentrino ai sindaci effettivi in caso di assenza o impedimento.

Si ritiene opportuno precisare che i membri dei suddetti organi di estrazione ministeriale, in quanto dirigenti generali dell'amministrazione designante, sono tenuti a riversare i rispettivi emolumenti ad apposito fondo perequativo presso l'amministrazione di provenienza.

Non è prevista, e pertanto non spetta, alcuna medaglia di presenza; pertanto, diversamente da quanto avveniva in precedenza nell'ente pubblico economico, tale medaglia non viene più corrisposta nemmeno al magistrato della Corte dei conti delegato al controllo per la sua partecipazione alle sedute degli organi collegiali.

Al presidente e all'amministratore delegato - il primo nominato direttamente dall'azionista nella prima assemblea utile dei soci[6] tenutasi il 20 novembre 2002, il secondo designato al proprio interno dal consiglio di amministrazione nella prima seduta dell'organo, avvenuta in data 12 dicembre 2002 - sono poi stati attribuiti specifici compensi in relazione ai compiti operativi agli stessi delegati dal consiglio medesimo, ai sensi del combinato disposto degli articoli 2381 e 2389, comma 2, del codice civile.

Riguardo a tale ultima deliberazione, il magistrato delegato al controllo, ha ripetutamente formulato dubbi di legittimità in relazione alla circostanza che la determinazione della remunerazione spettante al presidente e all'amministratore delegato per l'esercizio dei poteri delegati era stata demandata ad un comitato composto da due membri del consiglio stesso e da un esperto esterno, senza che fosse prevista né una successiva ratifica da parte del consiglio di amministrazione né, quanto meno, una attività di *reporting* all'organo collegiale sulle determinazioni

---

[6]) L'assemblea della società era stata fissata, in prima convocazione, per l'8 novembre 2002 e in seconda convocazione per il 13 novembre 2002; essendo andata deserta la prima convocazione e rinviata la seconda, per evidente mancanza di direttive da parte dell'azionista, la prima assemblea effettiva si è svolta in data 20 novembre 2002.

eventualmente assunte dal comitato medesimo. Ha ritenuto infatti il magistrato che la partecipazione di un estraneo al suddetto organismo, in quanto investito di poteri decisori, contrasti con la previsione normativa di cui all'art. 2381 del codice civile, a tenore del quale " *il consiglio di amministrazione può delegare i suoi poteri, (ad eccezione di quelli ivi espressamente indicati) ad uno o più dei suoi membri*" ed inoltre con il criterio di buona amministrazione che impone al consiglio di prendere, in ogni caso, consapevole conoscenza del contenuto e delle modalità di esercizio dei poteri delegati.

Sulla questione, soltanto successivamente e a seguito di espressa richiesta in tal senso formulata dal magistrato, è stata poi acquisito il prescritto - dall'art.2389, 2° comma cit. – parere del collegio sindacale, in un primo momento irritualmente ritenuto come acquisito per la semplice presenza di uno dei suoi componenti alla seduta consiliare.

Nel corso della riunione del citato organo di controllo, tenutasi il 3 luglio 2003, il magistrato ha potuto prendere visione della documentazione nel frattempo (e precisamente, in data 12 giugno 2003) depositata dal comitato, dalla quale ha potuto accertare che lo stesso, dopo aver sentito il collegio sindacale, ha così determinato la remunerazione per l'esercizio dei poteri delegati :

a) al presidente del consiglio di amministrazione, oltre al corrispettivo nella misura fissata dall'assemblea ex art. 2389, 1° comma, spetta un compenso (variabile) pari a Euro 30.000 (trentamila/00) annui lordi, correlato al raggiungimento di obiettivi annuali, oggettivi, specifici e misurabili sulla base del piano industriale nonché delle deleghe attribuite, che saranno definiti dal consiglio di amministrazione su proposta di un'apposita commissione, da costituirsi a cura del consiglio stesso. La corresponsione dell'emolumento variabile avverrà entro il primo semestre dell'anno successivo previa verifica – da parte del consiglio di amministrazione ovvero di un'apposita commissione consiliare –

dell'effettivo raggiungimento degli obiettivi fissati. E' altresì previsto che, in difetto di indicazione degli obiettivi annuali, gli stessi si considereranno convenzionalmente raggiunti *pro rata temporis.*

b) nei confronti dell'amministratore delegato - scelto nella persona già investita della carica di direttore generale nell'ente pubblico economico e riconfermata nell'incarico anche nel nuovo assetto societario - il corrispettivo del rapporto di amministrazione ex art.2389 c.c., non assorbito dalla retribuzione relativa al coesistente rapporto di natura dirigenziale, è stato determinato come segue:
    - un compenso fisso pari a Euro 70.000 (settantamila/00) annui lordi,, comprensivo del corrispettivo ex art.2389, 1° comma c.c.;
    - un compenso variabile pari a Euro 80.000 (ottantamila/00) annui lordi, da corrispondersi al raggiungimento di obiettivi annuali, oggettivi, specifici e misurabili sulla base degli stessi criteri già illustrati per il presidente.

In favore dell'amministratore delegato è inoltre previsto un TFM (trattamento di fine mandato) in misura pari a 1/12 degli emolumenti complessivamente goduti, sia a titolo di compenso fisso che di compenso variabile, nell'arco del mandato; seguono infine una serie di clausole volte a conferire a quest'ultimo, attraverso un complesso meccanismo di incentivi e di penali, un certo carattere di stabilità, con una durata minima di tre anni.

E' da soggiungere che, interpretando estensivamente, con l'evidente tacito assenso del consiglio di amministrazione, la portata della delibera di investitura, il comitato ha altresì proceduto alla stipula del rapporto di lavoro dirigenziale, a tempo indeterminato, tra lo stesso amministratore delegato/direttore generale e l'IPZS s.p.a., mantenendone il contenuto,

come nel precedente ordinamento, ancorato al CCNL dei dirigenti delle aziende industriali applicato ai dirigenti del Poligrafico.

Sulla base di detto contratto, la retribuzione del direttore generale resta determinata in misura pari a tre volte la retribuzione iniziale prevista dal CCNL per i dirigenti di aziende industriali, da corrispondersi in 14 mensilità, oltre ad una parte variabile pari ad Euro 35.000 (trentacinquemila/00) annui lordi, in funzione dei risultati conseguiti, da valutarsi alla stregua dei medesimi criteri già illustrati, su proposta di un'apposita commissione.

In occasione della citata riunione del collegio sindacale, il magistrato delegato, stante l'assenza di qualsiasi iniziativa di informazione nei confronti dell'organo collegiale di amministrazione, ha reiterato le perplessità già manifestate avuto riguardo sia alla composizione del comitato , sia alla mancata previsione, a carico del comitato, dell' obbligo di informare il consiglio medesimo circa l'espletamento del mandato ricevuto, sia infine all'inammissibilità di un totale disinteresse del suddetto organo collegiale per una questione di così grande rilevanza per il buon andamento della gestione. Ha chiesto infine di conoscere le valutazioni del collegio sindacale in ordine ai compensi attribuiti, dal momento che, al di là della mera affermazione dell'avvenuto consulto, nessuna valutazione dell'organo di controllo era possibile desumere dalla documentazione esibita.

Al riguardo, il presidente del collegio - che pure aveva espresso, in sede di consiglio di amministrazione (cfr. verbale del 7 febbraio 2003) "la propria perplessità circa la possibilità che il consiglio si spogli definitivamente di un potere ad esso riservato dalla legge per attribuirlo in via definitiva ad una commissione esterna – ha poi comunicato di aver espresso l'avviso favorevole dell'organo di controllo sulle determinazioni ad esso sottoposte dal comitato, essendo le stesse conformi ad una prassi generalmente seguita nelle società controllate dal Ministero dell'economia; nel merito, ha fornito assicurazioni che gli emolumenti in questione sono rapportati ai

compensi generalmente praticati nelle medesime società sulla base di un *"codice di autodisciplina" (c.d. "codice Preda")*, elaborato dal *"Comitato per la Corporate Governance delle società quotate"*, recante una serie di indicazioni volte a definire i criteri per la determinazione dei compensi da corrispondersi agli amministratori.

In ordine alla vicenda, non risultando finora assunta, nonostante le ripetute sollecitazioni del magistrato delegato, alcuna iniziativa volta a sottoporre all'attenzione del consiglio di amministrazione, per le valutazioni di sua competenza, le determinazioni adottate dal comitato, la Corte, pur prendendo atto della asserita parametrazione dei compensi in questione ai criteri di carattere generale praticati nelle società controllate dallo Stato e prescindendo pertanto dal merito delle determinazioni stesse, ritiene comunque di dover rilevare che il comitato, attesa la sua composizione mista, non poteva essere investito se non di una funzione di mera proposta, da sottoporsi a successiva ratifica del consiglio di amministrazione, cui la previsione dell'art.2381 c.c. non consente di delegare compiti propri se non nell'ambito dei suoi componenti. E' da aggiungere che lo stesso evocato *"codice Preda"*, di asserita generale applicazione nella c.d. Corporate Governance delle società quotate, prevede espressamente, al punto 8.1, che *"il consiglio di amministrazione costituisce al proprio interno un comitato per la remunerazione e per gli eventuali piani di stock option"* e che tale comitato, composto prevalentemente di amministratori non esecutivi, *"formula proposte al consiglio, in assenza dei diretti interessati, per la remunerazione degli amministratori delegati e di quelli che rivestono particolari cariche, nonché, su indicazione degli amministratori delegati, per la determinazione dei criteri per la remunerazione dell'alta direzione della società".*

E' evidente come nel caso in esame le suindicate direttive siano state del tutto disattese con il conferire al comitato, nonostante la sua composizione mista, il mandato di determinare direttamente e *in via*

definitiva la remunerazione da attribuire al presidente e all'amministratore delegato e come l'anomalia sia aggravata dall'estensione del mandato alla determinazione non dei soli criteri bensì della stessa retribuzione e addirittura alla stipula del contratto di lavoro dirigenziale tra la società e il direttore generale; compito questo da ritenersi del tutto estraneo alla previsione dell'art.2389, 2° comma cod. civ., concernente la determinazione dei compensi per lo svolgimento delle funzioni delegate, ma non anche di quelli di natura retributiva propri di un rapporto di lavoro dipendente, quale resta in ogni caso quello che astringe il direttore generale nei confronti dell'Istituto.

Ciò che appare peraltro più censurabile è il dichiarato intento dell'organo collegiale di amministrazione di restare estraneo a qualunque assunzione di responsabilità, anche di natura meramente *"politica"*, nella determinazione dei suddetti emolumenti, quasi che non si trattasse di compiti ad esso ascritti dalla legge e dallo statuto, pur se ne sia consentita la delega a suoi componenti e a determinate condizioni.

Tutto ciò premesso, ritiene la Corte doversi dichiarare la non conformità a legge e a criteri di buona amministrazione del comportamento tenuto, con riferimento al caso di specie, dal consiglio di amministrazione dell'IPZS s.p.a., segnalando all'azionista l'esigenza che la descritta situazione di illegittimità venga al più presto rimossa.

2.1) Si ritiene ora opportuno fornire una sommaria informazione sui poteri delegati dal consiglio di amministrazione nella seduta del 12 dicembre 2002, ma oggetto di successive precisazioni nelle sedute del 27 maggio 2003, per quanto concerne l'amministratore delegato, e del 27 giugno 2003 per quanto concerne il presidente, in relazione ai dubbi insorti in tema di delimitazione dei rispettivi poteri.

Si premette al riguardo che già il legislatore delegato, con il più volte citato decreto n.116 del 1999, aveva prefigurato un ordinamento dell'ente pubblico economico IPZS sul modello di una società per azioni allo scopo di agevolarne la trasformazione in un soggetto di diritto comune: di ciò si

è data ampia notizia nella precedente relazione al Parlamento, cui si rinvia per ulteriori dettagli informativi. Mette conto peraltro di ricordare che la maggior parte dei poteri operativi era stata delegata al presidente dell'Ente, configurato alla stregua di un amministratore delegato, cui competeva l'obbligo di informare trimestralmente il consiglio sulle deliberazioni assunte nel periodo di riferimento. Tra i poteri delegati, era compresa la facoltà di assumere obbligazioni fino a concorrenza di 50 miliardi di vecchie lire, con poteri di spesa, relativamente alla gestione corrente, fino a 5 miliardi per singola operazione nonché quella di partecipare a gare e licitazioni, stipulando i relativi contratti in caso di aggiudicazione, con il limite di importo, per ciascuna operazione, di lire 10 miliardi. Quanto al direttore generale, i poteri di spesa per singola operazione erano fissati in 2 miliardi di lire relativamente ai beni servizi attinenti alle produzioni tipiche dell'Istituto, con obbligo di riferire periodicamente al presidente dell'Istituto.

Sull'ampiezza dei poteri delegati al presidente dell'ente, la Corte aveva formulato osservazioni critiche in relazione alla circostanza che, con tal modo di operare, non solo si alterava il modulo tipico di funzionamento del consiglio di amministrazione di un ente pubblico, facendo di fatto venir meno l'apporto delle specifiche professionalità che la legge delegata aveva voluto inserire nell'organo deliberante, bensì si correva il pericolo che, con il sostanziale trasferimento dei poteri gestionali dall'organo collegiale a quello monocratico, gli organi di vigilanza e di controllo venivano in buona parte emarginati da ogni processo decisionale e di controllo, passando quest'ultimo da concomitante a successivo.

Nel nuovo assetto organizzativo di società per azioni, tali osservazioni vengono a perdere gran parte del loro significato, da un lato perché il modulo operativo prescelto per l'esercizio concreto dei poteri gestionali, modellato sulla base della previsione normativa di cui all'art. 2381 codice civile, appare conforme alla configurazione di soggetto di diritto comune assunta dal Poligrafico dello Stato, dall'altro perché la maggior parte dei

poteri decisionali, con alcune modifiche significative di cui in avanti si dirà, risultano ora attribuiti all'amministratore delegato, figura ovviamente assente nel precedente ordinamento, mentre i poteri di indirizzo strategico e di controllo sono riservati al consiglio di amministrazione, e non più all'organo esterno ministeriale, sostituito dall'assemblea dei soci.

In tale quadro si inserisce, con una specifica connotazione, la figura del presidente dell'Istituto, cui sono attribuiti taluni poteri decisionali di natura più propriamente istituzionale, come quelli relativi alla cura dei rapporti con la pubblica amministrazione, con enti ed organismi nazionali ed internazionali, nonché quelli concernenti la promozione di iniziative di carattere culturale ed editoriali, volte alla valorizzazione e alla pubblicizzazione dell'attività e dei prodotti dell'Istituto.

Al presidente risultano inoltre attribuiti i seguenti poteri:

- configurare, d'intesa con l'amministratore delegato, le linee strategiche e gli indirizzi generali della società, da recepire nel piano d'impresa e da sottoporre all'approvazione del consiglio di amministrazione;
- transigere qualsiasi vertenza, ad eccezione di quelle individuali e collettive in materia di lavoro;
- accettare proposte di concordato e rappresentare la società davanti a qualsiasi autorità giudiziaria e in tutti i gradi di giurisdizione;
- deferire e compromettere in arbitri qualsiasi vertenza, sia in base a clausola compromissoria, sia in base a separati atti di compromesso;
- conferire incarichi professionali e di consulenza, con un limite di importo per ciascuna operazione di Euro 0,3 milioni;
- rilasciare infine, nei limiti dei poteri sopra indicati, procure e mandati generali e speciali, anche con facoltà di subdelegare; nominare e revocare rappresentanti e concessionari.

Sui poteri così conferiti al presidente è stata successivamente ravvisata, dal presidente stesso, la necessità di una ulteriore riflessione del consiglio

di amministrazione, affinché venissero specificate in maniera più appropriata le funzioni a lui attribuite in materia di iniziative e manifestazioni in campo editoriale e promozionali , con specifico riguardo al profilo più propriamente decisionale; al riguardo il consiglio, pur condividendo le considerazioni espresse dal presidente, si è riservato di svolgere una più attenta riflessione, ai fini di assumere le conseguenti decisioni.[7]

All'amministratore delegato, a sua volta, sono stati delegati, con esclusione di quelli espressamente conferiti al presidente e, ovviamente, di quelli riservati per legge allo stesso consiglio di amministrazione, tutti i poteri gestionali , pressoché modellati su quelli in precedenza attribuiti al presidente dell'ente, e in particolare, a titolo puramente esemplificativo :

- costituire, regolare ed estinguere rapporti giuridici patrimoniali, anche stipulando i relativi atti e contratti di acquisizione, alienazione, ecc. fino ad un importo massimo di 25 milioni di euro, al netto delle imposte, per ciascuna operazione;
- emettere offerte contrattuali, ferme ed irrevocabili, aventi ad oggetto opere, prodotti e servizi aziendali e quindi stipulare, con tutte le clausole più opportune compresa quella compromissoria i relativi contratti;
- concorrere per le predette attività a gare, aste pubbliche e licitazioni private, indette da enti pubblici e privati, anche attraverso la partecipazione a consorzi e raggruppamenti temporanei d'imprese, fino ad un limite di euro 25 milioni, al netto delle imposte, per ciascuna operazione;
- stipulare contratti di mediazione e commissione fino ad un limite di euro 10 milioni per ciascun contratto, al netto delle imposte;
- richiedere proposte contrattuali, indire e condurre gare, licitazioni ed aste aventi ad oggetto l'acquisizione di opere, sistemi, prodotti,

[7]) Cfr. verbale del 27 giugno 2003.

appalti e servizi di terzi e quindi stipulare i relativi contratti, con tutte le clausole ritenute opportune, fino ad un importo massimo di euro 20 milioni per ciascuna operazione;

- conferire incarichi di consulenza in relazione a specifiche esigenze sociali fino al limite di un milione, al netto delle imposte, per ciascun contratto;
- assumere fidi bancari e concessioni di credito per importi fino ad euro 30 milioni;
- comporre, anche in via transattiva, vertenze di lavoro individuali e collettive, relative a dirigenti, quadri, impiegati ed operai.

In relazione ai poteri delegati, all'amministratore delegato spetta la rappresentanza della società.

Il consiglio di amministrazione ha riservato alla sua esclusiva competenza le decisioni riguardanti:

- la determinazione delle linee strategiche aziendali, approvazione di piani, programmi e budget;
- l'acquisizione e la cessione di partecipazioni, nonché la costituzione di società;
- la compravendita di immobili;
- l'approvazione di atti a rilevanza societaria riguardanti le società partecipate;
- la stipula di contratti e convenzioni di importo superiore a 25 milioni di euro per singola operazione;
- l'affidamento di consulenze ed incarichi di durata ultrannuale o di importo superiore ad un milione di euro per singola operazione;
- le operazioni finanziarie attive e passive a medio e lungo termine;
- il rilascio di garanzie reali nonché, per importi superiori a 20 milioni di euro, fideiussioni e lettere di patronage;
- l'approvazione delle linee organizzative aziendali;

- la stipula di atti di locazione e conduzione di immobili di durata eccedente i nove anni.

Tutti gli altri poteri per l'amministrazione e la gestione dell'azienda, all'infuori di quelli conferiti espressamente al presidente e di quelli riservati per legge al consiglio di amministrazione, sono stati attribuiti all'amministratore delegato.

Sulla base del quadro dei poteri delegati quale sopra delineato, l'amministratore delegato viene a configurarsi alla stregua di un *"capo-azienda"*, cui compete la responsabilità di portare ad attuazione i deliberati del consiglio di amministrazione in tema di programmi nonché di tradurre in azione concreta le linee strategiche dallo stesso delineate, ferma restando l'approvazione dell'azionista in sede di bilancio annuale.

Non sempre tuttavia tale schema esemplificativo risulta essere stato seguito con chiarezza nel concreto operare, e nei reciproci rapporti, degli organi societari .

Di fatto, il consiglio di amministrazione ha spesso assunto deliberazioni in materia contrattuale, di nomina di commissioni di gara e di aggiudicazioni, di incarichi di consulenza, anche per importi rientranti nei poteri delegati, sia al presidente che all'amministratore delegato.

Tale modulo operativo, non coerente con le delibere assunte dallo stesso organo collegiale, ha poi indotto il consiglio ad introdurre una modifica nei poteri in precedenza conferiti all'amministratore delegato in materia di procedure di gara, riservando alla propria competenza sia la nomina delle commissioni di gara – ora di volta in volta individuate, in sostituzione della preesistente commissione permanente - che le relative aggiudicazioni.

Se, a seguito di tali modifiche, il quadro dei poteri decisori in materia di procedure di gara risulta ora meglio delineato e in grado di assicurare un più elevato grado di trasparenza e di imparzialità, non altrettanto sembra potersi affermare per ciò che riguarda la rapidità delle decisioni e, in definitiva, l'efficienza complessiva del sistema gestionale, che risente della

complessità e della lunghezza del processo decisionale, propria di un consiglio di amministrazione di ampia composizione, tanto più che non risulta essere stato individuato alcun limite di importo per la sottoposizione a delibera consiliare, e dunque anche per gli acquisti di beni e servizi di importo inferiore alla soglia comunitaria; se a ciò si aggiunge la circostanza che la soglia comunitaria per gli acquisti di beni e servizi è stata, dall'art.24 della legge finanziaria per il 2003, abbassata all'importo di 50.000 euro, si comprende agevolmente come i procedimenti di gara, pur in un contesto di maggior trasparenza, risultino ora notevolmente appesantiti rispetto alla preesistente disciplina.

Sempre con riferimento alla deliberazione da ultimo adottata, non può infine tralasciarsi di osservare che la modifica della sfera di competenza dell'amministratore delegato risulta, al momento, operare soltanto sul piano interno, non essendo stato disposta la prescritta pubblicità nel registro delle imprese, indispensabile affinché l'intervenuto mutamento nei poteri a suo tempo conferiti allo stesso A.D. sia reso opponibile ai terzi.

Da quanto si è rilevato si desume non solo un quadro dei poteri decisionali alquanto confuso ed incerto, ma altresì un accavallarsi di responsabilità che, ad avviso della Corte, non giovano all'ordinato svolgersi dei processi decisionali stessi, in contrasto con le esigenze di rapidità e certezza delle decisioni, proprie di una società per azioni che miri ad operare in regime di competizione sul mercato. Si segnala pertanto l'opportunità di una ulteriore riflessione sul quadro complessivo delle deleghe quale venutosi a delineare dopo le varie deliberazioni adottate dal consiglio di amministrazione sulla materia, al fine di eliminare le rilevate cause di incertezza e di sovrapposizione di competenze e, in definitiva, di favorire l'adozione di deliberazioni non suscettibili di contrastanti interpretazioni in una materia delicata come l'assunzione e l'esecuzione di impegni contrattuali, indipendentemente dalla ripartizione