

Società. Come cambiano i controlli: la comparazione tra i sistemi tradizionale, monistico e duale

## Per le Spa scelta fra tre governance

*L'assetto classico copre ancora quasi il 90% della capitalizzazione di Borsa*

Il lancio di un sasso in uno stagno: è questo senza dubbio l'effetto della scelta di Intesa Sanpaolo di adottare il sistema monistico di governance. Per diverse ragioni e, principalmente, perché si tratta di:

una grande e importante società, le cui scelte, per principio, non possono non essere state meditate, da un lato, e non divenire perciò rilevanti, dall'altro;

una società che ha sperimentato dapprima il sistema "tradizionale" (ante fusione con il Sanpaolo) e poi, in esito a questa fusione, il sistema "dualistico"; cosicché, scegliendo ora il monistico pare affermare che sia questa la best choice possibile per la governance societaria in generale e bancaria in particolare;

una società bancaria, le cui decisioni organizzative non possono non essere rilevanti in un momento, come l'attuale, ove il rischio bancario sta vivendo momenti di fibrillazione a causa del coattivo percorso delle grandi banche popolari cooperative verso la forma di spa (anche tramite inevitabili aggregazioni); le quali, quindi, sono inoltre alle prese con la decisione di quale sia il modello organizzativo più adeguato a svolgere la loro attività nella nuova veste non più capitaria;

una scelta eclatante, perché evidentemente costringe tutti coloro che si interessano di governance (amministratori, dirigenti, consulenti, sindaci, studiosi) a chiedersi se quel 90% circa di società italiane amministrate con il sistema "tradizionale" sia solo una conseguenza dell'attitudine a preferire soluzioni sperimentate e tranquille.

I sistemi alternativi a quello tradizionale sono infatti assai "indigesti" alle società italiane: basti pensare che l'opzione fatta da Intesa è una soluzione che solo altre due società quotate praticano (Chl e Engineering che "pesano" lo 0,1 per cento del mercato in termini di capitalizzazione di borsa). Nella relazione annuale Consob del 2015, sono censite (si veda la tabella qui a fianco) 238 società quotate: due adottano il sistema monistico, quattro adottano il sistema dualistico (pari al 10,7% del mercato) e le altre 232 il sistema tradizionale (e cioè una quota dell'89,2%).

E, ampliando la platea a tutte le 40mila Spa italiane, secondo i dati elaborati da InfoCamere su Registro delle Imprese, solo 262 hanno adottato il dualistico (pari allo 0,65%) e 129 il monistico (0,32%).

Sistema tradizionale, sistema dualistico e sistema monistico sono dunque i tre modelli organizzativi che il nostro ordinamento mette a disposizione dei soci di Spa, quotate e non, per disciplinarne la gestione e il controllo. Nella Srl, invece, si può utilizzare il solo sistema tradizionale, seppur con l'opzione per alcune non irrisorie varianti.

Nel **sistema tradizionale**, i soci eleggono sia l'organo amministrativo (il consiglio di amministrazione) sia quello di controllo (il collegio sindacale). Ai soci competono l'approvazione del bilancio e l'azione di responsabilità verso amministratori e sindaci.

Nel **sistema dualistico**, i soci eleggono l'organo di controllo (il consiglio di sorveglianza) il quale, a sua volta nomina il consiglio di gestione, cui compete l'amministrazione della società. Al consiglio di sorveglianza spetta l'approvazione del bilancio e, ove lo statuto lo preveda, la definizione degli obiettivi strategici cui il consiglio di gestione deve attenersi. L'azione di responsabilità verso i componenti del management board spetta sia ai soci che al consiglio di sorveglianza. Ai soci compete l'azione di responsabilità verso i componenti del supervisory board.

Nel **sistema monistico**, i soci eleggono il consiglio di amministrazione, che deve essere composto - almeno per un terzo - da soggetti in possesso dei requisiti di indipendenza previsti dalla legge per ricoprire la carica di sindaco nel sistema di amministrazione tradizionale. Questi ultimi (o alcuni di essi, comprendendovi necessariamente un revisore dei conti) sono eletti dal consiglio di amministrazione quali membri del cosiddetto *comitato per il controllo della gestione*.

Se si paragona il ruolo di controllo di questo comitato rispetto alle funzioni di

---

### LO SCHEMA PIÙ

**DIFFUSO** I soci eleggono cda e collegio sindacale, approvano il bilancio e l'azione di responsabilità verso amministratori e sindaci

---

### LA FORMA SCELTA

**DA INTESA** Il board elegge il comitato di controllo della gestione tra i suoi componenti che hanno i requisiti di indipendenza

controllo del collegio sindacale emerge che al comitato per il controllo della gestione spetta solo la “fascia alta” dei controlli. Vale a dire – in sostanza – il compito di vigilare sull’adeguatezza della struttura organizzativa della società, del sistema di controllo interno e del sistema amministrativo e contabile, nonché sulla sua idoneità a rappresentare correttamente i fatti di gestione.

Al comitato non spetta, invece, il controllo “minuto” (ossia la vigilanza sul rispetto della legge e dello statuto da parte degli amministratori nel compimento dei loro atti): e ciò in quanto, essendo anche amministratori e partecipando alle decisioni del consiglio di amministrazione, i membri del comitato hanno di per sé il dovere di rispettare legge e statuto.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Angelo Busani

Il quadro. Le caratteristiche da valutare

## Con il dualistico controllo continuo sulla gestione

È quello “monistico” il miglior sistema di governance? Se Intesa Sanpaolo ha deciso di abbandonare il sistema dualistico per approdare al monistico, questo può indubbiamente suonare come una bocciatura per il dualistico (e, in specie, per il dualistico in ambito bancario).

Tuttavia, la domanda su quale sia il miglior sistema possibile per lo svolgimento delle funzioni di amministrazione e controllo delle società per azioni, quotate e non quotate, non può avere, obiettivamente, una risposta esatta: i sistemi adottati in altri Paesi (di derivazione anglosassone è il monistico; quando invece il dualistico è un derivato della Germania) non sono necessariamente virtuosi anche nel nostro ordinamento e può essere un errore pensare che esperienze positive maturate altrove si riproducano automaticamente anche da noi; ogni società, inoltre, ha le sue peculiarità, e quindi ogni situazione deve essere valutata separatamente dalle altre. È vero che, quando si parla di governance, bisognerebbe ragionare per ipotesi astratte, a prescindere dalle peculiarità concrete; ma non si può passare in sott'ordine che le società sono fatte anche di esperienze e di persone, del che non si può non tener conto quando si tratta di calare nel vivo un modello teorico.

Scendendo nei particolari, per esempio, il dualistico è efficiente, se adeguatamente calibrato. E cioè quando le funzioni strategiche siano attribuite al consiglio di sorveglianza e il consiglio di gestione sia composto da manager a tempo pieno o quasi. Il dualistico, attribuendo l'approvazione del bilancio al consiglio di sorveglianza e non all'assemblea dei soci, consente un controllo sul bilancio (e su come esso viene progressivamente formato di trimestre in trimestre e, quindi, sull'andamento della gestione) che non ha pari negli altri sistemi, nei quali i soci hanno a disposizione qualche ora appena per discutere di bilancio, e ciò, inoltre, diversi mesi dopo la chiusura dell'esercizio di riferimento, quando già gli occhi di tutti sono puntati ai risultati dell'esercizio in corso.

I soci, eleggendo il consiglio di sorveglianza e il suo presidente, indirettamente ottengono senza dubbio un quasi quotidiano controllo dell'andamento dei conti, una tempestiva verifica del rispetto del budget e del piano industriale e una continua interlocuzione con l'organo di gestione e con la prima linea della dirigenza. Se poi al consiglio di sorveglianza sono attribuite anche le funzioni strategiche (sarebbe incoerente se ciò non accadesse, per il fatto che il consiglio in questione nomina i gestori e ne approva il bilancio) i soci ottengono il risultato di non conferire un mandato “in bianco” al board e all'amministratore delegato verificabile solo annualmente (come accade nel sistema tradizionale e nel monistico) ma di interloquire continuamente con l'organo gestorio circa le scelte “alte” che la società deve compiere.

Il sistema dualistico costringe a un esercizio “strano”, che le altre società non compiono, e cioè a distinguere le questioni di strategia dalle questioni di gestione: nelle società amministrate da un Cda, le funzioni di gestione sono un tutt'uno con le decisioni strategiche; nel dualistico, invece, il supervisory board ha il compito di dettare l'indirizzo, mentre il management board ha il compito di eseguirlo, con decisioni ordinarie e straordinarie, e di renderne conto all'organo da cui esso trae la propria nomina (e dal quale può essere revocato) e che ne approva il bilancio.

Infine, vanno sottolineate la tipologia e il peso delle funzioni di controllo esercitate dal consiglio di sorveglianza: a partire dal numero dei suoi componenti e dalla loro specializzazione, passando poi per la rilevanza, sia personale sia giuridica, del presidente di questo board.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

A.Bu.