

# Il duale all'italiana perde consensi

In questi giorni il sistema dualistico è stato "licenziato per giusta causa". Si potrebbe interpretare anche così quanto è accaduto al consigliere di Mid Industry Maurizio Argenziano revocato dal suo incarico per aver posto il veto, nel corso della recente assemblea della società, all'abbandono del dualistico ed al passaggio al sistema tradizionale. Ma, al di là di quanto è accaduto nella piccola quotata di private equity, ed anche della ribadita fiducia espressa da Intesa Sanpaolo (vedi articolo nella stessa pagina), il modello "tedesco" di governo societario, sta incontrando una crescente disaffezione nel bel paese.

Già in partenza, quando la riforma del diritto societario del 2004 lo importò tra i modelli di corporate governance utilizzabili dalle imprese della penisola, quell'esperienza rimasta circoscritta ad un manipolo di società, quasi tutte del mondo del credito e per giunta coinvolte in processi di aggregazione. Poter articolare la rappresentanza degli interessi in due organismi (il consiglio di gestione e di sorveglianza), anziché uno soltanto, è stato in quei casi un sistema forse non elegante ma pratico per risolvere problemi complessi.

Poi, negli anni, vi sono stati ripensamenti. Il più importante è

stato quello di Mediobanca che nel 2008 è tornata al sistema tradizionale. Ed anche la società di private equity Management & Capitali Pha seguita nella stessa strada. Ma forse, più importante ancora, è stata la mancata espansione di quell'esperienza. Molti hanno criticato la traduzione che del modello originario è stata fatta in Italia. In Germania nel consiglio di sorveglianza sono

## DIFFUSIONE LIMITATA

L'esperienza è rimasta circoscritta a poche società, quasi tutte nel credito e coinvolte in processi di aggregazione

presenti gli stakeholder dell'azienda (anche i sindacati) mentre nell'organo di gestione esclusivamente i manager esecutivi. Nella versione italiana, invece, il consiglio di sorveglianza è stato sostanzialmente assimilato al collegio sindacale. E pur vero che la legge ne ha esteso le competenze alle "operazioni strategiche" ma questo ha finito per accentuare la confusione di ruoli oltre che allungare i tempi dei processi decisionali.

Nel 2007 la Banca d'Italia, emanando le sue norme di cor-

porate governance per gli istituti di credito, ha imposto una più netta separazione dei compiti tra chi amministra e chi esercita i controlli. Ma non è riuscita ad evitare che permanessero situazioni ibride.

Un esempio è appunto costituito Intesa Sanpaolo in cui ai 9 membri del consiglio di gestione si aggiungono i 19 di quello di sorveglianza. In un consiglio esecutivo che dovrebbe essere formato soltanto da manager operativi si giustifica a fatica la presenza di un presidente (Andrea Beltratti, indipendente), di un altro consigliere indipendente (Elio Catania) e di un vice presidente che esercita l'attività di professore universitario (Giovanni Costa).

Banca d'Italia, nelle sue regole di corporate governance, aveva stabilito che i consigli di gestione dovevano essere formati «da un numero contenuto di componenti e dalla prevalenza di esecutivi». Ma nelle successive interpretazioni ha accettato il fatto che potessero essere considerati esecutivi anche quanti fanno parte del comitato esecutivo (5 su nove nel caso di Intesa Sanpaolo) o comunque partecipano a comitati manageriali. E così la confusione è rimasta.

R. Sa.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

## Cinque esempi fra i «big»

### Gruppi che adottano o hanno adottato la governance duale



INTESA SANPAOLO

Intesa Sanpaolo ha adottato il sistema dualistico in seguito alla fusione fra Banca Intesa e San Paolo del 2007. Attualmente al vertice del consiglio di sorveglianza c'è Giovanni Bazoli, mentre presidente del consiglio di gestione è Andrea Beltratti. Corrado Passera è consigliere delegato.



UBI BANCA

Ubi banca, nata nel 2007 dalla fusione fra Banche Popolari Unite e Banca Lombarda, ha adottato la governance dualistica. Presidente del consiglio di sorveglianza è Corrado Faissola, mentre Emilio Zanetti è al vertice del consiglio di gestione. Consigliere Delegato è Victor Massiani.



BANCO POPOLARE

Il Banco Popolare è nato ufficialmente il 1º luglio 2007 dalla fusione fra Banco Popolare di Verona e Novara e Banca Popolare Italiana. Carlo Fratta Pasini è presidente del consiglio di sorveglianza, Vittorio Coda di quello di gestione. Pier Francesco Saviotti è consigliere delegato.



AZA

AZA nasce il 1º gennaio 2008 dall'Unione di Aem, Asm e Amsa. Il presidente del consiglio di sorveglianza è Graziano Tarantini, mentre Giuliano Zucchi guida il consiglio di gestione. Il consiglio di gestione, su indicazione del consiglio di sorveglianza, nomina due direttori generali.



MEDIOBANCA

Mediobanca è stato il primo gruppo ad adottare in Italia il duale (dal giugno 2007). Nel settembre del 2008, tuttavia, Piazzetta Cuccia è tornata al sistema di governance tradizionale, con la presenza di due organi di nomina assembleare: il consiglio di amministrazione e il collegio sindacale.

R. Sa.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Intesa Sanpaolo. Il ceo smentisce un ritorno dell'istituto al governo societario tradizionale

## Passera: il sistema funziona bene

MILANO

«Il duale di Intesa Sanpaolo funziona bene». Il consigliere delegato di Intesa Sanpaolo, Corrado Passera, risponde così alle indiscrezioni di stampa di un'ipotesi di addio alla governance duale da parte dell'istituto. «Anche grazie al duale abbiamo realizzato la nostra fusione nei tempi e nei modi previsti ed è sempre anche grazie al duale

che siamo passati attraverso una gravissima crisi finanziaria globale con le nostre forze e rispettando gli impegni presi» ha proseguito Passera a margine dei lavori della Banking Conference di Banca Leonardo, aggiungendo inoltre: «Il grande lavoro che il professor Beltratti sta facendo come presidente del consiglio di gestione e che il professor Bazoli non ha mai interrotto

come presidente del consiglio di sorveglianza, trovano il mio completo e convinto appoggio. Il resto è frutto di fantasia».

Sull'ipotesi di contabilizzare a bilancio entro fine anno i proventi della cessione dei 187 sportelli venduti a Credit Agricole per 740 milioni di euro, il numero uno di Intesa Sanpaolo ha risposto: «faremo il possibile».

Passera non ha, invece, voluto commentare se Cade Sassette lavorando a un consorzio di garanzia per l'aumento di capitale di Premafin «non faccio commenti, perché sono questioni di singoli clienti». L'ipotesi si riferiva al fatto che il gruppo della famiglia Ligresti ha avviato, come comunicato con una nota nei giorni scorsi, dei contatti per verificare le disponibilità in merito alla costituzione del consorzio di garanzia dell'integrale sottoscrizione delle azioni da emettere per un aumento di capitale per un im-

porto massimo di 400 milioni.

I giornalisti, infine, hanno chiesto al consigliere delegato del gruppo bancario quanto fosse probabile l'eventualità di un intervento internazionale a favore di Irlanda e Portogallo, simile a quello effettuato per la Grecia: «Sono convinto che l'Europa voglia, debba e sappia affrontare queste tre crisi» ha risposto Passera, aggiungendo poi: «dama opinione è che l'Europa saprà affrontare i problemi dei mercati periferici».

R. Fi.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



DOMANDE & RISPOSTE

### Cos'è il sistema di governance duale?

È un sistema di governo societario introdotto con la riforma entrata in vigore nel 2004. Consiste nella creazione di un organo (consiglio di sorveglianza) intermedio tra l'assemblea dei soci e l'organo amministrativo (che si chiama consiglio di gestione), con la funzione di nominare quest'ultimo, controllarlo e di verificarne l'operato.

### Qual è l'obiettivo di questo modello?

Il consiglio di sorveglianza, nelle intenzioni del legislatore, riduce la lontananza tra assemblea dei soci e consiglio di amministrazione che caratterizza da sempre le Spa con capitale diffuso tra il pubblico. Nelle società «tradizionali» a vasta base azionaria, soci e Cda hanno infatti un episodio punto di contatto solo all'assemblea di bilancio. Nel sistema dualistico l'assemblea ordinaria viene però in gran parte svuotata di attribuzioni: il bilancio lo approva il consiglio di sorveglianza.

### Quali altri modelli sono presenti in Italia?

Il diritto societario prevede altri due modelli di governance: quello «tradizionale» e quello «monistico». Il primo si basa su una dialettica tra tre organi: l'assemblea nomina l'organo amministrativo e l'organo di controllo e ha azione di responsabilità contro i componenti di questi organi. L'assemblea inoltre approva il bilancio. Il sistema monistico si rifà invece al mondo anglosassone dal quale è stato importato: i soci nominano l'organo amministrativo, mentre l'organo di controllo è scelto dal consiglio di amministrazione.

Parla Daniele Santosuosso

## «Evitare distorsioni di questo modello»

Marco Bellinzoso  
MILANO

«Il modello dualistico può dare ottimi risultati o funzionare male. Dipende da come lo si usa e dagli scopi che si perseguono. Se si piega questo strumento di governance a esigenze, diciamo così, latamente politiche, in particolare a seguito di operazioni straordinarie o di fusioni fra grandi società, come quelle realizzate negli ultimi anni nel mondo bancario, i rischi di paralisi gestionale si accentuano».

Daniele Santosuosso, avvocato e ordinario di diritto commerciale alla Sapienza, ha fatto parte della commissione «Vietti» che ha elaborato la riforma del diritto societario (entrata in vigore nel 2004) con la quale sono stati introdotti nel nostro ordinamento i nuovi modelli di governance. In questi sei anni, però, il dualistico e il monistico non hanno scalfito il «monopolio» del tradizionale consiglio di amministrazione. Colpa del conservatorismo dell'imprenditoria italiana o della scarsa pubblicità?

«La nostra intenzione - spiega Santosuosso - era quella di fornire più modelli, agli imprenditori, rimettendoli alla prova del mercato. In fatto di pluralità di opzioni gestionali il nostro sistema è all'avanguardia. Certo, se le caratteristiche naturali di un modello vengono tradite è inevitabile che si determinino inefficienze». Le critiche più frequenti mosse al dualistico sono che serve soprattutto a moltiplicare le poltrone e che rende tutt'altro che fluida l'amministrazione aziendale. «Il modello - sottolinea, però, Santosuosso - è stato concepito per una netta separazione tra competenze gestionali, affidate al consiglio di gestione, e competenze di controllo sulla gestione, nonché di elezione e approvazione dell'attività dei gestori, spettanti al con-



Daniele Santosuosso

«La funzionalità dipende da come lo si usa e dagli scopi che si perseguono»

siglio di sorveglianza. Anche laddove lo statuto preveda la competenza del consiglio di sorveglianza a deliberare su operazioni strategiche o piani industriali e finanziari, si tratta di una competenza di stampo autorizzatorio, che non deve incidere sull'amministrazione della società, che resta di esclusiva pertinenza del consiglio di gestione. Del resto, la stessa Banca d'Italia si è espressa in questa chiave».

Per Santosuosso, dunque, solo una cattiva applicazione della riforma del 2003 può portare a una commistione di competenze tra i due organi, enfatizzando funzioni che il consiglio di sorveglianza non ha. «Ed è un peccato per il dualistico che invece ha molteplici potenzialità. Sia per le grandi Spa dall'azionariato diffuso, sia per esempio per le società a ristretta base azionaria o familiari nei periodi di ricambio generazionale, durante i quali il fondatore può utilmente collocarsi nel consiglio di sorveglianza «accompagnando», senza sostituirsi nella gestione, la crescita dei suoi successori».

© RIPRODUZIONE RISERVATA