

RELAZIONE per il XXXI Convegno AIDEA
«Corporate Governance: governo, controllo e struttura finanziaria»
Napoli, 16-17 Ottobre 2008
Università degli Studi di Napoli “Federico II” e
Seconda Università degli Studi di Napoli

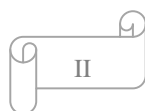
PROF. PIERRE DI TORO
Consigliere di filiale della Banca d'Italia
Delegato del Rettore per il Fund Raising e i Rapporti con il Sistema Bancario
Ordinario di Economia Aziendale - Cattedra di «Governance ed Etica Aziendale»
FACOLTÀ DI ECONOMIA - UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DELLA TUSCIA
Via del Paradiso, 47 – 01100 Viterbo
E-mail: ditoro@unitus.it - Tel.: 3485118021

**SISTEMA DUALISTICO E «DECLINAZIONI» DEL GOVERNO AZIENDALE
NEL SETTORE BANCARIO**

AREE TEMATICHE DI RIFERIMENTO:
Area principale: Governance dei mercati e degli intermediari finanziari
Area connessa: Corporate governance ed assetti istituzionali

INDICE

1. LE FUNZIONI DI GOVERNANCE NELL' AZIENDA BANCARIA ADOTTANTE IL MODELLO DUALISTICO.....	1
1.1. La «distribuzione» delle competenze	1
1.2. Il controllo	2
1.3. L'amministrazione	5
1.3.1. <i>La gestione</i>	5
1.3.2. <i>La supervisione strategica</i>	7
1.4. Un modello con variante	8
2. COMPLEMENTARIETÀ, DISTINZIONI E SOVRAPPOSIZIONI TRA ORGANI DI GOVERNO	9
3. I COMITATI	12
4. QUALIFICAZIONE DEGLI AMMINISTRATORI, LIMITI AGLI INCARICHI E PARTI CORRELATE.....	13
5. OBIETTIVI E «MOVENTI» DELL' ADOZIONE DEL MODELLO DUALISTICO	15
5.1. Efficienza della gestione, efficacia dei controlli e caratteristiche operativo-strutturali.....	15
5.2. Assetti societari, aggregazioni e rappresentanza nei Consigli	17
5.3. Struttura proprietaria, dimensione parasociale e interposizione tra management e soci	18
6. RIFLESSIONI CRITICHE CONCLUSIVE	19



SISTEMA DUALISTICO E «DECLINAZIONI» DEL GOVERNO AZIENDALE NEL SETTORE BANCARIO

Prof. Pierre Di Toro

Consigliere di filiale della Banca d'Italia

Ordinario di Economia Aziendale - Cattedra di «Governance ed Etica Aziendale»

FACOLTÀ DI ECONOMIA - UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DELLA TUSCIA

E-mail: ditoro@unitus.it

1. LE FUNZIONI DI GOVERNANCE NELL'AZIENDA BANCARIA ADOTTANTE IL MODELLO DUALISTICO

1.1. La «distribuzione» delle competenze

Il Consiglio che riunisce gli amministratori di una banca costituisce – come in ogni altra azienda - l'organo collegiale al quale spettano guida e «poteri esecutivi», vale a dire l'esercizio primario del governo dell'azienda al vertice della quale tale consesso è stato posto.

Nelle società per azioni (S.p.a.), oggetto d'interesse del presente scritto, l'organo esecutivo preposto al governo aziendale può assumere la peculiare e - per il contesto italiano - relativamente innovativa forma di un Consiglio di Gestione (CdG - *Board of Managing Directors* - *Vorstand* in Germania, Paese «ispiratore»), vale a dire quella di un consesso di amministratori che presenta a sua volta quale prima particolarità l'essere nominato da un complesso di ulteriori amministratori, componenti invece un Consiglio di Sorveglianza (CdS - *Supervisory Board* – *Aufsichtsrat* nell'«originale» tedesco): è la configurazione corrispondente a quanto normativamente indicato come *modello dualistico*¹. A partire dalla nota riforma del diritto societario di pochi anni or sono, simile architettura «duale» è entrata nel novero delle opzioni che le società per azioni del nostro Paese possono alternativamente fare proprie, semplicemente con apposita modifica statutaria. Ben presto colta dal sistema bancario peninsulare, essa presenta - come appena sopra introdotto – l'evidente «eccezionalità» (rispetto alla tradizione italiana) della suddivisione degli amministratori societari in due consessi nettamente distinti: appunto

¹ In simile sistema di governo (*two-tier system*) c'è peraltro da considerare l'aggiunta obbligatoria di un revisore contabile o di una società di revisione (la presenza di quest'ultima è sempre prevista per le società che fanno ricorso al mercato del capitale di rischio) (art. 2409-*quinquiesdecies*, cod. civ.). Il sistema citato è previsto dall'art. 2409-*octies* al 2409-*quinquiesdecies*, cod. civ..

i menzionati Consigli di Gestione e di Sorveglianza. Dire che ne potesse risultare probabile il tema della corretta «scissione» o attribuzione delle relative competenze appare pressoché pleonastico²; appare allora ineludibile avviare l'analisi del sistema dualistico, quale forma di governo delle aziende bancarie, proprio dal tema delle funzioni da distribuire tra i due consessi citati, affrontando così la varietà delle «declinazioni» che ne possono derivare³.

Sul piano della sistematizzazione dell'argomento, il 4 marzo 2008 la Banca d'Italia ha emanato le *Disposizioni di vigilanza in materia di organizzazione e governo societario delle banche*, n. 264010⁴. In queste, si individuano in ogni caso e al di là del «riferimento a organi aziendali nominativamente individuati, potenzialmente variabili in relazione alla struttura organizzativa prescelta, ... le funzioni di «supervisione strategica», «gestione» e «controllo», che dovranno essere in concreto assegnate agli organi aziendali o a loro componenti»⁵. Le espressioni terminologiche adottate per «intitolare» le funzioni, apparentemente nitide e determinate, risultano forse discutibili dal punto di vista della loro univocità e immediatezza concettuale. Per tale ragione merita analiticamente definirne il contenuto.

1.2. Il controllo

Nell'ambito del settore bancario, il Consiglio di Sorveglianza⁶:

- nomina e revoca i componenti del CdG;
- determina la remunerazione del CdG alla luce delle relative politiche approvate dall'assemblea ordinaria (e salvo che la relativa competenza non sia integralmente attribuita dallo statuto all'assemblea stessa)⁷;

² «I vertici dell'impresa bancaria assumono un ruolo centrale nella definizione, sulla base di un'attenta valutazione delle specifiche caratteristiche aziendali, di assetti di governo societario idonei ad assicurare il perseguimento di ... obiettivi» inerenti «la chiara distinzione dei ruoli e delle responsabilità, l'appropriato bilanciamento dei poteri, l'equilibrata composizione degli organi, l'efficacia dei controlli, il presidio di tutti i rischi aziendali, l'adeguatezza dei flussi informativi» (BANCA D'ITALIA, 2008, Premessa: punti 3 e 2).

³ «Si deve considerare che i sistemi alternativi prevedono significativi margini di libertà che consentono all'autonomia statutaria di adattarne le caratteristiche alle specifiche esigenze di governo societario dell'emittente, con la conseguenza che uno stesso modello applicato in modi differenti può presentare, nel caso concreto, caratteristiche eterogenee che rischiano di rendere inefficace la previsione di regole generali ed astratte» (COMITATO PER LA CORPORATE GOVERNANCE, *Codice di Autodisciplina*, Borsa Italiana S.p.a., III ed., marzo 2006, 12: *Commento*).

⁴ D'ora in avanti citate in nota come BANCA D'ITALIA (2008)

⁵ BANCA D'ITALIA (2008, Premessa: punto 3).

⁶ Fonte primaria ma non esaustiva a riguardo è l'art. 2409-terdecies cod. civ.

- approva le politiche di remunerazione relative ai dipendenti (o ai collaboratori non legati alla società da rapporti di lavoro subordinato)⁸;
- approva (in questo caso relativamente alle sole banche non quotate né emittenti strumenti finanziari diffusi tra il pubblico) gli eventuali piani di compensi basati su strumenti finanziari per dipendenti (o collaboratori non legati alla società da rapporti di lavoro subordinato)⁹;
- *approva il bilancio di esercizio* e, ove redatto, il bilancio consolidato¹⁰;
- procede in sede di approvazione del bilancio d'esercizio alla delibera di riduzione del capitale per perdite superiori ad un terzo (del capitale medesimo) qualora «riportate a nuovo» e non ridotti a meno di un terzo entro l'esercizio successivo¹¹;
- vigila sull'osservanza della legge e dello statuto, sul rispetto dei principi di regolare e corretta amministrazione;
- vigila sulla funzionalità del complessivo sistema dei controlli interni¹²;

⁷ “La quale stabilisce, peraltro, che “i compensi spettanti agli organi dalla stessa nominati” (BANCA D'ITALIA, 2008: 4, *linee applicative, a*).

⁸ BANCA D'ITALIA, *supra*.

⁹ *Ibidem*.

¹⁰ “Lo statuto può prevedere che in caso di mancata approvazione del bilancio o qualora lo richieda almeno un terzo dei componenti del consiglio di gestione o del consiglio di sorveglianza la competenza per l'approvazione del bilancio di esercizio sia attribuita all'assemblea” (art. 2409-*terdecies*, co. II, cod. civ.).

¹¹ Art. 2446, co. II, cod. civ..

¹² Per le banche, la BANCA D'ITALIA (2008: 2.2, *principi generali*) ha disposto che “considerata la pluralità di funzioni e strutture aziendali aventi compiti e responsabilità di controllo (si richiamano, ad esempio, le funzioni di controllo di secondo - gestione dei rischi, funzione di *compliance* - e terzo livello - *audit* - e l'organismo di vigilanza eventualmente istituito ai sensi del d.lgs. 231/2001), tale organo è tenuto ad accertare l'efficacia di tutte le strutture e funzioni coinvolte nel sistema dei controlli e l'adeguato coordinamento delle medesime, promuovendo gli interventi correttivi delle carenze e delle irregolarità rilevate. L'organo di controllo si avvale delle strutture e delle funzioni di controllo interne all'azienda per lo svolgimento delle verifiche e degli accertamenti necessari e riceve da queste adeguati flussi informativi periodici o relativi a specifiche situazioni o andamenti aziendali. In ragione di tale stretto collegamento è opportuno che l'organo di controllo sia specificamente sentito in merito alle decisioni riguardanti la nomina dei responsabili delle funzioni di controllo interno (soprattutto revisione interna e controllo di conformità) e la definizione degli elementi essenziali dell'architettura complessiva del sistema dei controlli (poteri, responsabilità, risorse, flussi informativi, gestione dei conflitti di interesse) ... Considerata anche la rilevanza dei rischi non espressamente coperti dalla regolamentazione prudenziale del «primo pilastro» (es. reputazionale, strategico, etc.), l'organo di controllo è altresì tenuto a vigilare sull'adeguatezza e sulla rispondenza del processo di determinazione del capitale interno ai requisiti stabiliti dalla normativa (...)”.

- vigila sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile adottato dalla società e sul suo concreto funzionamento¹³;
- verifica, se insediato nell'ambito di una capogruppo, il corretto esercizio dell'attività di controllo strategico e gestionale svolta dalla holding stessa sulle società del gruppo e si raccorda, se organo della capogruppo, con i corrispondenti organi di controllo delle controllate¹⁴;
- richiede ai consiglieri di gestione notizie sull'andamento delle operazioni sociali o su determinati affari¹⁵;
- procede in qualsiasi momento ad atti di ispezione o controllo in modo da assicurare l'efficiente svolgimento dell'operatività della banca¹⁶;
- segnala agli organi con funzioni di supervisione strategica e di gestione (e fermi restando gli obblighi di informativa alla Banca d'Italia) le carenze e le irregolarità riscontrate, richiede l'adozione di idonee misure correttive e ne verifica nel tempo l'efficacia¹⁷;
- promuove l'esercizio dell'azione di responsabilità nei confronti dei componenti del CdG e presenta la denuncia al Tribunale se vi è fondato sospetto che gli amministratori del CdG, in violazione dei loro doveri, abbiano compiuto gravi irregolarità nella gestione, con fatti atti ad arrecare danno alla società o a una o più società controllate¹⁸;
- riferisce per iscritto, almeno annualmente, all'assemblea sull'attività di vigilanza svolta, sulle omissioni e sui fatti censurabili rilevati;

¹³ "Nell'ambito dei controlli sulla corretta amministrazione, l'organo di controllo verifica e approfondisce cause e rimedi delle irregolarità gestionali, delle anomalie andamentali, delle lacune degli assetti organizzativi e contabili ... Nella concreta determinazione dell'intensità e delle modalità delle verifiche da condurre nonché nella valutazione delle irregolarità riscontrate l'organo di controllo tiene in considerazione sia la rilevanza delle perdite che potrebbero derivarne per l'intermediario sia le ricadute sul piano della reputazione e della salvaguardia della fiducia del pubblico. I controlli devono riguardare trasversalmente tutta l'organizzazione aziendale, includendo verifiche in ordine ai sistemi e alle procedure (es. quelli informativi e amministrativo-contabili), ai diversi rami di attività (credito, finanza, etc.), all'operatività (introduzione di nuovi prodotti, ingresso in nuove aree di *business* o geografiche, continuità operativa, *outsourcing*)" (BANCA D'ITALIA, 2008: 2.2, *principi generali*).

¹⁴ BANCA D'ITALIA (2008: 2.2, *linee applicative, b*)

¹⁵ BANCA D'ITALIA (2008: *supra, i*)

¹⁶ BANCA D'ITALIA (2008: *idem, a*).

¹⁷ BANCA D'ITALIA (2008: *ibidem, c*).

¹⁸ Si tratta della denuncia prevista dall'art. 2409 cod. civ..

- convoca, previa comunicazione al Presidente del CdG, l'assemblea qualora ravvisi fatti censurabili di rilevante gravità e sia urgente necessità di provvedere¹⁹;
- può convocare, nelle società emittenti titoli quotati, il CdG²⁰;
- partecipa tramite un suo componente alle riunioni del CdG²¹;
- periodicamente verifica la propria adeguatezza in termini di poteri, funzionamento e composizione, tenuto conto delle dimensioni, della complessità e delle attività svolte dall'intermediario²²;
- esprime il parere sul progetto di governo societario²³;
- adotta, ma solo se lo statuto gliene ha attribuita la competenza, le deliberazioni concernenti "l'indicazione di quali amministratori hanno la rappresentanza della società, la riduzione del capitale in caso di recesso del socio, gli adeguamenti dello statuto a disposizione normative"²⁴.

Fondamentalmente, quanto elencato è riconducibile nell'insieme alla cosiddetta «funzione di controllo»; d'altronde, il CdS viene anche propriamente identificato come «organo di controllo». La logica discende - come noto - prevalentemente dall'esperienza di matrice tedesca, nel cui contesto va però osservato che il medesimo modello trova la sua giustificazione anche alla luce della circostanza che nel CdS siedono rappresentanze dei *fixed claimants* (personale aziendale e istituzioni creditizie e finanziarie).

1.3. L'amministrazione

1.3.1. La gestione

Al CdG, compete, salva esplicita diversa previsione statutaria, l'intera «amministrazione» della banca, suddivisa nelle funzioni di «supervisione strategica» e di «gestione»: quest'ultima rappresenta "la conduzione dell'operatività aziendale" volta all'attuazione delle strategie²⁵. A tal fine, il CdG, dopo aver di norma individuato ed elaborato linee d'indirizzo strategi-

¹⁹ Artt. 2409-*quaterdecies* e 2406, cod. civ.

²⁰ Art. 151-*bis*, d. lgs. 58/98, che precisa: "i poteri di convocazione e di richiesta di collaborazione possono essere esercitati anche individualmente da ciascun membro, ad eccezione del potere di convocare l'assemblea, che può essere esercitato da almeno due membri".

²¹ BANCA D'ITALIA (2008: 2.2, *linee applicative, j*).

²² BANCA D'ITALIA (2008: *supra, d*).

²³ Questo deve poi essere approvato dall'organo con funzione di supervisione strategica (BANCA D'ITALIA, 2008: 1), che potrebbe essere lo stesso CdS, come più avanti chiarito.

²⁴ Art. 2365, co. II, cod. civ., dove si precisa che, in alternativa, lo statuto può attribuire tali competenze al CdG.

²⁵ BANCA D'ITALIA (2008, Premessa, punto 3).

che, formulato ed esaminato piani industriali e finanziari, nonché operazioni di fondo (tutte competenze tipiche della funzione di supervisione strategica e che in quanto tali saranno meglio oggetto della successiva trattazione)²⁶:

- predisporre le ipotesi di delibera in merito a piani e operazioni strategiche, delibera i piani industriali e finanziari ed approva le operazioni aventi un significativo rilievo economico, patrimoniale e finanziario, con particolare riferimento alle operazioni con parti correlate;
- attribuisce e revoca le deleghe agli Amministratori delegati ed al comitato esecutivo definendone remunerazione, limiti, modalità di esercizio e periodicità (al massimo trimestrale) del *reporting*;
- delinea l'adeguato assetto organizzativo-amministrativo-contabile generale della società e del gruppo (o lo riscontra, se predisposto dagli A.d.); in tale ambito "ha la responsabilità del sistema di controllo interno, del quale fissa le linee di indirizzo e verifica periodicamente l'adeguatezza e l'effettivo funzionamento, assicurandosi che i principali rischi aziendali siano identificati e gestiti in modo adeguato"²⁷;
- verifica nel divenire attuazione e realizzazione di piani ed operazioni strategiche, confrontando periodicamente (*in progress*) risultati conseguiti e programmati (controllo di gestione di natura concomitante);
- vigila sul generale andamento della gestione, in particolare sulle situazioni di conflitto d'interessi, tenendo in considerazione, in particolare, le informazioni ricevute dal comitato esecutivo (ove costituito), dagli Amministratori delegati e dal comitato per il controllo interno;
- redige e approva i *progetti* di bilancio d'esercizio e consolidato, di semestrale, di trimestrale e di proposta di distribuzione dei dividendi²⁸;
- analizza e sancisce la struttura del gruppo;
- designa i consiglieri esecutivi delle società del gruppo al fine di assicurare l'unitarietà della conduzione operativa del gruppo stesso²⁹;
- nelle imprese bancarie quotate effettua, almeno una volta all'anno, una *board review*, vale a dire una valutazione sulla dimensione, sulla composizione e sul funzionamento del consiglio stesso e dei suoi eventuali comitati, anche esprimendo orientamenti sulle figure professionali la cui presenza in consiglio sia ritenuta opportuna;
- approva il progetto di governo societario³⁰;

²⁶ Cfr. ampiamente COMITATO PER LA CORPORATE GOVERNANCE (2006, *Codice*, 1.C.1).

²⁷ COMITATO PER LA CORPORATE GOVERNANCE (2002 – II ed., *Codice*, 9.2).

²⁸ Art. 2423, cod. civ..

²⁹ BANCA D'ITALIA (2008: 2.1, *linee applicative*, f).

- redige un eventuale progetto di fusione³¹ o di scissione³².

1.3.2. La supervisione strategica

La funzione di supervisione strategica si riferisce alla determinazione degli indirizzi e degli obiettivi aziendali di fondo, con relativa elaborazione e predisposizione sia di piani industriali e finanziari che di operazioni strategiche, fino a pervenire alla verifica ultima e di sintesi della loro attuazione³³. Essa rientra di norma nelle competenze del CdG.

In aggiunta ai compiti di controllo prima evidenziati, *tuttavia, qualora previsto dallo statuto*, potrà essere il CdS - esercitando in tal modo (*anch'esso*) funzioni di supervisione strategica, anzi divenendo organo cardine di tale sfera di competenze - a³⁴:

- *individuare e indirizzare le operazioni strategiche e i piani industriali e finanziari della società*, i quali vengono ad ogni modo tecnicamente elaborati dal CdG;
- deliberare le sopra menzionate operazioni e i suddetti piani, comunque analiticamente pre-formulati e predisposti dal CdG. Quest'ultimo organo, peraltro, conserva in ogni caso la responsabilità per gli atti in conseguenza ordinati e compiuti in fase realizzativa;
- adempiere alla verifica ultima sull'efficacia dell'attuazione di piani e operazioni strategiche³⁵;

³⁰ "(...) illustrativo degli assetti statutari e di organizzazione interna" (BANCA D'ITALIA, 2008: 1), a meno che non sia accentrata sul CdS la funzione di supervisione strategica.

³¹ Art. 2501-ter, cod. civ..

³² Art. 2506-bis, cod. civ..

³³ BANCA D'ITALIA (2008, Premessa, punto 3).

³⁴ "In relazione ai diversi modelli di amministrazione e controllo e alle scelte statutarie, *più funzioni possono essere svolte dallo stesso organo o più organi possono condividere la stessa funzione*. Ad esempio, la funzione di supervisione strategica e quella di gestione, attenendo unitariamente all'amministrazione dell'impresa, possono essere incardinate nello stesso organo aziendale; tipicamente ciò avviene nell'ambito del CdA. Nel modello dualistico il CdS e il CdG possono concorrere nello svolgimento della funzione di supervisione strategica *quando* lo statuto attribuisca al CdS il compito di deliberare in ordine alle operazioni strategiche e ai piani industriali e finanziari della società (il riferimento è ai piani menzionati dall'art. 2409-terdecies, co. I, lett. f-bis, cod. civ.); in tale caso, peraltro, la funzione di supervisione strategica viene *considerata ... incentrata (prevalentemente) sul CdS*" (BANCA D'ITALIA, 2008, Premessa, punto 3).

³⁵ Per le quotate, "con specifico riferimento al modello dualistico ... anche tenendo conto delle principali esperienze straniere, è verosimile - e in linea di principio preferibile - che ... al CdS siano attribuite funzioni di alta amministrazione, con competenza a deliberare

- approvare il progetto di governo societario, illustrativo degli assetti statutari e di organizzazione interna³⁶.

Per inciso, si aggiunga che - secondo il medesimo «spirito» - lo statuto può peraltro attribuire al CdS anche la competenza ad adottare le deliberazioni concernenti³⁷:

- la fusione per incorporazione di società partecipate almeno al 90%³⁸,
- l'istituzione o la soppressione di sedi secondarie e
- il trasferimento della sede sociale nel territorio nazionale.

L'opportunità concessa all'autonomia statutaria di «coinvolgere» il CdS nella supervisione strategica è stata presto colta nell'ambito del processo di aggregazione bancaria: ad esempio, ad inizio 2007, la neo-costituita Intesa Sanpaolo S.p.a., adottante il modello duale di *governance*, ha previsto essere di competenza del CdG “la *formulazione di proposte* in ordine agli indirizzi generali programmatici e strategici della Società e del gruppo *da sottoporre* al CdS, nonché la *predisposizione* di piani industriali e/o finanziari nonché dei budget della società e del gruppo *da sottoporre all'approvazione* del CdS ai sensi dell'art. 2409-terdecies” cod. civ. “e dell'art. 25.1, lett. l) dello Statuto”; quest'ultima norma statutaria ha disposto che il CdS, “su *proposta* del CdG, *delibera* in ordine agli indirizzi generali programmatici e strategici della Società e del gruppo; *approva* i piani industriali e/o finanziari ed i budget della società e del gruppo predisposti dal CdG, ferma in ogni caso la responsabilità di questo per gli atti compiuti; *autorizza* le operazioni strategiche”³⁹.

1.4. Un modello con variante

Alla luce di quanto sinora illustrato, è evidente che il modello dualistico preveda la possibilità di adottare o meno una variante (come sintetizza la matrice organi-funzioni di cui allo schema successivo).

Nell'insieme emerge in ogni caso come con il modello dualistico la somma dei consessi degli amministratori, vale a dire CdG e CdS, venga ad assumere un complesso di competenze incrementate rispetto al caso del CdA

in merito alle operazioni strategiche e ai piani industriali e finanziari dell'emittente” (COMITATO PER LA CORPORATE GOVERNANCE, 2006, *Codice*, 12: *Commento*).

³⁶ BANCA D'ITALIA (2008: 1).

³⁷ Art. 2365, co. II, cod. civ., che precisa come in alternativa, lo statuto possa attribuire tali competenze al CdG.

³⁸ Si tratta dei casi previsti dagli artt. 2505 e 2505-bis, cod. civ..

³⁹ *Ns. cors.*

di cui al «sistema tradizionale»⁴⁰: il discorso vale in particolare guardando all'approvazione del bilancio di esercizio (che nel «modello base» non spetta agli amministratori ma ai soci) ed alle «funzioni di controllo e vigilanza» sulla corretta amministrazione (che nel sistema tradizionale coinvolgono le competenze dei collegi sindacali).

MODELLO «DUALISTICO»		
<i>Funzioni</i>	<i>Organo preposto ...</i>	
SUPERVISIONE STRATEGICA (parte della generale <i>funzione di Amministrazione</i> avente ad oggetto piani industriali e finanziari, operazioni strategiche):	<i>.. di norma:</i>	<i>... con specifica previsione statutaria:</i>
- Individuazione di indirizzi/obiettivi aziendali strategici	CdG	CdG/CdS
- Formulazione e predisposizione della proposta di delibera	CdG	
- Delibera di approvazione	CdG	CdS
- Verifica ultima sull'efficacia dell'attuazione	CdG	CdG/CdS
GESTIONE (parte della generale <i>funzione di Amministrazione</i> avente ad oggetto l'attività <i>ordinaria</i> aziendale):		
- Attuazione di piani e strategie, realizzazione di operazioni, conduzione dell'operatività aziendale	CdG	
- Riscontro periodico sui risultati conseguiti	CdG	
CONTROLLO:		
- Verifica di regolarità sull'attività di amministrazione	CdS	
- Verifica adeguatezza di assetti organizzativi e contabili	CdS	

Ne deriva un'aumentata centralità del ruolo degli amministratori considerati nel loro insieme, rispetto a quello sia dell'assemblea dei soci che di singoli delegati (oltre che ovviamente dei sindaci).

2. COMPLEMENTARIETÀ, DISTINZIONI E SOVRAPPOSIZIONI TRA ORGANI DI GOVERNO

Alla luce della complementarità tra le funzioni, da una parte “la circolazione di informazioni tra gli organi sociali ... rappresenta una condizione imprescindibile affinché siano effettivamente realizzati gli obiettivi di efficien-

⁴⁰ Si aggiunga inoltre che, al di là del settore bancario, è pacifico che alle società quotate adottanti modelli alternativi vada “riconosciuto agli emittenti un rilevante grado di flessibilità, che essi potranno utilizzare - a condizione di una piena trasparenza sulle scelte effettuate ...” (COMITATO PER LA CORPORATE GOVERNANCE, 2006, *Codice*, 12: *Commento*).

za della gestione ed efficacia dei controlli”⁴¹. Dall’altra, pur nella condivisione delle informazioni, deve permanere una chiara distinzione (oltre che di soggetti, anche) di competenze fra CdS e CdG, con una nitida autonomia di quest’ultimo sul piano della gestione ordinaria: è d’altronde un condivisibile principio generale il prevedere che “compiti e poteri di amministrazione e di controllo devono essere ripartiti in modo chiaro ed equilibrato tra i diversi organi e all’interno di ciascuno di essi, evitando concentrazioni di potere che possano impedire una corretta dialettica interna” ed altresì “evitando la creazione di strutture organizzative (es. comitati *interorganici*) con poteri che possano limitare le prerogative degli organi stessi”⁴². D’altronde, l’attribuzione di compiti di supervisione strategica al CdS non deve condurre a ingerenze di quest’ultimo nella gestione, per non snaturarne di fatto la funzione di controllo e non limitare l’autonomia dell’organo gestorio”⁴³.

Particolare attenzione va prestata, in simile discorso, al ruolo - che dovrà essere volto ad assicurare il bilanciamento dei poteri - del Presidente dell’organo al quale sia attribuita la funzione di supervisione strategica: se la funzione in parola è assegnata al CdS, il Presidente di tale organo dovrà mantenere “una posizione di equidistanza tra le diverse funzioni svolte, in modo da assicurare un raccordo obiettivo ed imparziale tra le stesse”⁴⁴.

Un caso verificatosi nelle prime adozioni del sistema duale in ambito bancario ha presto tradito il rischio di sovrapposizioni, influenze e commistioni delicate tra organi diversi: il 27 giugno 2007, prima dell’assemblea di modifica statutaria per l’introduzione del sistema duale e di nomina del CdS, è pervenuta alla Mediobanca S.p.a. la nota della Banca d’Italia nella quale si

⁴¹ BANCA D’ITALIA (2008: 5), che aggiunge: “le banche devono porre specifica cura nello strutturare forme di comunicazione e di scambio di informazioni complete, tempestive e accurate tra gli organi con funzioni di supervisione strategica, di gestione e di controllo, in relazione alle competenze di ciascuno di essi”.

⁴² BANCA D’ITALIA (2008: 2).

⁴³ BANCA D’ITALIA (2008: 2.1. f), che nelle linee applicative precisa: “lo statuto, nell’ambito di quanto consentito dal codice civile, deve: (i) individuare in modo chiaro e puntuale l’ambito delle materie attribuite alla competenza del CdS; (ii) limitare tali competenze alle sole operazioni effettivamente «strategiche», escludendo in ogni caso ampliamenti delle fattispecie rimesse allo stesso CdS; (iii) qualificare natura e contenuti del potere decisionale riconosciuto al consiglio medesimo rispetto alle competenze del CdG, fermo restando il potere di proposta di quest’ultimo; (iv) individuare le operazioni strategiche fondamentali (es. fusioni, acquisizioni di particolare rilievo) per le quali il CdS può rappresentare il proprio indirizzo al CdG ai fini della predisposizione della relativa proposta; attribuire al CdG della capogruppo il compito di designare i consiglieri esecutivi delle società del gruppo al fine di assicurare l’unitarietà della conduzione operativa del gruppo stesso”.

⁴⁴ BANCA D’ITALIA (2008: 2.1, *principi generali*).

rilevava quale anomalia la previsione che il Presidente del CdS “partecipa di norma alle riunioni del CdG” (introdotta, secondo il Presidente del CdS, per ragioni di collegamento tra i due organi). Con il sistema duale, prevede infatti lo Statuto di Mediobanca così come poi comunque approvato:

- al CdG “spetta la gestione dell’impresa in attuazione degli orientamenti strategici approvati dal CdS su proposta del CdG”; “sono ... esclusiva competenza del CdG, senza facoltà di delega, oltre alle materie per legge non delegabili: (...) la predisposizione delle norme alle quali devono uniformarsi l’organizzazione del lavoro ed il controllo degli affari; la determinazione dei criteri per il coordinamento e la direzione ... del Gruppo; le proposte al Comitato Nomine del CdS in ordine alle cariche sociali nelle società partecipate”⁴⁵;
- il Presidente del CdG, cui spetta la firma e la rappresentanza societaria (prerogative anche dell’A.d. e del Direttore Generale), “cura i rapporti con il Presidente del CdS”;
- il CdS, “delibera in ordine agli indirizzi strategici, ai piani industriali e finanziari e ai budget ..., alle operazioni che comportino la variazione del perimetro del gruppo ... di importo superiore a € 750 mln., sulle proposte di modifiche statutarie, di fusione e scissione, e ... operazioni di aumento di capitale ... da sottoporre all’Assemblea”⁴⁶;
- il Presidente del CdS “mantiene regolarmente i contatti con il Consiglio di Gestione tramite il suo Presidente e *partecipa di norma alle riunioni del CdG*”;
- l’assemblea “non approva più il bilancio di esercizio, conservando la competenza ad approvare la proposta di distribuzione degli utili”⁴⁷.

Il Presidente del CdS di Mediobanca, di fatto, non ha poi mai partecipato alle riunioni del CdG, alle quali assiste il solo Presidente del Comitato per il controllo interno (CCI), in linea con quella che è divenuta una disposizione della Banca d’Italia: “almeno un componente del CdS partecipi alle riunioni

⁴⁵ Inoltre: “(...) l’istituzione o la soppressione di sedi secondarie, la riduzione del capitale in caso di recesso del socio, gli adeguamenti dello statuto a disposizioni normative, il trasferimento della sede sociale nel territorio nazionale, sono nei limiti di legge riservate al CdG”, il quale peraltro “redige il bilancio d’esercizio”.

⁴⁶ Peraltro, “determina il compenso del CdG, ... esercita anche individualmente tutti i poteri di vigilanza e controllo, ... promuove l’esercizio dell’azione di responsabilità nei confronti ... del CdG” e “su proposta del CdG, ... approva bilancio d’esercizio e ... consolidato”.

⁴⁷ Approva poi ogni “variazione delle regole di funzionamento della società (modifiche statutarie, operazioni sul capitale, fusione e ... delibere dell’Assemblea straordinaria)”, “stabilisce il compenso fisso annuale dei Consiglieri di Sorveglianza all’atto della nomina per l’intera durata del loro ufficio, da ripartirsi secondo le determinazioni” del CdS.

del CdG. Tale partecipazione, strettamente connessa allo svolgimento delle funzioni di controllo, va riservata ai soli componenti del comitato per il controllo interno o, in mancanza, ai soggetti più idonei a svolgere tale funzione in relazione ai requisiti di professionalità ed indipendenza posseduti⁴⁸.

Tale aspetto introduce al ruolo dei Comitati interni agli organi di governo dell'impresa bancaria.

3. I COMITATI

Se il CdS assume funzioni di supervisione strategica in seguito a specifica previsione statutaria, nelle società quotate appare rilevante valutare “che le funzioni assegnate ai comitati previsti dal Codice siano svolte dallo stesso CdS nel suo complesso, a condizione che le dimensioni dell'organo consentano lo svolgimento efficiente di tali funzioni e che siano fornite adeguate informazioni al riguardo”⁴⁹: non a caso, ad inizio 2007 il CdS del neo costituito polo Intesa Sanpaolo S.p.a., composto (inizialmente) da diciotto membri, ha subito costituito cinque Comitati tecnici: per le nomine, per le remunerazioni, per il controllo, per le strategie, per il bilancio. Allo stesso modo, nel giugno 2007, in seno al primo CdS della storia di Mediobanca sono stati costituiti tre Comitati: per le nomine, per le remunerazioni e per il controllo interno⁵⁰. Sempre nell'ambito del CdS di Mediobanca, ad inizio ottobre 2007 verrà peraltro istituito, il Comitato per la governance, presieduto dal Presidente del CdS, che “con ogni opportuno coordinamento con gli altri Comitati istituiti, verifica periodicamente, formulando al Consiglio di Sorveglianza ogni relativa proposta, l'applicazione del Regolamento del CdS, lo stato e la funzionalità dei rapporti tra gli organi sociali, il rispetto del principio della ripartizione dei ruoli ed il bilanciamento dei rispettivi poteri in conformità delle disposizioni normative, regolamentari, statutarie, organizzative vigen-

⁴⁸ BANCA D'ITALIA (2008: 2.2, *linee applicative*, j).

⁴⁹ COMITATO PER LA CORPORATE GOVERNANCE (2006, *Codice*, 12: *Commento*), che ribadisce: “in considerazione della composizione e della natura del CdS”, nel caso lo statuto attribuisca al CdS “funzioni di alta amministrazione, con competenza a deliberare in merito alle operazioni strategiche e ai piani industriali e finanziari dell'emittente ..., nel rispetto di quanto imposto dalla legge, può risultare opportuno applicare le raccomandazioni del presente Codice, in particolare in tema di composizione dell'organo di amministrazione e di comitati, non al CdG, ma - in quanto compatibili - al CdS”.

⁵⁰ Quest'ultimo è composto dai tre iscritti al Registro Revisori contabili del Ministero GG. e GG., più l'indipendente indicato dagli investitori professionali.

ti”⁵¹. Come si osserva, nella *best practice* è apparso presto riscontrabile - a titolo preventivo - un allineamento alla disposizione della Banca d’Italia, la quale dal marzo 2008 prevede che “nei modelli dualistico e monistico le banche devono adottare idonee cautele - statutarie, regolamentari e organizzative - volte a prevenire i possibili effetti pregiudizievoli per l’efficacia e l’efficienza dei controlli derivanti dalla compresenza nello stesso organo di funzioni di amministrazione e controllo”; in particolare, “nel modello dualistico, ove la funzione di supervisione strategica sia assegnata al CdS o quest’ultimo abbia un numero elevato di componenti, detti obiettivi vanno assicurati attraverso la costituzione di un apposito comitato, punto di riferimento per le funzioni e le strutture aziendali di controllo interno”⁵². Per le banche in cui il CdS risulti di “ampia composizione”, è quindi stato disposto che venga obbligatoriamente istituito un “comitato per il controllo interno”⁵³.

4. QUALIFICAZIONE DEGLI AMMINISTRATORI, LIMITI AGLI INCARICHI E PARTI CORRELATE

Con la *funzione di supervisione strategica incentrata prevalentemente sul CdS*, per coerenza il CdG dovrebbe essere formato da un numero ristretto di componenti, *tutti esecutivi*⁵⁴; l’eventuale presenza di un *unico* Amministratore delegato «plenipotenziario» contrasterebbe quindi con simile linea poiché priverebbe di contenuti esecutivi gli altri *directors* dell’organo di gestione:

⁵¹ Si osservi che, oltre a quanto previsto per la funzione di controllo indipendentemente dal modello adottato, punti da *a*) a *g*) delle Disposizioni della BANCA D’ITALIA (2008: 2.2, *linee applicative*), “lo statuto delle banche che adottano il modello dualistico deve prevedere che: (*h*) il CdS ... possa procedere in qualsiasi momento ad atti di ispezione o controllo. I poteri di ispezione sono esercitati in modo da assicurare l’efficiente svolgimento dell’operatività della banca; in particolare, ove il numero dei componenti del CdS sia superiore a sei, lo statuto prevede che detti poteri ispettivi siano esercitati da un comitato costituito all’interno dell’organo; (*i*) i consiglieri di sorveglianza possano richiedere ai consiglieri di gestione notizie sull’andamento delle operazioni sociali o su determinati affari, definendo modalità di esercizio di tale prerogativa idonee a non intralciare l’operatività aziendale; (*j*) almeno un componente del CdS partecipi alle riunioni del CdG. Tale partecipazione, strettamente connessa allo svolgimento delle funzioni di controllo, va riservata ai soli componenti del comitato per il controllo interno o, in mancanza, ai soggetti più idonei a svolgere tale funzione in relazione ai requisiti di professionalità ed indipendenza posseduti; (*k*) la revoca dei componenti del CdS, ovvero dei soli componenti del comitato per il controllo interno ove costituito, sia debitamente motivata”.

⁵² BANCA D’ITALIA (2008: 2.2, *principi generali*).

⁵³ Cfr. BANCA D’ITALIA (2008: 3, *linee applicative*, *g*).

⁵⁴ “È coerente con l’attribuzione al CdS della ... supervisione strategica un CdG caratterizzato ... dalla prevalenza di esecutivi” (BANCA D’ITALIA, 2008: 3, *linee applicative*, *c*).

l'appena menzionata opportunità di avere in CdG *solamente* amministratori *executive* non potrebbe infatti trovare applicazione, poiché in tale ipotesi si verrebbe a constatare la veste di *not-executive* negli altri componenti, determinando di fatto il replicarsi/duplicarsi di una caratteristica del CdS. L'intero modello ne risulterebbe «leso» nella sua efficienza complessiva, venendo di fatto a ricadere (seppur nella parvenza formale del dualistico) in uno schema che richiama fortemente un aspetto diffuso nei modelli «tradizionale» e «monistico»: un A.d. «forte» e un complesso di componenti non esecutivi⁵⁵.

Diversamente, qualora il CdS si limiti, come di norma, a funzioni di controllo, sarà doveroso che (pure) nel CdG siano presenti in un numero sensibile dei non esecutivi, più esattamente *indipendenti*: così, i compiti di supervisione strategica (i quali rimarrebbero - nell'ipotesi in questione - di esclusiva del CdG) potranno essere supportati in modo determinante da tali soggetti⁵⁶. Ne discenderebbe, fra l'altro, che proprio i componenti *not-executive* e indipendenti, riuniti in comitato, «gestirebbero» opportunamente le eventuali operazioni con parti correlate: dalla determinazione delle procedure alla conduzione delle trattative, dall'istruttoria della proposta all'approvazione dell'operazione⁵⁷. In mancanza di simili figure nell'ambito del CdG, la competenza per la conduzione di simili operazioni dovrebbe passare al Comitato per il controllo interno costituito nell'ambito del CdS (e presieduto da un

⁵⁵ Secondo R. COSTI (in R. BOCCIARELLI, *Doveroso l'intervento del Governatore*, in "Il Sole-24 Ore", 2008: 6) "il legislatore avrebbe dovuto vietare esplicitamente il modello dualistico alle banche che di tutto hanno bisogno tranne che di una situazione di incertezza nei ruoli e nelle responsabilità (...) probabilmente Bankitalia avrebbe dovuto impedire *ex ante* che negli statuti delle banche si potesse introdurre quella norma che permette di attribuire all'organo di sorveglianza anche una funzione di supervisione strategica, con ciò generando inevitabilmente un'ambiguità. Ma la razionalità dei fatti glielo ha impedito; con ogni probabilità se avessero agito così, le fusioni bancarie non si sarebbero fatte": non a caso, il 24 agosto 2006, quando i vertici di Intesa S.p.a. e Sanpaolo Imi S.p.a. hanno diffuso il comunicato in cui hanno annunciato l'integrazione dei due gruppi bancari nel nuovo polo Intesa Sanpaolo S.p.a., è stato subito chiarito che sarebbe stato adottato il modello duale di governo, con 18 componenti di un CdS guidato dal Presidente uscente di Intesa, nonché con un CdG (formato il 3 gennaio 2007) di 11 componenti - presieduti da un esponente del Sanpaolo Imi - e l'A.d. uscente di Intesa come nuovo A.d. «unico».

Diverso è il caso del CdG (i 2/3 sono *executive*) del Banco Popolare Soc. Coop., quotata, risultato dell'aggregazione (luglio 2007) tra Banca Pop. Italiana e Banca Pop. di Verona e Novara. Quest'ultima aveva subito chiarito nell'offerta iniziale che il modello sarebbe stato quello duale, con Presidente del CdG e Vice-Presidente del CdS indicati dalla BPI.

⁵⁶ Cfr. BANCA D'ITALIA (2008: 3, *linee applicative, c ed e*).

⁵⁷ Se l'operazione è ad essi delegabile; in alternativa, gli amministratori indipendenti sarebbero preposti al rilascio del parere preventivo sulla stessa.

consigliere eletto dalla minoranza, se presente); alla pienezza del CdS per-
marrebbe comunque l'approvazione ultima.

Sempre sul piano della qualificazione dei componenti dei due organi, ri-
sulta evidente che il CdS non può che essere formato da soli amministratori
non esecutivi. A riguardo, nelle capogruppo bancarie non quotate, si constata
l'assenza di una regolamentazione dei processi di nomina a tutela della rap-
presentanza delle minoranze qualificate. La figura degli amministratori del
CdS ha invece ricevuto un gradito *assist* dalla Banca d'Italia con la disposi-
zione che “nel caso di adozione del modello dualistico e di quello monistico,
le cariche dei componenti dell'organo di controllo devono avere caratteristi-
che di stabilità idonee a preservare la continuità nell'azione di controllo”⁵⁸.

Nel settore bancario, tuttavia, i componenti del CdS (come in generale
quelli degli organi di controllo) “non possono assumere cariche in organi di-
versi da quelli di controllo ... presso altre società del gruppo o del conglo-
merato finanziario, nonché presso società nelle quali la banca detenga, anche
indirettamente, una *partecipazione strategica* (partecipazione che sia almeno
pari al 10% del c.s. o dei diritti di voto nell'assemblea ordinaria della società
partecipata e al 5% del patrimonio di vigilanza consolidato del gruppo ban-
cario)⁵⁹: ne consegue, ad esempio, che il Presidente del CdS della Medioban-
ca S.p.a. non potrà essere nominato nel CdA delle Assicurazioni Generali
S.p.a. (all'atto dell'emanazione della disposizione citata, era peraltro vacante
la carica di Vice-presidente); allo stesso modo il Presidente del CdA di Ge-
nerali non dovrebbe più sedere nel CdS di Mediobanca (che ne detiene ca. il
15%, esercitandovi il controllo di fatto).

5. OBIETTIVI E «MOVENTI» DELL'ADOZIONE DEL MODELLO DUALISTICO

5.1. *Efficienza della gestione, efficacia dei controlli e caratteristiche opera- tivo-strutturali*

Fra le motivazioni sottostanti l'adozione della *governance* duale anziché
quella tradizionale, in un Paese che a differenza dell'esperienza ispiratrice di
matrice tedesca non presuppone che nel CdS siedano rappresentanze del per-
sonale aziendale e di finanziatori istituzionali a titolo di credito⁶⁰, è stato os-

⁵⁸ BANCA D'ITALIA (2008: 2.2, *principi generali*).

⁵⁹ BANCA D'ITALIA (2008, Premessa, punto 3).

⁶⁰ “E' difficile capire perché la riforma del diritto societario abbia introdotto anche in Italia il
dualistico, un modello che ha un senso in Germania e non ce l'ha nel nostro ordinamento,
perché da noi non c'è la partecipazione dei lavoratori al CdS” (COSTI: 2008).

servato - con riguardo alle banche - che “in linea teorica non sussiste un’univoca corrispondenza tra le caratteristiche di ciascun modello di amministrazione e controllo e quelle strutturali e operative di ciascuna impresa.

Le banche dovranno esercitare la propria facoltà di scelta tra i tre sistemi di amministrazione e controllo sulla base di un’approfondita autovalutazione, che consenta di individuare il modello in concreto più idoneo ad *assicurare l’efficienza della gestione e l’efficacia dei controlli*, avendo presenti anche i costi connessi con l’adozione e il funzionamento del sistema prescelto. La banca terrà conto, in particolare, dei seguenti elementi:

- la struttura proprietaria e il relativo grado di apertura al mercato del capitale di rischio;
- le dimensioni e la complessità operativa;
- gli obiettivi strategici di medio e lungo periodo;
- la struttura organizzativa del gruppo in cui è eventualmente inserita”.

Il modello dualistico può “anche rispondere alle esigenze di banche:

- che operano in misura rilevante sui mercati internazionali in cui tali modelli sono maggiormente conosciuti ovvero
- facenti parte di gruppi in cui sono prevalenti tali forme organizzative⁶¹.

Sulla scelta possono incidere anche fattori o eventi straordinari che costituiscono momenti di discontinuità nella vita della società”, ad “esempio:

- aggregazioni,
- mutamenti nell’assetto di controllo,

ferma restando la necessità che il modello adottato sia *coerente con le strategie aziendali di lungo periodo*”⁶².

⁶¹ Vale la pena evidenziare come il sistema dualistico possa ovviamente essere adottato anche nelle controllate facenti parte del gruppo la cui *holding* è governata con simile modello: si pone qui tuttavia la riflessione sui problemi di incremento della complessità di governo che ne discenderebbe a livello di sistema delle aziende interessate. Il dubbio è stato concretamente analizzato dai vertici di Intesa Sanpaolo S.p.a. nell’ambito dell’aggregazione della Cassa di risparmio di Firenze. Ad ogni modo, “nel caso del gruppo bancario, il progetto di governo societario redatto dalla capogruppo deve illustrare le scelte compiute per assicurare anche a livello consolidato sistemi di gestione e controllo efficaci ed efficienti, dando conto degli assetti organizzativi a tal fine adottati dalle controllate” (BANCA D’ITALIA, 2008: 1).

⁶² BANCA D’ITALIA (2008: 1), che prosegue: “le motivazioni alla base della scelta del modello di amministrazione e controllo - di competenza dell’assemblea dei soci - devono essere rappresentate nell’ambito di un più generale progetto di governo societario, illustrativo degli assetti statutari e di organizzazione interna; il progetto è approvato dall’organo con funzione di supervisione strategica, con il parere favorevole dell’organo di controllo”.

5.2. Assetti societari, aggregazioni e rappresentanza nei Consigli

Nel mondo creditizio, il sistema dualistico è stato adottato in diverse realtà risultanti da processi di aggregazione: la Unione di Banche Italiane (UBI Banca) S.c.r.l. è risultata dalla fusione per incorporazione della holding Banca Lombarda e Piemontese (BLP) S.p.a. nella quotata Banche Popolari Unite (BPU) S.c.r.l. Nel capitale sociale della UBI Banca (che permane banca popolare con voto capitaro e possesso massimo pari allo 0,5% del capitale per ogni socio), gli ex azionisti della BLP avranno complessivamente il 46%. Il 3 marzo 2007, all'assemblea dei soci della BPU hanno votato l'integrazione 3.742 soci (con solo 10 voti contrari). Si noti che la BPU era già la risultante dell'aggregazione nel 2003 tra la Banca Popolare di Bergamo (BPB) S.p.a. e la Banca Popolare Commercio e Industria (BPCI) S.p.a.; a loro volta, BPB e BPCI apportavano il controllo della Banca Popolare di Luino e di Varese, della Banca Popolare di Ancona e della Banca Carime. La BLP S.p.a., che controlla totalitariamente il Banco di Brescia S.p.a., deriva a sua volta dall'aggregazione nel 1998 tra Credito agrario bresciano (CAB) e Banca San Paolo: il patto di controllo della BLP riuniva nel 2006 ben 305 azionisti per il 47,34% del capitale. Fra i principali azionisti della BLP vi sono: Fondazione Cassa di Risparmio di Cuneo, Fondazione Banca del Monte di Lombardia, Carlo Tassara S.p.a., Società Cattolica di Assicurazione S.c.a.r.l., Solofid S.p.a., La Scuola S.p.a., Findim Group S.a.. Ventitré i componenti nominati nel CdS della UBI Banca S.c.r.l. (undici per parte più un rappresentante indipendente; il Presidente è stato espresso dagli ex azionisti di BLP); dieci nel CdG (con la previsione che il Presidente sia espressione della BPU per i primi due mandati).

Come si nota, proprio nelle realtà societarie «figlie» del processo di concentrazione e rafforzamento del sistema bancario nazionale, le prime applicazioni del sistema duale non sono risultate scevre da un «appesantimento genetico» dato dalla moltiplicazione delle cariche, fenomeno sovente connesso alla ricerca degli equilibristi tipici dei controlli societari coalizzati ma anche frazionati.

Ne è derivata una sensibile numerosità dei Consigli in esame⁶³: ad inizio 2007, la neo-costituita holding Intesa Sanpaolo S.p.a. presentava un CdG e

⁶³ Per il CdG, tale evidenza contrasta con la raccomandazione del COMITATO PER LA CORPORATE GOVERNANCE (2006, *Codice*, 12: *Commento*): “con specifico riferimento al modello dualistico ... ad avviso del Comitato, anche tenendo conto delle principali esperienze straniere, è verosimile – e in linea di principio preferibile – che il CdG non assuma dimensioni pletoriche, ma sia piuttosto ... composto da un limitato numero di amministratori”.

un CdS formati rispettivamente da 11 e 18 (poi 19) componenti⁶⁴. Nel Banco Popolare sono in quindici a sedere nel CdS e dodici nel CdG.

D'altronde, il ricorso al CdS (organo che ingloba prerogative tradizionalmente afferenti all'assemblea dei soci) si fonda pure - fra le varie ragioni - sulla ricerca di una riduzione della «complessità» dell'assetto di controllo societario in realtà aziendali risultanti da successivi processi di fusione.

5.3. Struttura proprietaria, dimensione parasociale e interposizione tra management e soci

In taluni contesti, il CdS potrebbe assorbire, di fatto, anche talune funzioni dei patti di sindacato, riportando così nell'alveo societario (seppur solo parzialmente) momenti «trasferiti» in precedenza nella dimensione parasociale; in aggiunta, si inserirebbe come «cuscinetto» tra le pressioni degli azionisti e le impellenze della quotidianità manageriale ed esecutiva: l'11 maggio 2007, un esponente del direttivo del patto di controllo della Mediobanca S.p.a. aveva sottolineato la posizione favorevole all'adozione del sistema dualistico “molto adatto per Mediobanca, in quanto permette di separare il management dagli azionisti e dunque consente al management di lavorare tranquillo per lo sviluppo. Il 23 maggio, il CdA della Mediobanca S.p.a. delibera di sottoporre all'assemblea l'adozione del modello dualistico, che “determina un funzionamento della governance più consono all'assetto dell'azionariato di Mediobanca ed alle sue esigenze operative e più efficacemente asseconda la crescente presenza del gruppo sui mercati internazionali”. Un consigliere aveva dal suo canto dichiarato: “tutti gli azionisti hanno valutato che consiglio di sorveglianza più consiglio di gestione sia una buona formula per Mediobanca perché permette di lasciare il management da una parte e gli azionisti dall'altra”. Il consiglio di sorveglianza di Mediobanca (con funzioni sia di indirizzo che di controllo) ne è risultato statutariamente previsto con un minimo di undici fino a un massimo di ventuno componenti; il consiglio di gestione (atti di gestione ordinaria e straordinaria) è stato previsto come composto da tre a nove componenti. L'11 giugno il patto di sindacato ha poi deciso di proporre un CdS formato da ventuno membri: sette

In linea, la BANCA D'ITALIA (2008: 3, *linee applicative, c*) ha puntualizzato che “è coerente con l'attribuzione al consiglio di sorveglianza della funzione di supervisione strategica un consiglio di gestione caratterizzato da un numero contenuto di componenti ...”.

⁶⁴ Nella nuova capogruppo, le Fondazioni superavano il 20% (San Paolo 7%, Cariplo 4,7%, Cariparo - Padova e Rovigo - 3,5%, Carisbo 2,7%, Cariparma 2,2%); Generali aveva il 5%, il gruppo Lombardo il 2,5%, il gruppo Agnelli il 2,4%.

per i soci bancari (gruppo A), otto per gli azionisti industriali (gruppo B), quattro per i soci esteri (gruppo C), due per le minoranze (fra cui la lista degli investitori istituzionali). Il CdG è stato composto con sei componenti (fra cui Presidente e un A.d.; gli altri quattro non sono «esecutivi»).

6. RIFLESSIONI CRITICHE CONCLUSIVE

Le Disposizioni di vigilanza della Banca d'Italia in materia di organizzazione e governo societario del 4/032008, n. 264010, determinano un quadro di riferimento parzialmente innovativo in tema di *best practice* nella *governance* bancaria⁶⁵. Accanto ad aspetti di lineare sistematizzazione, la «declinazione» di soggetti, poteri e compiti derivante mostra tuttavia il persistere di criticità nel caso dell'adozione del sistema dualistico nel settore bancario:

- se sono state compiute scelte nitide e determinate dal punto di vista terminologico nel delineare le funzioni degli organi di governo; allo scopo, sono però state adottate espressioni forse discutibili nella loro univocità concettuale («supervisione strategica», «controllo», «amministrazione»);
- la divisione/sovrapposizione di compiti, ovvero la contrastante esigenza - da una parte - di coordinamento fra i due Consigli e - dall'altra - di reciproca autonomia, permane potenzialmente critica; il tema è attuale per la funzione della «supervisione strategica» e per l'eventuale attribuzione al CdS dei compiti di individuazione, formulazione e predisposizione di indirizzi e piani strategici, industriali e finanziari;
- serie perplessità desta l'eventuale presenza dell'Amministratore delegato unico e «plenipotenziario» nel CdG e il connesso svuotamento del ruolo dei componenti non esecutivi del medesimo organo in caso di supervisione strategica attribuita al CdS;
- nell'azienda bancaria in cui il CdS si espanda a funzioni di supervisione strategica, il ruolo del Presidente del Consiglio di Sorveglianza dovrebbe caratterizzarsi per il carattere dell'indipendenza e per una funzione di riequilibrio (la cui intensità è peraltro innovativa rispetto alle regolamentazioni di autodisciplina delle società quotate non bancarie);
- nella stessa declinazione delle funzioni e dei *trade-off* fra poteri, rilevante è il ruolo dei Comitati, *insider* non tanto al CdG bensì al CdS; tuttavia, il «peso» sensibile attribuito alla differenziazione interna alle

⁶⁵ Le stesse linee d'indirizzo contribuiscono peraltro al progresso della generale «cultura della *governance*» anche nelle società - a capitale diffuso - operanti in settori diversi.

- compagini amministrative risulta essere soluzione teorico-concettuale tanto elegante e lineare quanto potenzialmente fragile, poiché fiduciarmente fondata anche sull'etica personale di comportamento;
- le limitazioni ai doppi incarichi «misti» (funzioni di controllo in una società e di gestione in un'altra) nei contesti di gruppi bancari e partecipate strategiche determinano un quadro doverosamente chiaro ma dalle potenziali «frizioni» interpretative in sede di applicazione;
 - i «moventi» della scelta del modello dualistico - che nel settore bancario italiano si esplica sia in «ordinari» contesti di società per azioni che in altri a voto capitario - appaiono ancora controversi e genericamente illustrati, peraltro tutt'altro che depurati da equilibrismi e «bizantinismi» non agevolmente conciliabili con i *desiderata* delle *best practices* della cultura della *corporate governance*; l'esame induttivo dello scenario nazionale identifica quale elemento di ricorrenza e «continuità scientifica» l'intersecarsi del tema con quelli degli assetti proprietari aggregati, frazionati e coalizionali, della conseguente diffusione di patiti parasociali, delle ineludibili multirappresentanze delle variegate compagini sociali, del connesso moltiplicarsi delle cariche, della lodevole ricerca di un'interposizione tra gli azionisti e il management;
 - nelle capogruppo bancarie non quotate, il «glissare» sulla regolamentazione dei processi di nomina a tutela della rappresentanza delle minoranze qualificate potrebbe configurarsi come un'occasione perduta in nome di pragmatici compromessi.

Alla luce di quanto sopra, si pone il dubbio sul *se* il modello dualistico abbia o meno trovato - al momento - il senso della sua introduzione nello scenario economico-aziendale italiano in generale e nel panorama bancario nazionale in particolare: a riguardo, le persistenti incertezze nei ruoli e le possibili ambiguità nelle responsabilità determinano perplessità ancora rilevanti nonché problematiche parzialmente irrisolte.