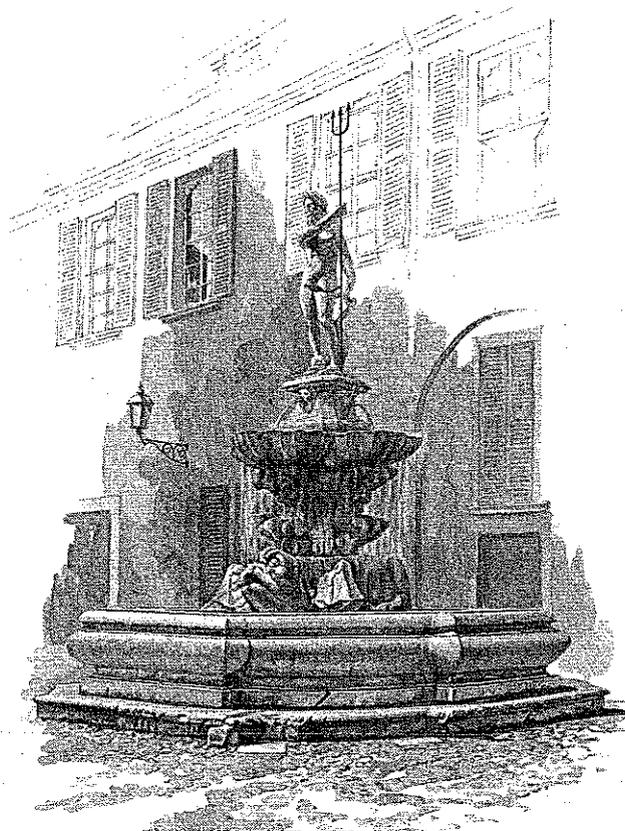


BRESCIA

ORDINE  
DEI DOTTORI  
COMMERCIALISTI  
E DEGLI ESPERTI  
CONTABILI

**I modelli di Governance Societaria**  
**Analisi, commenti e raffronti sui diversi istituti offerti alla pratica**  
**professionale dal diritto societario attuale.**



A cura di Cristian Carini e Luciano Aldo Ferrari

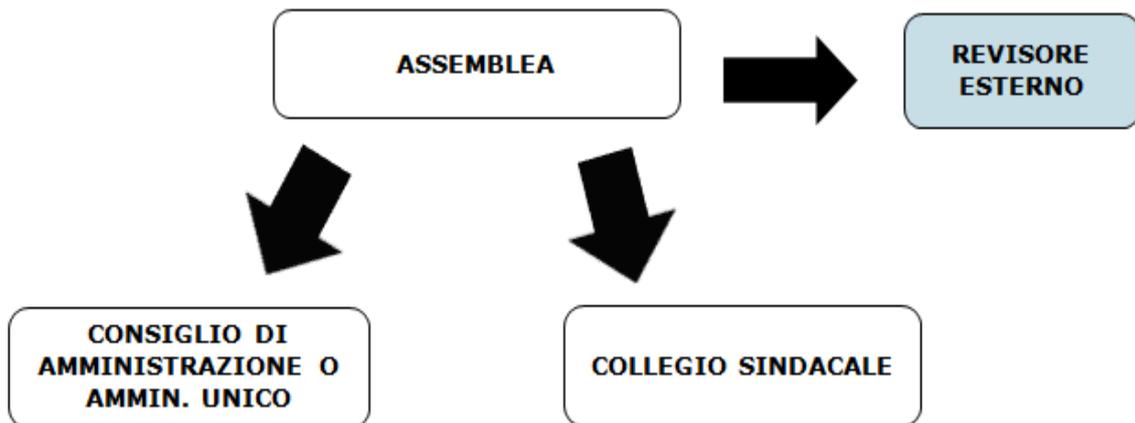
Commissione Consultiva diritto societario e commerciale

Coordinatore: Luciano Aldo Ferrari, Delegato del Consiglio: Marco Mattei.  
Membri: Cristian Carini, Antonio Chirolì, Alberto Facella, Francesca Ghidini, Marco Maroni,  
Stefania Olivari, Bruno Rinaldi, Erica Sardo, Guido Tampalini e Bruno Zubani.

## **INDICE**

1. MODELLO TRADIZIONALE
  - 1.1 L'ORGANO DI GOVERNO
  - 1.2 L'ORGANO DI CONTROLLO (REQUISITI)
  - 1.3 RAPPORTI FRA GLI ORGANI
  
2. MODELLO MONISTICO
  - 2.1 L'ORGANO DI GOVERNO
  - 2.2 L'ORGANO DI CONTROLLO
  - 2.3 RAPPORTI FRA GLI ORGANI
  
3. MODELLO DUALISTICO
  - 3.1 L'ORGANO DI GOVERNO
  - 3.2 L'ORGANO DI CONTROLLO
  - 3.3 RAPPORTI FRA GLI ORGANI
  
4. RAPPORTI FRA MODELLI DI GOVERNANCE
  - 4.1 PRINCIPALI DIFFERENZE
  - 4.2 ELEMENTI POSITIVI E NEGATIVI DI CIASCUN MODELLO
  
5. IL MODELLO DI GOVERNO MAGGIORMENTE RISPONDENTE ALLE ESIGENZE DELLE AZIENDE E DEL MERCATO
  
6. L'ANALISI EMPIRICA DELL'APPLICAZIONE DEI MODELLI DI CORPORATE GOVERNANCE NELLE SOCIETÀ QUOTATE

## 1. Modello Tradizionale



Ai sensi dell'art. 2380 C.C., se lo Statuto non dispone diversamente, l'amministrazione della società per azioni e il controllo sulla medesima sono demandati, rispettivamente, ad un Consiglio di Amministrazione (o ad un amministratore unico) e ad un Collegio Sindacale, entrambi espressi dall'assemblea. Quest'ultima provvede anche alla nomina di un revisore esterno, persona fisica o società di revisione, iscritto nel registro istituito presso il Ministero della Giustizia, cui è affidato il controllo contabile dell'azienda.

Il ricorso ad una società di revisione iscritta all'albo tenuto dalla CONSOB è obbligatorio per le società che si aprono al "mercato del capitale di rischio", concetto interpretato dall'art. 116 del D. Lgs. 58/1998 e dal relativo Regolamento di attuazione. Le società che non fanno ricorso al mercato del capitale di rischio e che non sono obbligate alla redazione del bilancio consolidato possono prevedere, nello Statuto, che il controllo contabile sia effettuato dal Collegio Sindacale che, in tal caso, deve essere integralmente composto da revisori contabili iscritti nel relativo registro.

### 1.1 L'organo di governo

L'organo amministrativo delle società per azioni può avere, ai sensi dell'art. 2380 bis C.C., sia una struttura individuale (Amministratore Unico), sia una struttura collegiale (Consiglio di Amministrazione). Qualora l'assemblea nomini un amministratore unico allo stesso sono attribuiti i medesimi poteri del consiglio di amministrazione; trovano,

peraltro, applicazione, in quanto compatibili, le medesime norme. Il mandato degli amministratori ha durata massima di tre anni e gli stessi sono rieleggibili se l'atto costitutivo non prevede diversamente.

Il numero degli amministratori è fissato dallo Statuto, che può anche prevedere un numero minimo e massimo, in tal caso sarà l'assemblea che procede alla nomina a stabilire, di volta in volta, il numero dei componenti il Consiglio.

I membri del Consiglio di Amministrazione (o l'Amministratore Unico) possono essere soci o non soci; lo Statuto<sup>1</sup> può prevedere requisiti di onorabilità, professionalità e indipendenza. Sono, inoltre, previste cause di ineleggibilità e di decadenza (art. 2382 C.C.) che fanno riferimento alle condizioni di interdetto, di inabilitato, di fallito e di condannato ad una pena che importa l'interdizione, anche temporanea, dai pubblici uffici o l'incapacità ad esercitare uffici direttivi.

La gestione, nel modello in questione, spetta esclusivamente agli amministratori che possono compiere tutte le azioni necessarie al perseguimento dell'oggetto sociale. Per tale finalità, il Consiglio può esprimere un amministratore delegato o un comitato esecutivo. Agli amministratori è richiesto di adempiere alle funzioni gestorie con la diligenza richiesta dalla natura dell'incarico e in base alle loro competenze; qualora per negligenza o per violazione dei doveri loro imposti, venga arrecato un danno alla società, l'assemblea può deliberare l'azione di responsabilità nei loro confronti. Tale azione può essere esercitata anche da singoli soci, purché posseggano almeno il 20% del capitale sociale (5% nelle società quotate).

L'assemblea può, in qualsiasi momento, revocare gli amministratori, salvo il diritto al risarcimento dei danni se non sussiste giusta causa.

## **1.2 L'organo di controllo**

La riforma ex D. Lgs. 6/2003 del diritto societario ha incisivamente modificato le funzioni del Collegio Sindacale rispetto alla previgente disciplina: la nuova normativa di riferimento ha infatti attribuito a tale organo, in linea con quanto già previsto per le

---

<sup>1</sup> E' appena il caso di ricordare che le società operanti in specifici settori /banca, assicurazioni, etc.) sono soggette a discipline speciali che richiedono ulteriori requisiti di professionalità ed onorabilità.

società quotate, la funzione di controllo sull'amministrazione, intesa non solo come controllo di legalità e amministrativo, ma anche come vigilanza sull'adeguatezza della struttura organizzativa, amministrativa e contabile della società, affidando la funzione di controllo contabile, ad un revisore esterno, con l'eccezione, per scelta statutaria, adombrata in precedenza.

Il Collegio Sindacale, ai sensi dell'art. 2397 C.C., si compone di tre o cinque membri effettivi e di due sindaci supplenti.

Per garantire la professionalità dei sindaci, l'art. 2397 C.C. prevede, come requisiti specifici di professionalità, che almeno un membro effettivo ed uno supplente siano scelti tra gli iscritti al registro dei revisori contabili istituito presso il Ministero della Giustizia; i restanti membri, se non iscritti a detto registro, debbono essere scelti fra gli iscritti ad albi professionali individuati con DM 29 dicembre 2004, n. 320, o debbono essere scelti fra i professori universitari di ruolo, in materie economiche o giuridiche<sup>2</sup>.

La citata riforma rende ineleggibili alla carica di sindaco (oltre che gli interdetti, gli inabilitati, i falliti, i condannati a pene che importano l'interdizione anche temporanea dai pubblici uffici o l'incapacità ad esercitare uffici direttivi) anche:

- il coniuge, i parenti e gli affini degli amministratori entro il quarto grado, gli amministratori, il coniuge, i parenti e gli affini entro il quarto grado degli amministratori delle società controllanti, controllate o sottoposte a comune controllo (art. 2399, lett. b);
- coloro che sono legati o interessati alla società o alle società controllanti, controllate o sottoposte a comune controllo da un rapporto di lavoro oppure da un rapporto continuativo di consulenza o di prestazione d'opera retribuita o da altri rapporti di natura patrimoniale che ne compromettano l'indipendenza (art. 2399, lett. c).

Quanto precede appare tutelare l'indipendenza e la libertà di giudizio dei sindaci rispetto agli amministratori ed al management aziendale. Degna di menzione, per ragioni intuibili, è, in proposito, l'incompatibilità, introdotta dalla Riforma, fra il

---

<sup>2</sup> Tuttavia, per le società che non fanno ricorso al mercato dei capitali, non tenute alla redazione del bilancio consolidato e qualora lo statuto affidi al collegio sindacale i compiti di controllo contabile, i membri devono essere tutti iscritti al registro dei revisori contabili istituito presso il Ministero della Giustizia

rapporto continuativo di consulenza e la carica di sindaco. Per attuare anche una certa indipendenza nei confronti dei soci (maggioranza assembleare) viene, d'altra parte, garantita la stabilità della carica. L'assemblea; infatti, può revocare i sindaci solo per giusta causa e, inoltre, la delibera di revoca è sottoposta ad approvazione del tribunale. Quest'ultimo, previa audizione del sindaco revocato, verifica l'esistenza della giusta causa.

Per quanto attiene ai compiti del Collegio, nella previgente disciplina la norma individuava l'attività principale nel "controllo"; ora, invece, la legge fa espresso riferimento all'attività di "vigilanza". Tale differenza terminologica non è, a ben vedere, solo formale ma anche sostanziale: infatti, la vigilanza ha un significato più ampio del mero controllo e quantomeno include una finalità preventiva dell'azione del Collegio. I compiti, in altri termini, attribuiti all'organo in parola si sono fortemente dilatati, approssimandosi ai poteri attribuiti negli ordinamenti che adottano il sistema dualistico al Consiglio di Sorveglianza.

Gli strumenti di indagine, dei quali i sindaci dispongono, sono di varia natura. Essi debbono assistere alle adunanze del Consiglio di Amministrazione ed alle assemblee, nonché alle riunioni del Comitato Esecutivo. I sindaci, inoltre, possono procedere, anche individualmente, ad atti di ispezione e controllo, mentre è riconosciuta al Collegio la facoltà di chiedere agli amministratori notizie sull'andamento delle operazioni sociali, oltre che di prendere contatto diretto, per uno scambio di informazioni, con i corrispondenti organi delle società controllate.

Il Collegio provvede, inoltre, al periodico scambio di informazioni con il soggetto cui è demandato il controllo contabile, con il responsabile dell'Internal Audit, per gli aspetti legati alle procedure aziendali, e con l'Organismo di Vigilanza ex D. Lgs. 231/2001. Esso, pertanto, acquisisce l'esito delle risultanze delle attività svolte da ognuno dei menzionati soggetti e provvede a renderne edotti, per gli aspetti di loro competenza, gli altri. Assume, di fatto, il ruolo di coordinatore dei controlli.

I provvedimenti e le iniziative che i sindaci possono assumere nell'esercizio del loro ruolo sono diversi e con diversa portata. Essi possono impugnare le deliberazioni assembleari e consiliari contrarie alla legge ed allo statuto; possono, inoltre, ove abbiano

rinvenuto fatti censurabili, presentare denuncia al tribunale ai sensi dell'art. 2409 C.C. per ottenere la revoca degli amministratori.

L'art. 2407 C.C. sancisce che i sindaci debbono adempiere ai loro doveri con la professionalità e la diligenza richieste dalla natura dell'incarico e che gli stessi sono solidalmente responsabili con gli amministratori per i fatti o le omissioni di questi, quando il danno non si sarebbe prodotto se essi avessero vigilato in conformità agli obblighi della loro carica. Si ravvisano, dunque, due tipologie di responsabilità a carico del Collegio Sindacale o dei singoli sindaci:

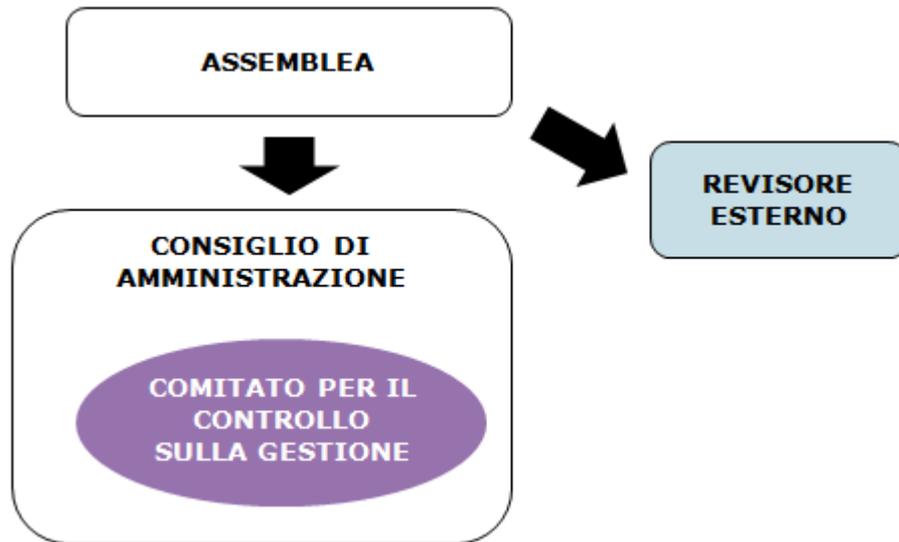
- responsabilità esclusiva, per gli atti propri;
- responsabilità solidale con gli amministratori.

Nel primo caso, la responsabilità potrà derivare da violazioni dolose o colpose dell'obbligo generale di vigilanza da parte dei sindaci, nel secondo caso occorre l'inadempimento degli amministratori o l'insufficiente vigilanza per evitare il danno o il rapporto di causalità tra la colpa e il danno subito dalla società.

### **1.3 Rapporti tra gli organi**

Il Collegio, come in precedenza evidenziato, è chiamato a coordinare le attività svolte, nei propri ambiti di competenza, dai soggetti preposti al controllo. Rispetto al Consiglio di Amministrazione l'attività di vigilanza si esplica mediante gli strumenti che la legge gli riconosce e, in particolare, attraverso la partecipazione ai consigli di amministrazione ed al Comitato Esecutivo, laddove esistente. E' proprio in tale ottica che, come segnalato, il Legislatore pone a carico dei sindaci anche una responsabilità solidale con chi è deputato alla gestione.

## 2. Modello Monistico



Il sistema di amministrazione e controllo, noto come monistico, è di ispirazione anglosassone e nel nostro ordinamento viene disciplinato dagli artt. dal 2409 sexiesdecies al 2409-novesdecies C.C., introdotti dal D. Lgs. 6/2003.

L'amministrazione della società è affidata ad un Consiglio di Amministrazione, espresso dall'assemblea, mentre il controllo sulla gestione è demandato ad un Comitato, interno al Consiglio di Amministrazione stesso. L'assemblea provvede, inoltre, alla nomina di un revisore esterno (persona fisica o società di revisione) cui è attribuito, per espressa previsione normativa, che non ammette deroghe, il controllo contabile dell'azienda. Il ricorso ad una società di revisione si rende obbligatorio per tutte quelle aziende che fanno ricorso al "mercato del capitale di rischio", concetto definito dall'art. 116 del D. Lgs. 58/1998.

A differenza del modello tradizionale, in cui l'assemblea elegge tanto l'organo deputato all'amministrazione, quanto quello deputato al controllo, nel modello monistico, invece, il Comitato di Controllo è emanazione degli stessi soggetti controllati (Consiglio di Amministrazione).

## 2.1 L'organo di governo

Il Consiglio di amministrazione è l'organo a cui spetta, in via esclusiva, la gestione dell'impresa, a cui si applicano, se compatibili, le disposizioni per gli amministratori previste per il modello di governance cosiddetto tradizionale (artt. dal 2380 al 2395 C.C.).

I membri dell'organo in parola, anche non soci, sono, come accennato, nominati dall'assemblea e restano in carica per tre esercizi. Non è ammessa la figura dell'amministratore unico.

L'assemblea può rimuovere i consiglieri in qualsiasi momento; è evidente che se la rimozione avviene senza giusta causa il soggetto rimosso ha diritto al risarcimento dei danni. La procedura di rimozione adombrata, peraltro, è la medesima sia che si tratti di consiglieri appartenenti all'organo di amministrazione, sia che si tratti di membri dell'organo di controllo. Quest'ultima circostanza segna una netta differenza rispetto al modello tradizionale, dove l'allontanamento di un componente del collegio sindacale (o del revisore esterno) deve avvenire mediante delibera assembleare approvata con decreto del tribunale, sentito l'interessato. Vale la pena anche segnalare che il Consiglio di Amministrazione può revocare un consigliere nella sua funzione di componente del Comitato, ma quest'ultimo mantiene, comunque, la carica di consigliere di amministrazione.

Almeno un terzo dei componenti il consiglio di amministrazione deve essere in possesso dei requisiti di indipendenza stabiliti per i sindaci dall'art. 2399, 1° comma, C.C., e, se lo statuto lo prevede, di quelli previsti da codici di comportamento redatti da associazioni di categoria o da società di gestione di mercati regolamentati (art. 2409 septiesdecies C.C.)<sup>3</sup>.

Al Consiglio di Amministrazione del sistema monistico si applicano, per espresso rinvio dell'art. 2409 – noviesdecies C.C., gran parte delle norme dettate per gli amministratori

---

<sup>3</sup> Se trattasi di società quotata in mercati regolamentati il componente espresso dalla lista di minoranza (ai sensi dell'art. 147-ter D. Lgs. 58/98) deve essere in possesso dei requisiti di onorabilità, professionalità e indipendenza determinati dall'articolo 148, commi 3 e 4 del D. Lgs. 58/98. Il difetto dei requisiti determina la decadenza dalla carica.

del sistema tradizionale, segno evidente di un pressoché totale allineamento delle attribuzioni e delle responsabilità spettanti a tale organo in entrambi i citati modelli.

## **2.2 L'organo di controllo**

Il controllo sulla gestione è esercitato, come accennato in precedenza, dal Comitato per il controllo della gestione, enucleato all'interno del Consiglio di Amministrazione. Il numero e la nomina dei componenti di tale Comitato spetta al Consiglio, salva diversa disposizione statutaria. Se si tratta di società che fanno ricorso al mercato del capitale di rischio il numero dei membri non può essere inferiore a tre.

Il Comitato è composto (art. 2409 – octiesdecies C.C.) da amministratori in possesso dei requisiti di onorabilità e professionalità stabiliti dallo statuto e dai requisiti di indipendenza previsti dall'art 2409 – septiesdecies cui si è fatto cenno in precedenza trattando del Consiglio di Amministrazione. L'appartenenza al Comitato preclude – per ovvie ragioni – la possibilità di far parte del Comitato Esecutivo o di essere titolare di deleghe operative attinenti la gestione dell'impresa o di società che la controllano o ne sono controllate. Viepiù, almeno uno dei componenti del Comitato deve essere iscritto nel registro dei revisori contabili<sup>4</sup>.

Al Comitato spettano le seguenti attribuzioni:

- elegge, a maggioranza assoluta, il presidente del Comitato stesso;
- vigila 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;
- svolge i compiti affidati dal Consiglio di amministrazione con particolare riguardo ai rapporti con i soggetti incaricati del controllo contabile.

Come per il Collegio Sindacale del sistema tradizionale, l'attività di vigilanza condotta dal Comitato è concomitante all'adozione delle deliberazioni del Consiglio di

---

<sup>4</sup> Per le società quotate trovano applicazione i commi 2-bis e 3 dell'art. 148 del D. Lgs. 58/98; la prima disposizione, in particolare, prevede che il presidente dell'organo venga nominato dall'assemblea tra gli eletti dalla minoranza ai sensi dell'art. 147-ter, comma 3, del Decreto citato.

Amministrazione. La struttura del modello permette, infatti, ai componenti il Comitato di acquisire una più approfondita conoscenza dei meccanismi gestionali; affinché detta conoscenza si traduca, tuttavia, in efficace azione di controllo è necessario che i componenti il Comitato siano veramente terzi e indipendenti rispetto a chi è deputato alla gestione.

Ai fini di quanto precede, potrebbe risultare utile una previsione statutaria in base alla quale la determinazione del numero e la nomina dei componenti il Comitato sia, a norma dell'art. 2409 octiesdecies, 1° comma C.C., demandata all'assemblea ordinaria dei soci con modalità che tutelino le minoranze.

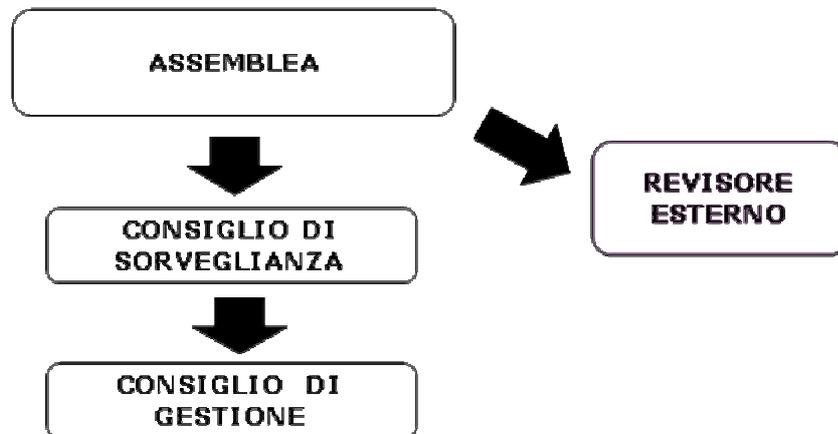
Il modello di governance monistico è considerato, da più parti, il meno garantista sia perché si caratterizza per un controllo gestionale più limitato, sia per il rischio di una minore imparzialità nei controlli, considerati i meccanismi di nomina.

Del resto i requisiti di indipendenza investono, obbligatoriamente, solo un terzo degli amministratori e sono requisiti mutuati da quelli stabiliti per i sindaci e, qualora lo statuto lo preveda, di quelli indicati in codici di comportamento redatti da associazioni di categoria o dalla società di gestione dei mercati regolamentati. Non c'è, in altre parole, una diversa modalità a garanzia dell'indipendenza.

### **2.3 Rapporti fra gli organi**

Nel caso di specie l'organo è, di fatto, unico e prevede al suo interno le due tipologie di amministratori di cui si è detto. L'indipendenza dei membri del Comitato per il Controllo dovrebbe garantire l'efficace azione di vigilanza da parte di quest'ultimo. Tuttavia, nella realtà italiana, a prevalente controllo familiare, nella quale il Consiglio di Amministrazione riflette, tipicamente, i rapporti interni ai gruppi familiari, vi è il rischio che un siffatto modello non consenta una effettiva vigilanza sull'amministrazione o che, per i rapporti di forza all'interno degli organi, sia l'organo di controllo ad inibire la gestione.

### 3. Modello Dualistico



Il sistema dualistico, di ispirazione tedesca, è disciplinato, nel nostro ordinamento, dall'art. 2409-octies e segg. C.C., introdotti dal D. Lgs. 6/2003.

L'assemblea degli azionisti nomina i membri del Consiglio di Sorveglianza che, a loro volta, esprimono l'assetto del Consiglio di Gestione, al quale è demandata la cura degli aspetti gestori dell'azienda.

L'assemblea, come accade per il sistema tradizionale e per quello monistico, provvede anche alla nomina di un revisore esterno; va chiarito, infatti, che tutte le società che adottano il sistema dualistico sono obbligate a demandare il controllo contabile a soggetto esterno, che può essere una persona fisica o una società di revisione; il ricorso a quest'ultima è, peraltro, obbligatorio nel caso in cui la società faccia ricorso al "mercato del capitale di rischio", nell'accezione data a tale espressione dall'art. 116 del D. Lgs. 58/98 e dal relativo Regolamento di attuazione.

#### 3.1 L'organo di governo

Come accennato, al Consiglio di Gestione spetta la responsabilità esclusiva in ordine agli aspetti gestori e al compimento di tutte le operazioni necessarie per il perseguimento dell'oggetto sociale.

I componenti del Consiglio di Gestione – scelti anche al di fuori della compagine sociale – sono in numero non inferiore a due (salvo il maggior numero indicato dallo Statuto) e restano in carica per un periodo non superiore a tre esercizi; essi sono nominati, come segnalato in precedenza, dal Consiglio di Sorveglianza, fatta eccezione per i primi componenti che sono indicati nell'atto costitutivo. Lo Statuto, inoltre, può riservare ai possessori di strumenti finanziari partecipativi la nomina di un componente indipendente, indicando le modalità attraverso le quali deve avvenire tale nomina.

I componenti del Consiglio di Gestione sono rieleggibili, salvo diversa indicazione statutaria, e sono revocabili, in qualsiasi momento, dal Consiglio di Sorveglianza, anche se nominati nell'atto costitutivo, salvo il diritto al risarcimento dei danni se la revoca avviene senza giusta causa<sup>5</sup>.

Il Consiglio di Gestione può delegare proprie attribuzioni ad uno o più dei suoi componenti (consigliere delegato), ma non ad un comitato esecutivo, come è, invece, consentito al Consiglio di Amministrazione nel sistema tradizionale. Nel caso di attribuzioni di specifiche deleghe ad uno o più consiglieri delegati, trovano applicazione le stesse disposizioni che regolano i rapporti tra Consiglio di Amministrazione e amministratore delegato (o comitato esecutivo) nel sistema tradizionale. In particolare, in base al combinato disposto degli artt. 2409 novies, 1° comma, e 2381, 3° e 4° comma, C.C. , il Consiglio di Gestione determina il contenuto, i limiti e le eventuali modalità di esercizio delle deleghe e può sempre impartire direttive agli organi delegati ed avocare a sé operazioni rientranti nelle deleghe medesime.

---

<sup>5</sup>L'art. 147 quater del D. Lgs 58/1998 stabilisce, per le società quotate in mercati regolamentari, che qualora il Consiglio di Gestione sia composto da più di quattro membri, almeno uno di essi deve possedere i requisiti di indipendenza stabiliti per i sindaci dall'articolo 148, comma 3, del Decreto citato, nonché, se lo statuto lo prevede, gli ulteriori requisiti previsti da codici di comportamento redatti da società di gestione di mercati regolamentati o da associazioni di categoria. Il successivo art. 147 quinquies prevede, inoltre, che i soggetti che svolgono funzioni di amministrazione e direzione devono possedere i requisiti di onorabilità stabiliti per i membri degli organi di controllo con Decreto del Ministero della Giustizia n. 162 del 30 marzo 2000.

### 3.2 L'organo di controllo

Al Consiglio di Sorveglianza è attribuita la vigilanza sulla gestione aziendale, nonché l'attività di verifica in ordine all'adeguatezza ed al concreto e corretto funzionamento dell'assetto organizzativo, e del sistema amministrativo-contabile. A tali funzioni – tipiche del Collegio Sindacale nel sistema tradizionale – si sommano competenze riferibili, sempre nel citato modello tradizionale, ma anche in quello monistico, all'assemblea dei soci, quali:

- l'approvazione del bilancio;
- la nomina, la revoca e la sostituzione dei componenti il Consiglio di Gestione;
- la possibilità di promuovere azioni di responsabilità nei confronti dei componenti il Consiglio di Gestione.

È evidente che l'attribuzione di tali prerogative al Consiglio di Sorveglianza e la conseguente riduzione del ruolo dell'assemblea risponde alla finalità di creare una maggiore separazione tra “proprietà” e management. In proposito, tuttavia, non appare scorretto sostenere che tale separazione può realizzarsi, nel concreto, solo prevedendo un'adeguata composizione, che rifletta caratteristiche di indipendenza, del Consiglio di Sorveglianza, atteso che quest'ultimo resta pur sempre espressione dei soci e, in ultima analisi, della loro volontà.

Oltre ai poteri poc'anzi richiamati, lo Statuto può riservare al Consiglio di Sorveglianza la competenza a deliberare in ordine alle operazioni di fusione, all'istituzione o soppressione di sedi secondarie, alla individuazione degli amministratori che possono rappresentare la società, alla riduzione del capitale in caso di recesso di un socio, all'adeguamento dello Statuto ed al trasferimento della sede sociale nel territorio nazionale. Inoltre, l'art. 2409 terdecies C.C. riconosce la facoltà di prevedere nello Statuto che il Consiglio di Sorveglianza deliberi anche “in ordine alle operazioni strategiche ed ai piani industriali e finanziari della società predisposti dal Consiglio di Gestione”.

Appare evidente che se lo Statuto attribuisce al Consiglio di Sorveglianza il potere di deliberare in merito alle fattispecie sopra indicate, viene esaltata l'interdipendenza tra lo

stesso Consiglio di Sorveglianza ed il Consiglio di Gestione. Ciò, se da un lato, può assicurare una maggiore correttezza e completezza dei flussi informativi, attenuando i possibili conflitti tra mandante e mandatario, dall'altro, può determinare, a ben vedere, una forte ingerenza del Consiglio di Sorveglianza nella gestione aziendale, relegando il Consiglio di Gestione ad un ruolo marginale con il rischio, peraltro, di svilire l'efficacia dell'attività di controllo cui l'organo di vigilanza è chiamato. Si potrebbe determinare, in altri termini, una non chiara distinzione dei ruoli e delle relative responsabilità con possibile pregiudizio per l'efficienza e la rapidità delle decisioni.

E' opportuno, dunque, che l'attribuzione di compiti di supervisione al Consiglio di Sorveglianza non sia tale da condurre ad un'eccessiva ingerenza nella gestione della società e ciò al fine di evitare che venga, da un lato, snaturata la funzione di controllo in capo al Consiglio stesso e, dall'altro, limitata l'autonomia dell'organo gestorio. Sembra, pertanto, consigliabile che le competenze gestorie del Consiglio di Sorveglianza siano limitate alla definizione, di concerto con il Consiglio di Gestione, delle linee di indirizzo e di programmazione. In particolare, la scelta circa le modalità e le forme di concreta attuazione dei piani strategici, non può che essere riservata, su mandato del Consiglio di Gestione, al "consigliere delegato" ed alle strutture operative di cui l'azienda dispone, senza che le stesse vengano, di volta in volta, autorizzate dal Consiglio di Sorveglianza.

Va rilevato come il tema dell'attribuzione dei poteri, in particolare quello relativo alle operazioni strategiche, è materia di discussione anche nelle società che adottano il modello tradizionale, sebbene con riferimento a quest'ultimo la legge risulti, per le caratteristiche del modello stesso, nettamente più chiara nella definizione degli ambiti di competenza degli organi delegati e di quelli preposti ai controlli. Non vi è dubbio, tuttavia, che per il sistema dualistico, più che per quello tradizionale, siano richieste idonee cautele regolamentari ed organizzative atte ad evitare che l'indicata commistione di competenze in capo al Consiglio di Sorveglianza possa incidere significativamente sull'autonomia del Consiglio di Gestione e, allo stesso tempo, compromettere la reale efficacia dei controlli.

Quanto alla struttura operativa del Consiglio di Sorveglianza, quest'ultimo si compone di un numero di membri, anche non soci, non inferiore a tre, salvo il maggior numero di componenti che lo Statuto può prevedere. L'art. 2409 duodecies, 2° comma, C.C.

stabilisce che, fatta eccezione per i primi componenti che sono nominati nell'atto costitutivo, i consiglieri di sorveglianza sono espressi dall'assemblea dei soci; quest'ultima provvede anche alla nomina del presidente dell'organo in commento.

I componenti del consiglio di sorveglianza restano in carica per tre esercizi e, salvo diversa indicazione statutaria, sono rieleggibili. L'art. 2409 duodecies, 5° comma, C.C. attribuisce all'assemblea dei soci la facoltà di rimuovere, in qualsiasi momento, i membri del Consiglio di Sorveglianza, senza esperire ricorso al Tribunale.

Attesa la finalità di controllo dell'organo in questione, la legge prevede che almeno un componente effettivo sia scelto tra gli iscritti nel registro dei revisori contabili istituito presso il Ministero della Giustizia. Ciò rappresenta una non influente differenza rispetto a quanto previsto per il Collegio Sindacale dall'art. 2397 C.C.. Infatti, è stabilito che per tale organo almeno un membro effettivo ed uno supplente siano scelti tra gli iscritti al citato registro e che i restanti membri siano individuati fra gli iscritti agli albi professionali di cui al decreto del Ministro della Giustizia n. 320 del 29 dicembre 2004 o fra professori universitari di ruolo in materie economiche e giuridiche.

In tema di eleggibilità, l'art. 2409 duodecies, comma 10, C.C., prevede, inoltre, che non possono essere eletti membri del Consiglio di Sorveglianza e, se eletti, decadono dall'ufficio:

- coloro che si trovano nelle condizioni previste dall'art. 2382 C.C. (interdetto, inabilitato, fallito, ovvero condannato ad una pena che comporta l'interdizione, anche temporanea, dai pubblici uffici o l'incapacità ad esercitare uffici direttivi);
- i componenti del Consiglio di Gestione;
- coloro che sono “legati alla società o alle società da questa controllate o alle società che la controllano o a quelle sottoposte a comune controllo da un rapporto di lavoro o da un rapporto continuativo di consulenza o di prestazione d'opera retribuita, ovvero da altri rapporti di natura patrimoniale che ne compromettano l'indipendenza” (art. 2399 C.C., 1° comma, lett. c).

Ai medesimi vincoli, nel sistema tradizionale, sono soggetti i membri del Collegio Sindacale ai quali, tuttavia, è richiesto, quale ulteriore requisito per l'assunzione della carica, di essere svincolati da rapporti di parentela con gli amministratori della società,

delle società controllate, delle società che la controllano e di quelle sottoposte a comune controllo (art. 2399 C.C., 1° comma, lett. b)<sup>6</sup>.

Quanto ai requisiti di professionalità, gli stessi risultano soddisfatti se almeno un componente effettivo (o due se i sindaci sono in numero superiore a tre) e almeno un membro supplente sono iscritti nel registro dei revisori contabili ed hanno esercitato l'attività di controllo legale dei conti per un periodo non inferiore a tre anni, ovvero se in assenza di iscrizione al registro citato abbiano, per almeno un triennio, svolto attività particolarmente qualificanti puntualmente identificate dal decreto in commento. Quest'ultimo individua, come accennato, anche specifiche condizioni che segnalano l'assenza dei requisiti di onorabilità, alle quali non sembra opportuno fare cenno in questa sede.

All'esito di quanto precede, appare corretto sostenere che la caratteristica principale del sistema in commento consta nel realizzare la più ampia separazione tra proprietà e poteri attribuiti agli organi sociali; non a caso, il consiglio di sorveglianza (e non i soci) può rimuovere, in qualsiasi momento, i componenti del consiglio di gestione. E' fatto salvo, ovviamente, il diritto al risarcimento dei danni se la revoca non avviene per giusta causa.

Analizzando, nel dettaglio, le competenze e la struttura organizzativa del modello dualistico adottato dal nostro Legislatore con il citato D. Lgs. 6/2003 e di quello attualmente vigente in Germania, al quale il primo si ispira, emergono analogie e differenze che appare opportuno, per completezza di analisi, segnalare di seguito:

Consiglio di gestione:

- l'art. 2409-novies, 2° comma, Codice Civile, prevede che il consiglio di gestione sia composto da un minimo di due componenti, mentre la legge tedesca consente, espressamente, anche la nomina di un solo componente, salvo diversa indicazione statutaria;
- nell'ordinamento tedesco il diritto di nomina del presidente del consiglio di

---

<sup>6</sup> Giova evidenziare che se l'azienda è quotata, sia per i componenti del Consiglio di Sorveglianza, sia per quelli del Collegio Sindacale, debbono essere osservati i requisiti di onorabilità e professionalità di cui all'art. 148, 3° comma, del D. Lgs. 58/98, individuati, come in precedenza ricordato, con Decreto del Ministero della Giustizia n. 162 del 30 marzo 2000.

gestione spetta al consiglio di sorveglianza (art. 84, 2° comma, Aktg). Il Codice Civile attribuisce, invece, il diritto in argomento al consiglio di gestione, ma anche all'assemblea dei soci (combinato disposto degli art. 2409-undecies, 1° comma, e 2380-bis, ultimo comma, C.C.);

- quanto alla responsabilità dei consiglieri di gestione nei confronti della società e nei confronti dei terzi, occorre rilevare che entrambi gli ordinamenti prevedono, come regola di base, la responsabilità solidale dei consiglieri nei confronti della società per violazione dei doveri ad essi imposti dalla legge o dallo statuto ogniqualvolta non abbiano agito con la dovuta diligenza (art. 2392 C.C. e art. 93 Aktg). Entrambi gli ordinamenti, inoltre, prevedono che il diritto di promuovere l'azione di responsabilità spetti al consiglio di sorveglianza; differenti sono, tuttavia, i poteri dei soci in tale ambito. Il sistema tedesco consente alla "proprietà", ovvero a tanti soci che rappresentino almeno il 10% del capitale sociale, di intervenire per indurre il consiglio di sorveglianza ad intraprendere le azioni necessarie; ai soci non è, dunque, consentito di agire, direttamente, per promuovere azione di responsabilità nei confronti degli amministratori. L'ordinamento italiano ammette, invece, che l'azione in oggetto venga promossa anche da parte di tanti soci che rappresentino almeno un quinto del capitale sociale o la diversa misura stabilita nell'atto costitutivo (art.2393 bis c.c.).

Consiglio di sorveglianza:

- il Codice Civile prevede, all'art. 2409-duodecies, che il consiglio sia composto da almeno tre membri, non necessariamente soci. L'ordinamento tedesco, al riguardo, stabilisce che in seno al consiglio di sorveglianza siano rappresentanti anche i dipendenti dell'azienda; in particolare, viene riconosciuto ai dipendenti il diritto di nominare lo stesso numero di componenti espressi dalla "proprietà". Appare, dunque, evidente che nel contesto tedesco l'organo in questione assume, oltre al ruolo, tipico, di sorveglianza, anche una connotazione che lo qualifica come sede deputata alla composizione di interessi diversi e, non di rado, contrapposti;
- la normativa nazionale prevede che almeno un membro effettivo del suddetto consiglio debba essere iscritto nell'apposito registro dei revisori contabili; la

legge tedesca, al riguardo, non impone nessun vincolo di professionalità;

- in ordine alle cause di ineleggibilità, il combinato disposto degli artt. 2409-duodecies, 10° comma, lettera c), e dell'art. 2399, 1° comma, lettera c), C.C., prevede che è escluso dalla carica di consigliere di sorveglianza, fra gli altri, chi “è legato alla società, (...) alle società che la controllano (...) da un rapporto di lavoro o da un rapporto continuativo di consulenza o di prestazione d'opera, ovvero da altri rapporti di natura patrimoniale che ne compromettano l'indipendenza”. La legge tedesca non prevede cause di ineleggibilità legate alle fattispecie testé enunciate; il legame con la società non è, dunque, considerato ostativo ai fini della nomina a consigliere di sorveglianza e non poteva essere altrimenti attesa la presenza in seno al Consiglio dei dipendenti dell'azienda.

### **3.3 Rapporti tra gli organi**

Da quanto precede emerge, con chiarezza, che il modello dualistico, nella sua espressione originaria, è stato pensato per limitare le ingerenze della “proprietà” nella gestione aziendale, ma anche e soprattutto per identificare nel Consiglio di Sorveglianza l'organo deputato a comporre, preventivamente, interessi diversi e, non di rado, contrapposti al fine di agevolare il compito gestorio del Consiglio di Gestione. Il modello configurato dal nostro Legislatore si discosta, per le ragioni poc'anzi adombrate, da tale impostazione e, di fatto, risulta scarsamente efficiente in quanto determina – se non correttamente definito – conflittualità tra chi gestisce e chi controlla e poca chiarezza in ordine a ruoli e responsabilità.

E', comunque, singolare che tutta l'attenzione posta dal Legislatore alle strutture organizzative aziendali non sia servita ad evitare comportamenti letali per l'impresa e gli interessati ad essa (*stakeholders*) . Questa riflessione consente di affermare che solo l'etica, come scelta comportamentale di chi gestisce e di chi controlla, può consentire una *governance* compatibile con gli equilibri economici e sociali di cui l'impresa è centro. Ciò postula la ricerca di un modello che tenga conto quanto più possibile del comportamento etico degli organi societari.

### Scheda di sintesi

<b>MODELLO</b>	<b>AMMINISTRAZIONE</b>	<b>RIFERIMENTI</b>	<b>CONTROLLO</b>	<b>RIFERIMENTI</b>
TRADIZIONALE	CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE	ART. 2380 BIS E SS. C.C.	COLLEGIO SINDACALE	ART. 2397 E SS. C.C.
MONISTICO	CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE	ART. 2409 SEPTIESDECIES C.C.	COMITATO PER IL CONTROLLO	ART. 2409 OCTIESDECIES C.C.
DUALISTICO	CONSIGLIO DI GESTIONE	ART. 2409 NOVIES E SS C.C.	CONSIGLIO DI SORVEGLIANZA	ART. 2409 DUODECIES E SS. C.C.

#### **4. Rapporti fra modelli di governance**

L'assunzione, da parte dell'Assemblea in sede straordinaria nella redazione dello Statuto, di un modello si configura quale scelta esclusiva in quanto non è possibile, una volta operata la scelta di un modello, procedere da parte della stessa Assemblea o da parte di altri organi sociali all'assunzione di elementi derivanti da un altro dei modelli previsti dalla normativa.

##### **4.1. Principali differenze**

Rispetto al modello tradizionale il sistema monistico, per gli aspetti pratici attinenti alla vita della società, presenta una sostanziale differenza per quanto riguarda le modalità di creazione dei due organi, di gestione e di controllo, che nel modello tradizionale sono entrambi espressione della volontà assembleare mentre nel modello monistico l'organo di controllo viene costituito nell'ambito del consiglio di amministrazione di nomina assembleare. Ma una volta che i due organi gestorio e di controllo sono stati costituiti non si ravvedono significative differenze, quanto al loro funzionamento, rispetto al modello tradizionale.

Maggiori appaiono invece le differenze tra il modello tradizionale ed il modello monistico da un lato ed il modello dualistico dall'altro. In quest'ultimo l'Assemblea nomina l'organo di controllo (Consiglio di Sorveglianza) che a sua volta nomina il Consiglio di gestione. Altra significativa differenza riguarda l'approvazione del Bilancio che avviene, per il sistema tradizionale e per il modello monistico in sede assembleare mentre nel modello dualistico il bilancio, predisposto dal Consiglio di Gestione viene approvato dal Consiglio di Sorveglianza restando all'Assemblea unicamente la competenza circa la determinazione del dividendo.

##### **4.2. Elementi positivi e negativi di ciascun modello**

Nel modello monistico il fatto che l'organo di controllo sia nominato dallo stesso organo che deve essere controllato costituisce un elemento che può indebolire l'efficacia del controllo. Anche la possibilità che ad un componente il Comitato per il

controllo della gestione possa esser revocata tale funzione, pur restando componente del Consiglio di Amministrazione, costituisce un grave freno ad un'attività di controllo efficiente ed efficace.

Nel modello dualistico l'Assemblea viene di fatto svuotata della parte più rilevante e significativa delle proprie prerogative rispetto agli altri due modelli. Non si può dire, astrattamente che ciò sia un pregio o un difetto. Tale fatto va esaminato in concreto analizzando la società che ha adottato il modello dualistico. Se questa ha una assemblea particolarmente instabile dove le maggioranze possono esser facilmente ribaltate l'aver sottratto poteri all'assemblea può apparire un pregio perché mira alla stabilità ad alla continuità della società. Può essere un difetto se comporta l'indebolimento delle minoranze cui viene sottratta qualsiasi possibilità di far sentire la propria voce.

Quanto al modello tradizionale un elemento positivo è rappresentato dal fatto che i tre organi: Assemblea, Consiglio, Collegio hanno precise e distinte funzioni. Si deve però riconoscere un punto di debolezza derivante dal fatto che l'Organo di controllo, nominato dall'Assemblea che nomina altresì il Consiglio di Amministrazione, non sempre si colloca in quella posizione di autorevole autonomia ed indipendenza che la funzione richiede, indipendenza che sarebbe certamente rafforzata se la nomina di almeno alcuni dei componenti l'organo di controllo o del suo Presidente, avvenisse da parte di un'Autorità estranea alla compagine societaria ed agli organi sociali.

## **5. Il modello di governo maggiormente rispondente alle esigenze delle aziende e del mercato**

Si ritiene che il modello che meglio si adatta alle esigenze di grandi aziende con una base sociale molto frazionata e frastagliata quando non addirittura turbolenta o influenzata da personaggi così detti "disturbatori" professionali al fine di tutelare la stabilità e la continuità della società sia il modello dualistico. Ciò, evidentemente, a discapito dei diritti delle minoranze.

Il modello tradizionale e quello monistico invece appaiono più adatti a società di medio e piccola dimensione in cui è possibile contemperare le diverse esigenze delle differenti componenti presenti nella base sociale non sottraendo all'autorità dell'Assemblea la funzione suprema di approvazione del Bilancio e di nomina di entrambi gli organi sociali. Quello di gestione e quello di controllo della gestione.

Il rapporto tra l'organo di governo e l'organo di controllo è fondamentale in tutti i modelli.

Nel sistema tradizionale l'autorità della funzione di controllo viene indebolita quando l'organo di gestione vede rappresentata al proprio interno la maggioranza assembleare che nomina l'organo di controllo.

Nel modello monistico l'organo di controllo, nominato nell'ambito dei componenti il consiglio di amministrazione, è ancora più debole, in un'ottica di efficacia del controllo, rispetto al modello tradizionale.

Nel modello dualistico l'organo di controllo (Consiglio di sorveglianza), che nomina l'organo di gestione e ne fissa gli indirizzi, è il cuore del sistema e la gestione è effettivamente non solo sottoposta al controllo, ma ne è pesantemente condizionata dovendo procedere secondo le linee e gli indirizzi fissati dal Consiglio di sorveglianza.

## **6. L'analisi empirica dell'applicazione dei modelli di corporate governance nelle società quotate.**

Dopo aver affrontato l'analisi sotto un profilo squisitamente teorico, nel presente paragrafo l'attenzione verterà sulle scelte effettuate dalle società quotate alla Borsa Italiana in merito all'adozione dei modelli di corporate governance.

L'obiettivo del paragrafo è, quindi, valutare il grado di diffusione dei modelli di corporate governance con peculiare riferimento a quelli introdotti a seguito della riforma del diritto societario, vale a dire il modello monistico e quello dualistico.

L'indagine empirica persegue una pluralità di obiettivi. In primo luogo si vuole accostare alla scelta di adozione del modello monistico o di quello dualistico l'attività economica esercitata; in secondo luogo, entrando nel dettaglio della struttura del mercato borsistico italiano, si vuole individuare l'indice di borsa nel quale è collocata

l'impresa; in terzo luogo si valuta la composizione dei board ed infine si ricercheranno le motivazioni che hanno indotto all'adozione del modello monistico ovvero del dualistico. Tali ricerche sono condotte esclusivamente prendendo a riferimento informazioni disponibili sui siti internet: della singola impresa, di Borsa Italiana o di Consob. L'analisi è stata condotta nel mese di novembre.

L'analisi si concentrerà esclusivamente sulle società quotate, poiché lo status di quotazione impone obblighi comunicativi elevati che rendono tali realtà estremamente sensibili alla disclosure sui sistemi di corporate governance<sup>7</sup>. Va bene inteso che nel contesto economico italiano, molte di più sono le imprese che hanno adottato i citati modelli di governance societaria indipendentemente, quindi, dalla scelta di quotazione. Entrando nel dettaglio dei risultati della ricerca empirica, tra le società quotate presso Borsa Italiana, 7 hanno adottato il modello dualistico mentre 4 hanno optato per il monistico (Tabella 1 e 2)<sup>8</sup>.

*Tabella 1 – Modello dualistico*

1.	A2A
2.	BANCO POPOLARE SOCIETÀ COOPERATIVA
3.	INTESA SAN PAOLO
4.	MID INDUSTRY CAPITAL
5.	MONTI ASCENSORI
6.	SOCIETÀ SPORTIVA LAZIO
7.	UNIONE DI BANCHE ITALIANE S.C.P.A.

*Tabella 2 – Modello monistico*

1.	BUONGIORNO
2.	CHL SPA
3.	ENGINEERING SA
4.	FMR - ART'E' SPA - SOCIETA' INTERNAZIONALE DI ARTE E CULTURA

Come si può immediatamente desumere dai risultati, il grado di diffusione dei modelli di governance societaria “alternativi” al tradizionale, nel contesto delle società quotate,

<sup>7</sup> Tra i principali, si ricordano quelli richiesti dal Testo Unico della Finanza e dal Codice di Autodisciplina di Borsa Italiana.

<sup>8</sup> Fonte: Consob.

è alquanto limitato, sebbene si possa ravvisare una maggiore propensione verso il modello dualistico piuttosto che monistico.

Ponendo a confronto la tipologia di attività economica<sup>9</sup> con il sistema di governance, si può notare come tra le società che hanno adottato il modello dualistico la maggior parte svolgono attività bancaria (n. 3) o comunque nel settore finanziario (n. 1) (*Tabella 3*).

*Tabella 3 – L'attività economica delle imprese con modello dualistico*

ATTIVITÀ ECONOMICA	N. IMPRESE
BANCHE	3
SERVIZI DI PUBBLICA UTILITÀ	1
SERVIZI FINANZIARI	1
BENI E SERVIZI INDUSTRIALI	1
TEMPO LIBERO	1
<b>TOTALE</b>	<b>7</b>

Osservando l'indice di borsa (*Tabella 4*), n. 4 imprese rientrano nell'indice FTSE MIB che è il principale benchmark dei mercati azionari italiani. Questo indice, coglie circa l'80% della capitalizzazione di mercato interna ed è composto da società di primaria importanza<sup>10</sup>.

*Tabella 4 – L'indice di borsa delle imprese con modello dualistico*

INDICE DI BORSA	N. IMPRESE
FTSE MIB	4
FTSE ITALIA SMALL CAP	2
FTSE ITALIA MICRO CAP	1
<b>Totale</b>	<b>7</b>

Da ultimo, è estremamente interessante osservare la composizione del consiglio di gestione e del consiglio di sorveglianza (*Tabella 5*)<sup>11</sup>. Nel complesso delle n. 7 società che hanno optato per il modello dualistico i due *board*, quello di gestione e quello di sorveglianza, sono composti da cumulati n. 151 membri: n. 54 sono quelli rappresentati nel comitato di gestione e n. 97 quelli del comitato di sorveglianza. In media quindi in

<sup>9</sup> Il settore di attività è quello indicato da Borsa Italiana.

<sup>10</sup> Fonte: Borsa Italiana.

<sup>11</sup> Fonte: Consob.

ogni società vi sono circa n. 21 membri, n. 7 nel comitato di gestione e n. 13 in quello di sorveglianza. Entrando tuttavia nel dettaglio della singola entità giuridica la presenza di membri maggiore si ha in corrispondenza delle imprese bancarie: UBI con n. 34 membri, Banco Popolare con n. 32 membri e Intesa San Paolo con n. 30 membri. La composizione dei comitati è pressoché simile tra le tre imprese citate. Il consiglio di gestione, infatti, accoglie n. 12 membri per Banco Popolare e n. 11 membri per Intesa San Paolo e UBI. Più esteso è il consiglio di sorveglianza: n. 23 membri per UBI, n. 20 per Banco Popolare e n. 19 per Intesa San Paolo.

Meno esteso è il *board* di A2A che con 23 membri complessivi si pone al seguito delle già citate Banche. Per la *multiutilities* il consiglio di gestione è composto da n. 8 membri mentre il consiglio di sorveglianza da n. 15.

Le restanti tre imprese, Mid Industry Capital, Società Sportiva Lazio e Monti Ascensori, hanno board più contenuti e rispettivamente pari a n. 8, n. 14 e n. 10. L'attività economica esercita non è di natura finanziaria e l'indice di borsa di appartenenza è per la prima FTSE Italia Micro Cap, mentre per le restanti FTSE Italia Small Cap.

*Tabella 5 – La composizione dei board nelle imprese con modello dualistico*

COMPOSIZIONE BOARD	CONSIGLIO DI GESTIONE	CONSIGLIO DI SORVEGLIANZA	TOTALE
A2A	8	15	23
BANCO POPOLARE SOCIETÀ COOPERATIVA	12	20	32
INTESA SAN PAOLO	11	19	30
MID INDUSTRY CAPITAL	3	5	8
MONTI ASCENSORI	7	7	14
SOCIETÀ SPORTIVA LAZIO	2	8	10
UNIONE DI BANCHE ITALIANE S.C.P.A.	11	23	34
<b>TOTALE</b>	<b>54</b>	<b>97</b>	<b>151</b>

Ponendo dunque a confronto i risultati emersi con riferimento all'attività economica e quelli dell'indice di quotazione si può sintetizzare che il modello di governance dualistico è principalmente diffuso in società operanti nel settore finanziario caratterizzate da elevata capitalizzazione, da complessità gestionale e da una pluralità di interessi che richiedono *board* numerosi sotto il profilo dei membri rappresentati.

Se con riferimento al sistema dualistico è possibile effettuare qualche generalizzazione, per quanto riguarda il modello monistico la situazione tra le società quotate italiane si presenta estremamente frammentata.

Innanzitutto, nessuna delle imprese che ha optato per il modello monistico svolge attività di natura finanziaria (*Tabella 6*). Le quattro imprese quotate infatti operano nei settori: delle telecomunicazioni, del commercio, della tecnologia e dei media.

*Tabella 6 – L’attività economica delle imprese con modello monistico*

ATTIVITÀ ECONOMICA	N. IMPRESE
TELECOMUNICAZIONI	1
COMMERCIO	1
TECNOLOGIA	1
MEDIA	1
<b>TOTALE</b>	<b>4</b>

Osservando l’indice di borsa (*Tabella 7*), di contro, si può notare come nessuna delle imprese si collochi nel FTSE MIB che, come poc’anzi scritto, accoglie le imprese a maggiore capitalizzazione. Le imprese con modello monistico, dunque, presentano generalmente dimensioni più contenute di quelle che hanno adottato il dualistico.

*Tabella 7 – L’indice di borsa delle imprese con modello monistico*

Indice di borsa	N. IMPRESE
FTSE ITALIA MID CAP / FTSE ITALIA STAR	2
FTSE ITALIA SMALL CAP	2
<b>Totale</b>	<b>4</b>

Infine, con riferimento alla composizione (*Tabella 8*), i *board* delle società con modello monistico si presentano decisamente più “snelli” in termini di membri rispetto alle società con dualistico. Osservando i valori cumulati, le quattro società con modello monistico hanno complessivo n. 39 membri: in tutti i casi i membri del comitato di controllo sulla gestione sono n. 3, mentre i restanti membri del consiglio di amministrazione oscillano da n. 8 di FMR Art’è e di Buongiorno a n. 4 di CHL. In termini medi il consiglio di amministrazione è di circa 9 membri di cui 6 sono quelli che non ricoprono cariche nel comitato per il controllo sulla gestione.

Tabella 8 – La composizione dei board nelle imprese con modello monistico.

COMPOSIZIONE BOARD	CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE (*)	COMITATO PER IL CONTROLLO SULLA GESTIONE	TOTALE
BUONGIORNO	8	3	11
CHL SPA	4	3	7
ENGINEERING SA	7	3	10
FMR - ART'E'	8	3	11
<b>Totale</b>	<b>27</b>	<b>12</b>	<b>39</b>

In sintesi, osservando congiuntamente i risultati emersi con riferimento al settore di attività economica, all'indice di borsa ed alla composizione del *board*, si può sintetizzare che le imprese quotate che hanno adottato il modello monistico si presentano come realtà non finanziarie, generalmente di contenute dimensioni e con un *board* più snello in termini dimensionali.

In conclusione, per le caratteristiche proprie del modello monistico descritte nei precedenti paragrafi ed analizzate nel presente, è interessante analizzare le motivazioni che hanno indotto una delle imprese ad adottare il modello monistico<sup>12</sup>.

Si legge nel verbale di assemblea straordinaria redatto dalla società con il quale si stabilisce il passaggio al sistema monistico:

“Il sistema di amministrazione e controllo monistico, di ispirazione anglosassone, prevede che l'amministrazione ed il controllo siano esercitati rispettivamente da un consiglio di amministrazione e da un comitato per il controllo sulla gestione costituito al suo interno, che esercita le funzioni attribuite al collegio sindacale nel sistema tradizionale. La principale differenza rispetto al sistema tradizionale è quindi la mancanza del collegio sindacale, le cui funzioni di controllo sono esercitate da un organo costituito da consiglieri di amministrazione indipendenti in possesso dei medesimi requisiti di onorabilità e professionalità richiesti per i sindaci nel sistema tradizionale.

Nessuna sostanziale modifica subiscono le competenze del consiglio di amministrazione e dell'assemblea dei soci. Il sistema monistico è un sistema di governance maggiormente flessibile, che favorisce la circolazione delle

<sup>12</sup> FONTE: VERBALE DI ASSEMBLEA STRAORDINARIA, SITO INTERNET DELLA SOCIETÀ.

informazioni tra l'organo amministrativo e l'organo di controllo, consentendo un'elevata trasparenza nei rapporti tra tali organi, con conseguente risparmio di tempi e costi a beneficio di tutti i soci. In tale sistema, infatti, i membri del comitato di controllo sono resi partecipi delle decisioni gestionali in quanto fanno parte del consiglio di amministrazione e sono chiamati a votare sulle singole deliberazioni. In questo modo, hanno la possibilità di acquisire un'approfondita conoscenza dei meccanismi gestionali della Società e sono posti in condizione di svolgere con maggiore efficacia la loro funzione di controllo”.

In conclusione, dunque, le motivazioni fornite dalla società per giustificare il passaggio al sistema monistico, sono in linea con quanto scritto. Si tratta per lo più di un sistema concepito per imprese non finanziarie nelle quali la compagine della famiglia imprenditoriale è molto forte.

*Appendice 1 – Le imprese con modello dualistico*

	<b>IMPRESA</b>	<b>ATTIVITÀ ECONOMICA</b>	<b>INDICE DI BORSA</b>
1.	A2A	SERVIZI DI PUBBLICA UTILITÀ	FTSE MIB
2.	BANCO POPOLARE SOCIETÀ COOPERATIVA	BANCHE	FTSE MIB
3.	INTESA SAN PAOLO	BANCHE	FTSE MIB
4.	MID INDUSTRY CAPITAL	SERVIZI FINANZIARI	FTSE ITALIA MICRO CAP
5.	MONTI ASCENSORI	BENI E SERVIZI INDUSTRIALI	FTSE ITALIA SMALL CAP
6.	SOCIETÀ SPORTIVA LAZIO	TEMPO LIBERO	FTSE ITALIA SMALL CAP
7.	UNIONE DI BANCHE ITALIANE	BANCHE	FTSE MIB

*Appendice 2 – Le imprese con modello monistico*

	<b>IMPRESA</b>	<b>ATTIVITÀ ECONOMICA</b>	<b>INDICE DI BORSA</b>
1.	BUONGIORNO	TELECOMUNICAZIONI	FTSE ITALIA MID CAP / FTSE ITALIA STAR
2.	CHL SPA	COMMERCIO	FTSE ITALIA SMALL CAP
3.	ENGINEERING SA	TECNOLOGIA	FTSE ITALIA MID CAP / FTSE ITALIA STAR
4.	FMR ART'E' SPA	MEDIA	FTSE ITALIA SMALL CAP