



*Dipartimento di Impresa e Management*

*Cattedra: Economia Aziendale*

*I MODELLI DI GOVERNANCE NELLE SOCIETA’  
QUOTATE ITALIANE:  
IL CASO INTESA SANPAOLO.*

RELATORE

Prof. Riccardo Tiscini

CANDIDATO

Mariangela Coscarella

Matr. 175621

Anno Accademico

2014/2015

# ***INDICE***

## **Introduzione**

### **Capitolo 1- La Corporate Governance: aspetti generali**

- 1.1 La Corporate Governance: definizione
  - 1.1.1 La concezione ristretta di Corporate Governace
  - 1.1.2 L'Agency Theory
  - 1.1.3 La concezione allargata di Corporate Governance
- 1.2 Corporate Governance e sistema capitalistico nei diversi Paesi

### **Capitolo 2- Modello dualistico e monistico: analisi, punti di forza e criticità**

- 2.1 Modello *outsider system* e modello *insider system*
- 2.2 Modello One-Tier system (modello monistico)
  - 2.2.1 Modello Two-Tier system (modello dualistico)

### **Capitolo 3- Le S.P.A. quotate in Italia e il sistema di Corporate Governance adottato.**

- 3.1 La Corporate Governance nel caso italiano
- 3.2. Analisi situazione italiana

### **Capitolo 4- Intesa Sanpaolo S.P.A. e il suo modello dualistico**

- 4.1. Intesa Sanpaolo
- 4.2 Capitale Sociale
- 4.3 Governance

## **Conclusioni**

## **BIBLIOGRAFIA**

## ***INTRODUZIONE***

I Principi OCSE sulla *Corporate Governance* del 1999 sono considerati un punto di riferimento delle prassi a livello internazionale, l'amministrazione della società, il suo consiglio di amministrazione, i suoi soci e chi detiene altri interessi in essa.

Tuttavia, vi è da affermare che le basi del diritto societario italiano sono profondamente differenti da quelle anglosassoni. In particolare, la struttura e le funzioni degli organi delle società di capitali nei sistemi anglosassoni sono difatti molto diversi dal modello amministrativo che é maturato nella tradizione del diritto societario italiano.

Il capitalismo in Italia nasce e si sviluppa come capitalismo di tipo familiare. Le imprese che nascono sono di dimensioni medio-piccole e appartengono a pochi gruppi familiari che utilizzano il credito come principale fonte di finanziamento. Un limitato numero di azionisti ne possiede la proprietà.

In una siffatta forma di capitalismo, la conseguenza è che vi sia un limitato sviluppo del mercato azionario. Inoltre, il controllo viene attuato da pochi gruppi con investimenti limitati.

Vi è, poi, una rilevante presenza dello Stato ed uno scarso ruolo di investitori istituzionali.

Un capitalismo del genere porta a lungo termine ad un'inefficienza dei sistemi di controllo e reperimento del credito.

Unico dato positivo è che i soci di controllo hanno un forte interesse nel monitorare e gestire le attività del management, inoltre, il coinvolgimento dei proprietari nell'impresa rappresenta in momenti di

crisi aziendale, un valore aggiunto e porta sicuramente a progetti di lungo termine con investimenti significativi.

Il lavoro che ho sviluppato tiene conto di quanto detto in premessa e vuole essere un'analisi attenta non solo della situazione storica, ma, soprattutto, dei cambiamenti avvenuti negli ultimi decenni nel sistema della Corporate Governance.

Una parte dello scritto sarà dedicata all'analisi sistematica di una impresa italiana (*Intesa Sanpaolo*) che ha adottato il nuovo sistema di gestione e controllo introdotto, nel nostro Paese, a partire dal 2005.

Dalle ricerche che ho condotto presso le Camere di Commercio di Milano, Roma e Cosenza (poiché manca una bibliografia specifica sull'argomento), è emerso che la stragrande maggioranza delle imprese italiane adotta ancora il sistema tradizionale, mentre solo alcune grandi società, con sede nel Nord Italia, hanno adottato uno dei nuovi modelli. Si tratta, soprattutto, di consorzi e società cooperative, appunto non quotate in borsa.

Una delle poche società per azioni quotate in borsa che ha, fin dalla sua nascita, adottato il sistema dualistico, è *Intesa Sanpaolo*, uno dei più grossi gruppi bancari italiani.

La tesi quindi, incentrerà la discussione in modo particolare sugli aspetti organizzativi, di gestione e controllo della società.

**Il primo capitolo** dal titolo “LA CORPORATE GOVERNANCE: ASPETTI GENERALI”, non solo spiega il significato di Corporate Governance ma, entrando nel particolare, ne analizza la portata storica confrontando il sistema tradizionale con quelli introdotti dalla novella del 2003 sottolineandone le differenze peculiari, analizzando i punti di

forza di ognuno, facendo emergere le contraddizioni e/o eventuali criticità.

L'ultima parte è dedicata all'analisi dei sistemi nei vari paesi capitalistici.

**Il secondo capitolo** dal titolo “MODELLO DUALISTICO E MONISTICO: ANALISI, PUNTI DI FORZA E CRITICITA’ ” , vuole essere un contributo per l'analisi dei due modelli introdotti di recente nel nostro sistema. Si sottolineeranno le differenze peculiari, concentrandosi sui punti di forza di ognuno, e, facendo emergere le contraddizioni e/o eventuali criticità.

**Il terzo capitolo** dal titolo “LE S.P.A. QUOTATE IN ITALIA E IL SISTEMA DI CORPORATE GOVERNANCE ADOTTATO”, parte dall'analisi storica delle società di capitali nazionali quotate in Italia mettendo in luce la composizione del loro capitale dei sistemi di gestione e controllo adottati e l'evoluzione che si è avuta a partire dall'introduzione dei nuovi modelli fino ai giorni nostri.

**Il quarto ed ultimo capitolo** “INTESA SANPAOLO S.P.A. E IL SUO MODELLO DUALISTICO” è interamente dedicato allo studio del Gruppo Bancario che, coraggiosamente, fin dalla sua nascita ha deciso di adottare il sistema dualistico.

Mi è sembrato molto interessante scegliere di analizzare questa società poiché è una delle pochissime che ha, in via sperimentale, adottato il modello duale a differenza della maggior parte delle altre imprese bancarie. La mia curiosità, dunque, è stata quella di cercare di capire se l'adozione di questo sistema, considerato “più snello”, avesse portato ad una maggiore efficienza nel controllo e nella gestione al suo interno.

Proprio a tal proposito il Presidente del Consiglio di Gestione Gian Maria Gros-Pietro dichiarava il 16 Dicembre 2014, riguardo il

modello dualistico adottato, al margine di un convegno all'Abi:  
“Funziona, ma come tutte le cose è perfezionabile”...

## **LA CORPORATE GOVERNANCE: ASPETTI GENERALI**

### **1.1 La Corporate Governance: definizione**

Il cambiamento nella dinamica del sistema capitalistico e la grande ondata di scandali finanziari avutasi alla fine del secolo scorso e ripetutisi agli inizi di questo, hanno fatto sì che la Corporate Governance (o anche governo dell'impresa) diventasse negli ultimi decenni uno dei temi più rilevanti dell'intera economia aziendale.

La *Corporate Governance* riguarda il governo delle imprese e la gestione dei rapporti tra gli azionisti/proprietari dell'impresa (*i principal*) e i manager/gestori (*gli agent*); più specificamente si intende l'articolato sistema di relazioni e interessi tra soci di controllo di un'impresa (soci di maggioranza), investitori (soci di minoranza) e la struttura direzionale dell'azienda a sua volta riconducibile alla direzione strategica esterna, quando è prevista, e al management interno.<sup>1</sup>

Le grandi corporation sono ormai di proprietà di una vasta platea di azionisti ai quali spetta il diritto di proprietà. Essi devono da un lato delegare un gruppo ristretto di persone a dirigere e gestire la

---

<sup>1</sup>Fiori G., Tiscini R., (2014), *Economia Aziendale*, Milano, Egea.

corporation e dall'altro organizzare un efficace sistema di controlli sul loro operato.

Adam Smith nel suo famoso lavoro sulle *Ricchezze delle nazioni*<sup>2</sup> evidenziava che “se chi gestisce un'impresa è un soggetto diverso da chi la possiede, è lecito sospettare che i manager, amministrando denaro altrui, non mettano lo stesso impegno e cura che metterebbero amministrando il proprio.” È Proprio da qui che si evince, dunque, che uno dei principali temi di Corporate Governance è il rapporto tra azionisti/proprietari e manager/gestori.

In realtà la concezione di Corporate Governance va ben oltre il semplice rapporto tra azionisti e manager. Le corporation, infatti, coinvolgono numerosi altri soggetti e attori diversi dagli azionisti: gli stakeholder, ossia tutti coloro che hanno rilevanti interessi nell'impresa: finanziatori, dipendenti, clienti, fornitori, ecc.

Da qui nasce, quindi, l'esigenza di rivolgere le buone regole di Corporate Governance alla tutela di tutti gli stakeholder.

Per riassumere, si può dunque affermare che la *Corporate Governance* identifichi l'insieme degli strumenti, delle norme e degli assetti organizzativi che regolano la gestione dell'impresa nella sua totalità, stabiliti internamente o esternamente alla società stessa con l'obiettivo di tutelare gli interessi dei soggetti direttamente o indirettamente coinvolti con le vicende dell'impresa e conciliare quelli che possono essere in conflitto fra loro.

### **1.1.2 La concezione ristretta di Corporate Governance**

---

<sup>2</sup>Smith A. (1772), *Ricchezze delle Nazioni*, UTET.

Possiamo individuare due concezioni fondamentali di Corporate Governance: la concezione ristretta e la concezione allargata.

La concezione ristretta è fortemente condizionata dai modelli assunti nei sistemi capitalistici anglosassoni, dove le grandi corporation sono caratterizzate da un assetto proprietario riconducibile al modello della public company.

Gli azionisti sono, infatti, la categoria di stakeholder che ha il diritto di controllo (esercitato esprimendo il loro voto su alcune decisioni importanti e nominando i membri del consiglio di amministrazione) ed essendo proprietari, hanno un forte interesse alla massimizzazione dell'efficienza e della ricchezza prodotta nel lungo periodo. In questo caso, dunque, la Corporate Governance è vista come lo strumento attraverso il quale i manager sono incentivati a perseguire gli interessi degli azionisti (obiettivo di creazione del valore azionario).

La relazione fra azionisti e membri del consiglio di amministrazione è configurabile come un rapporto di agenzia.

Il principale problema di Corporate Governance si verifica quando la struttura azionaria è così frazionata da dare luogo al fenomeno della separazione della proprietà dal controllo dell'impresa<sup>3</sup>. Questo determina poi conseguenze rilevanti: riduce l'incentivo degli azionisti a svolgere un'adeguata attività di controllo sull'operato dei dirigenti e attribuisce ai manager il controllo del consiglio di amministrazione e dell'impresa.

---

<sup>3</sup> di Donato F. e Izzo M.F. (2005), "Le peculiarità della corporate governance italiana e la sua evoluzione", in Fiori G. e Tiscini R. (a cura di), *Corporate governance, regolamentazione contabile e trasparenza dell'informativa aziendale*, Milano, Franco Angeli.

### 1.1.3L'Agency Theory

L'Agency Theory<sup>4</sup> è la teoria scientifica finalizzata alla comprensione dei meccanismi che sono alla base dei principali problemi legati alla Corporate Governance che ha riscosso il maggior successo tra gli studiosi.

Il punto di forza di questa teoria risiede sia nella sua semplicità nel ridurre i problemi di Corporate Governance al rapporto tra due sole categorie di soggetti, sia nella sua idoneità a spiegare perché le corporation continuino a prosperare nonostante le divergenze di interesse tra azionisti e manager.

Nelle grandi corporation, essendo questi ultimi soggetti distinti, ognuno di essi persegue inevitabilmente i propri interessi particolari che nella maggior parte dei casi tendono a non coincidere. Da qui nasce, quindi, l'esigenza di regolare i rapporti tra azionisti e manager tramite un rapporto contrattuale, simile appunto a quello dell'agenzia, nel quale i manager (gli *agent*) devono gestire l'impresa nell'interesse dei soci (i *principal*).

Gli studi basati sull'agency theory si focalizzano sulla scelta della migliore tipologia di contratto che sia efficace nel ridurre l'opportunismo degli agent e nell'indurre l'allineamento dei loro obiettivi a quelli dei principals. Si identificano due tipologie di contratti:

1. gli *outcome-based contracts*, basati sui risultati delle azioni dell'agent;
2. i *behaviour-based contracts*, definiti in relazione ai comportamenti degli agent.

---

<sup>4</sup>Jensen Michael C., Smith Clifford W., *Stockholder, manager, and creditor interests: applications of agency theory*. SSRN

Questa teoria non è comunque priva di limiti. Esistono infatti due distinti “problemi di agenzia”:

1. innanzitutto è difficilmente applicabile in contesti diversi dal capitalismo anglosassone nel quale la separazione tra azionisti e amministratori è marcata; tale problema risiede nella possibilità che i manager, a causa dello strapotere di cui dispongono, possano agire nel proprio esclusivo interesse anziché nell’interesse dei soci che li hanno nominati.
2. riguarda il rapporto tra azionista di maggioranza, che spesso rappresenta anche il soggetto che amministra l’impresa, e quello di minoranza. Vi è cioè la possibilità e il pericolo che il primo possa utilizzare parte della ricchezza prodotta dall’impresa per ottenere benefici privati.

Vi sono tuttavia altri aspetti rimasti inspiegati dalla teoria dell’agenzia:

1. il double agency dilemma ossia il fatto che il rapporto di agenzia si sviluppa in due fasi: la prima in cui gli azionisti nominano il consiglio d’amministrazione (CDA), che svolge funzioni amministrative, e la seconda in cui il CDA a sua volta nomina l’amministratore delegato con un ulteriore e diverso rapporto di agenzia;
2. la complessità dei rapporti con gli stakeholder.

#### **1.1.4 La concezione allargata di Corporate Governance**

La concezione allargata supera i limiti di quella ristretta estendendo la propria attenzione a tutti gli stakeholder dell’impresa e considerando i

vari elementi, interni ed esterni all'azienda, che ne condizionano il processo di governo.

La concezione allargata tiene conto del fatto che la separazione tra proprietà e controllo avviene solo nei casi di imprese quotate e di grandi dimensioni. Nella realtà italiana moltissime imprese non hanno questi problemi perché hanno una proprietà concentrata.

Da queste considerazioni si pone in luce la necessità di considerare che le imprese non possono avere come unico scopo la creazione di valore azionario ma devono anche soddisfare le attese di vari stakeholder.

La concezione allargata quindi considera come fondamentale, oltre all'interesse degli azionisti, l'interesse di diversi stakeholder e sottolinea che i processi di Corporate Governance comprendono oltre agli organi interni anche quelli esterni (insieme di norme applicabili alle imprese, organismi e istituzioni di controllo ecc.).

## **1.2 Corporate Governance, sistema capitalistico nei diversi Paesi**

La Corporate Governance si è evoluta in modo diverso da paese a paese per una serie di ragioni storiche e culturali che hanno prodotto in ogni regione un diverso modo di approcciarsi allo sviluppo economico e quindi un diverso modo di concepire il sistema capitalistico nel suo insieme. I sistemi e modelli di Corporate Governance sono, dunque, la conseguenza di secoli di storia e sviluppo socioeconomico e politico ed è da sottolineare il fatto che nessun sistema o modello è migliore rispetto ad altri ma ciascuno presenta pregi e difetti.

La Germania, ad esempio, ha risentito dello choc collettivo conseguente alla sconfitta nelle due guerre mondiali da cui è scaturita poi una grande coesione sociale. Essa rappresenta infatti il modello più noto di applicazione, nel campo della Corporate Governance, dello stakeholder model, cioè di un modello nel quale sono tutelati gli interessi di tutti i principali stakeholder; basti pensare che la Germania è uno dei pochi paesi che prevedono la partecipazione diretta dei lavoratori dipendenti nella Governance.

La Francia risente, invece, della tradizione “statocentrica” che fa sì che essa rappresenti il paese europeo dove permane più forte sia la presenza pubblica nell’economia, sia l’ostilità, da parte dell’opinione pubblica, nei confronti del libero mercato.

Il Regno Unito attualmente rappresenta uno dei classici esempi di sviluppo economico incentrato sul ruolo dei mercati e, dunque, con una forte presenza di imprese quotate e con un azionariato delle imprese costituito dai cosiddetti investitori istituzionali cioè da soggetti che hanno come obiettivo principale la gestione del risparmio delle famiglie o di altre imprese e che dunque ricercano nel mercato finanziario il modo più profittevole di far fruttare i capitali da loro amministrati.

Gli Stati Uniti rappresentano un modello molto simile a quello britannico con la differenza che vedono sia la presenza di grandi imprese quotate ed estremamente aperte al mercato, sia una fortissima presenza di piccole e medie imprese non quotate e a carattere familiare. Anche qui la Corporate Governance è basata su una fiducia assoluta nel libero mercato, una separazione tra proprietà delle imprese e gestione delle stesse, una conseguente supremazia dei diritti degli shareholders, basata sulla convinzione che tutelando questi ultimi si tutelino anche gli stakeholder.

L'Italia è, invece, un paese che ha sviluppato una forma di crescita economica basata sulla piccola e media impresa, prevalentemente a proprietà concentrata familiare ed accanto a queste si trova una forte presenza di imprese pubbliche. Le imprese sono quasi sempre controllate da un unico soggetto (la famiglia o lo stato) e i problemi di separazione tra proprietà e controllo sono molto limitati dunque solo una bassa percentuale di imprese sceglie di quotarsi in borsa, sia per le dimensioni mediamente ridotte, sia per la volontà da parte dell'azionista di maggioranza di non perdere il controllo e di non dover "gestire" azionisti di minoranza influenti.

Come già riferito, il complesso sistema della Corporate Governance non può essere risolto semplicemente risaltando un modello piuttosto che un altro ma è da preferirsi un approccio di tipo *contingency* che sia cioè basato sulla comprensione delle singole realtà e dei singoli problemi in modo da adattare la Governance a ogni specifica realtà culturale ed economica.

## **MODELLO DUALISTICO E MONISTICO: ANALISI, PUNTI DI FORZA E CRITICITA'**

### **2.1 Modello *outsider system* e modello *insider system***

Una prima classificazione dei modelli di Corporate Governance può essere individuata in funzione del diverso grado di separazione tra la proprietà e il controllo distinguendo tra modelli *outsider system* e modelli *insider system*.

La distinzione tra i due sistemi deriva dal riconoscimento che il controllo sulla gestione dell'azienda e sul raggiungimento di obiettivi soddisfacenti possa avvenire dall'esterno, per mezzo di mercati finanziari efficienti, oppure dall'interno, ad opera dei soggetti interessati a mantenere relazioni durevoli con l'impresa.

Il modello *outsider system* (o market-oriented system) è presente nei paesi anglosassoni e ha validità in presenza di un elevato numero di grandi imprese quotate, caratterizzate da un'elevata frammentazione della proprietà, per cui la tipologia di società prevalente è la public company.<sup>5</sup>

L'efficacia di tale modello dipende dall'effettiva assunzione di comportamenti eticamente corretti sia da parte degli organi di Governance che da parte degli investitori, nonché dalla possibilità che l'acquisto di azioni conferisca all'investitore la capacità di contendere il controllo a chi lo detiene in quel momento.

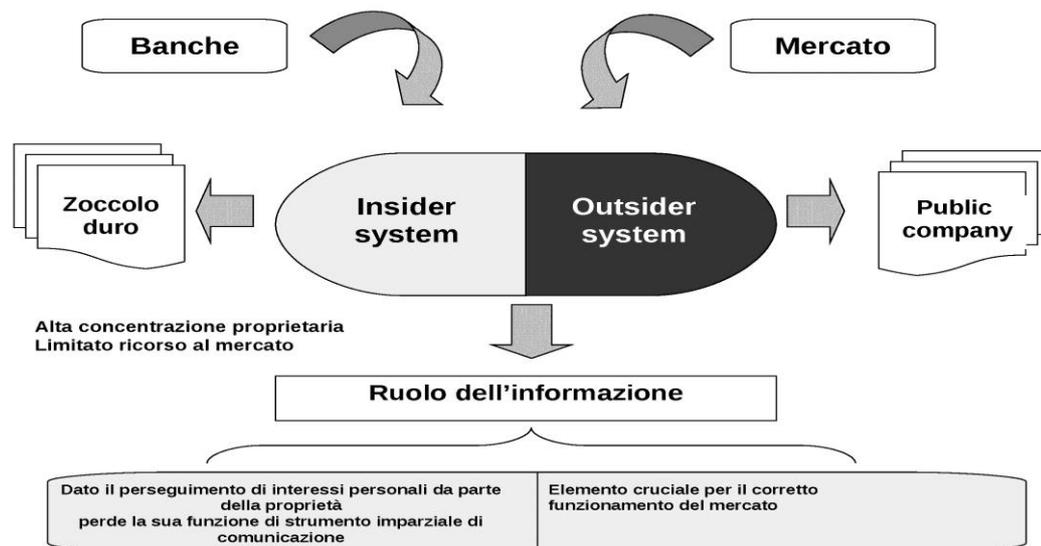
---

<sup>5</sup> Fiori G., Tiscini R., (2014), *Economia Aziendale*, Milano, Egea.

Il modello *insider system* (o bank-based system) caratterizza, invece, i paesi dell'Europa continentale ed è riconducibile a: mercati finanziari poco sviluppati; proprietà concentrata e stabile; importante relazione tra industria, stato e sistema bancario. La proprietà è fortemente concentrata in uno zoccolo duro. In queste realtà, l'effettuazione di un controllo dall'interno si rende essenziale, in primo luogo, a causa della vischiosità dei mercati finanziari, dove è scambiata solamente una parte marginale del capitale di rischio, insufficiente a consentire la sostituzione del management per mezzo di scalate esterne. Negli insider system il controllo sull'attività dei manager è allora affidato ad un organo composto dai rappresentanti dei principali portatori di interessi, selezionati in base alla loro esposizione al rischio e alla criticità della risorsa conferita.

**Figura 2.1**

**MODELLI INSIDER SYSTEM, OUTSIDER SYSTEM**



6

<sup>6</sup>Fiori G., Tiscini R., (2014), *Economia Aziendale*, Milano, Egea. pp. 71

## 2.2 Modello One-Tier system (modello monistico)

In base alla classificazione dei modelli di Corporate Governance che si basa sulla struttura degli organi sociali e sulla separazione tra funzioni amministrative e di controllo si ottengono due differenti modelli:

- *One-tier system* o cosiddetto *modello monistico*
- *Two-tier system* o cosiddetto *modello dualistico*

Il one-tier system è particolarmente diffuso nei paesi anglosassoni ed è tipico dei modelli market-oriented.

La principale caratteristica del sistema monistico è la mancanza di un organo di controllo autonomo e si definisce monistico proprio per la presenza di un unico organo di governo, il *Board of Directors* (consiglio di amministrazione) nominato dall'assemblea, con le funzioni di gestione dell'azienda e controllo della gestione che viene esercitato all'interno attraverso tre comitati a cui sono attribuiti specifici compiti e materie:

- *il Compensation Committee* che determina gli stipendi dei manager e degli amministratori;
- *il Nomination Committee* che propone all'assemblea i soggetti da eleggere come membri del Consiglio d'Amministrazione;
- *l'Audit Committee* che svolge la funzione di controllo interno.

All'interno del board of directors sono presenti gli *executive directors*, che rappresentano il management, e i *non executive directors*, che rappresentano invece gli azionisti con funzioni di controllo.

In questo sistema i controllati (board of directors) nominano i controllori (audit committee) e proprio queste caratteristiche hanno esposto il modello monistico a numerose critiche, circa l'effettivo rigore del controllo poiché si cade nel paradosso di dover ricercare una separazione tra le funzioni e i ruoli del controllori e dei controllati in un sistema in cui gli amministratori ricoprono di fatto entrambe le cariche.

In particolare, il controllo sarebbe compromesso, ad esempio dalla commistione tra le funzioni di amministrazione e controllo e dalla conseguente mancanza di indipendenza del comitato per il controllo sulla gestione e dalla restrizione rispetto agli altri sistemi dell'oggetto del controllo.

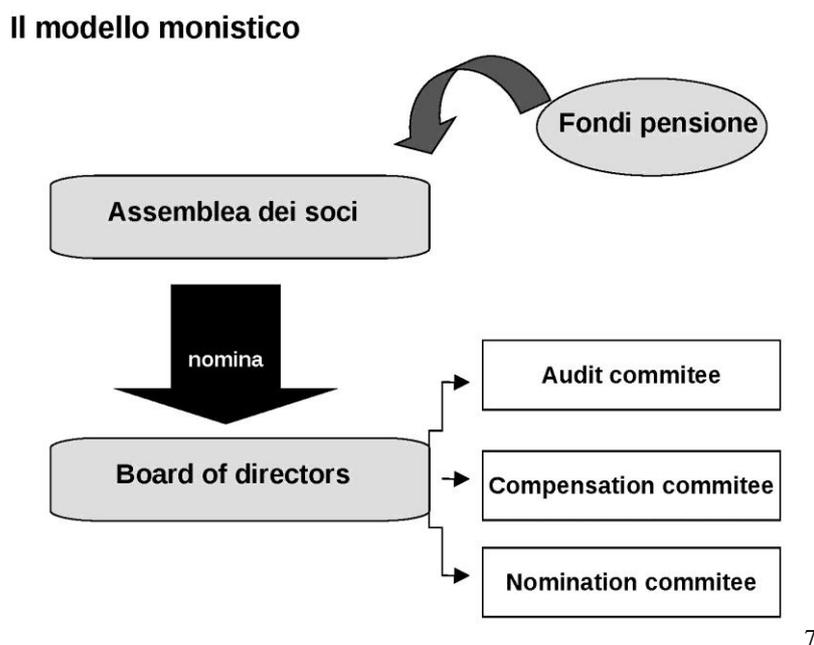
Questo problema è stato in parte ovviato attraverso l'introduzione della figura degli amministratori indipendenti.

Il potere di nomina degli amministratori spetta inderogabilmente all'assemblea (art. 2364, comma 1, n. 2, c.c.), salvo alcune eccezioni le quali prevedono che: a) i primi amministratori siano indicati dallo statuto (art. 2328, comma 2, n. 11, c.c.); b) i possessori di strumenti finanziari di cui agli artt. 2346, comma 6 e 2349, comma 2, c.c. possano nominare un componente indipendente del consiglio di amministrazione secondo le modalità stabilite dallo statuto (art.2351 c.c.); c) lo Stato o gli enti pubblici possano nominare uno o più amministratori se ciò è previsto dallo statuto o dalla legge, in società di cui hanno una partecipazione azionaria (art.2449 c.c.).

Nelle società quotate che adottano il sistema monistico, pertanto, il legislatore ha introdotto obbligatoriamente la figura dell'amministratore di minoranza indipendente, il quale, di diritto è anche membro del comitato per il controllo sulla gestione, ai sensi dell'art. 148, comma 4 ter, T.U.F., dunque, gli amministratori

indipendenti sono nominati dallo stesso CDA che dovranno poi controllare.

**Figura 2.2**



### **2.2.1 Modello Two-Tiersystem (modello dualistico)**

Il two-tiersystem è tipico della Germania e dell'area mitteleuropea e a differenza del modello monistico prevede due organi distinti: *supervisoryboard* (consiglio di sorveglianza), organo nominato dall'assemblea, che approva il bilancio, nomina, controlla e revoca il *management board* (consiglio di gestione) che è invece l'organo con responsabilità esecutive; si compone di un numero di membri, soci o non soci, non inferiore a due e la gestione dell'impresa è esclusivamente ad esso affidata.

---

<sup>7</sup> Fiori G., Tiscini R., (2014) *Economia Aziendale*, Milano, Egea. pp. 72

Il *Consiglio di sorveglianza* si compone di un numero di membri non inferiore a tre. Non possono essere eletti né i membri del Consiglio di gestione, né coloro che sono collegati alla società o alle società da questa controllate 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 che ne compromettano l'indipendenza (art. 2409 duodecies, 10° comma, c.c.).

L'aspetto innovativo del sistema dualistico risiede nella sottrazione all'assemblea ordinaria, e nella seguente attribuzione al Consiglio di sorveglianza, di incarichi normalmente riconosciuti ai soci quali:

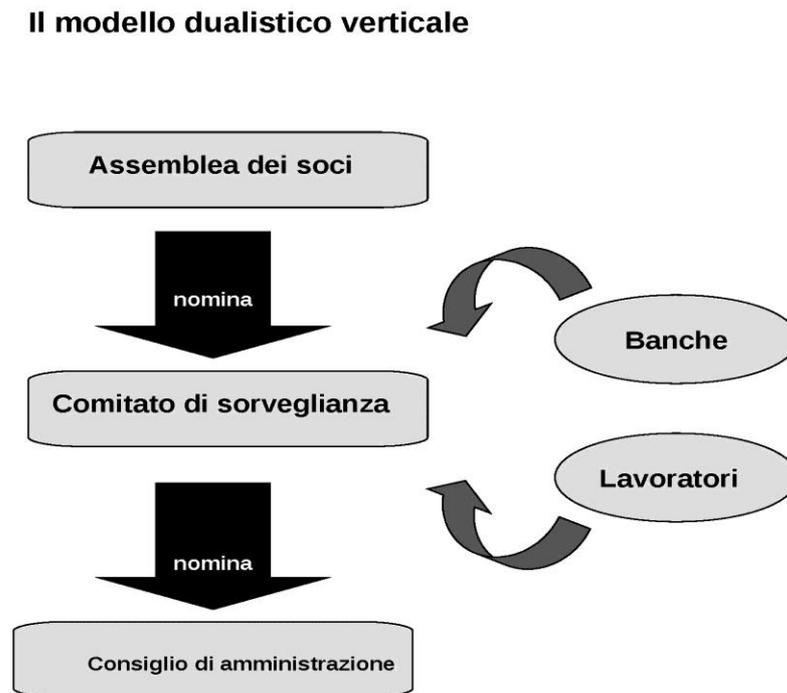
- a) la nomina e revoca dei membri del Consiglio di gestione e la determinazione del compenso, salvo che tale competenza non sia attribuita dallo statuto all'assemblea;
- b) la promozione di azioni di responsabilità nei loro confronti,
- c) l'approvazione del bilancio e, ove redatto, anche del bilancio consolidato (l'assemblea decide soltanto sulla distribuzione degli utili).

Grazie allo spostamento di alcune competenze dall'assemblea dei soci all'organo di sorveglianza, il sistema dualistico è l'assetto che meglio realizza la separazione tra proprietà (i soci) e controllo (gli amministratori/gestori) della società pur comunque mantenendo una forte interdipendenza fra consiglio di gestione e consiglio di sorveglianza che facilita l'attività di cooperazione e coordinamento fra i due. Inoltre tale sistema, pur non risolvendo il problema dell'asimmetria informativa, consente un più rapido accesso alle informazioni necessarie per una corretta valutazione della situazione dell'impresa.

I modelli dualistici sono distinguibili in relazione alla modalità di nomina degli organi in:

- *dualistico verticale*: tipicamente tedesco, l'assemblea di soci nomina il consiglio di sorveglianza che, a sua volta, nomina il consiglio di gestione;

**Figura 2.3**



8

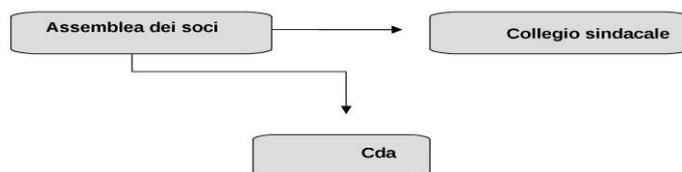
- *dualistico orizzontale*: tipico della realtà italiana, prevede la nomina da parte dell'assemblea dei soci sia dell'organo amministrativo, sia di quello di controllo.

**Figura 2.4**

---

<sup>8</sup>Fiori G., Tiscini R., (2014), *Economia Aziendale*, Milano, Egea. pp. 74

#### Il modello dualistico orizzontale



9

La riforma del diritto societario, (d.lgs. n. 6 del 2003), ha introdotto, in attuazione dell'art. 4, comma 8, lett. d), della legge delega n. 366/2001, la possibilità per le società per azioni di scegliere tra tre diversi sistemi di amministrazione e controllo.

Di conseguenza, oltre al sistema tradizionale (o latino), gli operatori economici possono optare tra il sistema dualistico di ispirazione tedesca e quello monistico di ispirazione anglosassone, disciplinati nella sezione VI bis, del capo V del libro V del codice civile. Dal 1° gennaio 2004, la legge riconosce alle società la possibilità di scegliere tra tre diversi modelli di gestione e di controllo, detti anche modelli di Governance: il modello tradizionale, monistico e dualistico.

- il sistema tradizionale, detto anche ordinario, che prevede la presenza di un Consiglio di Amministrazione con funzioni amministrative e di un Collegio Sindacale con funzioni di controllo sull'amministrazione, entrambi di nomina assembleare;
- il sistema monistico, che prevede che l'amministrazione ed il controllo siano esercitati rispettivamente dal Consiglio di Amministrazione, di nomina assembleare, e da un Comitato per il controllo sulla gestione;

---

<sup>9</sup>Fiori G., Tiscini R., (2014), *Economia Aziendale*, Milano, Egea. pp. 74

- il sistema dualistico, che prevede la presenza di un Consiglio di Sorveglianza di nomina assembleare e di un Consiglio di Gestione, nominato dal Consiglio di Sorveglianza.

In mancanza di diversa scelta statutaria, viene applicato il sistema di sistema amministrazione e controllo di tipo tradizionale.

Nel modello tradizionale si ravvisano due tratti essenziali:

un importante controllo dell'Assemblea sul Consiglio di Amministrazione; una netta separazione tra l'attività amministrativa e l'attività di controllo.

Infatti, tale sistema prevede che la nomina degli amministratori spetti all'Assemblea Ordinaria, come anche la revoca degli amministratori, salve le due ipotesi di revoca disposta dal Tribunale in presenza di gravissime irregolarità e di revoca disposta dallo Stato o da enti pubblici per gli amministratori da essi nominati (articolo 2449 c. 2 c.c.).

L'organo amministrativo, che nel sistema ordinario può avere una struttura individuale, in presenza di Amministratore Unico, o collegiale, con il Consiglio di Amministrazione, ha il compito di gestire la società, nei limiti e nel rispetto dell'oggetto sociale e il compito di rappresentare la società stessa nei confronti dei terzi.

## **LE S.P.A. QUOTATE IN ITALIA E IL SISTEMA DI CORPORATE GOVERNANCE ADOTTATO**

### **3.1 La Corporate Governance nel caso italiano**

Il diritto societario è stato riformato dal d.lgs. n. 6/2003. A seguito delle modifiche apportate al codice civile si offre alle imprese una possibilità di scelta fra i diversi modelli di amministrazione e controllo della società per azioni.<sup>10</sup>Nel nostro ordinamento sono stati previsti, in seguito a questa riforma, due sistemi di amministrazione e controllo di S.P.A. alternativi rispetto al sistema tradizionale: il sistema monistico e il sistema dualistico.

Il sistema tradizionale, che rimane ancora il più usato rispetto ai due nuovi modelli introdotti, nasceva in Italia influenzato dalle caratteristiche delle imprese italiane. La proprietà di queste ultime infatti era nelle mani di pochi gruppi familiari con una struttura organizzativa medio-piccola e un utilizzo prevalente di capitale di credito come fonte di finanziamento. In una siffatta struttura la proprietà di un'impresa rimane concentrata nelle mani di un esiguo numero di azionisti; questo ha provocato una generale inefficienza dei

---

<sup>10</sup>Fondazione ARISTEIA, documento n. 60, Maggio 2006. *Il sistema di amministrazione e controllo dualistico.*

meccanismi di reperimento, di controllo e di utilizzo del credito anche se vi è la presenza di alcuni vantaggi rispetto ai modelli di tipo anglosassone i quali hanno un maggiore monitoraggio sulle attività di management da parte dei soci di controllo e un orizzonte decisionale di lungo termine con progetti ed investimenti di ampio respiro.

Analizzando in maniera più specifica il modello di Governance italiano tradizionale, notiamo che appartiene a quello dualistico orizzontale in cui vi sono due organi distinti e separati ma entrambi nominati dall'assemblea degli azionisti.

Il CDA è l'organo a cui è demandata la gestione dell'impresa.

Gli amministratori possono essere rieletti o revocati dall'assemblea in qualunque momento. A sua volta il CDA delega le proprie attribuzioni ad un amministratore delegato nelle mani del quale si concentra tutto il potere gestionale; spetta poi all'assemblea un mero controllo sull'operato di questo che ha il suo culmine nell'atto di approvazione del bilancio.

Il collegio sindacale, anche esso nominato dall'assemblea, svolge la funzione di controllo. Le competenze che spettano a questo sono esclusivamente di verifica di legittimità. Non ha infatti poteri di intervento sulle scelte gestionali operate dagli amministratori (controllo di merito).<sup>11</sup>

Vi è da sottolineare nel modello di Governance italiano che entrambi gli organi di controllo e di governo sono nominati dall'assemblea e sono quindi espressione degli azionisti di maggioranza e ciò ha portato spesso a dei paradossi e alcune volte a situazioni gestionali

---

<sup>11</sup> Gianfranco Campobasso (2014), *Manuale di Diritto Commerciale*, Milano, UTET.

fallimentari a causa di un mancato controllo da parte del collegio sindacale (vedi caso “Parmalat” e “Cirio”)<sup>12</sup>.

Esiste un altro tipo di controllo contabile che deve essere esercitato all'interno delle società. Per le società quotate il controllo è demandato obbligatoriamente ad un soggetto esterno, una società di revisione è iscritta ad un albo presso la CONSOB nominato dall'assemblea. Nelle società non quotate è possibile delegare tale controllo al collegio sindacale (in aggiunta al controllo legale).

Come già anticipato precedentemente, con la riforma del 2003 è stata prevista la possibilità di adottare anche altri due modelli: il monistico e il dualistico.

Nel primo è prevista la possibilità di demandare l'amministrazione di controllo rispettivamente al consiglio d'amministrazione, nominato dall'assemblea, e da un comitato per il controllo sulla gestione o comitato per il controllo interno composto da amministratori indipendenti dotati di particolari requisiti di professionalità. In questo caso il controllo contabile rimane affidato ad un organo esterno.

Nel secondo, invece, si prevede la presenza di un consiglio di sorveglianza di nomina assembleare ed un consiglio di gestione, nominato dal consiglio di sorveglianza stesso. È inoltre investito di competenze che nel sistema tradizionale sono affidate in parte all'assemblea (approvazione di bilancio) ed in parte al collegio sindacale (controllo della gestione sociale).

La differenza tra il modello tradizionale e quello dualistico verticale sta nel fatto che in quest'ultimo l'assemblea nomina il consiglio di sorveglianza che a sua volta nomina il consiglio di gestione e inoltre si

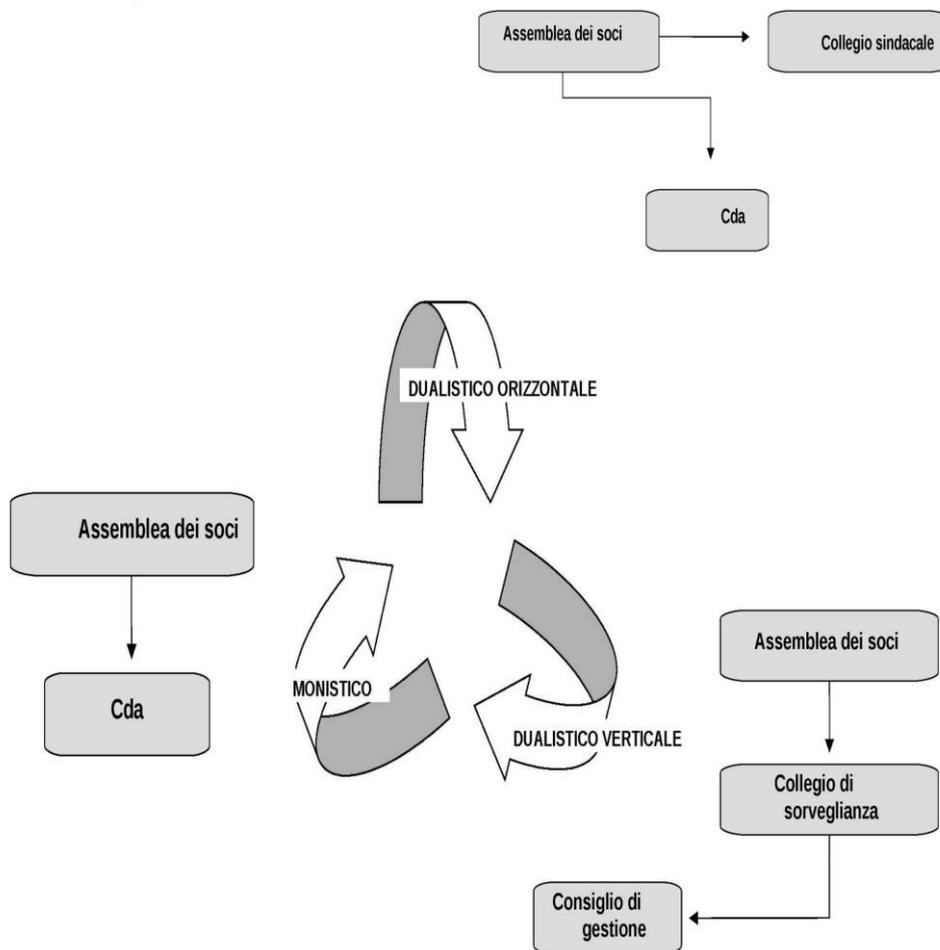
---

<sup>12</sup> Sole 24 Ore, 10 Aprile 2015: “Crac Cirio: Geronzi e Cagnotti condannati anche in appello”.

differenza da quello tedesco, in cui il consiglio di sorveglianza svolge anche compiti di natura strategica tramite la presenza di rappresentanze dei lavoratori nell'organo stesso, poiché viene attribuita maggiore enfasi al ruolo di vigilanza del consiglio di vigilanza che viene quindi accomunato al collegio sindacale ma con poteri più ampi.<sup>13</sup>

**Figura 3.1**

La nuova governance italiana



14

<sup>13</sup> di Donato F. e Izzo M.F. (2005), “Le peculiarità della corporate governance italiana e la sua evoluzione”, in Fiori G. e Tiscini R. (a cura di), *Corporate governance, regolamentazione contabile e trasparenza dell’informativa aziendale*, Milano, Franco Angeli.

<sup>14</sup> Fiori G., Tiscini R. (2014), *Economia Aziendale*, Milano, Egea, pp. 80.

### 3.2. Analisi situazione italiana

Al 1° giugno 2014 le società per azioni che in Italia hanno scelto il sistema monistico risultavano 264 (di cui circa metà localizzate nelle province di Milano 36, Trento 41 e Bolzano 37), mentre il dualistico è stato prescelto da solo 132 società (la maggior parte localizzate a Milano 35, e Bologna 10). Dal 31 dicembre 2007 ad oggi tali modelli risultano in leggera crescita (all'epoca le spa col monistico erano 193, il dualistico 129). In generale, rispetto alle circa 46.000 spa italiane i modelli alternativi risultano scelti da meno che nell'1% dei casi. Oltre il 99% delle società per azioni (ed in accomandita) continuano quindi a prediligere il modello classico di Governance basato sul consiglio di amministrazione e il collegio sindacale.<sup>15</sup>

Nelle tabelle di seguito (3.1, 3.2, 3.3) viene elencato il numero di società di capitale italiane registrate nel registro delle imprese e suddivise per area geografica (Nord, Centro, Sud).

Come si può notare la presenza del maggior numero di società che adottano sistemi alternativi a quello tradizionale è concentrata in prevalenza nel Nord Italia mentre rimangono fedeli al sistema tradizionale quelle situate al centro sud.

In particolare la Lombardia è la regione caratterizzata dal più elevato numero di imprese che adottano il sistema monistico e dualistico, rispettivamente 92 e 67 società. Nel centro Italia questo discorso vale per la regione Lazio mentre nel sud per la regione Campania. Qui, in particolare, riscontriamo aree dove nessuna società adotta i modelli

---

<sup>15</sup> <http://www.associazionenazionaleavvocatiitaliani.it/?p=22934>

alternativi (Molise e Calabria per quello monistico; Molise, Campania e Basilicata per quello dualistico).

**Tabella 3.1**

NUMEROSITA' SISTEMI (Nord Italia)		Piemonte	Val d'Aosta	Lombardia	Trentino Alto Adige	Veneto	Friuli Venezia Giulia	Liguria	Emilia Romagna	TOT.
TRADIZIONALE		2,415	67	13,101	912	5,945	1,544	609	4,861	29,454
	SOU	690	21	4,158	276	1,383	314	100	1,349	8,291
MONISTICO		6		92	8	21	10	2	17	156
	SOU	8		37		10	4	2	6	67
DUALISTICO		8		67	11	12	8	11	15	132
	SOU	6		30	2	6			12	56

16

**Tabella 3.2**

NUMEROSITA' SISTEMI (Centro Italia)		Toscana	Umbria	Marche	Lazio	Abruzzo	TOT.
TRADIZIONALE		3,956	689	1,266	5,101	536	11,548
	SOU	642	110	219	1,512	132	2,615
MONISTICO		21	12	4	79	4	120
	SOU	6	3		11		20
DUALISTICO		6			13	6	25
	SOU				5		5

17

<sup>16</sup><http://www.mi.camcom.it/web/guest/database-societario>

<sup>17</sup> <http://www.mi.camcom.it/web/guest/database-societario>

**Tabella 3.3**

NUMEROSITA' SISTEMI (Sud Italia)		Molise	Campania	Puglia	Basilicata	Calabria	Sicilia	Sardegna	TOT.
TRADIZIONALE		89	2,969	922	164	464	1,846	322	6,776
	SOU	34	455	190	47	61	249	72	1,108
MONISTICO			18	7	2		4	4	35
	SOU		11					5	16
DUALISTICO				3		8	10	2	23
	SOU		3				4		7

18

Per quanto riguarda in particolare le società quotate per azioni, un'analisi del 2011 svolta dalla Consob,<sup>19</sup> ha evidenziato che quelle che adottano modelli alternativi a quello tradizionale non sono più di dieci. In particolare, 3 sono i casi di società che adottano il sistema monistico, mentre 7 sono gli emittenti organizzati secondo il modello dualistico. Come confermato dal peso sulla capitalizzazione di mercato, tra le società dualistiche, che rappresentano l'8 per cento del mercato, figurano alcune società a elevata capitalizzazione.

**Sistemi di amministrazione e controllo adottati dalle società quotate  
(situazione al 31 dicembre 2011)**

modello	numero società	peso
tradizionale	251	91,8
dualistico	7	8,1
monistico	3	0,1
<b>totale</b>	<b>261</b>	<b>100,0</b>

20

<sup>18</sup><http://www.mi.camcom.it/web/guest/database-societario>

<sup>19</sup> La Consob ha svolto nel 2011 un'analisi sul rapporto percentuale tra la capitalizzazione del capitale ordinario delle società appartenenti a ciascun modello e la capitalizzazione del capitale ordinario di tutte le società quotate italiane.

<sup>20</sup>[www.consob.it/documenti/Pubblicazioni/...annuale/2011/evo02.pdf](http://www.consob.it/documenti/Pubblicazioni/...annuale/2011/evo02.pdf)

## **INTESA SANPAOLO S.P.A. E IL SUO MODELLO DUALISTICO**

In Italia, le società per azioni quotate che adottano il sistema dualistico sono principalmente imprese bancarie come ad esempio Ubi Banca, B.P. Milano, Intesa Sanpaolo.

A tal proposito si passa all'analisi di quest'ultima, scelta poiché si tratta del maggior gruppo bancario italiano.

### **4.1. Intesa Sanpaolo**

Intesa Sanpaolo nasce il 1° gennaio 2007 dalla fusione di due grandi realtà bancarie italiane Banca Intesa e Sanpaolo IMI.<sup>2122</sup>

Intesa Sanpaolo è uno dei principali gruppi italiani in Europa con 11,1 milioni di clienti. E' leader italiano nelle attività finanziarie per famiglie e imprese. Il Gruppo ha una copertura strategica nel territorio e si colloca tra i principali gruppi bancari nei mercati del Centro-Est Europa e nel Medio Oriente e Nord Africa.

L'attività si articola nei seguenti business units:

---

<sup>21</sup>Banca Intesa nasce nel 1998 dall'integrazione di Cariplo e Banco Ambrosiano Veneto, mentre Sanpaolo IMI nasce nel 1998 dalla fusione dell'Istituto Bancario San Paolo di Torino e IMI (Istituto Mobiliare Italiano).

<sup>22</sup>Cesarini F.(2008), *Dal Nuovo Banco Ambrosiano a Intesa Sanpaolo: i passaggi di una storia di successo.*

- La Divisione Banca dei Territori che ha come peculiarità la presenza di filiali sul territorio ed il rafforzamento delle relazioni con gli individui, le piccole e medie imprese e gli enti nonprofit; credito industriale, leasing, factoring;
- La Divisione Corporate e Investment Banking sviluppa la partnership globale per lo sviluppo equilibrato e sostenibile delle imprese e delle istituzioni finanziarie. E' presente in 29 Paesi a supporto dell'attività cross-border dei suoi clienti ed ha una rete specializzata nel corporate banking;
- La Divisione Banche Estere controlla le attività di commercial banking presenti nei paesi non solo europei: Albania, Bosnia-Erzegovina, Croazia, Egitto, Federazione Russa, Repubblica Ceca, Romania, Serbia, Slovacchia, Slovenia e Ungheria;
- La Divisione Private Banking incentra i propri servizi rivolti, soprattutto, ad una clientela appartenente al segmento Private e High Net Worth Individuals con offerta di prodotti e servizi mirati;
- La Divisione Asset Management crea soluzioni di asset management rivolte alla clientela del Gruppo, alle reti commerciali esterne al Gruppo e alla clientela istituzionale;
- La Divisione Insurance offre prodotti assicurativi e previdenziali rivolti alla clientela del Gruppo;
- La Capital Light Bank si concentra su attività non-core e trae profitto soprattutto dalle gestione dei crediti in sofferenza e degli asset repossessed, cessione delle partecipazioni non strategiche e gestione proattiva degli altri asset non-core.

La vita del Gruppo è stata caratterizzata da una prima fase di crescita dovuta anche alla scelta strategica della Governance e la funzionalità del modello duale.<sup>23</sup>

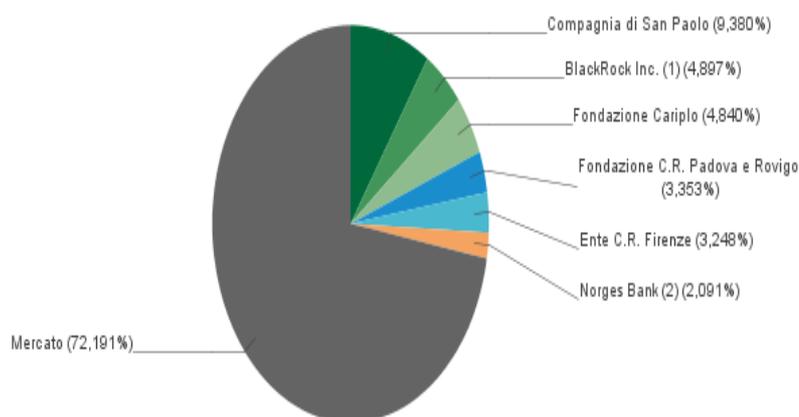
## 4.2 Capitale Sociale

Il capitale sociale sottoscritto e versato è pari a 8.724. 861.778,88.

La maggior parte del capitale è sottoscritto da investitori privati, mentre meno del 25 % è concentrato tra enti e fondazioni che detengono quote che vanno dal 9% (*Compagnia di San Paolo*) al 2% (*NorgesBank*) del capitale sociale.

**Figura 4.1**

### Azionariato di Intesa Sanpaolo



24

<sup>23</sup><http://www.borsaitaliana.it/borsa/azioni/profilo-societa-dettaglio.html?isin=IT0000072618&lang=it>

<sup>24</sup>[http://www.group.intesasanpaolo.com/scriptIsir0/si09/chi\\_siamo/ita\\_storia.jsp#/chi\\_siamo/ita\\_azionariato.jsp](http://www.group.intesasanpaolo.com/scriptIsir0/si09/chi_siamo/ita_storia.jsp#/chi_siamo/ita_azionariato.jsp)

## 4.3 Governance

Intesa Sanpaolo adotta il modello dualistico di amministrazione e controllo, che prevede la presenza di un Consiglio di Sorveglianza, nominato dall'Assemblea degli Azionisti, ha la supervisione delle attività del Consiglio di gestione, è responsabile per l'approvazione delle maggiori iniziative strategiche proposte dal Consiglio di gestione, i cui membri sono nominati dall'Assemblea degli Azionisti e di un Consiglio di Gestione, responsabile della gestione del gruppo in accordo con le linee guida strategiche definite dal Consiglio di Sorveglianza.

È inoltre previsto un consigliere delegato nominato dal Consiglio di Gestione tra i suoi membri ed è l'unico CEO con pieni poteri.

Intesa Sanpaolo, definendo in maniera netta e distinta i ruoli dei propri organi collegiali, dà rilevanza al bilanciamento dei compiti e poteri attribuendo la giusta responsabilità a ciascuno di essi sia nel diritto comune che nelle attribuzioni di vigilanza che regolano l'attività di impresa nel settore di intermediazione e di risparmio. A questo proposito, il Gruppo bancario si adegua alle richieste dei regolatori e ritocca il modello dualistico, ridefinendo lo spazio d'azione dei due consigli: al Consiglio di Sorveglianza attribuisce le scelte di indirizzo, il controllo e la supervisione sulle strategie da esso definite, mentre per il Consiglio di Gestione conserva la funzione esecutiva pur avendo la facoltà di avanzare proposte sugli indirizzi

programmatici della banca.<sup>25</sup>

L'attività di controllo contabile in Intesa Sanpaolo, essendo una società quotata, è svolta da una società di revisione esterna che ha il compito di verificare, durante l'esercizio, la regolare tenuta della contabilità sociale e la corretta rilevazione dei fatti di gestione nelle scritture contabili nonché di accertare che il bilancio d'esercizio e quello consolidato corrispondano alle risultanze delle scritture contabili e degli accertamenti eseguiti e che i medesimi documenti contabili siano conformi alle norme che li disciplinano. I compiti della società di revisione si concludono con la redazione di apposite relazioni che esprimono un giudizio sul bilancio di esercizio e sul bilancio consolidato nonché sulla relazione semestrale. L'incarico di revisione per gli esercizi 2012-2020 è stato conferito alla società **KPMG S.p.A.** dall'Assemblea ordinaria degli azionisti del 10 maggio 2011 su proposta motivata del Consiglio di Sorveglianza.

Il consiglio di Sorveglianza è composto da un minimo di 15 ad un massimo di 21 componenti, anche non soci, nominati dall'Assemblea, che restano in carica per tre esercizi. L'Assemblea degli azionisti di Intesa Sanpaolo, tenutasi in sede ordinaria in data 22 aprile 2013, ha determinato il numero dei componenti del Consiglio di Sorveglianza in 19 e, ai sensi di quanto previsto dall'art. 23 dello Statuto, ha nominato il Consiglio di Sorveglianza per gli esercizi 2013/2014/2015, eleggendone Presidente Giovanni Bazoli e Vice Presidenti Mario Bertolissi e Gianfranco Carbonato.

Il modello dualistico adottato da Intesa Sanpaolo e i compiti previsti

---

<sup>25</sup>Battaglia R., Zapelli G.M.(2008), *Anticipare il cambiamento. La formazione in Intesa SanPaolo.*

dallo Statuto, esplicitati nel regolamento del Consiglio di Sorveglianza, conferiscono al Presidente un ruolo rilevante all'interno della Banca, ruolo che prevede per tale figura caratteristiche di autorevolezza e competenza. Il Presidente, infatti, dà input all'attività del Consiglio di Sorveglianza e porta avanti una proficua e continua collaborazione con il Consiglio di Gestione, il suo Presidente ed il Consigliere Delegato al fine di delineare al meglio le politiche decisionali della Banca e del Gruppo. Il consiglio di sorveglianza di Intesa Sanpaolo ha costituito al proprio interno 5 comitati:

- **Comitato per il Controllo Interno**, presieduto attualmente da Giulio Lubatti, svolge i compiti e le funzioni di Organismo di Vigilanza ai sensi del D. Lgs. 231 del 2001 in tema di responsabilità amministrativa delle società, vigilando sul funzionamento e l'osservanza dei Modelli di organizzazione, gestione e controllo;
- **Comitato Nomine**, presieduto attualmente da Mario Bertolissi, ha funzioni consultive, selettive e propositive in merito alle nomine dei componenti del Consiglio di Gestione e di uno o più Direttori Generali;
- **Comitato Remunerazioni**, presieduto attualmente da Piergiuseppe Dolcini, ha funzioni propositive e consultive in materia di remunerazioni ai sensi delle disposizioni di legge, dello Statuto e della normativa di vigilanza;
- **Comitato Rischi**, presieduto attualmente da Marco Mangiagalli, supporta l'esercizio delle funzioni di supervisione strategica in materia di rischi e sistema dei controlli interni spettanti al Consiglio di Sorveglianza;
- **Comitato per le operazioni con parti correlate di Intesa Sanpaolo S.p.A. e soggetti collegati del Gruppo**, presieduto attualmente da

Giulio Della Sega, incaricato tra l'altro di rilasciare un parere motivato nel processo di approvazione delle operazioni in questione.<sup>26</sup>

Il Consiglio di Gestione è composto da un minimo di 7 ad un massimo di 11 componenti, anche non soci, nominati dal Consiglio di Sorveglianza, il quale ne determina il numero all'atto della nomina. Il Consiglio di Sorveglianza del 9 maggio 2013 ha stabilito dieci componenti, nominando Presidente Gian Maria Gros-Pietro e Vice Presidenti Esecutivi Giovanni Costa e Marcello Sala, indicando al Consiglio di Gestione Enrico Tommaso Cucchiani quale Consigliere Delegato e CEO e consiglieri esecutivi, scelti tra i Dirigenti del Gruppo, Carlo Messina, Gaetano Miccichè e Bruno Picca (il Consiglio di Gestione ha provveduto alla nomina nella riunione tenutasi in data 9 maggio 2013).

Il presidente del Consiglio di Gestione, nominato tra i componenti del consiglio stesso, fa parte dei consiglieri non esecutivi in quanto non è titolare di deleghe operative poiché l'assetto organizzativo della società distingue le sue funzioni da quelle del consigliere delegato. Il Presidente, quale rappresentante legale della società, ha le funzioni di impulso e coordinamento dell'attività del Consiglio di Gestione, dovendo assicurare una proficua e continua collaborazione all'interno del consiglio stesso, tra quest'ultimo e il consiglio di Sorveglianza e il suo Presidente, per coordinare le attività dei due organi. Al fine di assicurare la sana e prudente gestione della Società e, in particolare, il corretto funzionamento dell'Organo amministrativo, i componenti del Consiglio di Gestione di Intesa Sanpaolo, in quanto esponenti di una

---

<sup>26</sup>[http://www.group.intesasanpaolo.com/scriptIsir0/si09/chi\\_siamo/ita\\_storia.jsp#/governance/ita\\_comitati\\_tecnici.jsp](http://www.group.intesasanpaolo.com/scriptIsir0/si09/chi_siamo/ita_storia.jsp#/governance/ita_comitati_tecnici.jsp)

banca quotata, devono possedere i requisiti di onorabilità e di professionalità previsti dalla disciplina legale e regolamentare. Il consigliere Delegato di Intesa Sanpaolo viene nominato, su indicazione del Consiglio di Sorveglianza, dal Consiglio di Gestione tra i propri componenti.

- Rappresenta il Capo dell'Esecutivo e sovrintende alla gestione aziendale nell'ambito dei poteri attribuitigli, in conformità con gli indirizzi generali programmatici e strategici determinati dagli Organi sociali;
- cura l'esecuzione delle delibere del Consiglio di Gestione;
- è preposto alla gestione del personale;
- determina e impartisce le direttive operative;
- ha potere di proposta al Consiglio di Gestione e cura che l'assetto organizzativo, amministrativo e contabile della Società sia adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa.
- riferisce al Consiglio di Gestione, per le opportune valutazioni, con cadenza almeno trimestrale, sul generale andamento della gestione e sulla sua prevedibile evoluzione, nonché sulle operazioni di maggior rilievo effettuate dalla Società e dalle società controllate.

Nel Luglio 2014 si è introdotto un nuovo comitato rischi all'interno del comitato di Sorveglianza. Per quanto riguarda, invece, i rapporti tra i due consigli (di Gestione e di Sorveglianza), la norma di riferimento è la circolare 285 della Banca d'Italia, che nella sua formulazione risalente a Maggio 2014, dopo una lunga consultazione, prevede che «siano chiaramente individuati e distinti i compiti e le responsabilità dei due organi»: la Sorveglianza è «chiamata a deliberare sugli indirizzi di carattere strategico della banca e a verificarne nel continuo l'attuazione», mentre la Gestione è

«responsabile dell'attuazione degli indirizzi strategici e della gestione aziendale».La stessa circolare, inoltre, prevede che per le banche con sistema duale il tetto massimo sia di 22 consiglieri in totale mentre lo statuto di Intesa ne prevede fino a 32 ed è previsto che chi supera la soglia deve motivare la propria scelta e rimetterla alla decisione della Vigilanza.<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup> Ferrando M. (27 Agosto 2014), *Intesa cambia le regole del duale*, Il Sole 24 Ore.

## ***CONCLUSIONI***

L'analisi sviluppata sui modelli alternativi (dualistico e monistico) e su quello tradizionale è stata svolta dapprima analizzando nei dettagli il tipo di amministrazione e controllo previsto dai suddetti sistemi per poi passare ad esaminare, come modello applicativo, quello adottato da *Intesa Sanpaolo* in modo tale da capire se sia effettivamente funzionale su un piano pratico in quanto si tratta del maggior gruppo bancario italiano.

Innanzitutto è da sottolineare che il sistema dualistico (insieme a quello monistico), dopo oltre un decennio dalla sua introduzione nell'ordinamento italiano, attraverso la riforma societaria del 2003, è ancora in un fase quasi embrionale, soprattutto per le società per azioni quotate in borsa; esso infatti è adottato per lo più da consorzi e cooperative.

Quasi tutte le banche che hanno optato per il modello duale, inclusa quindi Intesa Sanpaolo, lo hanno fatto per il solo scopo di integrare al meglio azionariati e dirigenze in corso di integrazione, e quindi “sdoppiando” vertici e poltrone.

Risulta oggi, però, quasi un fallimento poiché sembrerebbe che si sia rivelato un sistema farraginoso, poco duttile al cambiamento che, tuttavia, riesce a contenere tutte le istanze.

Nel 2013, infatti, in Intesa Sanpaolo vi è stata una tornata di nomine che ha assegnato, tra Consiglio di Sorveglianza e Consiglio di Gestione addirittura 29 poltrone, un numero, quindi, elevato, che

produce costi di funzionamento e un'uscita di circa dieci milioni l'anno per il Gruppo.<sup>28</sup>

Sempre nello stesso anno, infatti, si erano venute a creare una serie di situazioni poco chiare: nelle prime due settimane di maggio 2013 la banca era rimasta senza l'organo di gestione; per problemi interni, il Gruppo, poi, aveva deciso di inserire tra i 10 gestori solo quattro suoi dirigenti mentre gli altri sei membri erano spartiti con il bilancino tra le fondazioni; una metà dei 19 consiglieri evidenziava profili professionali poco qualificati.

Il 19 Dicembre 2014 si è arrivati poi alla convocazione di una riunione straordinaria per decidere se fosse stato il caso di convertire il modello dualistico in sistema tradizionale.<sup>29</sup>

Ad oggi il sistema dualistico è ancora adottato da Intesa Sanpaolo ma nel frattempo le istanze mutano e il duale italiano, dopo un primo decennio di scarso successo, dovrebbe sottoporsi ad un esame approfondito per capire se continua ad avere senso la sua applicazione.

Il processo di revisione della Governance di Intesa Sanpaolo, ha preannunciato il presidente del consiglio di gestione Gian Maria Gros-Pietro, culminerà comunque con l'adozione dal 2016 del sistema monistico di tipo anglosassone al posto di quello duale.

Tuttavia, da quanto risulta dal confronto tra il sistema tradizionale e quello dualistico, quest'ultimo consente di ridurre il rischio di dirette ingerenze sul piano delle attività e consente di mediare il rapporto con i soci ad un livello diverso rispetto al primo.

---

<sup>28</sup>Greco A., La Repubblica, (13 Maggio 2013), "Intesa, Bpm, Ubi Banca, A2a il duale finisce sotto accusa molte poltrone poca efficienza".

<sup>29</sup>Pica P., Corriere della Sera, (5 Dicembre 2014), "Il cantiere Intesa Sanpaolo per superare il modello duale".

## **BIBLIOGRAFIA**

Battaglia R., Zapelli G.M.(2008), *Anticipare il cambiamento. La formazione in Intesa SanPaolo.*

Cesarini F.(2008), *Dal Nuovo Banco Ambrosiano a Intesa Sanpaolo: i passaggi di una storia di successo.*

di Donato F. e Izzo M.F. (2005), “Le peculiarità della corporate governance italiana e la sue evoluzione”, in Fiori G. e Tiscini R. (a cura di), *Corporate Governance, regolamentazione contabile e trasparenza dell’informativa aziendale*, Milano, Franco Angeli.

Ferrando M. (27 Agosto 2014), *Intesa cambia le regole del duale*, Il Sole 24 Ore.

Fiori G., Tiscini R., (2014), *Economia Aziendale*, Milano, Egea.

Fondazione ARISTEIA, documento n. 60, Maggio 2006. *Il sistema di amministrazione e controllo dualistico.*

Gianfranco Campobasso (2014), *Manuale di Diritto Commerciale*, Milano, UTET.

Greco A., La Repubblica, (13 Maggio 2013), “Intesa, Bpm, Ubi Banca, A2a il duale finisce sotto accusa molte poltrone poca efficienza”.

Jensen Michael C., *Smith Clifford W., Stockholder, manager, and creditor interests: applications of agency theory.* SSRN.

Pica P., Corriere della Sera, (5 Dicembre 2014), “Il cantiere Intesa Sanpaolo per superare il modello duale”.

Smith A. (1772), *Ricchezze delle Nazioni*, UTET.

Sole 24 Ore, 10 Aprile 2015: “Crac Cirio: Geronzi e Cragnotti condannati anche in appello”.

[www.associazionenazionaleavvocatiitaliani.it](http://www.associazionenazionaleavvocatiitaliani.it)

[www.borsaitaliana.it](http://www.borsaitaliana.it)

[www.consob.it](http://www.consob.it)

[www.group.intesasanpaolo.com](http://www.group.intesasanpaolo.com)

[www.mi.camcom.it](http://www.mi.camcom.it)