

## Il Modello Monistico: un'ipotesi di alternativa al sistema di governance tradizionale

Il modello di governo monistico, di derivazione anglosassone, si distingue dai modelli alternativi individuati dalla normativa nazionale e internazionale (tra cui il sistema "tradizionale" e quello "dualistico") per una struttura di governance snella, semplice e flessibile, che favorisce la circolazione di informazioni tra l'organo amministrativo e l'organo di controllo, rispettivamente indentificati nel Consiglio di Amministrazione e nel Comitato per il Controllo sulla Gestione.

Il panorama internazionale, presi in considerazione i modelli di riferimento degli ordinamenti di 40 paesi con economie avanzate (il 66% del PIL mondiale, costituito dai Paesi OCSE, Argentina, Brasile, Cina, Hong Kong, Indonesia, Arabia Saudita e Singapore), vede prevalere l'adozione del modello monistico in 20 Paesi, contro i 13 Paesi che offrono una maggiore flessibilità, consentendo alle imprese di adottare una pluralità di modelli e i 7 Paesi che hanno scelto esclusivamente il modello dualistico.

In Italia, il modello di governance maggiormente adottato è il modello "tradizionale" (98% delle società quotate e 99,38% delle società non quotate)<sup>1</sup>; l'adozione del modello monistico, di carattere marginale, è limitata all'1% delle società quotate e allo 0,37% delle società non quotate.

Dal punto di vista dei meccanismi di governo e di controllo, il sistema monistico prevede un modello di amministrazione simile a quello tradizionale: le principali differenze consistono nell'inammissibilità di affidare l'amministrazione a un amministratore unico e nella individuazione delle competenze tipiche del Collegio Sindacale nel Comitato per il Controllo sulla Gestione (di seguito anche "Comitato"). Quest'ultimo, nominato dal Consiglio di Amministrazione entro i suoi membri, è composto da amministratori che non svolgono funzioni gestionali e che detengono i requisiti di indipendenza stabiliti dal Codice Civile per i componenti del Collegio Sindacale; inoltre, almeno un componente del Comitato deve essere scelto fra i revisori legali iscritti nell'apposito registro<sup>2</sup>.

Il Comitato per il Controllo sulla Gestione vigila sull'adeguatezza delle strutture organizzative della Società, del sistema di controllo interno e del sistema amministrativo e contabile, nonché sulla sua idoneità a rappresentare correttamente i fatti di gestione<sup>3</sup>.

L'esercizio contemporaneo delle funzioni di supervisione strategica, gestione e controllo, frutto della coincidenza dell'organo amministrativo e dell'organo di controllo, porta in sé interessanti vantaggi in termini di efficienza ed efficacia della gestione d'impresa e del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi.

Una struttura di *corporate e control governance* semplificata e accentrata infatti, oltre a comportare una riduzione dei costi vivi di funzionamento degli organi societari, garantisce maggiore trasparenza e tempestività nello scambio di informazioni tra organi (amministrazione e controllo) e tra organi e funzioni aziendali, offrendo un'opportunità per la razionalizzazione della sovrapposizione dei controlli tipica delle società quotate; l'efficienza caratterizzante il modello di governance si riflette in una maggiore attrazione di capitali esteri, grazie all'aumento della spendibilità e della comprensibilità all'estero del modello monistico (coerente con i canoni anglosassoni), nonché in un incentivo alla quotazione di società di medio-piccole dimensioni, grazie alla riduzione dei costi e delle ridondanze organizzative.

---

<sup>1</sup> Fonte: The European House – Ambrosetti.

<sup>2</sup> L'art. 2409-octiesdecies, comma 3, del Codice Civile stabilisce che "Almeno uno dei componenti del comitato per il controllo sulla gestione deve essere scelto fra i revisori legali iscritti nell'apposito registro".

<sup>3</sup> Art. 2409-octiesdecies, comma 5, lettera b), Codice Civile.

L'incremento di responsabilità in capo agli amministratori e ai membri del Comitato, garantito dalla coincidenza degli organi, favorisce lo sviluppo di un sistema di controllo distinto da meccanismi "ex-ante" e non "ex-post", anticipando i profili di rischio e prevenzione di atti di *mala gestio*; allo stesso modo, il fisiologico aumento della presenza della componente del controllo alle riunioni degli amministratori consente un esercizio pervasivo del *Risk Oversight* aziendale (dall'indirizzo e supervisione strategica, al monitoraggio continuo dei rischi dei processi di risk management, fino alla valutazione dell'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile della Società).

Gli effetti di un sistema di governo efficace si sostanziano in elementi di vantaggio per la gestione aziendale, quali la riduzione del costo del capitale, frutto della consapevolezza di una maggiore efficacia dei controlli, la diminuzione del rischio intrinseco aziendale ad esito di un esercizio pervasivo del *Risk Oversight*, ed un fisiologico miglioramento della corporate governance che può dar frutto a vantaggi di reputazione, visibilità nonché a facilitazioni per un eventuale accesso al segmento STAR di Borsa.

A fronte degli aspetti favorevoli identificati, è doveroso prendere in considerazione le perplessità ancora diffuse che, ad oggi, contribuiscono a determinarne un livello di adozione decisamente contenuto.

Il modello monistico è infatti caratterizzato da criticità peculiari, tra le quali si può individuare sia il quadro normativo di riferimento, lacunoso e caratterizzato da numerosi rinvii alla disciplina del modello "tradizionale", che gli aspetti caratterizzanti il disegno delle competenze in capo agli organi, ovvero la coincidenza organica tra amministrazione e controllo (il controllore coincide con il controllato e il controllore è nominato dal controllato).

Inoltre, in riferimento alle Società non quotate, i requisiti di onorabilità e professionalità individuati in capo ai membri dell'organo di controllo risultano meno stringenti rispetto al modello tradizionale, in quanto identificati dallo Statuto e non dal Codice Civile.

Alla luce di tali aspetti, lo Statuto costituisce uno dei principali strumenti a disposizione dei Soci che, agendo nell'ambito dell'autonomia privata, possono superare i limiti e le carenze della normativa esistente, istituendo norme di funzionamento della Società adeguate a regolamentare e consolidare gli aspetti caratterizzanti il modello di governance individuato.

Ad esempio, la previsione di riservare alla deliberazione dell'Assemblea ordinaria l'atto di nomina e di revoca dei componenti del Comitato per il Controllo sulla Gestione (adottata, ad esempio, da Banca Intesa Sanpaolo), nonché la determinazione della retribuzione del Comitato stesso, costituisce un elemento compensativo rispetto alla coincidenza organica tra amministrazione e controllo.

La previsione di integrazione del Comitato per il Controllo sulla Gestione, del Comitato per le operazioni con Parti Correlate e del Comitato Controllo e Rischi, conferisce all'organo di controllo la flessibilità e la tempestività d'azione necessarie all'adempimento delle proprie competenze.

Infine, ulteriori interventi sulle previsioni statutarie possono contribuire a garantire la solidità del modello di governance monistico, quali ad esempio, i) il rafforzamento dei requisiti professionalità e onorabilità in capo agli amministratori o ai membri del Comitato, ii) il rafforzamento del meccanismo del voto di lista (numero maggiore di amministratori alle minoranze o un sistema proporzionale), iii) il consolidamento del ruolo del Comitato, ad esempio fornendo il diritto di veto totale o parziale, richiedendo unanimità o maggioranza al Comitato stesso per le deliberazioni del Consiglio di Amministrazione su determinati temi sensibili, iv) il rafforzamento dei poteri / diritti informativi del Comitato.

Il sistema monistico porta in sé interessanti vantaggi in termini di efficienza ed efficacia della gestione d'impresa e del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi. Raramente adottato, il modello è

ancora caratterizzato da nodi da sciogliere e perplessità, a fronte dei quali un'accurata definizione dei contenuti dello Statuto può rappresentare lo strumento chiave a disposizione dei Soci per superare i limiti e le carenze normative facendo agendo nel rispetto degli spazi consentiti all'autonomia privata.

*ABSTRACT*

*La rilevanza di un solo organo societario, caratterizzante il modello monistico, porta in sé possibili vantaggi in termini di efficienza ed efficacia dei controlli, quali ad esempio la razionalizzazione e semplificazione della sovrapposizione dei controlli tipica delle società quotate. Tuttavia risultano necessari interventi di natura statutaria per affrontare i nodi da sciogliere e le perplessità ad oggi ancora diffuse.*

*Di Alberto Girardi, Partner Risk Advisory di Ernst & Young Financial-Business Advisors*

*Aprile 2016*