

## Perché superiamo il «duale»

di **Giovanni Bazoli**

**U**na storia di successo, come quella di Intesa Sanpaolo, comporta una presunzione di adeguatezza del modello sin qui praticato. E in effetti il modello applicato dalla nascita fino ad oggi ha garantito la massima efficacia dei controlli, e nello stesso tempo ci ha permesso di raggiungere risultati che il mercato giudica eccellenti.

Continua ▶ pagina 19

### L'intervento

# Perché superiamo il «duale»

di **Giovanni Bazoli**

• Continua da pagina 1

**T**uttavia, dopo nove anni di eccellente servizio, completata con successo l'integrazione e in vista di un auspicio miglioramento dello scenario economico, è parso comunque opportuno verificare i margini di miglioramento, anche in considerazione della crescente importanza della "dimensione" internazionale sia con riguardo al contesto europeo (banking union), sia a livello di azionariato.

In questi mesi l'apposita commissione per la revisione dello Statuto, costituita in seno al Consiglio di Sorveglianza, si è prefissata di individuare quale modello possa meglio rispondere alle esigenze di Intesa Sanpaolo. Si è così constatato che non c'è un modello di governance "ideale", ma si è individuato un criterio guida e cioè che l'assetto previsto soddisfi le due fondamentali esigenze che la governance di una banca deve assicurare: l'efficienza della gestione e l'efficacia del controllo.

E' così che si è arrivati a considerare non interessante, sul piano comparativo e nello scenario sopra delineato, il modello "tradizionale" a causa del limite intrinseco e insuperabile che lo contraddistingue, ovvero la separazione tra funzione di supervisione strategica e funzione di controllo. Appare infatti irreversibi-

le l'evoluzione in atto della nozione di controllo, da ex post - nella prassi italiana a cura del Collegio sindacale e focalizzato sugli atti più che sull'attività - a nel durante. Ugualmente non è parsa un'ipotesi capace di migliorare la qualità della governance il ricorso alla versione del modello dualistico che incardina la supervisione strategica nel Consiglio di Gestione, perché un simile assetto di governance - ispirato all'esperienza tedesca - rappresenterebbe una svolta radicale rispetto alla prassi in vigore nella nostra Banca e di difficile realizzazione nel nostro contesto normativo.

Si è ritenuto invece possibile migliorare il sistema attuale di governance in una di queste due direzioni: o prevedendo un'evoluzione semplificatrice dell'attuale modello dualistico che puntasse a migliorare in particolare l'efficienza, semplificando i processi decisionali e avvicinando il CEO - cioè la gestione - al Consiglio di Sorveglianza - cioè ai controlli e alla supervisione strategica - ovvero adottando il modello "monistico". La prima opzione avrebbe avuto tutti i pregi del modello dualistico sin qui da noi applicato: porre un filtro tra azionariato e gestione, realizzare un bilanciamento strutturale tra le tre funzioni fondamentali - gestione, controllo e supervisione strategica; per contro, le criticità che si sono manifestate (e che i recenti

interventi della regolamentazione di Vigilanza hanno in qualche modo accentuato) consistono, per quanto riguarda il Consiglio di Sorveglianza, nella possibile carenza di adeguate flussi informativi sulla gestione e di costanti scambi e rapporti con il top management della banca (necessari per svolgere in modo adeguato la funzione di supervisione strategica, a volte sacrificata a vantaggio di quella di controllo); per quanto riguarda il Consiglio di Gestione, nelle asimmetrie informative e professionali tra i componenti esecutivi e quelli non esecutivi, ossia nella sua composizione disomogenea.

Preso atto di questi ostacoli, la Commissione ha ritenuto di proporre - e il Consiglio di Sorveglianza ha concordato - l'adozione del modello monistico. Tale modello appare, almeno sul piano teorico e dell'esperienza fatta soprattutto nel mondo anglosassone e in alcuni Paesi europei, in grado di consentire il raggiungimento di un livello di snellezza e di immediatezza - nei rapporti tra supervisione strategica e gestione - analogo a quello del sistema tradizionale, ma con il vantaggio derivante della possibilità di incardinare nello stesso organo la funzione di supervisione strategica e quella di controllo. Il principale rischio insito in tale sistema è che l'esigenza di assicurare la massima efficienza predomini su quella di assicurare un adeguato controllo. Invero i Consiglieri depu-

tati a esercitare la funzione di controllo (quali membri del Comitato per il controllo della gestione, del Comitato rischi, ecc.), appartengono allo stesso Consiglio che è chiamato a svolgere la funzione di gestione. Si richiede quindi la simultanea presenza di una capacità gestoria e di controllo - una specie di "doppia anima" - in capo alle stesse persone.

Da questo punto di vista il modello monistico può, in un certo senso, approssimare i risultati attesi dalle modifiche - auspiccate ma oggi impraticabili - del dualistico e rappresentarne nel senso più positivo l'evoluzione più naturale. Anzitutto la vicinanza con il CEO troverà pieno compimento: il CEO sarà parte dello stesso organo, riceverà le deleghe da quello stesso Consiglio, parteciperà, per quanto di sua competenza, a tutti i momenti della dialettica interna all'organo. Con una sintesi estrema, ma non grossolana: il Consiglio di Amministrazione del monistico potrà presentarsi come un Consiglio di Sorveglianza che eserciti la supervisione strategica e di cui fa parte anche il CEO.

Una scelta fortemente innovativa, coraggiosa e stimolante. Intesa Sanpaolo come benchmark della Governance quale sintesi della relazione con tutti gli stakeholders: antesignana nell'adottare il dualistico, antesignana nell'adottare il monistico.

Presidente Consiglio di Sorveglianza  
Intesa Sanpaolo