

## Sistemi di amministrazione – Introduzione

15 novembre 2024

Quindi adesso noi iniziamo il tema della amministrazione. Tema centrale perché, come voi potete immaginare, per far funzionare una società occorre che questa sia amministrata da qualcuno. Quindi c'è un aspetto molto significativo, direi sostanziale, direi centrale nella disciplina delle società per azioni, ma non solo delle società per azioni, circa i metodi di funzionamento dell'organo amministrativo. Solo che l'aspetto centrale della disciplina dell'amministrazione dell'SBA, che solo tutti i metodi di amministrazione sono tutti metodi legati a un sistema di amministrazione organica cioè che avviene per organi perché nelle società di persone per esempio gli amministratori e questo può accadere anche dall'SRL sono indipendenti tra loro e quindi sono diciamo in qualche maniera possono anche non formare tra loro un organo e quindi non agire attraverso meccanismi deliberativi, come accade per gli organi collegiali. Allora, bisogna partire dal presupposto che il nostro sistema ha compiuto una scelta quando si è trattato di riformarlo nel 2003, cioè ha scelto di mettere a disposizione dei soci della società per azioni tre diverse alternative su come amministrare la società queste tre diverse alternative che si chiamano rispettivamente sistema tradizionale, sistema dualistico e sistema monistico sono diciamo il risultato di un'articolazione di poteri tra gli organi della società. Cioè quello che voglio dire, cerco di spiegarlo in maniera un po' più semplice, più intuitiva, è che i tre sistemi di amministrazione che poi adesso andremo ad esaminare non sono tra loro Sono sistemi diversi dal punto di vista organizzativo, ma nella sostanza non sono altro che dei meccanismi di redistribuzione dei poteri di amministrazione e controllo tra i vari organi della società che sono rispettivamente l'organo deliberativo cioè l'assemblea, l'organo esecutivo cioè il consiglio di amministrazione e l'organo di controllo che può assumere nelle varie articolazioni o la figura del consiglio di sorveglianza o la figura del comitato interno del sistema monistico Però quello che resta è che non è che i tre sistemi sono tre cose diverse, sono articolazioni degli stessi poteri in forma differenziata, cioè attribuiscono la stessa quantità di potere ma in forma diversa tra loro. Prima del 2003 c'era un solo sistema di amministrazione che era il sistema cosiddetto tradizionale, che rappresenta tuttora il sistema assolutamente prevalente tra le società per azioni e in generale tra le società di capitali, perché comunque il sistema, fatto salvo forse l'amministratore unico, che è l'altra alternativa che è molto diffusa tra le SRL, è sicuramente il sistema più utilizzato, più diffuso tra le società di capitali. Gli altri due sistemi sono originati nel nostro ordinamento da sistemi stranieri. Quindi nella sostanza, tanto per spiegare in maniera molto semplificata e di primo approccio, in questa nostra fase introduttiva dell'analisi dei sistemi di amministrazione, il sistema monistico è un sistema di provenienza anglosassone mentre il sistema dualistico è un sistema di provenienza sostanzialmente tedesco-olandese, anzi direi tedesca in prevalenza, anche se molto adottato anche in Olanda. Il sistema di amministrazione tradizionale è, è importante che voi lo sappiate, un sistema che non è molto diffuso. In questo rappresenta un po' la specificità del nostro ordinamento, perché gli altri ordinamenti che lo adottano essenzialmente solo l'ordinamento portoghese e quindi anche le colonie portoghesi, anche se il Brasile che è la principale di queste colonie sta tendendo a dismetterlo come sistema di amministrazione. e poi il Giappone che lo ha un po' superato nel corso del tempo perché ormai i sistemi di amministrazione giapponesi tendono anch'essi verso il sistema americano soprattutto per quanto riguarda le società quotate quindi è sicuramente un sistema di amministrazione che non ha tutto questo impatto internazionale ed anzi per certi versi può rappresentare anche un limite alla competizione perché siccome sono altri sistemi prevalenti anche la legislazione internazionale soprattutto quella comunitaria tende a non tenerlo in grande considerazione ed anzi per esempio per quanto riguarda le attività regolate in particolare nel settore bancario Siccome i regolamenti comunitari in materia di banche sono tutti

strutturati sul sistema ammonistico di stampa anglosassone, perché è quello diffuso tra le banche di maggiore importanza, il risultato è che le uniche società che in Italia adottano il sistema ammonistico e sono quotate sono proprio le due principali banche italiane. Quindi il paradosso è che le principali banche italiane per essere vicine al sistema delineato dal regolatore comunitario, dal regolatore europeo, adottano un sistema monistico perché quel sistema è il sistema preso in considerazione come sistema base, come schema di funzionamento delle società bancarie europee. Ma non corrisponde alla prevalenza dei sistemi di amministrazione italiani che sono invece tradizionali. In che cosa, diciamo, questi tre sistemi si distinguono tra loro? Il sistema tradizionale è molto semplice, quello sicuramente più facilmente percepibile, vede un'articolazione triadica dei poteri, nel senso che ci sono tre organi, rispettivamente l'organo deliberativo, cioè l'assemblea, l'organo esecutivo, che è il consiglio di amministrazione, e l'organo di controllo, che è il collegio sindacale, poi ovviamente il controllo contabile e gestionale e si può a sua volta suddividere e può essere in parte anche esternalizzato, anzi deve essere esternalizzato il controllo contabile perché come voi probabilmente già sapete le società quotate devono inevitabilmente attribuire il controllo contabile a una società di revisione che è quindi un soggetto esterno rispetto al consiglio di amministrazione e rispetto alla società nel suo complesso. Il sistema monistico è un sistema che come vi ho detto è stato istituito e che è proprio dei sistemi di amministrazione anglosassoni, si basa su un concetto molto semplice che deriva dallo sviluppo del sistema soprattutto americano. Il sistema societario americano deve il suo avvio agli investimenti operati dall'Inghilterra in quanto colonia del Regno Unito, dell'Inghilterra. Allora, cosa succedeva? Naturalmente parliamo di tanto tempo fa, no? Cosa succedeva? Che sostanzialmente questi investimenti venivano controllati dalla madrepatria. Come venivano controllati? Mandando dei revisori, degli accountant, come li chiamano loro, periodicamente negli Stati Uniti a verificare i conti di queste società americane controllate però da inglesi. Questo ha generato il meccanismo del controllo esterno, del controllo contabile operato dalla società di revisione e ha prodotto soltanto in un momento successivo il meccanismo della internalizzazione, cioè di mettere all'interno del consiglio di amministrazione un comitato interno che si occupi del controllo interno dell'attività degli amministratori. E questa evoluzione dell'Audit Committee, del comitato di controllo interno, che è corrispondente al comitato di controllo del sistema ammonistico italiano, è sostanzialmente stato generato in ragione di una serie di scandali economici che hanno afflitto le società americane nel corso del tempo, che ha portato prima a livello operativo, cioè prima a livello di prassi, poi a livello pian piano sempre con maggiore impegno anche legislativo o comunque regolamentare a stabilizzare questa figura di questo comitato di controllo interno come strumento di controllo delle scelte degli amministratori. Tenete conto poi dopo che nel consiglio di amministrazione, soprattutto questo vale per le società quotate, adesso naturalmente per le società non quotate la cosa non è così rilevante, tenete conto che poi negli Stati Uniti opera una distinzione che poi noi abbiamo anche recepito a livello di società quotata, quello tra amministratori esecutivi e amministratori indipendenti. Gli amministratori esecutivi sono quelli che lavorano per la società, gli amministratori indipendenti sono quelli che non sono collegati alla società da un rapporto di indipendenza o di altro genere e questa articolazione del Consiglio d'amministrazione porta poi a attribuire un diverso ruolo alla componente esecutiva, meglio la componente indipendente rispetto alla componente esecutiva perché porta a essere gli amministratori indipendenti sostanzialmente a svolgere un'attività di controllo sugli amministratori esecutivi. Ultimo, e poi ci fermiamo per oggi, è il sistema di amministrazione cosiddetto dualistico che è un sistema di amministrazione che noi mutuiamo dal sistema tedesco e dal sistema Recent studies, c'è in particolare una bellissima monografia, un pochetto lunga perché c'è circa di un migliaio di pagine, che è stata di una decina di anni fa tedesca, che si occupa della storia del sistema dualistico e dimostra che le prime forme di funzionamento del sistema dualistico si devono già nel codice di commercio prussiano del 1800 76, o 67 o 76, scusate non vado a memoria per poter sbagliare la

data e già a quel tempo si cominciava a delineare un sistema nel quale la scelta degli amministratori operativi, esecutivi non veniva compiuta direttamente dai soci ma da un organo intermedio che svolgeva una funzione di controllo. In altri termini quel controllo che nel sistema monistico è svolto dal Comitato di Controllo Interno e nel sistema tradizionale è svolto dal Collegio Sindacale viene trasferito nel sistema dualistico all'interno del Consiglio di Sorveglianza, che quindi ha due funzioni, la funzione di nominare i componenti del consiglio di gestione che è l'equivalente del nostro consiglio d'amministrazione, l'equivalente del consiglio d'amministrazione del sistema monistico ma ingloba anche cioè quindi che ha una funzione assembleare da questo punto di vista ma che ingloba anche una funzione di controllo perché esercita quei controlli sul consiglio di gestione che esercita il collegio sindacale sul consiglio di amministrazione.

Che.

Sono diversi, non diversi in termini di entità del controllo ma diversi come funzionamento rispetto a quelli del sistema monistico perché nel sistema monistico il controllo non è esterno ma interno, è fatto dal comitato di controllo interno. Quindi vedete che di fatto spostando i poteri di controllo, i poteri di nomina degli amministratori e poi da ultimo l'approvazione del bilancio che è un'altra componente che viene spostata dalla Assemblea al Consiglio di sorveglianza, io riarticolavo tra i vari sistemi questi diversi poteri. Il sistema dualistico si è sviluppato in Germania per ragioni diciamo plurime: una sicuramente quella tradizionale che vi accennavo prima ma soprattutto dopo la seconda guerra mondiale è la conseguenza di alcuni fatti storici il principale dei quali che siccome in Germania buona parte degli imprenditori erano profondamente coinvolti con il sistema nazista, con la dittatura, ci fu per un periodo anche una grande epurazione di amministratori soggetti di controllo delle principali società tedesche, il che comportò la necessità di organizzare in maniera diversa, attraverso degli amministratori, dei manager non proprietari, il funzionamento di queste società di grandi dimensioni, il che portò a autonomizzare il Consiglio di gestione un po' come accade per il Consiglio di amministrazione americano, ma non perché lì c'è una diffusione delle azioni tra il pubblico tale da rendere gli amministratori indipendenti rispetto ai soci, quanto piuttosto perché c'è una ragione che quegli amministratori, essendo coinvolti, gli amministratori precedenti, coinvolti col nazismo non potevano svolgere quell'incarico. Dall'altro lato, perché proprio per queste ragioni gli occupanti americani scelsero di spingere in Germania, e questa fu anche una scelta sposata, dai politici del secondo dopoguerra tedesco, quello di proteggere da questo fenomeno del coinvolgimento politico con la dittatura degli soci barra amministratori, di creare per le imprese più grandi, maggiori dimensioni, il sistema della cosiddetta *Mitbestimmung*, cioè un sistema di codecisione che vede coinvolti negli organi decisionali, in particolare nel consiglio di sorveglianza, anche il sindacato, perché questa legge sulla cogestione si applica alle imprese che hanno più di 400 dipendenti, quindi imprese di grandi dimensioni. Che vede appunto la presenza del sindacato nel consiglio di sorveglianza con una rappresentanza paritetica rispetto agli amministratori. Ecco perché si chiama cogestione. Ed appunto si è sviluppata per le ragioni che vi ho detto prima. Anche perché l'ordoliberalismo, che sarebbe l'ideologia che ha permeato i politici tedeschi della prima parte del secondo dopoguerra, era fortemente influenzato anche da valori solidaristici che rendevano significativo il ruolo del sindacato all'interno dell'organizzazione aziendale. Ecco perché questo tipo di presenza. Nel nostro sistema pur essendo stato implementato diciamo con la riforma del 2003 e avendo avuto all'inizio un certo successo perché fu adottato da varie società in realtà poi nel corso del tempo molte si sono orientate a diciamo un ritorno indietro perché questo? Intanto perché era stato scelto diciamo da queste società soprattutto per rispondere a dei meccanismi di carattere aggregativo cioè a fenomeni in forza dei quali più società si mettevano assieme e quindi avranno bisogno di avere una forte rappresentatività e sicuramente il sistema dualistico la favorisce. L'altro elemento è dato dal fatto che questo sistema è molto

macchinoso, molto complicato da gestire, perché il rapporto tra questi organi di amministrazione non è esattamente facilissimo, cioè è piuttosto strutturato, quindi sicuramente non è grandemente compatibile con società di piccole dimensioni, questo sicuramente è un tema fondamentale. E quindi ad oggi si assiste a una sempre minore all'uscita da parte dei sistemi, da chi l'ha impiegato, al ritorno del sistema tradizionale a quello monistico. E dall'altro lato nuove società che lo adottano sono molto poche. quindi da questo punto di vista effettivamente è anche questo per quanto riguarda il sistema italiano un sistema di amministrazione regressivo in termini numerici quindi quello tradizionale resta tuttora quello più sviluppato, quello più articolato vi dicevo il sistema di amministrazione tradizionale mi fermo, tre organi, assemblea, consiglio di amministrazione, collegio sindacale il potere di nomina del consiglio di amministrazione, cioè l'organo di gestione aspetto all'assemblea, che peraltro nomina anche il collegio sindacale, da cui poi i temi che vedremo sulla, diciamo, scarsa funzionalità di quest'organo proprio dovuto al fatto che non ha quelle caratteristiche di indipendenza che gli consentirebbero di meglio per formare il proprio ruolo di controllo, essendo nominato dagli stesse persone che nominano dall'amministratore e che talora addirittura ricoprono la carica. direi che ci fermiamo qua e per la prossima settimana cominciamo avviando l'analisi delle cosiddette amministrazioni.