



Il modello dualistico nel mondo not for profit

(Avv. Annapaola Negri-Clementi)

Milano, 2 luglio 2008

La scelta operata dalla Fondazione Opera Immacolata Concezione Onlus

Che cosa è la Fondazione OIC

- L'Opera Immacolata Concezione (di seguito anche “OIC o Fondazione”) è una fondazione riconosciuta quale Ente Morale con personalità giuridica ai sensi dell'art. 12 c.c., avente sede a Padova e con numerose case di accoglienza per anziani nel Triveneto.
- La Fondazione persegue, essenzialmente, scopi assistenzialistici per anziani, anche non autosufficienti, conformando la propria attività a principi di cristiana solidarietà.

Il “vecchio” modello

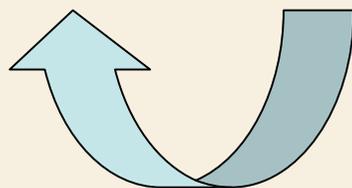
PRESIDENTE

COLLEGIO DEI
REVISORI DEI
CONTI

ASSEMBLEA DEI
SOSTENITORI E
BENEMERITI

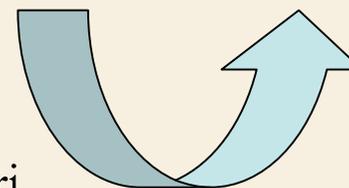
CONSIGLIO DI
AMMINISTRAZIONE

eletti dall'Assemblea
dei Sostenitori e
Benemeriti



almeno 20 membri
nominati dal CdA, su
richiesta del
Presidente

(la qualifica è
attribuita dal CdA)



- 4 eletti dall'Assemblea tra i suoi componenti
- 6 nominati da:
 - 2 da Diocesi Padova;
 - 1 da Diocesi Vicenza;
 - 1 da Diocesi Venezia;
 - 1 da Diocesi Treviso;
 - 1 da Diocesi Vittorio Veneto;

I quesiti alla base della scelta di OIC

- *“Se il modello organizzativo previsto dallo statuto vigente realizzi un sistema di governance tale da assicurare solidità della struttura organizzativa della Fondazione OIC e la resistenza di detta struttura organizzativa anche ad eventuali mutamenti nella compagine dell’attuale Consiglio di Amministrazione”.*
- *“Qualora si optasse per un sistema di amministrazione e controllo dualistico, se il presidente del consiglio di sorveglianza possa essere anche presidente del consiglio di gestione”.*

La prima disfunzione: la autoreferenzialità

- La qualifica di Soci Fondatori e Benemeriti era attribuita con delibera di ammissione del C.d.A., da un lato e 4 (dei 10) membri del C.d.A. erano eletti dall'assemblea dei Sostenitori e Benemeriti, dall'altro lato.
- Le deliberazioni del C.d.A. erano prese con il *quorum costitutivo* della maggioranza dei consiglieri (sufficiente la presenza di 6 consiglieri) e con il *quorum deliberativo* della maggioranza dei consiglieri presenti ⇒ **dunque era sufficiente il voto favorevole di 4 consiglieri per assumere le delibere gestionali che impegnavano la Fondazione e tra di esse anche quelle di attribuzione della qualifica di Socio Fondatore o Benemerito.**

La seconda disfunzione: l'accentramento dell'attività gestionale

- Il C.d.A. operava, nella sostanza, con limitati poteri di gestione essendo invece prevalente una funzione consultiva e di indirizzo.
- Il C.d.A. aveva delegato: (i) al Presidente Prof. Angelo Ferro, i poteri gestori “di iniziativa e di ordinaria amministrazione”, (ii) al Direttore Generale *“tutti i poteri di direzione dell'attività della Fondazione e della struttura esecutiva”*, e (iii) al Vice Direttore Generale *“la direzione delle risorse umane”*.
- Era previsto un *quorum costitutivo e deliberativo* qualificato per l'elezione del Presidente ⇒ il voto favorevole di almeno 7 consiglieri.

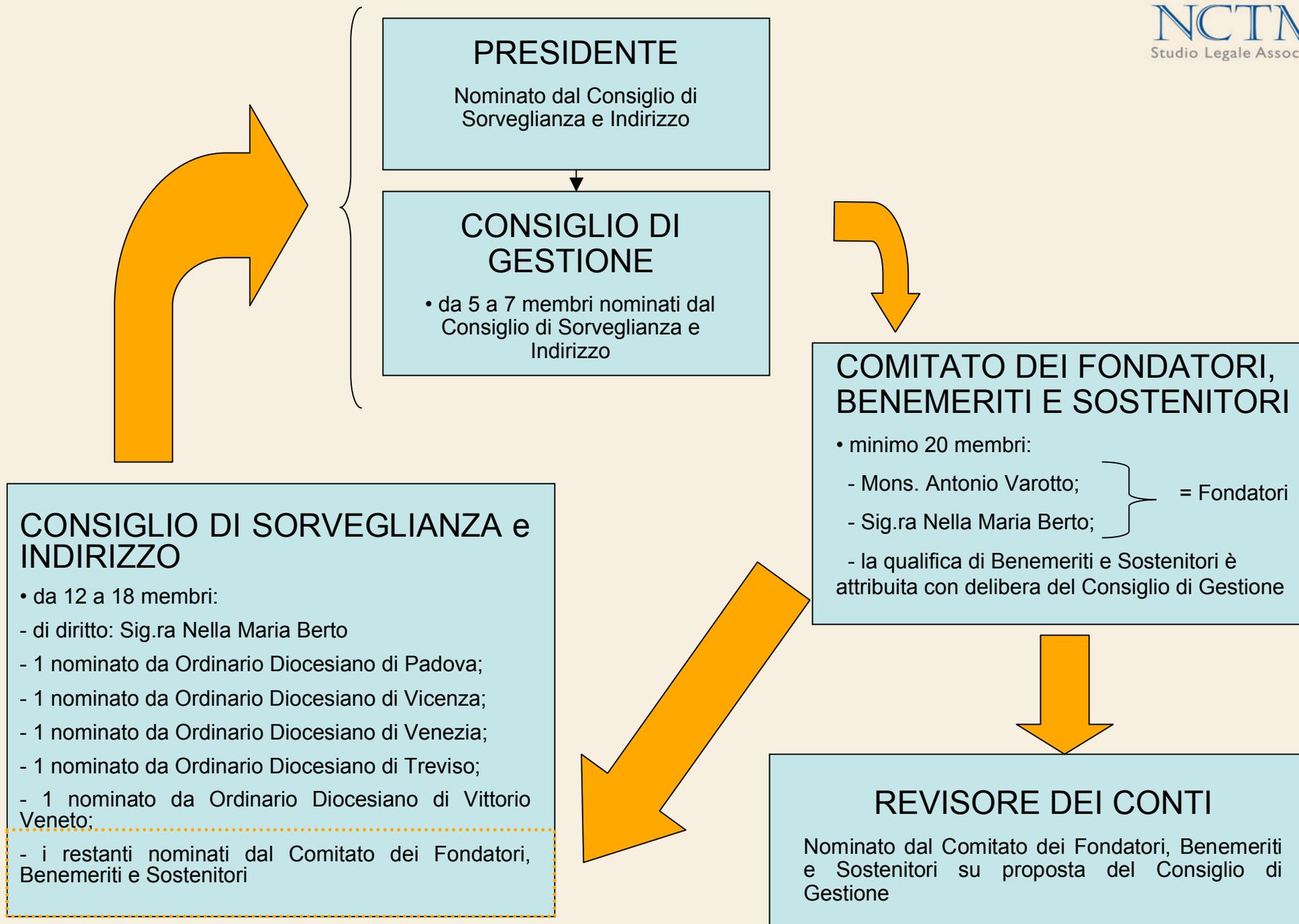
Lo stato della normativa: primavera 2006 ⇒ 2008

- La riforma del diritto societario nulla prevede circa la possibilità di applicare un sistema di amministrazione e controllo dualistico ad associazioni o fondazioni. Taluni elementi hanno comunque indotto a ritenere che non vi fossero motivi ostativi alla applicazione del sistema dualistico ad una fondazione.
- La giurisprudenza ha ritenuto applicabile la normativa in materia di regime di amministrazione delle società di capitali anche ad associazioni (anche non riconosciute) e a comitati: *“In tema di nomina e revoca di amministratori di associazioni o comitati, in mancanza di una disciplina espressa e ove la materia non sia disciplinata dall’atto costitutivo o dallo statuto, trovano applicazione le disposizioni in tema di società per azioni, la cui portata ha carattere generale”* (Trib. Milano, 23.6.1988, in *Giur. it.*, 1988, I, 2, 629).
- Il D.Lgs. n. 155/2006 sull’impresa sociale (e i decreti attuativi del gennaio 2008) prevede che i soggetti che possono conseguire il titolo di “impresa sociale” sono *“tutte le organizzazioni private, ivi compresi gli enti di cui al Libro V del codice civile, che esercitano in via stabile e principale un’attività economica organizzata al fine della produzione o dello scambio di beni o servizi di utilità sociale, diretta a realizzare finalità di interesse generale”*.

Obiettivi alla base della scelta della Fondazione

- eliminare o limitare la prima disfunzione (autoreferenzialità) e la seconda disfunzione (accentramento dei poteri);
- garantire solidità di struttura, autonomia e futuro alla Fondazione: anche indipendentemente dalla persona del suo Presidente, Prof. Angelo Ferro;
- minimizzare il rischio che i soggetti preposti alla gestione possano non perseguire l'interesse della Fondazione e lo spirito di solidarietà sociale che attualmente ispira l'attività e la gestione della Fondazione (cfr. l'interesse dei fondi di *private equity* rispetto alle case di riposo per anziani).

Il “nuovo” modello



Le caratteristiche del dualistico rispetto alla Fondazione

- Con il sistema dualistico si è voluto attuare (i) la separazione tra c.d. “proprietà” (i Fondatori, Sostenitori e Benemeriti) e gestione; (ii) un rafforzamento della funzione gestoria in capo al CdG.
- Il CdSI (12-18 membri) incorpora l’anima “religiosa” (lì risiedono i rappresentanti delle Diocesi), ha compiti di alta amministrazione e di indirizzo strategico, ponendo le linee guida e le strategie alla Fondazione e supervisionando che non vi siano sviamenti dallo scopo istituzionale della Fondazione.
- Il CdG (5-7 membri) è organo gestorio, composto da soggetti di estrazione prevalentemente tecnica, destinato ad operare in modo collegiale; 1/3 dei membri del CdG è composto da dirigenti o quadri della Fondazione e ne è membro di diritto il Direttore Generale.
- *“La Fondazione adotta per l’amministrazione ed il controllo il sistema dualistico di cui agli articoli 2409-octies e seguenti del codice civile che andranno applicati in modo compatibile con la natura e la struttura dell’Ente, tenendo conto che il Consiglio di Sorveglianza ed Indirizzo dovrà avere come obiettivo principale la realizzazione dei fini sociali e morali dell’Ente e il Consiglio di Gestione la soddisfazione, per quanto possibile, del benessere psico-fisico degli ospiti e di ogni loro aspettativa.”¹³(art. 9 nuovo statuto).*

Il nuovo statuto: 12 giugno 2008

- Il nuovo statuto è stato approvato dal C.d.A. a maggioranza qualificata di 8 consiglieri su 10 \Rightarrow in attesa di approvazione formale da parte dell'Autorità Regionale (che ha già dato il proprio preventivo assenso).
- Il C.d.A. ha approvato la lista dei Benemeriti e Sostenitori (n° 65).
- La norma transitoria dello statuto (art. 27) assegna al Comitato dei Fondatori, Benemeriti e Sostenitori il compito di nominare i componenti del primo Consiglio di Sorveglianza e Indirizzo e di richiedere agli Ordinari Diocesani la nomina di quelli di loro competenza.

Il Comitato dei Fondatori, Benemeriti e Sostenitori

➤ La qualifica di Benemerito o Sostenitore è attribuita con delibera del CdG.

➤ Competenze:

- stabilisce il numero dei componenti del CdSI (12 - 18 membri);
- nomina, anche tra i suoi partecipanti, i componenti del CdSI necessari, con quelli nominati dagli Ordinari Diocesani, per raggiungere il numero stabilito;
- delibera sull'azione di responsabilità dei membri del CdSI e loro revoca;
- nomina il Revisore dei Conti, su proposta del CdG;
- rende un parere consultivo, non vincolante, sulle questioni di carattere generale che il CdSI dovesse richiedere;
- elegge il Presidente del CdSI, scelto tra persone particolarmente benemerite che hanno dato un contributo rilevante in generale nel settore sociale, civile o ecclesiale e in particolare nelle attività sociali della Fondazione.

Il Consiglio di Sorveglianza e Indirizzo (“CdSI”)

➤ **Composizione**: il CdSI è costituito da 12 a 18 membri designati: (i) la Signora Nella Maria Berto è membro di diritto; (ii) 1 consigliere ciascuno dagli Ordinari Diocesani di Padova, Vicenza, Venezia, Treviso e Vittorio Veneto; (iii) i rimanenti dal Comitato dei Fondatori, Benemeriti e Sostenitori.

➤ **Requisiti**: (i) i membri del CdSI devono possedere requisiti di competenza, professionalità e cultura sociale adeguati al loro ruolo, nonché all’ispirazione, alla natura e allo scopo della Fondazione; (ii) almeno 1 membro del CdSI è scelto tra gli iscritti nel registro dei revisori contabili istituito presso il Ministero della Giustizia (ii) non possono essere eletti alla carica di membro del CdSI coloro che si trovano nelle condizioni previste dall’articolo 2409-duodecies del c.c. ed inoltre il coniuge, i parenti e gli affini entro il terzo grado dei membri del CdG della Fondazione.

Il Consiglio di Sorveglianza e Indirizzo (“CdSI”)

➤ Competenze del CdSI (non delegabili):

- delibera su operazioni strategiche e piani industriali e finanziari della Fondazione, predisposti dal CdG (ferma la responsabilità del CdG per gli atti compiuti);
- nomina il Presidente e i membri del CdG, tenendo conto che: (i) il Presidente non deve avere rapporti di dipendenza con la Fondazione; (ii) il Direttore Generale è membro di diritto; (iii) dovranno essere **scelti tra i dirigenti e quadri della Fondazione, 1 dei restanti componenti qualora il CdG sia formato da 5 o 6 membri, ovvero 2 o 3, qualora il CdG sia composto da 7 membri**; e revoca i membri del CdG;
- approva bilancio d’esercizio e documenti previsionali, annuali e pluriennali, redatti dal CdG;
- esercita l’azione di responsabilità nei confronti dei membri del CdG;
- vigila sull’osservanza della legge e dello Statuto, sul rispetto dei principi di corretta amministrazione;

Il Consiglio di Sorveglianza e Indirizzo (“CdSI”)

- delibera sulla proposta del CdG di (i) partecipare ad imprese, anche senza fini di lucro, funzionali e/o strumentali all’attività della Fondazione; (ii) fornire servizi ad altri enti, senza fini di lucro;
 - rende un parere non vincolante al CdG ogni qualvolta ne sia richiesto;
 - richiede pareri su determinate questioni al Comitato dei Fondatori, Benemeriti e Sostenitori;
 - nomina/revoca, su proposta del Presidente, il Direttore Generale.
- Il Presidente del CdSI è delegato a partecipare, senza diritto di voto, al CdG ⇒ *ratio*: preservare autonomia e indipendenza tra gli organi decisori, ma al contempo garantire flussi informativi e coordinamento nelle scelte della Fondazione.

Il Consiglio di Gestione (“CdG”)

- **Composizione**: da 5 a 7 membri, nominati dal CdSI.
- **Requisiti**: (i) i membri del CdG devono possedere i requisiti di competenza, professionalità e cultura sociale adeguati al loro ruolo nonché all’ispirazione, alla natura e allo scopo della Fondazione, condividendone i fini informativi, e devono garantire un impegno adeguato in termini di partecipazione attiva e di contributo alla dialettica del CdG; (ii) la carica di componente del CdG è incompatibile con quella di membro di altri organi collegiali della Fondazione (es. membro del CdSI).

Il Consiglio di Gestione (“CdG”)

➤ **Competenze**: ha la gestione e amministrazione, in via esclusiva, della Fondazione e del suo patrimonio; è investito di tutti i più ampi poteri di ordinaria e di straordinaria amministrazione. In particolare:

- redige i piani strategici, industriali e finanziari, il bilancio consuntivo e la relazione e i documenti previsionali, da presentare all’approvazione del CdSI;
- attribuisce la qualifica di Benemerito e Sostenitore;
- nomina, assume, licenzia, su proposta del D.G., i quadri e i dirigenti della Fondazione;
- presenta al CdSI la proposta di: (i) partecipare ad imprese, anche senza fini di lucro, funzionali e/o strumentali all’attività della Fondazione; (ii) fornire servizi ad altri enti, senza fini di lucro;

Il Consiglio di Gestione (“CdG”)

- amministra il patrimonio immobiliare della Fondazione, accetta donazioni, liberalità, lasciti testamentari e procede alla compravendita di beni immobili - previo parere non vincolante del CdSI - per quelli funzionali ovvero con specifico vincolo di destinazione ai servizi assistenziali della Fondazione;
- cura che l’assetto organizzativo, amministrativo e contabile della Fondazione sia adeguato alle necessità operative.

➤ **Delega di attribuzioni**: il CdG può delegare - sentito il parere del CdSI - proprie attribuzioni, da eseguirsi di concerto con il D.G., a uno o più dei suoi componenti. Non possono essere delegate le attribuzioni indicate negli articoli 2420-ter, 2423, 2443, 2446, 2447, 2501-ter e 2506-bis c.c..

Il Presidente del CdG

➤ Competenze:

- svolge le funzioni di Presidente della Fondazione, ha la rappresentanza legale della Fondazione di fronte a terzi e in giudizio nonché la firma sociale; presiede il Comitato dei Fondatori, Benemeriti e Sostenitori;
- propone al CdSI la nomina e la revoca del D.G.;
- partecipa, senza diritto di voto, alle adunanze del CdSI e alle adunanze del Comitato dei Fondatori, Benemeriti e Sostenitori ⇒ *ratio*: preservare autonomia e indipendenza tra gli organi decisori, ma al contempo garantire flussi informativi e coordinamento nelle scelte della Fondazione.

Il Direttore Generale

- è nominato dal CdSI su proposta del Presidente della Fondazione;
- ha la responsabilità esecutiva della gestione della Fondazione;
- è membro di diritto del CdG e riferisce direttamente al Presidente della Fondazione.

La partecipazione dei dirigenti e dei quadri

- **Ratio:** *“per assicurare uno stretto legame tra l’organo e gli ospiti assistiti, a garanzia di un sollecito servizio e di una puntuale risposta ad ogni loro necessità”* (cfr. Relazione al C.d.A. sullo statuto)
- **Assunzione:** la delibera del CdG di assunzione dei dirigenti e dei quadri deve essere approvata con il voto favorevole della maggioranza dei membri del CdG, **tenuto conto che i membri del CdG, dipendenti della Fondazione** (escluso il DG), **avranno il diritto di partecipare alla discussione** (nella misura in cui il loro contributo nella dialettica consiliare possa essere d’ausilio all’assunzione della delibera) **ma avranno l’obbligo di astenersi dall’esercizio del diritto di voto.**
- **Partecipazione al CdG:** 1/3 dei membri del CdG è composto da dirigenti e quadri della Fondazione e ne è membro di diritto il DG ⇒ applicazione del principio positivo – **la best practice del non profit** – **di favorire forme di partecipazione dei dipendenti nell’attività dell’ente** (cfr. anche il D.Lgs. n. 155/2006 sull’impresa sociale).

Art. 12 del D.Lgs. n. 155/2006

Art. 12. *Coinvolgimento dei lavoratori e dei destinatari delle attività*

1. Ferma restando la normativa in vigore, nei regolamenti aziendali o negli atti costitutivi devono essere previste forme di coinvolgimento dei lavoratori e dei destinatari delle attività.
2. Per coinvolgimento deve intendersi qualsiasi meccanismo, ivi comprese l'informazione, la consultazione o la partecipazione, mediante il quale lavoratori e destinatari delle attività possono esercitare un'influenza sulle decisioni che devono essere adottate nell'ambito dell'impresa, almeno in relazione alle questioni che incidano direttamente sulle condizioni di lavoro e sulla qualità dei beni e dei servizi prodotti o scambiati.

Il sistema remunerativo

➤ *“Al fine di rispettare lo scopo non lucrativo della Fondazione e assicurare una gestione indipendente, estranea a interessi diversi e coerente allo spirito di solidarietà sociale che, secondo i Fondatori, deve ispirare tutti gli amministratori, quale sia la loro funzione, lo Statuto prevede che tutte le cariche siano gratuite, salvo il diritto a un compenso, addizionale ad eventuali retribuzioni, per i componenti del Consiglio di Gestione incaricati di specifiche funzioni e per gli altri al rimborso delle sole spese, da quantificarsi, gli uni e gli altri secondo criteri fissati dal Comitato dei Fondatori, Benemeriti e Sostenitori.” (cfr. Relazione al C.d.A. sullo statuto).*

➤ Le spese dovranno essere ragionevolmente contenute in considerazione delle finalità e dello scopo non lucrativo della Fondazione.