

Swiss Foundation Code

Principi e
raccomandazioni
per la costituzione
e la gestione di
fondazioni erogative

SECS

Thomas Sprecher
Philipp Egger
Georg von Schnurbein



Stämpfli Editore

Modello di riferimento per migliori pratiche (Best Practice)

Con i suoi 4 principi, e le sue 28 raccomandazioni e relativi commenti, lo Swiss Foundation Code stabilisce degli standard internazionali:

lo Swiss Foundation Code

- è applicabile a fondazioni di qualsiasi tipo e dimensione;
- fornisce un quadro di riferimento per una buona gestione delle fondazioni;
- funge da utile strumento di lavoro;
- dal 2005 si è affermato nella pratica.

“La Svizzera è nota per l'alta densità di fondazioni sul suo territorio. Tuttavia, nel diritto svizzero, la loro gestione è poco regolamentata. Benché l'assenza di una rigida disciplina normativa sia favorevole allo sviluppo del settore, un quadro di riferimento di criteri di buona governance è altresì auspicabile. In questo contesto lo Swiss Foundation Code svolge un ruolo chiave quale fonte strutturata di standard e migliori pratiche emanante dal settore stesso. Questa nuova edizione è quindi da accogliere favorevolmente.”

Prof. Henry Peter, Head of the Geneva Centre for Philanthropy,
Università di Ginevra

“Le fondazioni sono figure rilevanti della società civile. Per agire con efficacia, agilità e dinamismo esse devono disporre al loro interno di una struttura solida ed efficiente. Grazie alla sua revisione periodica, lo Swiss Foundation Code offre uno strumento di riferimento pratico e moderno. Mi congratulo con SwissFoundations per il costante sforzo volto a migliorare la visibilità, la trasparenza e la legittimità delle fondazioni.”

Max von Abendroth, Chair, Philanthropy Forum, WAPPP

Edizione 2021

Thomas Sprecher
Philipp Egger
Georg von Schnurbein

Editore: SwissFoundations

La presente pubblicazione è stata resa possibile grazie alla collaborazione, al supporto e al finanziamento dei seguenti membri di SwissFoundations:

Age-Stiftung
arcas foundation
Asuera Stiftung
atDta-Stiftung Hilfe zur Selbsthilfe
Beisheim Stiftung
Credit Suisse Foundation (Jubiläumsfonds)
Dätwyler Stiftung
Ebnet-Stiftung
Ernst Göhner Stiftung
Fondation Leenaards
Fondation Lombard Odier
Fondation Nicolas Puech
Fondation Pro Victimis
Fritz-Gerber-Stiftung
Gebert Rüd Stiftung
Green Leaves Education Foundation
Grütli Stiftung
Hasler Stiftung
Hatt-Bucher-Stiftung
Hirschmann Stiftung
Julius Bär Stiftung
Novo Nordisk Haemophilia Foundation
Otto und Veronika Kägi Stiftung
Paul Schiller Stiftung
sahee foundation
Sophie und Karl Binding Stiftung
Stiftung für Kunst, Kultur und Geschichte (SKKG)
Stiftung Mercator Schweiz
Stiftung Perspektiven von Swiss Life
Swiss Re Foundation
UBS Optimus Foundation
Velux Stiftung
Z Zurich Foundation

Versione stampata – in quattro lingue

La versione stampata dello Swiss Foundation Code è disponibile in tedesco, francese, italiano e inglese.

Revisione formale e contenutistica della versione italiana a cura della Fondazione Centro competenze non profit CENPRO.

Versione digitale – multilingue

La versione digitale dello Swiss Foundation Code è attualmente disponibile in tedesco, francese, italiano e inglese:

www.swissfoundationcode.com

SwissFoundations

Costituita nel 2001 come iniziativa collettiva, SwissFoundations raggruppa le fondazioni erogative di pubblica utilità in Svizzera dando loro una voce forte e indipendente. SwissFoundations è una rete attiva dedicata all'innovazione e in quanto tale promuove lo scambio di esperienze, la trasparenza e la professionalità nel settore delle fondazioni svizzere. In questo modo SwissFoundations contribuisce a un utilizzo efficiente ed efficace delle risorse finanziarie delle fondazioni. L'associazione è aperta a fondazioni di grandi e piccole dimensioni che operano a livello regionale e internazionale, con sede in Svizzera o nel Liechtenstein.

www.swissfoundations.ch

Informazione bibliografica della Biblioteca nazionale tedesca

La Biblioteca nazionale tedesca riporta questa pubblicazione nella bi-bliografia nazionale tedesca; i dati bibliografici dettagliati sono disponibili su Internet all'indirizzo <http://dnb.d-nb.de>.

Quest'opera è protetta da copyright in tutto il mondo. Il diritto di riproduzione dell'opera con qualsiasi mezzo (tecnico, elettronico e/o digitale), di utilizzarla, di copiarla e trasmetterla o memorizzarla dal database e attraverso reti (download) è prerogativa esclusiva degli autori. Qualsiasi utilizzo nei casi sopra citati o in casi diversi da quelli consentiti dalla legge richiede pertanto il previo consenso scritto degli autori.

© 2021 by Sprecher/Egger/von Schnurbein

Stämpfli Editore AG Berna · 2021
www.staempfliverlag.com

ISBN e-book 978-3-7272-5366-9

Presso la libreria online www.staempflishop.com è disponibile anche la seguente edizione:

ISBN versione stampata 978-3-7272-5448-2

Layout a cura di Neeser & Müller, Basilea

Traduzione in italiano a cura di Angelo Caltagirone,
Traductor, Basilea

Questo libro di casi discute importanti principi di diritto amministrativo generale in una maniera orientata ai problemi, utilizzando decisioni giudiziarie selezionate.

Questo approccio basato sui casi dimostra chiaramente la portata dei singoli principi. La seconda edizione è stata integrata con nuovi esempi pratici e offre una panoramica valida e compatta dell'attuale giurisprudenza in materia di diritto amministrativo. Il libro si presenta come un punto di trasferimento tra la teoria e la pratica e si rivolge in particolare agli studenti per facilitare il loro ingresso non sempre facile in questa materia.



Sommario

Prefazione e ringraziamenti	8
Introduzione	10

Principi 19

Principio 1: Efficacia.....	20
Principio 2: Checks and balances.....	21
Principio 3: Trasparenza.....	22
Principio 4: Responsabilità sociale.....	23

Raccomandazioni 25

Costituzione 27

1 Volontà del fondatore	32
2 Sede della fondazione ed esonero fiscale	43
3 Atto costitutivo, regolamenti della fondazione, direttive, linee guida	48

Gestione 55

4 Funzione del Consiglio di fondazione	58
5 Rinnovo del Consiglio di fondazione	65
6 Numero e profilo dei requisiti dei membri del Consiglio di fondazione	70
7 Remunerazione dei membri del Consiglio di fondazione	75
8 Organizzazione del Consiglio di fondazione	80
9 Funzione del Presidente	84
10 Comitati e commissioni	88
11 Gestione dei conflitti di interessi	92
12 Comunicazione	96
13 Direzione	102
14 Ufficio di revisione	106
15 Comitati consultivi	110

Sostegno 115

16	Sviluppo della strategia di erogazione	118
17	Attitudine imprenditoriale	121
18	Acquisizione di progetti	125
19	Accompagnamento di progetti	130
20	Misurazione dell'impatto e valutazione del progetto	134

Finanze 139

21	Responsabilità della gestione finanziaria	144
22	Organizzazione della gestione patrimoniale	147
23	Provenienza del patrimonio della fondazione	150
24	Fondamenti di gestione patrimoniale	153
25	Strategia di investimento	156
26	Allocazione patrimoniale	162
27	Assegnazione di mandati a condizioni di concorrenza	166
28	Controllo della gestione patrimoniale	170

Allegato 175

Fenomenologia del panorama delle fondazioni svizzere	176
Origine e sviluppo dello Swiss Foundation Code	184
Recepimento dello Swiss Foundation Code	189
Codici di governance delle fondazioni nel confronto internazionale	193
Glossario delle fondazioni	210
Indice analitico	236
Gli autori	252

Prefazione e ringraziamenti

Il mondo è cambiato molto da quando, 15 anni fa, fu pubblicato il primo Swiss Foundation Code. Lo stesso vale, in particolare, per il mondo delle fondazioni. Sono finiti i tempi in cui il lavoro delle fondazioni era percepito e apprezzato senza critiche come impegno disinteressato di benefattori privati. Oltre alla maggiore trasparenza richiesta dalle autorità normative, anche i media, i politici e, non da ultimo, i destinatari desiderano essere maggiormente informati su retroscena, motivazioni e rilevanza delle azioni delle fondazioni. I principi di impatto, governance e trasparenza, che gli autori dello Swiss Foundation Code hanno definito con lungimiranza già nel 2005, hanno fornito e continuano a fornire al settore delle fondazioni il giusto orientamento per rispondere a queste crescenti esigenze.

Oggi le fondazioni sono riconosciute come parte della società civile, ma sono anche giudicate sempre di più in merito al contributo che forniscono. L'azione delle fondazioni tiene conto dei cambiamenti sociali in atto e integra i nuovi sviluppi nell'attività erogativa. È per questo motivo che, nella quarta edizione dello Swiss Foundation Code, il principio della responsabilità sociale è stato ora formulato per la prima volta in modo esplicito.

Affinché le fondazioni siano viste dalla società sotto una buona luce, il loro lavoro deve essere visibile, accessibile e trasparente. Le fondazioni devono essere percepite come partner affidabili e orientati all'impatto. SwissFoundations e i suoi membri hanno preso a cuore questo principio e lo mettono in pratica attraverso misure concrete. Cogliamo l'occasione del 20° anniversario dell'associazione per consolidare ulteriormente questa consapevolezza all'interno del settore e per fornire, con la nuova edizione del codice, uno strumento determinante a tal fine. Per lo sviluppo del nostro settore è fondamentale che ogni fondazione sia disposta a confrontarsi con questi temi dando così il buon esempio. In questo contesto ci rivolgiamo a tutte le fondazioni svizzere, non solo ai nostri membri.

Desideriamo ringraziare vivamente gli oltre 40 esperti ed esperte che hanno messo a disposizione le loro competenze nella fase delle audizioni. Inoltre, più di 30 membri di SwissFoundations hanno sostenuto finanziariamente il progetto, permettendo così di accedere

liberamente al know-how acquisito e di raggiungere il più ampio impatto possibile. Infine, un sentito ringraziamento va agli autori, che, nella quarta edizione rivista, hanno scelto ancora una volta una formulazione precisa e pratica, facendo in modo che lo Swiss Foundation Code diventasse nuovamente una guida preziosa e orientata alla pratica per permettere alle fondazioni di agire stando al passo coi tempi.

Dott. Lukas von Orelli
Presidente di SwissFoundations

Introduzione

Supplemento alla legislazione liberale

La fondazione svizzera è un modello di successo

Con oltre 13 000 fondazioni di pubblica utilità, la Svizzera occupa una posizione di rilievo a livello internazionale; pro capite, ha un numero di fondazioni sei volte superiore agli Stati Uniti o alla Germania. Il settore delle fondazioni può contare sulle competenze professionali del settore delle organizzazioni non profit (ONP), del diritto e dei servizi finanziari. La politica e la società ripongono in generale grande fiducia nelle fondazioni. Una caratteristica particolare è il dinamismo del settore: quasi il 70% di tutte le fondazioni di pubblica utilità sono state costituite negli ultimi 30 anni.

La Svizzera offre infatti condizioni ideali per la costituzione e la gestione di fondazioni di pubblica utilità. La sua legislazione relativamente liberale favorisce la nascita di fondazioni e ne facilita il lavoro. La lunga e fiorente tradizione delle fondazioni in Svizzera si basa su un modello collettivo partecipativo.

Dinamismo e liberalismo

L'impegno filantropico privato è uno dei fattori di successo della Svizzera. Le fondazioni sono l'espressione di un ordinamento democratico liberale e possono contare su condizioni liberali e stabili che conferiscono alle fondazioni molta libertà creativa proteggendone le attività. È un aspetto riconosciuto anche da numerosi donatori stranieri¹ che costituiscono in Svizzera le loro fondazioni. Una parte significativa delle loro liberalità rimane nel Paese e di questo ne usufruiscono, per esempio, i settori della cultura, dell'assistenza sociale e della ricerca.

Queste condizioni liberali sono fondamentali per la crescita e l'ulteriore sviluppo dinamico del settore delle fondazioni. Partendo da questo presupposto, le fondazioni di pubblica utilità contribuiscono in modo significativo ad affrontare le sfide della società come terza forza indipendente accanto allo Stato e all'economia. Con il loro impatto diversificato, rafforzano la pluralità nel nostro Paese e dimostrano ogni giorno la loro rilevanza sociale.

Il lavoro delle fondazioni è oggetto di continue riflessioni

Nonostante le fondazioni di pubblica utilità godano di una buona reputazione, neanche in Svizzera possono esimersi dal legittimarsi. Ed è giusto che sia così: godendo di privilegi fiscali e influenzando il di-

¹ L'utilizzo della forma maschile si riferisce a persone di qualsiasi genere.

namismo delle realtà sociali con le loro attività erogative, vengono praticamente considerate come istituzioni pubbliche.

La qualità che, in misura differenziata, appartiene a tutte le fondazioni – quella di non dipendere dal mondo esterno – emerge nel caso della fondazione erogativa “classica”. A differenza di una fondazione alimentata da donazioni, per esempio, non è soggetta ad alcun controllo da parte del mercato. Appartiene a se stessa e controlla se stessa, soprattutto quando, dopo l’uscita del fondatore cessa il suo controllo.

Le azioni delle fondazioni devono essere sempre oggetto di riflessione: Come può una fondazione realizzare al meglio il proprio fine? Su cosa basa le proprie azioni? Cosa significa nella pratica una buona gestione dell’attività erogativa? Quali sono le aspettative in termini di gestione patrimoniale? Come vanno affrontati i rischi sistemici? Come si può legittimare l’esistenza e il funzionamento della fondazione?

Il concetto dello Swiss Foundation Code

Lo Swiss Foundation Code è sorto dal settore delle fondazioni ed è sostenuto, in quanto strumento orientato all’applicazione, dall’associazione delle fondazioni erogative svizzere SwissFoundations. Non è un catalogo di misure e neppure una lista di controllo, ma rappresenta un quadro di orientamento generale per una buona gestione delle fondazioni.

Data la grande diversità delle fondazioni, con il suo carattere di raccomandazione, lo Swiss Foundation Code rappresenta la via più efficace verso l’efficienza e la trasparenza nel settore delle fondazioni rispetto a una regolamentazione dello Stato.

Pubblicato per la prima volta nel 2005 e integrato dapprima nel 2009 e poi nel 2015, lo Swiss Foundation Code è ora disponibile nella sua quarta edizione completamente rivista. Il codice si riferisce in modo specifico alle fondazioni erogative e non aspira a una validità generale e superficiale ma all’approfondimento di aspetti esemplari. Ciononostante, i 4 principi e le 28 raccomandazioni del Codice, formulati in maniera generica, possono essere applicati a fondazioni di tutti i tipi e di tutte le dimensioni. Se le fondazioni di grandi dimensioni possono mettere in pratica le raccomandazioni in maniera più dettagliata, quelle più piccole si organizzeranno in modo più semplice. Pertanto, ogni fondazione deve poter trovare la propria via verso una gestione

**Professionalità
e autoregolamentazione**

**Lo Swiss Foundation Code è un
quadro di orientamento per una
buona gestione
delle fondazioni**

professionale per contribuire nel miglior modo possibile alla realizzazione del proprio fine.

**Anche le
fondazioni di
piccole dimensioni
vengono
considerate**

Persino tra le fondazioni erogative vi sono esigenze e strutture organizzative diverse. Mentre i principi dello Swiss Foundation Code hanno una validità generale, le raccomandazioni – in particolare il commento orientato alla pratica – sono indirizzate principalmente alle fondazioni di grandi e medie dimensioni. La maggior parte del settore è tuttavia costituita da fondazioni piccole con un patrimonio inferiore a 10 milioni di CHF, e tra queste vi sono tantissime fondazioni molto piccole. Alcune raccomandazioni non possono essere direttamente implementate nelle fondazioni piccole. Pertanto, il commento alle raccomandazioni si conclude, laddove utile o necessario, con “Consigli aggiuntivi per le fondazioni di piccole dimensioni”.

Le fondazioni di grandi dimensioni dispongono dei migliori presupposti per applicare in modo efficace il principio del *checks and balances* (equilibrio dei poteri), già solo grazie alla separazione tra livello strategico e operativo (Consiglio di fondazione – Direzione) e alle possibilità finanziarie e organizzative di cui dispongono. Nelle fondazioni di piccole dimensioni, invece, dove i due livelli spesso si confondono, il pericolo di sviluppi indesiderati è particolarmente elevato. Per questo motivo lo Swiss Foundation Code è uno strumento che si presta come quadro di orientamento anche per le fondazioni di piccole dimensioni.

In linea di principio, tutte le fondazioni devono soddisfare gli stessi requisiti ai fini di una buona gestione. Tuttavia, le misure concrete devono essere adeguate alle caratteristiche della fondazione in questione e quindi adeguate alle sue dimensioni, ma facendo riferimento sempre al più semplice livello organizzativo possibile. La governance della fondazione non è un esercizio sterile, ma è al servizio della realizzazione efficiente ed efficace del fine della fondazione.

**Quadro di
riferimento e
strumento
di gestione**

Né i principi né le raccomandazioni sono criteri o requisiti definiti con precisione da implementare sistematicamente in un determinato modo. Lo Swiss Foundation Code fornisce piuttosto un quadro di riferimento per misurare e armonizzare la propria struttura. Spetta al Consiglio di fondazione fare in modo che l'organizzazione della fondazione, indipendentemente dalle sue dimensioni, sia perfettamente in linea con la realizzazione del suo fine. In relazione all'utilizzo dello Swiss Foundation Code, ciò significa che il Consiglio di fondazione deve scomporre e applicare i suoi principi e le sue raccomandazioni in base alla situazione specifica presente all'interno della fondazione.

Lo Swiss Foundation Code ha un carattere interdisciplinare. Oltre agli aspetti legali, entrano in gioco anche altre prospettive, come l'economia e l'effettivo lavoro delle fondazioni. Il codice deve avere un orientamento pratico. Per questo motivo, in alcuni casi richiama i principi giuridici, mentre in altri, tendenzialmente quando non è rilevante dal punto di vista della governance della fondazione, li omette.

Carattere interdisciplinare e rapporto con il diritto

In linea di massima, bisogna fare una distinzione tra le decisioni prese dal fondatore al momento della costituzione e quelle che devono essere prese dal Consiglio di fondazione dopo che la fondazione è stata costituita. Lo Swiss Foundation Code è pertanto suddiviso in quattro capitoli: "Costituzione", "Gestione", "Erogazione" e "Finanze".

Integrazione di tutti gli aspetti rilevanti

Il fondatore non deve limitarsi a raccogliere informazioni inerenti le decisioni importanti da prendere nel momento in cui costituisce la fondazione. Nel concepire la costituenda fondazione, deve tenere conto di tutte le altre raccomandazioni al fine di garantire che le sue decisioni facilitino il successivo sviluppo della gestione, dell'attività erogativa e delle finanze in linea con lo Swiss Foundation Code.

Dal canto loro, anche i membri del Consiglio di una fondazione già costituita devono confrontarsi con gli aspetti costitutivi della relativa fondazione. I fattori rilevanti al momento della costituzione devono essere presi in considerazione anche nelle fasi successive della vita della fondazione.

Lo Swiss Foundation Code tiene conto in modo significativo delle disposizioni internazionali. Va da sé che le regole di governance basate su altri sistemi giuridici non possono essere adottate come tali per le fondazioni svizzere. Tuttavia, anche se la fondazione è soggetta a una regolamentazione giuridica e a influenze culturali diverse tra uno Stato e l'altro, vi sono molti punti in comune. Ciò garantisce che ogni codice nazionale abbia anche una dimensione internazionale e un impatto al di là dei propri confini.

Rispetto della dimensione internazionale

La governance di una fondazione si regge sull'integrità e sull'accortezza di chi ne è responsabile. Lo Swiss Foundation Code mira quindi a sensibilizzare e sollecitare gli organi della fondazione, in primo luogo i membri del Consiglio di fondazione. Il suo obiettivo principale è promuovere una realizzazione efficace, efficiente e trasparente della volontà del fondatore e del fine della fondazione. La sua applicazione deve infondere fiducia in tutti gli "stakeholder" della fondazione:

Sensibilizzazione del fondatore e del Consiglio di fondazione

nei fondatori e nei sostenitori della fondazione, nei destinatari, nelle autorità di vigilanza e nell'opinione pubblica in generale.

Fare bene le cose giuste

Fare le cose per bene è importante anche per una fondazione erogativa. Ma è cruciale e fondamentale che faccia anche le cose giuste. Per questo motivo lo Swiss Foundation Code si riferisce all'atto costitutivo della fondazione e meno alla sua attività operativa. Non è dunque una guida destinata al management. I suoi principi e le sue raccomandazioni sono piuttosto rivolti alla politica e alla strategia della fondazione, ossia ai suoi requisiti fondamentali.

Carattere di raccomandazione

Lo Swiss Foundation Code e il suo commento hanno carattere di raccomandazione. L'obiettivo è incoraggiare le fondazioni a verificare e migliorare la propria governance. Può essere un aiuto all'interpretazione per chi applica la legge. Occupandosi della propria governance, le fondazioni erogative anticipano le richieste verso una regolamentazione più severa da parte dello Stato, che potrebbe paralizzare e indebolire l'ecosistema produttivo e disparato del panorama delle fondazioni svizzere. Lo Swiss Foundation Code non intende in alcun modo causare inutili lungaggini burocratiche lasciando inoltre a ogni fondazione erogativa la possibilità di sfruttare i margini di manovra a sua disposizione, anzi la invita a farlo. Non è pertanto soggetta alla rigida regola del *"comply or explain"*.²

Validità e applicazione

Né SwissFoundations né altre istanze verificano la conformità alle raccomandazioni dello Swiss Foundation Code o assegnano un label; le raccomandazioni del codice, e ancor più i suoi principi, non sono da equiparare a requisiti specifici che possano essere soddisfatti o meno. Ogni fondazione è piuttosto chiamata ad adattare le raccomandazioni alla propria situazione specifica, a interpretarle e a trovare soluzioni individuali appropriate.

Impregnato dello spirito liberale dell'autoresponsabilità, il codice fornisce un quadro di riferimento da cui trarre ispirazione. Aderendo volontariamente allo Swiss Foundation Code, e dichiarandolo nella loro comunicazione, le fondazioni dimostrano di essere disposte a rispettare standard più elevati di quelli stabiliti dalla legge.

² Per i diversi livelli di obbligatorietà dei sistemi normativi, cfr. il Glossario delle fondazioni, *comply or explain*, p. 212.

Tutte le azioni della fondazione si rifanno al diritto vigente. Le raccomandazioni dello Swiss Foundation Code a volte riflettono implicitamente i requisiti di legge: in questo senso, alcune di esse non sono solo raccomandazioni ma anche obblighi di natura legale. Tuttavia, l'obiettivo delle raccomandazioni non è esclusivamente giuridico: per esempio, proponendo che sia il Consiglio di fondazione a gestire la fondazione, il nucleo giuridico – ossia il fatto che al Consiglio di fondazione spetta la gestione della fondazione – viene ampliato andando ad aggiungere l'elemento di una gestione attiva. In questo modo, traduce i requisiti di legge in principi di governance per rendere le fondazioni più efficienti. Lo Swiss Foundation Code completa le disposizioni di legge, rispondendo alla domanda relativa alle possibilità di una fondazione di massimizzare il proprio impatto rispettando il quadro giuridico.

Lo Swiss Foundation Code non è legge e nemmeno vincolante

Tuttavia, lo Swiss Foundation Code non è un'integrazione del diritto oggettivo. Di conseguenza, sarebbe applicabile al di fuori del mondo delle fondazioni solo se lo decidesse un'autorità legittimata a farlo, per esempio se un'autorità di vigilanza oppure un tribunale dichiarasse vincolante una determinata raccomandazione. Anche in questo caso, tuttavia, il carattere di obbligatorietà non deriverebbe dal codice stesso, ma dalla decisione dell'autorità.

Non essendo legge, lo Swiss Foundation Code non è pertanto vincolante. L'assenza di un tale carattere di obbligatorietà è talvolta fonte di critiche. Ciononostante, da un punto di vista legale, queste critiche hanno poco senso, perché sarebbe come accusare una mela di non essere una pera. Un codice non è di per sé vincolante a tal punto che la sua inosservanza possa essere sanzionata dallo Stato. Sarebbe assurdo far dipendere l'importanza di un codice dal fatto che la sua implementazione non sia vincolante. Chi desidera disposizioni vincolanti, deve creare delle leggi. I codici non s'impongono con la forza, ma puntano sul concetto di volontarietà, una nozione fondamentale dell'azione etica fin da Socrate e Aristotele.

SwissFoundations, l'associazione delle fondazioni erogative svizzere, non ha finora ceduto alla tentazione di esigere dai propri membri che rispettino lo Swiss Foundation Code. Data la sua ampia portata, il codice non si addice nemmeno come catalogo di criteri e non è pertanto uno strumento di applicazione.

Il controllo delle attività di una fondazione da parte dell'autorità di vigilanza è di natura giuridica. L'autorità verifica se le disposizioni di legge, e in particolare i requisiti dell'atto costitutivo e dei regolamen-

Sul rapporto tra vigilanza e autoregolamentazione

ti di una fondazione, sono stati rispettati. Tuttavia, non ha il diritto di interferire sulla discrezionalità degli organi della fondazione e sostituirla con il proprio arbitrio. L'autorità di vigilanza verifica se la fondazione persegue il proprio fine, ma non può esaminare la qualità delle sue azioni. È anche da questa circostanza che deriva la necessità di un'autovalutazione. Il codice dà per scontato ciò che l'autorità di vigilanza controlla, ovvero il rispetto della legge e dello statuto della fondazione. Vuole inoltre aiutare gli organi della fondazione a essere più efficaci nelle loro attività. Il suo obiettivo primario non è evitare gli abusi, ma favorire un'organizzazione della fondazione ben concepita, una gestione patrimoniale professionale e un adempimento efficace del suo fine. Il codice mira a ottimizzare le attività della fondazione in tutte le sue forme.

Istruzioni per l'uso

Uno strumento pratico

Lo Swiss Foundation Code è uno strumento. Essendo a disposizione in egual misura di futuri fondatori, membri dei consigli di fondazione, personale delle fondazioni, fornitori di servizi, autorità di vigilanza e altre autorità, è piuttosto un coltellino svizzero a uso universale che un bisturi scientifico. Serve a fornire idee, suggerimenti e assistenza per la costituzione di nuove fondazioni e per l'ulteriore sviluppo di quelle esistenti.

Approcci differenti

Per procedere in modo analitico e avere una panoramica della struttura e degli argomenti dello Swiss Foundation Code, è possibile utilizzare il sommario all'inizio del volume.

Per cercare un termine, un argomento o una soluzione a un problema, è possibile consultare l'appendice alla fine del codice, che serve innanzitutto alla comprensione, ma in ultima analisi anche all'implementazione e all'azione:

- la fenomenologia delle fondazioni (pag. 176 e segg.) risponde alle questioni fondamentali sul funzionamento delle fondazioni e analizza l'eterogeneità dei vari tipi di fondazione.
- Il glossario delle fondazioni (pag. 210 e segg.) spiega argomenti e termini utilizzati nel mondo delle fondazioni. Per esempio, cosa si intende con il termine “conflitto di interessi”?
- L'indice analitico (pag. 236 e segg.) consente di accedere ad argomenti e termini utilizzati nel codice.

Volete sapere qual è la situazione relativa ai conflitti di interessi nella vostra fondazione? Non perdetevi nella letteratura specializzata, ma basatevi sui criteri indicati nello Swiss Foundation Code: consultate in primo luogo il glossario delle fondazioni per farvi un'idea del significato del termine "conflitto di interessi". Seguite quindi i riferimenti forniti dall'indice analitico, che vi rimanda ai passaggi del codice in cui viene affrontato l'argomento. Così sarete in grado di porre le domande giuste sulla vostra fondazione.

Esempio di lettura

PRINCIPI

L'azione di una fondazione è disciplinata da quattro principi che dipendono l'uno dall'altro: le fondazioni³ che rispettano tutti e quattro i principi soddisfano i requisiti per una governance al passo coi tempi.

3 Con il termine “fondazione” s'intendono di seguito non solo le azioni del Consiglio di fondazione, ma anche quelle della Direzione e di tutti gli altri funzionari di una fondazione.

Principio 1

Efficacia

La fondazione realizza il fine della fondazione nel modo più efficiente ed efficace possibile.

Punto di partenza e di orientamento di tutte le attività di una fondazione è la volontà del fondatore. Gli organi della fondazione hanno il dovere di perseguire questa volontà a titolo fiduciario, reinterpretandola costantemente e mettendola in pratica. Quanto più efficientemente ed efficacemente lo fanno, tanto meglio soddisfano il mandato del fondatore come dichiarato nell'atto costitutivo e soprattutto nel fine della fondazione. Ciò vale sia per l'organizzazione della fondazione e la sua attività erogativa, sia per l'amministrazione del patrimonio della fondazione. Essendo l'organo supremo, il Consiglio di fondazione deve garantire che tutte le attività riflettano la volontà del fondatore e mirino a ottimizzarne l'impatto.

Principio 2

Checks and balances

Attraverso misure organizzative adeguate, la fondazione garantisce un rapporto equilibrato tra gestione e controllo per tutte le decisioni e i processi importanti (equilibrio dei poteri).

La fondazione non ha proprietari, né membri, né azionisti. Pertanto, non dispone di uno strumento di controllo definito, come l'assemblea dei soci nel caso di un'associazione o l'assemblea generale nel caso di una società anonima. La fondazione non appartiene a proprietari terzi, ma a se stessa, per così dire. Per questo motivo, ai fini della necessaria separazione dei poteri, deve garantire, sotto la propria responsabilità, da un lato di essere gestita e dall'altro che questa gestione sia controllata. Poiché il Consiglio di fondazione è responsabile della gestione della fondazione, è anche responsabile dell'organizzazione di questi controlli, compresi quelli che riguardano le sue azioni.

Principio 3

Trasparenza

La fondazione mantiene il massimo livello di trasparenza sui suoi principi fondamentali, sugli obiettivi, sulle strutture e sulle attività.

Le fondazioni godono solitamente dell'esonero fiscale e le loro attività influenzano la dinamica dei processi sociali. In quanto attori che plasmano la società civile, hanno un ruolo che va al di là dei propri interessi. Già solo per queste ragioni, la fondazione deve tenere conto dei requisiti di trasparenza, non solo interni ma anche esterni. Inoltre, una fondazione ottiene le migliori condizioni possibili – per esempio in termini di liberalità, personale, progetti, destinatari o partner di cooperazione – solo quando diventa visibile. Al Consiglio di fondazione compete la responsabilità di informare il più possibile l'opinione pubblica in merito alla fondazione, alle sue azioni e alla sua situazione finanziaria. In questo modo, consente uno scambio con i vari *stakeholder* della fondazione, in particolare con i suoi destinatari.

Principio 4

Responsabilità sociale

La fondazione si organizza e sviluppa le proprie attività in base alle esigenze del suo tempo.

Le fondazioni devono rispettare i requisiti di legge vincolanti di tutti gli Stati in cui operano, inclusi anche i nuovi obblighi amministrativi la cui base giuridica solitamente esula dal diritto delle fondazioni, come quelli in materia di riciclaggio di denaro, protezione dei dati e scambio automatico di informazioni. Tuttavia, la loro responsabilità sociale va oltre il rispetto delle leggi in vigore, perché le fondazioni non sono un mondo a parte. Si trovano al centro della società in cui intendono agire. Per questo motivo, nell'interpretare il fine della fondazione tengono conto dei cambiamenti sociali e delle nuove esigenze, per esempio in materia di ecologia, migrazione o diversità. Nell'attività erogativa e nell'organizzazione prendono in considerazione i nuovi sviluppi culturali, ecologici, politici, giuridici, economici o tecnici. A differenza delle organizzazioni politiche come i partiti, nel quadro di attività politiche in senso più ampio, i principi della pubblica utilità non consentono loro di perseguire interessi particolari.

RACCOMANDAZIONI

Le 28 raccomandazioni dello Swiss Foundation Code vanno interpretate alla luce dei 4 principi di buona condotta delle fondazioni. Ogni raccomandazione deve essere applicata ispirandosi a queste idee guida.

Costituzione

La libertà del fondatore

La legge garantisce la libertà del fondatore: il fondatore è libero di costituire una fondazione e di organizzarla liberamente entro i limiti del sistema giuridico. Preservare questa libertà è nell'interesse del sistema liberale delle fondazioni in Svizzera e quindi nell'interesse di tutte le parti coinvolte. Come qualsiasi altra libertà la si ottiene esercitandola.

La libertà di un fondatore comporta però anche degli obblighi. Nel costituire una fondazione è bene coinvolgere specialisti di settore ed esperti fornitori di servizi. Prima ancora di essere costituita, una fondazione richiede un notevole investimento di energia, attenzione, tempo e denaro. Ma è uno sforzo che ripaga, perché spesso è solo durante l'accurata fase di preparazione che il fondatore si rende conto di ciò che vuole veramente e quanto può ottenere con i mezzi a sua disposizione. In questo modo può attuare la sua volontà nel miglior modo possibile. Inoltre, correggere il tiro dopo che la fondazione è stata costituita è più oneroso, ammesso sia possibile farlo. Solo una preparazione minuziosa e un esame critico delle intenzioni del fondatore, garantiscono che una fondazione indipendente sia effettivamente la forma giuridica e organizzativa più adatta per attuare la volontà dello stesso.

La fondazione come un'impresa

Vi sono molti modi per perseguire fini di pubblica utilità. La costituzione di una fondazione si distingue da altre forme per l'elevato livello di impegno da parte del fondatore. Rispetto a un donatore, un fondatore investe in genere più risorse finanziarie. Vincola in modo irrevocabile una parte del patrimonio destinandola a un fine fondamentalmente immutabile e assoggetta alla sorveglianza dello Stato il suo impegno in attività di pubblica utilità. In questo contesto, agisce da filantropo e imprenditore: da imprenditore perché indirizza le sue azioni verso carenze, opportunità e potenzialità socialmente rilevanti; da filantropo perché risponde a queste esigenze mettendosi al servizio del bene comune.

Da un punto di vista economico, una donazione può essere vista come un consumo, una fondazione invece come un investimento. Come nel caso di un investimento, affinché una fondazione abbia successo è necessario procedere ad accertamenti preliminari e piani-

ficare in modo sistematico. E come nel caso di un investimento, la struttura della fondazione dipende anche dal profilo di rischio scelto dal fondatore.

Una fondazione è quindi un'impresa nel doppio senso della parola. Da un lato, per il fondatore e il Consiglio di fondazione la costituzione di una fondazione segna l'inizio di un viaggio fatto di esperienze indimenticabili ma anche imponderabili. Dall'altro, una fondazione, soprattutto a partire da una certa dimensione, è un'impresa economica che deve essere pianificata e condotta come tale. Esige inoltre un'attitudine all'autocritica, alla capacità di assumersi rischi e alla volontà di innovare. Le fondazioni hanno il compito di promuovere l'innovazione perché possono assumersi rischi maggiori rispetto alle imprese orientate al profitto o allo Stato, potendo perseguire prospettive a lungo termine senza doversi preoccupare di realizzare il massimo risultato a breve termine né di rispettare i tempi di un mandato legislativo. Spirito imprenditoriale significa anche disponibilità ad adattarsi: persino una fondazione costituita per durare in eterno deve essere in grado di evolvere continuamente e adattarsi a nuove circostanze per non perdere la capacità di fornire, in linea con il fine della fondazione, un contributo al passo coi tempi ed efficace alla società.

Le caratteristiche e i comportamenti che portano al successo le imprese commerciali sono utili anche alle fondazioni. Il senso della concorrenza e l'orientamento alla performance sono necessari anche in campo filantropico: la nostra fondazione è (almeno) tanto efficiente ed efficace quanto un'istituzione pubblica comparabile o un'altra fondazione? Ogni fondazione non deve mai smettere di porsi questa domanda e deve poter rispondere affermativamente. Il cambio di paradigma da una tradizionale istituzione statica di pubblica utilità a una moderna impresa di stampo filantropico orientata alla performance si riflette anche nella terminologia: il vecchio concetto di fondazione donatrice è stato da tempo sostituito con quello più attivo di fondazione erogativa.

Una fondazione erogativa non ha di per sé una sua legittimazione. È un'organizzazione che gode di privilegi fiscali, e in quanto tale ha bisogno della legittimazione pubblica. E questa la ottiene adottando un approccio imprenditoriale incentrato sull'efficienza e sull'efficacia e fatto di senso di responsabilità, apertura e adattabilità.

Il ruolo del fondatore

Costituire una fondazione non conferisce al fondatore alcun diritto all'interno della stessa, poiché nel momento in cui nasce essa diventa giuridicamente indipendente da chi la fonda. In particolare, il fondatore non può modificare autonomamente l'atto costitutivo dopo che la fondazione è stata costituita.

Il fondatore, tuttavia, ha la possibilità di assicurarsi una certa influenza al momento della costituzione della fondazione. Può riservarsi alcuni diritti e/o ricoprire la carica di presidente o membro del Consiglio di fondazione o di qualsiasi altro organo della fondazione. In molti casi, questo impegno ulteriore va a vantaggio della fondazione. Il fondatore deve essere tuttavia consapevole che non potrà essere per sempre a capo della fondazione. Al più tardi dopo la sua scomparsa essa avrà una vita propria, indipendente dalla sua influenza diretta. Il fondatore può contribuire a plasmare le fasi iniziali essenziali per lo sviluppo di una fondazione, ma deve poi confidare che le persone da lui scelte siano in grado di insediare a loro volta successori capaci e di fiducia. La loro missione è interpretare in uno spirito contemporaneo il fine della fondazione stabilito dal fondatore in un contesto specifico – storico, sociale, politico, familiare, biografico – conferendogli nuova linfa vitale e facendo sì che produca gli effetti desiderati sulla società.

L'indipendenza della fondazione

Nonostante la propria indipendenza giuridica, ogni fondazione erogativa, soprattutto quelle di piccole dimensioni, corre il rischio, nella pratica, di dipendere direttamente o indirettamente da terzi (p. es. membri del Consiglio di fondazione), da fornitori di servizi (p. es. studi legali) e da aziende (p. es. banche) che curano più i propri interessi che quelli della fondazione. Tuttavia, se il fondatore è consapevole di questi rischi sin dall'inizio, può prendere le dovute precauzioni.

Nessun fondatore si augura un simile rapporto di dipendenza, in cui i conflitti di interessi danneggiano la fondazione. Questa costellazione nulla ha a che fare con il legittimo e intenzionale rapporto di dipendenza dal fondatore stesso.

Gli eredi del fondatore

La parte di patrimonio che il fondatore destina a una fondazione riduce in linea di massima l'eredità destinata ai successori legittimi. In questo contesto bisogna soprattutto tener conto degli eredi tutelati da una quota legittima: coniugi e discendenti, partner registrati, genitori. Gli eredi la cui quota legittima è stata ridotta possono, in determinate circostanze, impugnare la costituzione di una fondazione. Per evitarlo, il fondatore deve assicurarsi che non vi siano lesioni della quota legittima. Si consiglia, per esempio, di stipulare un contratto di rinuncia o di fine ereditaria con gli eredi tutelati dalla quota legittima.

Tuttavia, il patrimonio “perduto” può portare negli eredi a una sorta di dolore sordo, in grado di manifestarsi per diverse generazioni successive. Talvolta, per compensare un'eredità ridotta dalla costituzione di una fondazione, il fondatore nomina i suoi eredi come membri del Consiglio di fondazione o addirittura stabilisce che anche i discendenti più lontani siano rappresentati nel Consiglio. Dal punto di vista di una buona gestione a lungo termine, può essere tuttavia problematico legare per troppo tempo una fondazione di pubblica utilità a una famiglia. Il principio della meritocrazia, secondo il quale i membri del Consiglio di fondazione sono selezionati in base alle capacità e giudicati per la loro performance, garantisce in genere risultati migliori rispetto al desiderio di una successione dinastica. Viceversa, nulla osta alla presenza dei familiari del fondatore in seno al Consiglio di fondazione, a condizione che dimostrino competenza e impegno.

Raccomandazione 1

Volontà del fondatore

Il fondatore formula la propria volontà e verifica se una fondazione rappresenta la forma più adatta per realizzarla.

- Prima di costituire una fondazione, il fondatore deve chiedersi se le sue intenzioni rispondono a un bisogno della società, se una fondazione indipendente rappresenta la forma giuridica migliore per attuare la sua volontà, se il patrimonio destinato alla fondazione è sufficiente per l'attuazione del fine della fondazione e se la fondazione deve esistere per un periodo di tempo determinato o indeterminato.
- Il fondatore esprime la propria volontà per lo più definendo il fine della fondazione, il patrimonio e l'organizzazione: elementi che devono essere concertati tra loro.
- Il fondatore deve mettere a punto un processo per il rinnovo periodico del Consiglio di fondazione, soprattutto nel caso di fondazioni a tempo indeterminato.

L'impatto di una fondazione è tanto più importante quanto più diretta è la risposta a un'esigenza o a un potenziale non sfruttato di rilevanza sociale. Il primo compito in assoluto di un fondatore è quindi conciliare la sua volontà di sostenere una causa con una necessità o un'opportunità sociale, corrente o futura. Dovrebbe verificare, o far verificare da esperti indipendenti, se la causa in cui vuole impegnarsi risponde a un bisogno effettivo o potrebbe esserlo in un futuro prossimo. Se questo non fosse il caso, il fondatore dovrebbe riconsiderare le proprie intenzioni. Una fondazione di pubblica utilità dovrebbe orientarsi verso l'utilità sociale piuttosto che riflettere le preferenze personali del fondatore.

Esigenze sociali

Qualora, dopo un'attenta analisi, il fondatore è in grado di affermare che le proprie intenzioni rispondono ad un'esigenza sociale identificata, deve verificare o far verificare se, e in che misura, quest'ultima è già soddisfatta da organizzazioni private o statali esistenti. In alcuni casi, fornire un contributo a un'organizzazione di questo tipo – che può essere soggetto a condizioni o requisiti – può risultare più produttivo rispetto alla costituzione (ed eventuale successiva liquidazione) di una fondazione indipendente, un'azione che comporta un notevole dispendio di risorse.

Analisi delle organizzazioni già esistenti

La costituzione di una fondazione indipendente è opportuna soltanto se i mezzi a disposizione sono adeguati al fine previsto e se quest'ultimo può essere realizzato efficacemente nel medio e lungo periodo.

Forma giuridica

Tuttavia, il fondatore non deve solo valutare se il patrimonio destinato alla fondazione è sufficiente per realizzarne il fine, deve anche valutare se ha senso costituire una fondazione indipendente o se un diverso impiego del patrimonio disponibile nell'immediato e in futuro non consenta di attuare le sue volontà in modo più efficace. In quest'ultimo caso, il fondatore ha diverse alternative a disposizione. Il fondatore può intraprendere le seguenti attività:

- Costituire una fondazione dipendente priva di personalità giuridica propria. In questo contesto vanno menzionate le fondazioni mantello, che sono state create quali contenitori giuridici principalmente per accogliere patrimoni di medie e piccole dimensioni. Mentre la costituzione di una fondazione indipendente richiede un atto pubblico notarile al fine di destinare il patrimonio a un fine specifico, in questo caso un semplice atto giuridico di diritto privato, legato a un fine specifico, basta per dar vita a una fondazione dipendente. Un motivo frequente per la costituzione di una

fondazione dipendente è rappresentato dalle liberalità gratuite fornite sotto forma di donazione vincolata (gravata da un onere). Una fondazione dipendente può anche essere costituita tramite la nomina di un erede o da un legato vincolato.

- Limitare la durata della fondazione (*fondazione a tempo determinato*), per esempio se il fine della fondazione può essere realizzato entro un lasso di tempo determinato;
- Consentire o addirittura prescrivere il consumo del capitale di dotazione per raggiungere il fine (*fondazione di consumo del patrimonio*);
- Trasferire il proprio patrimonio, senza costituire una fondazione dipendente, a un'altra organizzazione che persegua il fine voluto dal fondatore. In questo contesto, occorre assicurare con un contratto che i fondi trasferiti siano effettivamente impiegati per il fine previsto;
- Costituire un'associazione benefica insieme ad altre persone. A differenza delle fondazioni di pubblica utilità, l'associazione non è soggetta alla supervisione dello Stato. È più adatta se una cerchia piuttosto costante e più ampia di persone vuole contribuire attivamente alla realizzazione del fine dell'associazione a beneficio dei soci o di terzi, e se il finanziamento è assicurato principalmente attraverso le quote associative. Rispetto a un'associazione, la fondazione – soprattutto per quanto riguarda le modifiche del fine – è meno flessibile, ma in compenso è anche più stabile, e di norma deve disporre di un patrimonio iniziale più consistente. Fondazione e associazione possono essere collegate sul piano organizzativo: sia nel caso di una fondazione che sostiene un'associazione, sia quando i simpatizzanti di una fondazione si organizzano in un'associazione con lo scopo di raccogliere fondi tra i propri membri per sostenere finanziariamente la fondazione;
- Investire il patrimonio in modo tale che l'investimento porti beneficio alla società. Questa forma di investimento, nota come *impact investing*, può includere sia organizzazioni di pubblica utilità sia organizzazioni a scopo di lucro, e di conseguenza può essere effettuata con o senza l'aspettativa di un guadagno finanziario.

Costituzione della fondazione

Una volta decisa la costituzione di una fondazione, il fondatore deve valutare il modo migliore per garantire la sua volontà nel modo più accurato ed efficace possibile. Al fondatore si consiglia la consultazio-

ne di esperti indipendenti, eventualmente anche dell'Autorità di vigilanza sulle fondazioni.

Il fondatore deve valutare se intende costituire la fondazione mentre è ancora in vita o attraverso una disposizione testamentaria (testamento, contratto successorio). In questo caso, si parla di “fondazione successoria”. In genere, è preferibile la costituzione in vita: in questo modo il fondatore accompagna la fondazione e può contribuire a plasmarla nelle prime fasi del suo sviluppo. Nel caso di una fondazione successoria le autorità vi entrano in contatto solo dopo la morte del fondatore; ciò significa che eventuali ambiguità, incongruenze o lacune sono molto difficili da correggere, poiché non è più possibile chiarire i dubbi con il fondatore.

All'inizio è sufficiente dotare la fondazione solo di una parte del patrimonio previsto, a condizione che sia adeguato per la realizzazione del fine. È possibile se mai procedere a tappe: inizialmente il fondatore costituisce la fondazione mentre è ancora in vita, dotandola di un patrimonio esiguo. Successivamente la fondazione è nominata legataria o erede, e alla morte del suo fondatore acquisisce una ulteriore quota di patrimonio.

È consentito prevedere nell'atto costitutivo che la fondazione diventi attiva solo dopo la morte del fondatore. Alla costituzione della fondazione, è possibile chiarire, con l'aiuto del fondatore, tutte le questioni relative all'organizzazione e al coordinamento con le autorità del registro di commercio, di vigilanza e fiscali. In questo modo, il fondatore garantisce il corretto funzionamento della fondazione dopo la sua morte. Tuttavia, questa procedura non è da raccomandare, perché – soprattutto nella prima fase di sviluppo – il fondatore in vita potrebbe prendere decisioni importanti sullo stile, l'indirizzo e il carattere della sua fondazione, e avrebbe ancora margine per apportare rettifiche fondamentali. Inoltre, è di certo più significativo e soddisfacente assistere e partecipare alle attività promosse dalla propria fondazione piuttosto che investire in titoli il patrimonio privato e seguire freneticamente le fluttuazioni in borsa. Infine, una fondazione che agli inizi non è attiva, di solito, non gode ancora dell'esenzione fiscale durante questo primo periodo.

A prescindere dal tipo di fondazione che si vuole costituire, occorre prestare un'attenzione particolare alla formulazione del suo fine. Per prepararsi occorre porsi per esempio le seguenti domande:

Costituzione in vita o fondazione successoria

Fine della fondazione

- Qual è la volontà del fondatore? Ossia, come si possono esprimere e integrare nel fine della fondazione le idee, le aspettative, le motivazioni e gli obiettivi del fondatore?
- Il fine della fondazione è concepito per la sua intera durata di vita prevista, eventualmente anche dopo la scomparsa del fondatore?
- Esiste un rischio prevedibile che il fine scelto diventi obsoleto, irraggiungibile, illegale o “immorale”, a causa di cambiamenti di natura sociale, legale, tecnica o di altro tipo? Ai sensi degli articoli 52 capoversi 3 e 88 capoverso 1 numero 2 del Codice Civile, “immorale” significa che il fine non deve essere in contrasto con le opinioni universalmente riconosciute sulla morale o violare i principi etici e i valori su cui si basano la società e l’intero sistema giuridico.
- È necessario includere nell’atto costitutivo più fini subordinati? E come si dovrebbe determinare, all’occorrenza, il rapporto tra questi fini?
- In che modo deve essere perseguito il fine?
- Vi sono considerazioni fiscali da tenere presenti nel definire il fine della fondazione?

Adattamento e modifica del fine

Il fine deve essere definito in modo sufficientemente ampio da tenere conto di eventuali modifiche successive. La descrizione del fine deve essere chiara e precisa, ma non eccessivamente dettagliata. Una definizione di più ampio respiro del fine della fondazione consente agli organi della fondazione di attuarlo in modo più flessibile e di adattarlo qualora il contesto dovesse cambiare. In questo modo, però, la fondazione corre il rischio di allontanarsi dalle intenzioni originarie del fondatore. Al contrario, una definizione restrittiva del fine conferisce un maggior peso alla precisa volontà del fondatore, ma un giorno potrebbe rivelarsi un vincolo troppo stretto da cui può essere difficile liberarsi.

In complemento all’articolo dedicato al fine, può essere utile inserire nell’atto costitutivo un preambolo (nel senso di una prefazione o di una testimonianza), che spiega in modo più dettagliato le motivazioni per cui è stata costituita la fondazione, nonché il contesto e gli obiettivi. In questo modo si può evitare una formulazione troppo dilungata nel definire il fine vero e proprio della fondazione. Al tempo stesso, il fondatore traccia così dei limiti all’interno dei quali l’interpretazione del fine da attuare può evolvere nel tempo. Il perseguimento del fine può anche essere concretizzato in un regolamento.

In caso di dubbi, il fondatore dovrebbe formulare il fine nel modo più ampio possibile, o includere nell’atto costitutivo la riserva

del diritto di modificare il fine ai sensi dell'art. 86a CC, che concede al fondatore il diritto di modificare il fine della fondazione. Non può farlo però prima di dieci anni dalla costituzione. Il fondatore è tenuto a notificare tempestivamente queste sue intenzioni al Consiglio di fondazione, che deve tenerne conto nella pianificazione strategica.

Il patrimonio disponibile e i redditi utilizzabili devono essere proporzionati ai costi amministrativi sostenuti dalla fondazione, che, nel caso di una fondazione indipendente, non si possono ridurre al minimo a proprio piacimento. Quanto più limitati sono i fondi disponibili, tanto più sfavorevole è il rapporto tra prestazione erogata e costi amministrativi.

Entità del patrimonio

Ogni fondazione ha esigenze finanziarie di base. Anche se i membri del Consiglio di fondazione operano a titolo onorifico, il solo adempimento dei compiti e delle mansioni di base può comportare ogni anno notevoli costi per la gestione amministrativa e patrimoniale; costi che non si possono evitare. Con un rendimento patrimoniale atteso a lungo termine tra il 3% e il 5%, il rendimento di un patrimonio di circa 2 milioni di CHF verrebbe già assorbito dai costi di gestione stimati tra 50000 e 100000 CHF – senza considerare gli anni in cui il rendimento potrebbe risultare inferiore alla media.

Costi di base e struttura dei costi

Anche una fondazione con un patrimonio considerevole di 10 milioni di CHF può essere considerata di dimensione critica, perché, a seconda delle circostanze, potrebbe non essere in grado di adempiere al proprio fine in modo efficace ed economico nel lungo periodo, a meno che non venga costituita come fondazione di consumo del patrimonio o che non abbia accesso a beni supplementari. È quindi indispensabile pianificare attentamente il fabbisogno finanziario presunto per le attività amministrative al momento della costituzione della fondazione e tenerne conto nelle riflessioni sul patrimonio.

Spesso il tempo profuso dal fondatore e le attività a titolo onorifico dei suoi “compagni” della prima ora forniscono una stima sbagliata della struttura dei costi che la fondazione dovrà sostenere a lungo termine. Man mano che la generazione dei primi membri del Consiglio di fondazione viene sostituita, i costi per l'amministrazione e le misure di accompagnamento dei progetti tendono generalmente a lievitare. Per quanto l'impegno a titolo onorifico sia ben accetto nelle fondazioni, prima o poi le attività del Consiglio di fondazione, il segretariato, la contabilità, il controllo dei progetti, la rendicontazione, la comunicazione,

Costi nascosti ed efficienza economica

ecc. devono essere remunerati con stipendi adeguati al mercato del lavoro. Poiché non si può dare per scontato che i membri del Consiglio di fondazione delle generazioni successive lavorino a titolo onorifico, l'entusiasmo iniziale del fondatore può indurre in errore nel lungo periodo e "nascondere" i costi effettivi che una fondazione deve sostenere. Si consiglia pertanto di verificare la sostenibilità economica della fondazione prima della sua costituzione, tenendo conto di diversi aspetti come le attività onorifiche, il mandato della Direzione o simili.

Patrimonio minimo iniziale

L'Autorità federale di vigilanza sulle fondazioni richiede un capitale iniziale minimo di 50 000 CHF per la costituzione di una fondazione. Benché non abbia alcuna base giuridica, in linea di principio questa prassi risulta appropriata. Di solito questo importo non è troppo elevato, bensì troppo basso; è giustificato solo se la fondazione ha reali prospettive di crescita. Un patrimonio iniziale esiguo può essere giustificato, per esempio, se la fondazione vuole avviare una raccolta attiva di fondi (che spesso può rivelarsi difficile) o se il fondatore

- non vuole pagare inutili spese notarili (a seconda dell'entità del capitale di dotazione) per la costituzione della fondazione;
- non desidera contribuire con somme maggiori fino alla sua morte, per esempio per timore di averne ancora bisogno in vita o per motivi discrezionali;
- vuole conferire somme maggiori solo quando sarà convinto che la fondazione funzioni bene;
- vuole alimentare la fondazione con versamenti scaglionati per motivi fiscali o di altro tipo.

Il problema della durata a tempo indeterminato

Le fondazioni sono tradizionalmente costituite a tempo indeterminato. La loro finalità è spesso quella di attuare la volontà del fondatore in modo permanente. Questo aspetto solleva tuttavia diverse questioni:

- È impossibile definire un fine orientato ai bisogni della società attuale per un periodo di tempo indefinito, per cui l'unica soluzione consiste nel formulare il fine in maniera molto ampia, con il rischio che la successiva interpretazione e la realizzazione del fine sia poi vaga e arbitraria.
- Se alla nascita della fondazione si cerca e si sviluppa consapevolmente il modo per realizzarne il fine con la massima efficacia possibile, successivamente la visione del fondatore, come espressione storica della sua volontà, tende a svanire ulteriormente con ogni nuova generazione di consigli di fondazione e con i cambiamenti che intervengono in seno alla società.

- Il tempo logora, inoltre, l'organizzazione della fondazione; senza contromisure adeguate, i pericoli specifici della governance di una fondazione, come il *self-dealing* (affari in proprio), il nepotismo, la cattiva gestione o la passività, si amplificano.
- Non essendo possibile stimare l'andamento dell'economia globale a medio e lungo termine al momento della costituzione di una fondazione, il patrimonio rischia di svalutarsi. Solo le fondazioni dotate di grandi patrimoni con sufficienti riserve di fluttuazione sono in grado di sopravvivere indenni a periodi di continue crisi sul mercato dei capitali o immobiliare, senza dover limitare gradualmente o addirittura interrompere il perseguimento del fine della fondazione.

Il fondatore verifica se la sua fondazione deve operare “per l'eternità” o solo per un determinato periodo di tempo. Oltre alla *fondazione a tempo determinato*, la cui esistenza è limitata fin dall'inizio nell'atto costitutivo, esiste anche la fondazione di consumo del patrimonio.

Fondazione a tempo determinato e fondazione di consumo del patrimonio

Se, per esempio, la fondazione ha una durata di vita di soli dieci anni, il fondatore può imporre al Consiglio di fondazione che il capitale di dotazione debba essere “consumato” entro dieci anni. Allo stesso modo, può stabilire per contratto che le liberalità successive possano o debbano essere consumate (entro un periodo definito).

In questo modo, il fondatore può partecipare all'intero ciclo di vita della sua fondazione e contribuire a plasmarla. Con lo strumento della fondazione di consumo del patrimonio, egli è in grado di attuare il fine anche con il patrimonio della fondazione stessa, e non solo con i suoi rendimenti, allo scopo di ottenere un impatto maggiore. Poiché è poco probabile che debba essere modificato, il fine di una fondazione a tempo determinato e di una fondazione di consumo del patrimonio può essere formulato in modo conciso e preciso.

Se il fondatore non desidera prescrivere che il patrimonio venga eroso, deve per lo meno dichiarare che sia possibile farlo. In questo modo, il Consiglio di fondazione sarà in grado un giorno di trasformare, anche temporaneamente, la fondazione in una fondazione di consumo del patrimonio, qualora dovesse reputarlo opportuno o necessario.

Il nome della fondazione deve essere evocativo, con un impatto simile a quello di un marchio di fabbrica. È necessario verificare preventivamente che nessun'altra persona giuridica abbia già questo nome e fare in modo che il nome di dominio registrato sia il più simile possi-

Nome

bile al nome della fondazione, per poter poi creare un sito web e una comunicazione digitale appropriati.

Il nome della fondazione può essere composto da nomi di fantasia, ma anche da nomi di persone od oggetti. Deve essere veritiero (principio della veridicità), non deve ingannare (divieto di trarre in inganno), non deve generare confusione (obbligo di chiarezza) e non deve ledere un interesse pubblico.

Non sono consentiti riferimenti allo Stato o a organizzazioni statali (“federale”, “cantonale”, “comunale”, ecc.). Sono ammessi elementi nazionali, territoriali e regionali (“svizzero”, “internazionale”, ecc.), purché rispettino in particolare il principio della veridicità e l’obbligo di chiarezza; è tuttavia indispensabile che il nome sia approvato preventivamente dalle autorità competenti.

Coinvolgimento del Consiglio di fondazione

Il fondatore ha tutto l’interesse di coinvolgere il più presto possibile i potenziali o futuri membri del Consiglio di fondazione. Fin dall’inizio, deve quindi pensare all’organizzazione e alla composizione del Consiglio di fondazione, in particolare alle competenze professionali e personali richieste. I membri del Consiglio di fondazione devono soddisfare elevati standard etici. Devono essere integri e leali, e contribuire allo sviluppo della fondazione, ferma restando, naturalmente, la loro libertà di pensiero. Durante le fasi di preparazione e costituzione della fondazione, così come nelle fasi successive di avvio e sviluppo, il fondatore trarrà molto più beneficio per l’attuazione della sua visione lavorando con un gruppo di persone che pensano in modo critico e costruttivo, piuttosto che con persone oltremodo accondiscendenti.

Il fondatore in seno al Consiglio di fondazione

Se il fondatore stesso entra nel Consiglio di fondazione, deve soddisfare in uguale misura i requisiti validi per tutti gli altri membri. Può essere vantaggioso per lo sviluppo della fondazione se il suo fondatore contribuisce a plasmare le fasi iniziali di sviluppo in seno al Consiglio di fondazione. Allo stesso modo, però, potrebbe essere più sensato per lui affidare a terzi l’intera gestione della fondazione sin dall’inizio.

Il coinvolgimento del fondatore può talvolta portare ad alcune tensioni. Come membro del Consiglio di fondazione, deve rispettare la personalità giuridica e le regole del gioco della fondazione. Non godrà di alcun diritto speciale a meno che non se lo sia concesso nell’atto costitutivo. Dopo essersi separato legalmente dal proprio patrimonio, deve accettare il fatto di non poter più disporre dei beni destinati alla fondazione e di non poter quindi decidere, senza consultare gli altri membri del Consiglio di fondazione, dell’ulteriore sviluppo

della fondazione e dell'utilizzo dei fondi. Una definizione poco chiara del ruolo del fondatore nel Consiglio di fondazione può generare grandi frizioni, come la rinuncia alla loro funzione da parte di colleghi competenti.

Talvolta il fondatore esercita pressioni sul Consiglio di fondazione, per esempio minacciando esplicitamente o implicitamente che non effettuerà alcuna dotazione successiva se non sarà soddisfatto del comportamento del Consiglio. Tuttavia, in tutte le fasi, il fondatore deve dar prova di autocritica, chiedendosi se l'imposizione eccessiva della propria impronta sia effettivamente utile allo sviluppo positivo della fondazione.

Anche se il fondatore non è un membro del Consiglio di fondazione, in genere viene comunque ascoltato. Tuttavia, il Consiglio di fondazione è tenuto a farlo legalmente solo se il fondatore ha sancito un tale diritto nell'atto costitutivo. Anche in questo caso, tuttavia, le decisioni e la responsabilità generale della fondazione spettano al Consiglio di fondazione.

**Influenza del
fondatore**

Oltre al diritto di essere ascoltato, il fondatore può riservarsi ulteriori diritti nell'atto costitutivo, per esempio il diritto di

- modificare il fine ai sensi dell'art. 86a CC (riserva del diritto di modificare il fine);
- nominare e/o revocare uno o tutti i membri del Consiglio di fondazione, dell'ufficio di revisione o di altri organi;
- occupare lui stesso un seggio in seno al Consiglio di fondazione, se necessario anche vita natural durante, o di farvi sedere una persona di fiducia;
- prendere decisioni in merito a determinate prestazioni della fondazione.

Eccezion fatta per la riserva del diritto di modificare il fine, il fondatore può concedere tali diritti anche a terzi.

Anche nel caso di una fondazione pensata a tempo indeterminato, potrebbe in futuro rendersi necessario liquidarla o succedere che il Consiglio di fondazione voglia valutare la possibilità di una fusione. Nell'atto costitutivo il fondatore deve stabilire le disposizioni adeguate per soddisfare casi del genere. In particolare, può stabilire a quale organizzazione o tipo di organizzazione debba essere trasferito un eventuale patrimonio residuo.

**Scioglimento e
fusione**

Consigli aggiuntivi per le fondazioni di piccole dimensioni

Verificare le alternative

I costi amministrativi per le fondazioni di piccole dimensioni sono generalmente sproporzionati rispetto alle prestazioni erogate. Inoltre, di fronte alla prospettiva di lunghi periodi a basso rendimento del proprio capitale, le fondazioni di piccole dimensioni sono costrette a vincolare una porzione considerevole delle proprie capacità finanziarie nell'intento di preservare il proprio patrimonio nel lungo periodo. La costituzione di riserve finanziarie e di fluttuazione e gli sforzi per preservare il valore reale del patrimonio della fondazione riducono le già limitate possibilità di finanziamento, cosicché, per quelle fondazioni che devono mantenere il proprio patrimonio, la realizzazione del proprio fine passa in secondo piano rispetto all'obbligo di preservazione del patrimonio.

Ciononostante, costituire una fondazione indipendente di piccole dimensioni non è necessariamente un'idea sbagliata. Il futuro fondatore e i suoi consulenti dovrebbero tuttavia esaminare in anticipo alternative più convenienti per la realizzazione del fine della fondazione previsto, in particolare la costituzione di una fondazione dipendente in seno a una fondazione mantello i cui costi risultano maggiormente sostenibili.

Inoltre, in caso di patrimoni ridotti, si addicono in particolare la forma della fondazione a tempo determinato o quella della fondazione di consumo del patrimonio. Per un periodo di tempo limitato, anche una fondazione piccola può essere efficace e di grande impatto.

Verificare le prospettive

Il fondatore che vuole costituire una fondazione indipendente con un patrimonio esiguo deve chiarire preventivamente anche le seguenti questioni:

- Esiste la prospettiva per un'ulteriore crescita del patrimonio che giustifichi la costituzione di una fondazione indipendente?
- I costi per la costituzione e la gestione della fondazione sono stimati in modo realistico? La fondazione può sostenere a lungo termine tutti i costi di gestione in modo autonomo, ossia anche senza l'impegno a titolo onorifico dei membri del Consiglio di fondazione?
- Ha trovato le persone adatte a far parte del Consiglio di fondazione?

Raccomandazione 2

Sede della fondazione ed esonero fiscale

Il fondatore verifica dapprima il luogo della sede legale e identifica l'autorità di vigilanza competente.

- Il fondatore stabilisce la sede della fondazione nel luogo in cui si svolge la parte principale della sua attività erogativa.
- Il fondatore verifica la situazione fiscale e, in particolare, la possibilità dell'esonero fiscale per la sua fondazione.
- Il fondatore chiarisce qual è l'autorità di vigilanza alla quale sarà assoggettata la fondazione.

Sede della fondazione

La sede della fondazione può essere liberamente scelta all'interno della Svizzera, indipendentemente dal domicilio del fondatore o dei membri del Consiglio di fondazione. La sede è definita dal fondatore nell'atto costitutivo o dal Consiglio di fondazione in un regolamento.

Il luogo della sede e quello dell'amministrazione effettiva della fondazione non devono necessariamente corrispondere.

In linea di principio, la fondazione deve aver sede nel luogo in cui si svolge la principale attività erogativa, che tuttavia non è limitata geograficamente dalla sede legale, soprattutto se si svolge all'estero.

A meno che l'atto costitutivo non lo vieti, la fondazione può in linea di principio cambiare sede in qualsiasi momento.

Vigilanza sulle fondazioni

L'Autorità federale di vigilanza sulle fondazioni rappresenta l'autorità nazionale di vigilanza, la quale è affiancata dalle autorità di vigilanza cantonali e comunali. Le autorità cantonali di vigilanza sulle fondazioni sono spesso riunite in concordati di vigilanza regionali.

La competenza dell'autorità di vigilanza è determinata dal fine della fondazione e dal suo raggio d'azione territoriale. Nella prassi, si applicano in particolare le seguenti regole:

- Le fondazioni che operano in tutta la Svizzera, oltre i confini o all'estero, o le fondazioni di rilevanza nazionale e internazionale sono in linea di principio soggette alla vigilanza della Confederazione.
- Se l'ambito territoriale delle attività della fondazione si estende a più Cantoni senza che il fine giustifichi la necessità di una vigilanza federale, è responsabile l'autorità (inter)cantonale della sede della fondazione. Per queste fondazioni si consiglia di scegliere per sede legale il Cantone che ha la prassi di vigilanza più favorevole a uno sviluppo dinamico della fondazione.
- Si sconsiglia generalmente di assoggettare la fondazione alle autorità di un comune o un distretto, perché non sempre dispongono delle competenze professionali necessarie.

Le autorità – che godono di un certo potere discrezionale nel determinare la vigilanza sulle fondazioni – tengono anche conto dei legami locali con un'azienda o un'istituzione (università, scuola, casa di cura, ecc.), di altre circostanze particolari o di considerazioni di opportunità.

Considerazioni di natura fiscale

A volte anche le considerazioni di natura fiscale influenzano la scelta della sede, anche se, come hanno dimostrato diversi studi, non esiste in genere una relazione di causalità tra ottimizzazione fiscale e impe-

gno filantropico. L'idea di costituire una fondazione e realizzarne il fine è in genere legata ai contenuti piuttosto che a motivi di natura fiscale. Sebbene la possibilità di una detrazione fiscale possa incentivare la costituzione di una fondazione e favorire dotazioni addizionali e donazioni, una fondazione è tutt'altro che un veicolo particolarmente adatto a ottimizzare le imposte, tanto meno a evitarle.

Per l'esenzione dall'imposta federale diretta da parte dell'Amministrazione federale delle contribuzioni le fondazioni devono soddisfare diversi requisiti:

Esonero fiscale

- *Pubblica utilità*: per il diritto tributario il criterio oggettivo fondamentale per le azioni di pubblica utilità è il perseguimento di un fine d'interesse generale. L'attività di pubblica utilità può svolgersi anche al di fuori della Svizzera, il che deve essere comprovato da appositi documenti (rapporti di attività, conti economici, ecc.). La fondazione deve effettivamente perseguire un fine di pubblica utilità e non limitarsi alla gestione patrimoniale. A tutto ciò si aggiunge un criterio soggettivo, ossia che il perseguimento del fine deve essere disinteressato e non finalizzato alla difesa di interessi personali.
- *Esclusività dell'utilizzo dei fondi*: l'attività della fondazione deve essere rivolta esclusivamente a un fine di pubblica utilità. Non deve perseguire interessi a scopo di lucro o di altro tipo.
- *Irrevocabilità della destinazione vincolata*: il patrimonio della fondazione deve essere irrevocabilmente destinato al fine della fondazione. È esclusa una restituzione al fondatore o ai suoi eredi legali. Nel momento in cui la fondazione viene sciolta, il patrimonio residuo deve quindi essere destinato a un'altra organizzazione che persegue finalità simili (e gode del beneficio dell'esonero fiscale).

Se questi requisiti sono soddisfatti solo in parte, l'esenzione fiscale è solo parziale.

L'esenzione dall'obbligo fiscale cantonale è disciplinata dalle leggi fiscali dei singoli Cantoni ed è di competenza delle autorità fiscali cantonali. Di norma, per l'esonero fiscale vengono richiesti requisiti simili a quelli previsti a livello federale. Nella prassi, la domanda di esonero fiscale va inoltrata al Cantone della sede legale. Se viene concessa, vale anche a livello federale.

I requisiti per l'esonero fiscale delle persone giuridiche sono illustrati nei dettagli nella *circolare n. 12 dell'Amministrazione fiscale federale dell'8 luglio 1994*. Le circolari non sono né leggi né ordinanze, ma piuttosto comunicazioni delle autorità amministrative che servono a instaurare una prassi. La circolare n. 12 summenzionata è da tempo obsoleta ed è diventata un vero problema per il settore delle fondazioni. È arrivato il momento che venga aggiornata o sostituita. Sulla base di questa circolare, le nuove forme imprenditoriali di finanziamento, come quelle che consentono alle fondazioni di stabilire un ciclo finanziario riutilizzando i flussi di ritorno alla fondazione, continuano ingiustamente a non essere viste di buon occhio da parte di alcune autorità fiscali cantonali. Sotto diversi aspetti, è anche discutibile che ai membri del Consiglio di fondazione venga richiesto di fare un "sacrificio", ossia di assumere una carica onorifica, senza alcuna base giuridica e senza alcun supporto dogmatico plausibile. Inoltre, alle prestazioni erogate all'estero viene talvolta negata l'esenzione fiscale senza un motivo convincente.

Detrazione fiscale

Le dotazioni per la costituzione di una fondazione che gode del beneficio dell'esonero fiscale e le liberalità a fondazioni già costituite che godono del beneficio dell'esonero fiscale sono deducibili dal reddito imponibile del fondatore o del donatore entro certi limiti.

Per l'imposta federale diretta il limite di deducibilità ammonta al 20% dell'utile netto (art. 59 cpv. 1 lett. c LIFD) per le persone giuridiche e al 20% del reddito (ridotto delle spese ai sensi degli artt. 26–33 LIFD) per le persone fisiche (art. 33a LIFD). In questo contesto, è indifferente che la liberalità sia in denaro o in altri valori patrimoniali. La legge federale sull'armonizzazione delle imposte prevede condizioni simili per la deducibilità delle prestazioni volontarie a fondazioni che godono del beneficio dell'esonero fiscale.

A livello cantonale, le leggi fiscali sono molto diverse: attualmente la deducibilità varia dal 5% (Cantone di Neuchâtel) al 100% (Cantone di Basilea Campagna), ma nella maggior parte dei Cantoni ammonta al 20%.

**Sfruttare la
concorrenza
territoriale**

Nel complesso, la prassi fiscale nei confronti delle fondazioni di pubblica utilità è insoddisfacente nella maggior parte dei Cantoni, il che è reso ancora più urtante dal fatto che uno studio condotto da Swiss Foundations e PwC nel 2019 ha dimostrato che le fondazioni al beneficio dell'esonero fiscale diventano redditizie già dopo poco tempo, perché i contributi versati dai fondatori superano in tempi relativamente brevi le perdite fiscali.

Per ottimizzare l'impatto della fondazione, il fondatore e il Consiglio di fondazione sono tenuti a scegliere la sede con le migliori condizioni possibili. A tal fine, nel determinare il Cantone nel quale fissare la sede della fondazione, devono tener conto della prassi applicata dalle autorità di vigilanza e delle imposte. Le differenze cantonali o regionali in termini di liberalismo, flessibilità e servizio sono notevoli e sono note a chi opera nel settore delle fondazioni.

Queste considerazioni valgono in particolare in un contesto internazionale: il comportamento delle autorità fiscali può incoraggiare o scoraggiare un fondatore a costituire una fondazione in Svizzera.

Raccomandazione 3

Atto costitutivo, regolamenti della fondazione, direttive, linee guida

Sulla base dell'atto costitutivo, il fondatore o il Consiglio di fondazione redige regolamenti e direttive e verifica la necessità di stilare le linee guida della fondazione.

- Il fondatore fissa nell'atto costitutivo gli obiettivi fondamentali e a lungo termine.
.....
- Il fondatore o il Consiglio di fondazione disciplina in un regolamento o in una direttiva alcune prescrizioni che devono rimanere più flessibili.
.....
- In particolare, se la formulazione del fine della fondazione è di più ampio respiro, il Consiglio di fondazione valuta la necessità di redigere linee guida da aggiornare, se necessario, periodicamente.
.....

L'atto costitutivo è la base normativa della fondazione, la sua vera e propria carta costituzionale, mentre i regolamenti e le direttive della fondazione regolano a titolo subordinato i singoli aspetti organizzativi in analogia a leggi oppure ordinanze. L'atto costitutivo definisce le disposizioni essenziali, motivo per cui può essere modificato solo in via eccezionale.

Atto costitutivo

Un Consiglio di fondazione deve però avere la facoltà di adattare l'organizzazione e l'orientamento della fondazione alle circostanze e alle esigenze del momento. Pertanto, all'interno dell'atto costitutivo, il fondatore deve lasciare un margine sufficiente per apportare delle modifiche alla fondazione in modo tale che l'attuazione ottimale del fine rimanga sempre possibile. Nel farlo, il fondatore non deve affidarsi esclusivamente a persone di fiducia a lui note: inevitabilmente, un giorno la "sua" fondazione sarà guidata da persone che non lo hanno mai conosciuto. Tale flessibilità si ottiene, tra l'altro, attraverso regole potestative ("Il Consiglio di fondazione può costituire comitati") e una versione non troppo restrittiva del fine della fondazione.

Un regolamento deve contenere tutto ciò che non può o non deve essere regolato nell'atto costitutivo, ma che merita essere disciplinato nel lungo periodo. I regolamenti della fondazione sono emanati dal fondatore o dal Consiglio di fondazione e comunicati all'autorità di vigilanza. Sono vincolanti per gli organi della fondazione, ma possono essere modificati molto più facilmente rispetto all'atto costitutivo. Ciò consente al Consiglio di fondazione, qualora il contesto dovesse cambiare, di adattare la struttura della fondazione.

Regolamenti della fondazione

Esiste un solo atto costitutivo, mentre è possibile emanare diversi regolamenti. I seguenti regolamenti costituiscono solitamente la base per il principio del *checks and balances* (equilibrio dei poteri) e la capacità di sviluppo di una fondazione:

- regolamento d'organizzazione (regolamento di gestione);
- regolamento per l'elezione e la successione dei membri del Consiglio di fondazione;
- regolamento di erogazione;
- regolamento di investimento.

È consigliabile far verificare l'atto costitutivo e, se necessario, i regolamenti della fondazione, alle autorità competenti (autorità di vigilanza sulle fondazioni, ufficio del registro di commercio, studio notarile) prima di costituire una fondazione.

Esame preliminare

Ciò vale anche per l'esonero fiscale: l'amministrazione delle contribuzioni garantisce l'esonero fiscale delle fondazioni solo sulla base della bozza dell'atto costitutivo e degli eventuali regolamenti delle fondazioni. Se l'esame preliminare evidenzia un numero maggiore di ostacoli in un determinato Cantone rispetto a un altro, occorre tenerne conto per la scelta della sede.

Direttive

Non tutte le disposizioni devono essere incluse in un regolamento formale: possono anche assumere la forma di direttive che legalmente hanno lo status di delibere da parte del Consiglio di fondazione. La fondazione non è tenuta a sottoporre l'emissione o a notificare le modifiche di una direttiva alle autorità. La classificazione di una disposizione come regolamento o direttiva si basa esclusivamente sulla sua designazione e sul suo trattamento da parte del Consiglio di fondazione. Si raccomanda pertanto che le disposizioni valide a medio termine e redatte in forma flessibile siano esposte nella forma più semplice di una direttiva. Questo vale, per esempio, per le direttive che devono essere riviste e modificate periodicamente, come:

- profilo dei requisiti dei membri del Consiglio di fondazione;
- regolamentazione delle spese;
- regolamentazione dell'attività della Direzione;
- criteri di valutazione dei progetti.

Linee guida

Se l'atto costitutivo non prevede altrimenti, è competenza del Consiglio di fondazione redigere e rinnovare periodicamente le linee guida. Le linee guida esprimono la volontà strategica del Consiglio di fondazione, orientano l'attività della fondazione e descrivono la visione futura della fondazione alla base delle sue azioni e decisioni.

Sebbene le linee guida non siano per legge obbligatorie, rappresentano comunque uno degli importanti strumenti di gestione della fondazione. Convogliano, per così dire, la filosofia e le attività della fondazione. Definiscono l'orientamento a lungo termine della fondazione e, in determinate circostanze, evidenziano il divario tra quanto auspicato e la realtà.

Benché le basi dell'identità della fondazione siano già stabilite nell'atto costitutivo, spesso sono le linee guida a mostrare la visione della fondazione e l'immagine pubblica che vorrebbe trasmettere. Le linee guida rappresentano una sorta di profilo generale della fondazione. Qualunque siano le decisioni prese, le misure pianificate e le strategie sviluppate dal Consiglio di fondazione, devono sempre rientrare nel perimetro delle linee guida e servire alla loro attuazione.

L'elaborazione delle linee guida rappresenta un'opportunità per le sfide presenti e future che la fondazione dovrà affrontare. Questo processo contribuisce in modo decisivo al suo successo. Le linee guida possono quindi diventare anche uno strumento di marketing, purché vengano poi rispettate.

Le linee guida devono essere riviste e rinnovate periodicamente (ogni 4–5 anni circa) per poter fare il punto della situazione riguardo alla fondazione. Questo processo dovrebbe interessare il maggior numero di persone coinvolte nell'attività della fondazione, eventualmente anche i destinatari. Questi ultimi devono per lo meno essere informati dell'esito. Si tratta di un approccio che contribuisce a migliorare la qualità del lavoro svolto e la motivazione delle persone coinvolte.

In quanto veicoli filantropici, le fondazioni erogative perseguono un fine basato su un sistema di valori orientati al bene comune. Sono di pubblica utilità e riconosciute come tali dalle autorità fiscali. I membri del Consiglio di fondazione e i collaboratori sono consapevoli di questa responsabilità sociale e danno forma di conseguenza a tutte le azioni, non solo quelle erogative, ma anche quelle legate alla gestione patrimoniale.

Etica

Non esiste un'etica comune per tutte le fondazioni. E' auspicabile astenersi dal proclamare principi etici generalizzati che possano essere applicati arbitrariamente ad altre organizzazioni e attività. Invece di ricorrere a formulazioni vuote e luoghi comuni, i responsabili di una fondazione sono tenuti ad adempiere al fine di pubblica utilità in modo che la gestione e l'uso delle risorse della fondazione non siano in contrasto con i principi del bene comune. Una fondazione di pubblica utilità non può tollerare che un aspetto della propria attività comprometta il bene comune.

Un fondatore può garantire che la propria visione mantenga tutta la sua vitalità specificando, nell'atto costitutivo o in un regolamento, che la fondazione si ispira alle raccomandazioni dello Swiss Foundation Code o a una regolamentazione comparabile di buone pratiche. In questo modo, si assicura che il Consiglio di fondazione s'impegni sempre a favore di uno sviluppo dinamico e solido della fondazione, anche una volta superata la fase di costituzione e persino dopo la sua morte. Se il fondatore non ha previsto una disposizione simile, il Consiglio di fondazione può fissare in qualsiasi momento tale orientamento a requisiti di qualità all'interno di un regolamento.

**Riferimento allo
Swiss Foundation
Code**

In caso la fondazione scelga di orientarsi allo Swiss Foundation Code, si raccomanda di renderlo noto tramite la comunicazione esterna, come garanzia di qualità, per esempio sul sito web e nel rapporto annuale di gestione. In questo contesto, “si orienta allo Swiss Foundation Code” è da preferire a una formulazione fuorviante come “aderisce ai principi e alle raccomandazioni dello Swiss Foundation Code”, poichè il Codice non contiene norme vincolanti che possono essere applicate o violate. È piuttosto il Consiglio di fondazione ad assumersi la responsabilità nell’attuare, nel miglior modo possibile, i principi e le raccomandazioni alla propria fondazione.

Oltre alle fondazioni erogative, si consiglia di effettuare una revisione periodica basata sui principi e le raccomandazioni dello Swiss Foundation Code a ogni fondazione in Svizzera. Così facendo si rende effettivo l’allineamento ai principi di buon governo delle fondazioni.

Consigli aggiuntivi per le fondazioni di piccole dimensioni

Definire regole fondamentali

L’atto costitutivo non è affatto sufficiente come strumento di gestione strategica e operativa. Pertanto, anche le fondazioni di piccole dimensioni non possono esimersi dal formulare per iscritto norme aggiuntive, in particolare per quanto riguarda l’attività erogativa e la gestione patrimoniale. Senza tali disposizioni, l’incoerenza, e persino una certa arbitrarietà, rischiano di diventare un principio di gestione, il che può nuocere alla fondazione.

Inoltre, alle fondazioni di piccole dimensioni, a causa della significativa sovrapposizione dei livelli strategici con quelli operativi in seno al Consiglio di fondazione, mancano gli elementi essenziali di *checks and balances*. È necessaria quindi un’ulteriore regolamentazione, soprattutto per quanto riguarda la continuità e i conflitti di interessi.

Riferimento allo Swiss Foundation Code

Lo Swiss Foundation Code è particolarmente utile e costituisce uno strumento di guida e di sostegno concreto anche per le fondazioni di piccole dimensioni, permettendo loro, malgrado il budget ridotto, di svolgere un’attività professionale e al passo coi tempi.

Gestione

Il Consiglio di fondazione ha una responsabilità legale e morale

La responsabilità della fondazione non è del fondatore e di certo neanche dell'autorità di vigilanza, bensì del Consiglio di fondazione. Quest'ultimo gestisce la fondazione e ne determina l'intera attività entro i limiti imposti dall'atto costitutivo. La gestione del Consiglio di fondazione riguarda quindi tutte le aree di una fondazione, non solo la sua organizzazione, ma anche l'attività erogativa e le finanze.

Il Consiglio di fondazione è il garante della buona gestione di una fondazione (*foundation governance*). Questa responsabilità non può essere delegata.

I membri del Consiglio di fondazione devono soddisfare elevati standard di integrità

Il Consiglio di fondazione ha solitamente pieno potere decisionale nelle aree della gestione patrimoniale e dell'utilizzo delle prestazioni da erogare, senza essere soggetto al controllo del proprietario o del mercato. Inoltre, il Consiglio di fondazione determina, in linea di principio, il proprio compenso e generalmente si rinnova in base al principio di cooptazione. "Internamente", il Consiglio di fondazione si auto controlla e costituisce il proprio organo di vigilanza.

Potere decisionale, libertà d'azione e autocontrollo caratterizzano la specifica situazione di governance delle fondazioni erogative. Il Consiglio di fondazione e i suoi membri devono pertanto rispettare elevati standard etici. I membri dei consigli di fondazione agiscono sempre nell'interesse prioritario della fondazione. Nel loro lavoro per la fondazione, non perseguono interessi propri. Allo stesso modo, non si vedono come rappresentanti o lobbisti di gruppi specifici di beneficiari o partner di cooperazione, ma solo come responsabili delle decisioni entro i limiti imposti dal fine della fondazione. Le fondazioni erogative non sono strumenti per favorire se stessi senza pagare imposte. È necessario evitare il *self-service* o il favoritismo, anche di entità minima.

La gestione di una fondazione è un compito imprenditoriale

Il Consiglio di fondazione non può modificare il fine della fondazione, ma lo deve realizzare, applicandolo alla rispettiva situazione sociale ed esprimendone la volontà. La sua attività è essenzialmente imprenditoriale, non amministrativa. I membri del Consiglio di fondazione devono considerarsi imprenditori al servizio del fine della fondazione. Devono ottenere il massimo impatto possibile con le risorse loro conferite. È su questa base che devono essere giudicati.

Le fondazioni di pubblica utilità devono creare un valore aggiunto (tracciabile) rispetto al loro fine. Le prestazioni erogate devono essere intese come investimenti nella società. Una fondazione erogativa deve sempre domandarsi in un'ottica imprenditoriale: Quali sono i risultati ottenuti dalla fondazione? Cosa è migliorato grazie al suo impegno? Qual è il ritorno sociale sull'investimento? La distribuzione arbitraria delle risorse con un'intenzione filantropica, che si considera (erroneamente) "attività di donazione", ha smesso da tempo di essere un modello per un'attività delle fondazioni al passo coi tempi.

I livelli di gestione devono essere separati

A livello operativo, di norma, il Consiglio di fondazione nomina una Direzione, i cui membri non siedono nel Consiglio. Questa separazione è un prerequisito per il principio di *checks and balances* (equilibrio dei poteri), soprattutto perché, come già detto, una fondazione erogativa non è controllata né da un proprietario né dal mercato stesso. Per le fondazioni di medie e grandi dimensioni è indispensabile avere una Direzione: da un lato, è un organo esecutivo e rappresenta in un certo senso l'amministrazione della fondazione; dall'altro, è un organo di stato maggiore e prepara il contenuto delle decisioni del Consiglio di fondazione, contraddistinto da un orientamento strategico. Tuttavia, la nomina di una Direzione non solleva il Consiglio di fondazione dalla propria responsabilità di gestione.

Raccomandazione 4

Funzione del Consiglio di fondazione

Il Consiglio di fondazione dirige la fondazione.

- Il Consiglio di fondazione decide in modo indipendente e sotto la propria responsabilità entro i limiti imposti dall'atto costitutivo. Se il fondatore è un membro del Consiglio di fondazione, ciò non esime gli altri membri da un giudizio indipendente.
- Il Consiglio di fondazione determina la politica della fondazione e la strategia relativa all'attività erogativa e alle finanze. Ne controlla l'attuazione e presta attenzione all'equilibrio tra obiettivi e risorse a breve, medio e lungo termine.
- Il Consiglio di fondazione riesamina periodicamente la politica, la strategia e l'organizzazione della Fondazione. Ciò include anche la valutazione della Direzione e dello stesso Consiglio di fondazione.

Il Consiglio di fondazione è l'organo supremo della Fondazione. È responsabile delle attività della fondazione e agisce sotto la propria responsabilità. Non amministra la fondazione, ma la conduce. Il compito principale del Consiglio di fondazione è la realizzazione del fine della fondazione. Per questo motivo deve, in particolare, svolgere i compiti di gestione, promozione e responsabilità finanziaria come stabiliti dalla legge:

Condizione: gestione strategica della fondazione e definizione degli obiettivi

- Definire la sua organizzazione nei regolamenti e nelle direttive della fondazione, a meno che non sia prevista dall'atto costitutivo;
- Pianificare le risorse umane in seno al Consiglio di fondazione e alla Direzione;
- Nominare e revocare la Direzione e le persone incaricate di rappresentare la fondazione;
- Monitorare quest'ultima, in particolare rispetto agli obiettivi;
- Approvare il rapporto di gestione/rapporto annuale;
- Vigilare sulla conformità (compliance): tutte le azioni della fondazione sono conformi alle norme legali e statutarie applicabili?

Attività erogativa: strutturazione delle attività

- Definire la strategia di erogazione,
- Definire i regolamenti di erogazione,
- Decidere in merito ai principali finanziamenti da erogare.

Finanze: strutturazione della gestione patrimoniale, della contabilità e del controllo finanziario

- Definire la gestione patrimoniale.
- Decidere il tipo di sistema contabile e la nomina di un ufficio contabile.
- Eleggere l'ufficio di revisione.
- Approvare il budget e i conti annuali.
- Approvare il rapporto di revisione.

Il Consiglio di fondazione determina, nell'ambito delle disposizioni del fondatore, un'organizzazione in linea con la politica, la strategia e le dimensioni della fondazione. Quando istituisce altri organi, come commissioni, comitati scientifici o la Direzione, deve assicurarsi di garantire che i loro compiti, competenze e responsabilità siano congruenti.

In accordo con la strategia della fondazione, il Consiglio di fondazione cerca attivamente e con lungimiranza campi di azione o di

attività in cui il fine della fondazione possa essere realizzato in modo ottimale.

**Promozione
del settore delle
fondazioni**

Il Consiglio di fondazione non esercita la sua responsabilità solo attraverso l'attività erogativa. Si considera anche un attore del settore delle fondazioni, un'area del cosiddetto terzo settore che, tra il settore economico privato e quello statale, sta assumendo un ruolo sempre più importante all'interno della società. A questo proposito, è interessato all'impatto delle azioni della sua fondazione al di là dell'ambito in cui opera.

Il Consiglio di fondazione partecipa allo sviluppo del settore delle fondazioni in Svizzera, per esempio collaborando con altre fondazioni o intrattenendo scambi con altri attori rilevanti del settore privato e pubblico. Sostiene e accompagna progetti finalizzati alla promozione e allo sviluppo del terzo settore stesso, in particolare del settore delle fondazioni. Questo impegno rientra nell'attività di una gestione moderna della fondazione di pubblica utilità e contribuisce ad accrescere l'importanza economica e civica del settore filantropico.

**Regolamento
d'organizzazione**

In conformità all'atto costitutivo, il Consiglio di fondazione determina in un regolamento (regolamento dell'organizzazione, regolamento di gestione) l'organizzazione della fondazione più adatta a realizzarne efficacemente il fine. A tale scopo crea condizioni chiare. Il Consiglio di fondazione si organizza e definisce i compiti e le competenze della Direzione e degli altri organi. Si riserva il diritto di approvare le attività più significative.

Diritto di firma

Dopo una valutazione dei rischi, il Consiglio di fondazione definisce i propri rappresentanti, ovvero chi ha diritto di firma. Nei rapporti con le banche si consiglia in genere la firma congiunta, al fine di mantenere il principio del doppio controllo. Da un punto di vista pratico, tuttavia, il diritto di firma individuale in altri ambiti può essere utile, a condizione che venga regolamentato in una direttiva o tramite delibera del Consiglio di fondazione.

Presidenza

Sebbene non richiesto dalla legge, si raccomanda di nominare un presidente e, se necessario, un vicepresidente come suo sostituto e consigliere. Entrambi possono formare il Comitato direttivo, riunendo così due elementi necessari nella gestione di una fondazione: continuità e controllo.

Il Consiglio di fondazione esamina periodicamente tutte le aree in cui opera la fondazione. Valuta in particolare:

**Revisione
periodica**

- la politica e la strategia della fondazione;
- le linee guida;
- i regolamenti della fondazione e le direttive;
- l'organizzazione della fondazione;
- l'efficienza e l'efficacia delle attività della fondazione;
- la possibilità di attuazione del fine della fondazione con i fondi disponibili;
- la performance della Direzione;
- la propria prestazione.

Nell'esaminare le aree in cui opera la fondazione, il Consiglio di fondazione si ispira a una regolamentazione di buone pratiche, per esempio lo Swiss Foundation Code. Un confronto periodico della propria fondazione con tale quadro di autoregolamentazione di buon governo favorisce l'ulteriore sviluppo della fondazione stessa. Allo stesso modo, il Consiglio di fondazione misura le suddette aree, per quanto possibile, rispetto alle migliori istituzioni erogative private e statali comparabili, e apporta adeguamenti e miglioramenti laddove necessario.

Le fondazioni che cessano in gran parte la propria attività erogativa vengono ammonite dall'autorità di vigilanza sulle fondazioni. Ciononostante, esiste un gran numero di fondazioni "inattive" o "dormienti", ossia che non sono in grado di sfruttare al meglio le loro possibilità, né tantomeno massimizzano l'impatto delle loro attività di erogazione. Nel caso delle fondazioni di piccole dimensioni, la causa può essere il rapporto sfavorevole tra rendimento patrimoniale e costi di gestione, oppure tra prestazione erogata e costi di amministrazione. Ma quando, per esempio, il Consiglio di fondazione consente elevati costi di amministrazione, quando tollera alti costi di gestione patrimoniale con rendimenti modesti, quando investe in eccessive riserve di fluttuazione o di altro tipo, quando è troppo orientato alla reale conservazione del patrimonio della fondazione invece che alla realizzazione del fine della fondazione o semplicemente non impiega i fondi a disposizione, non sta adempiendo alla sua responsabilità perché sta limitando l'impatto della fondazione senza che sia necessario.

Fondazioni inattive

Limitando l'attività della fondazione o riducendola a mera attività amministrativa che tuttavia genera commissioni elevate di gestione operativa e di quella patrimoniale, il Consiglio di fondazione viola la volontà del fondatore e i propri doveri: non attua (in modo sufficiente) il fine della fondazione, cessa di garantire un'adeguata influenza esterna

sulla fondazione che gli è stata affidata, talvolta si limita a servire “se stesso” o i propri interessi.

Non è accettabile che una fondazione resti eternamente poco attiva. Il Consiglio di fondazione deve trovare una nuova soluzione (rinnovo, modifica del fine, fusione, liquidazione, ecc.).

Delega

Il Consiglio di fondazione può delegare alcuni compiti a comitati, a singoli membri, alla Direzione o a terzi.

Alla Direzione è affidata l'attuazione operativa della strategia della fondazione. È sconsigliata, invece, la delega di compiti strategici.

Delegare non significa scaricarsi dei problemi, ma coinvolgere altre competenze e capacità per poterli risolvere. Nonostante la delega dei compiti, la responsabilità rimane sempre del Consiglio di fondazione.

Sistema di controllo interno (SCI), gestione del rischio, responsabilità civile

Indipendentemente dalle sue dimensioni, ogni fondazione deve dotarsi di un sistema di controllo interno (SCI) (cfr. art. 728a cpv. 1 n. 3 CO), il cui funzionamento ineccepibile deve essere monitorato secondo il principio del *checks and balances*. In sostanza, si tratta di prevedere regole e procedure di monitoraggio necessarie per una corretta gestione operativa e per un'adeguata gestione dei rischi specifici della fondazione. Il SCI va oltre la semplice contabilità e copre tutti i settori della fondazione. Uno dei principali obiettivi del controllo interno è individuare tempestivamente potenziali rischi e vulnerabilità e quindi prevenire i danni.

Di tanto in tanto, il Consiglio di fondazione deve discutere dei rischi nell'ottica di un *issue management*. Quali sono i rischi palesi e nascosti che la fondazione si assume nel contesto delle sue attività orientate alle opportunità? Come affronta un eventuale danno o crisi in termini di contenuti e comunicazione?

Ai membri degli organi della fondazione e ai dipendenti delle fondazioni esposti a rischi elevati, si raccomanda di stipulare un'assicurazione di responsabilità civile per gli organi direttivi. Le cariche onorifiche non rendono immuni dalle responsabilità.

Autorità di vigilanza

Il Consiglio di fondazione informa l'autorità di vigilanza dei fatti che possono essere rilevanti ai fini della responsabilità. Tuttavia, l'autorità di vigilanza non esonera il Consiglio di fondazione dalle sue responsabilità. Né può concedergli il discarico ai sensi del diritto civile.

Conformità

Il Consiglio di fondazione è responsabile dell'osservanza delle leggi svizzere ed estere vigenti (diritto delle fondazioni, diritto tributario,

diritto della previdenza sociale, diritto della protezione dei dati, ecc.). Verifica inoltre il rispetto delle norme statutarie da parte di tutti gli organi della fondazione, dei dipendenti e delle terze parti coinvolte.

Consigli aggiuntivi per le fondazioni di piccole dimensioni

Il Consiglio di fondazione delle fondazioni di piccole dimensioni è solitamente responsabile della gestione strategica e operativa delle stesse. Ciò richiede un'organizzazione più semplice possibile, ma aggrava il problema della governance dell'autocontrollo.

**Semplificare
l'organizzazione**

Soprattutto a causa della concentrazione delle competenze e dei compiti, il Consiglio di fondazione deve interrogarsi regolarmente e in modo critico rispetto alle proprie prestazioni.

**Valutazione delle
proprie prestazioni**

Soprattutto le fondazioni di piccole dimensioni di durata indeterminata, prima o poi rischiano di non essere quasi più in grado di erogare prestazioni significative o adeguate. Con il passare del tempo – quando il ricordo del fondatore sbiadisce, il mito della fondazione diventa meno tangibile e si avvicinano generazioni di consiglieri di fondazione – diminuisce progressivamente la volontà di realizzare efficacemente il fine della fondazione. A volte, il rendimento patrimoniale serve essenzialmente solo a finanziare gli onorari e le spese dei fornitori di prestazioni che, a causa delle dimensioni ridotte della fondazione, sono spesso anche membri del Consiglio di fondazione.

**Sfruttare
il potenziale**

In questo contesto, il Consiglio di fondazione non può neanche argomentare a sua discolpa che il patrimonio risulta o non risulta più sufficiente, o che il fine della fondazione è diventato obsoleto e non può più essere realizzato. Se così fosse, il Consiglio di fondazione sarebbe obbligato a prendere in esame modifiche strutturali per continuare ad attuare al meglio la volontà del fondatore e il fine della fondazione: conversione in fondazione di consumo del patrimonio, modifica del fine, liquidazione, fusione con una fondazione affine o trasferimento del patrimonio in una fondazione mantello.

È soprattutto compito delle fondazioni di medie e grandi dimensioni dimostrare un impegno strategico nei confronti del settore delle fondazioni e dedicarvi risorse adeguate. Le fondazioni di piccole dimensioni non dovrebbero gravare i loro bilanci limitati con questo compito, ma devono poter beneficiare dell'impegno delle fondazioni più grandi.

**Verificare
l'impegno per
il settore
delle fondazioni**

In singoli casi, tuttavia, anche piccoli contributi possono fare una grande differenza, soprattutto nel caso di iniziative cooperative come quelle che si sono affermate nel panorama delle fondazioni sotto forma di consorzi. Si tratta di comunità di finanziamento che pongono l'interesse comune al di sopra del potere finanziario dei singoli partecipanti, solitamente contraddistinti dallo stesso livello di influenza e di coinvolgimento, indipendentemente dai contributi che forniscono.

Raccomandazione 5

Rinnovo del Consiglio di fondazione

Se non disciplinata dall'atto costitutivo, il Consiglio di fondazione stabilisce la procedura per la nomina e la revoca dei suoi membri oltre che del presidente e vicepresidente.

- Il Consiglio di fondazione stabilisce la durata dei mandati compresi tra i due e i cinque anni.
- Il Consiglio di fondazione stabilisce il numero massimo di mandati e/o i limiti di età dei suoi membri.
- Il Consiglio di fondazione pianifica il rinnovo scaglionato dei suoi membri.

Rinnovo

Il gruppo dei membri del Consiglio di fondazione incaricato della gestione della fondazione deve rinnovarsi periodicamente per garantire una certa capacità di sviluppo. Pertanto, l'attività dei membri del Consiglio di fondazione è limitata nel tempo. Per definire il processo di rinnovo, si raccomanda di emanare una direttiva per l'elezione e la successione.

Quando vengono eletti nuovi membri in seno al Consiglio di fondazione, è importante mantenere la vitalità della fondazione e assicurarne la continuità: si tratta di una sfida particolare che deve essere pianificata.

Durata dei mandati

I mandati concretizzano, in termini di tempo, il rapporto dei membri del Consiglio di fondazione con la fondazione. Consentono al Consiglio di fondazione di rinnovarsi in modo sistematico e periodico, di rimanere eterogeneo e diversificato in termini di età e di evitare l'invecchiamento. Anche gli stretti legami personali tra i membri di lunga data del Consiglio di fondazione possono rappresentare una minaccia per la fondazione. Le violazioni della buona gestione della fondazione, come il *self-dealing*, sono spesso tollerate come indulgenze tra buoni colleghi. Tuttavia, favori e vantaggi personali, punti oscuri, tabù, agevolazioni ecc. vanno sempre a discapito della fondazione e delle sue capacità di esercitare un impatto.

Il fatto che un mandato abbia una durata limitata conferisce dinamicità al Consiglio di fondazione e ne struttura le attività. Occorre tuttavia definire il numero complessivo di mandati in base ai quali è possibile essere rieletti.

Si raccomanda un mandato da due a cinque anni. Nella prassi si trovano anche mandati di un anno. Una volta all'anno, l'ordine del giorno prevede la voce "Nomine". I mandati di un anno hanno il vantaggio che, grazie all'impossibilità di essere rieletti, si può evitare la destituzione di un membro. Allo stesso tempo possono però rendere difficile la pianificazione a lungo termine sia per la fondazione sia per i membri del Consiglio di fondazione.

Limiti di mandato e limiti di età

I limiti di mandato e di età favoriscono il rinnovamento e il ringiovanimento sistematico del Consiglio di fondazione. Anche se si tratta del fondatore stesso o dei suoi familiari, di solito è necessario fissare dei limiti di mandato al fine di proteggere tutte le persone coinvolte da difficili controversie personali e preservare la fondazione dai pericoli di un irrigidimento.

Stabilire la durata del mandato è indispensabile anche per la presidenza del Consiglio di fondazione. Anche in questo caso si dovrebbe, da un lato, esaminare la possibilità di una rielezione e, dall'altro, fissare limiti di mandato e di età.

A seconda delle caratteristiche (scopo, dimensioni, posizionamento) della rispettiva fondazione, l'organo competente per le nomine dei membri del Consiglio di fondazione possono essere:

Competenza elettorale

- Il Consiglio di fondazione stesso (cooptazione). Questa variante è la più comune, ma nasconde il rischio di un rinnovo improprio. Si consiglia di istituire una commissione di nomina o di successione per preparare l'elezione e, se possibile, proporre più candidati. La Direzione può essere coinvolta in questo processo. A volte è anche consigliabile rivolgersi a esperti esterni indipendenti. I membri uscenti, invece, non possono fare parte della commissione di nomina o di successione, né potranno votare i loro successori.
- Un ente esterno (il fondatore, soggetti terzi, la famiglia del fondatore, il settore pubblico, ecc.) che avrebbe una grande influenza sulla fondazione.
- Sono possibili anche forme miste, p. es. nel caso in cui alcuni membri del Consiglio di fondazione siano cooptati e gli altri eletti da terzi.

Se un fondatore desidera stabilire nell'atto costitutivo che determinate istituzioni (p. es. imprese, enti pubblici) possono delegare dei rappresentanti in seno al Consiglio di fondazione, deve chiarire in anticipo se tali istituzioni hanno davvero un interesse a essere rappresentati in maniera permanente. Questo requisito dovrebbe essere formulato nell'atto costitutivo in modo tale che non sia sempre delegato un funzionario specifico (p. es. il capo di un dipartimento), ma una persona idonea e interessata a rappresentare l'istituzione nel Consiglio di fondazione.

Membri d'ufficio

I membri d'ufficio vanno previsti solo per motivi giustificati.

Le condizioni e la procedura in caso di destituzione di un membro vanno stabilite in un regolamento, a meno che il fondatore non le abbia disciplinate nell'atto costitutivo. In tale documento va definito anche il quorum necessario per la destituzione. Si raccomanda un quorum qualificato (p. es. due terzi di tutti i membri del Consiglio di fondazione). Il requisito dell'unanimità, invece, è fortemente sconsi-

Destituzione di un membro

gliato perché equivale a un potere di veto dato a ogni singolo membro e può rendere impossibile la destituzione.

Il membro oggetto della destituzione deve potersi esprimere prima della votazione, ma non può votare. Le destituzioni devono essere oggettivamente giustificate e non possono essere mai arbitrarie; un aspetto, questo, che può far aumentare sul piano psicologico l'accettazione da parte del membro destituito ed è legalmente necessario in caso di contestazione. Le motivazioni devono riguardare l'attività della fondazione e la realizzazione del fine della fondazione: p. es., ostruzione qualificata all'attività della fondazione, inattività, o il fatto che il membro non soddisfa (più) il profilo dei requisiti. I possibili motivi di destituzione possono essere esemplificati nell'atto costitutivo o in un regolamento.

Della possibilità di destituzione talvolta si abusa in modo da liberarsi di membri del Consiglio di fondazione critici e scomodi. Per conferire un'apparenza di legittimità alla destituzione si pretende di addurre ragioni oggettive: se, p. es., un nuovo membro del Consiglio di fondazione critica condizioni di governance inaccettabili, come un conflitto di interessi permanente, e le ostacola nell'interesse di massimizzare l'impatto della fondazione e di adempiere alle proprie responsabilità, i membri che beneficiano di tali condizioni insostenibili reagiscono in modo molto sensibile. L'elemento di disturbo viene rapidamente destituito con motivazioni che ricordano i divorzi, e le attività di *self-dealing* possono continuare indisturbate. La prassi restrittiva delle autorità di vigilanza sulle fondazioni e dei tribunali nel valutare la legittimità attiva di fare appello all'autorità di vigilanza sulle fondazioni rende difficile per i membri del Consiglio di fondazione destituiti. Questa pratica legale, ampiamente criticata, non fornisce alle fondazioni una protezione sufficiente.

Il membro del Consiglio di fondazione può evitare la minaccia di destituzione rassegnando le proprie dimissioni.

Una procedura più blanda della destituzione è, come detto in precedenza, il divieto di essere rieletti a fine mandato.

Consigli aggiuntivi per le fondazioni di piccole dimensioni

Anche per le fondazioni di piccole dimensioni, l'obiettivo deve essere quello di eleggere nel Consiglio di fondazione persone impegnate, professionalmente affermate e orientate al lavoro di squadra.

Sedere nel Consiglio di fondazione di una grande fondazione offre la possibilità di partecipare a decisioni importanti e un certo grado di prestigio. Entrambe queste ragioni motivazionali vengono meno nel caso delle fondazioni di piccole dimensioni. Se per le fondazioni di medie e grandi dimensioni può essere difficile convincere persone impegnate e professionalmente affermate a diventare membri, lo è molto di più per quelle di piccole dimensioni. Nella maggior parte dei casi, è richiesto un lavoro a titolo onorifico e, inoltre, non disponendo di un ufficio preposto alle attività operative, una partecipazione attiva a tutti i livelli dell'attività della fondazione. È quindi importante informare in anticipo i potenziali membri del Consiglio di fondazione in modo esauriente e realistico in merito ai loro compiti, alle loro mansioni e all'impegno di tempo previsto.

**Acquisire nuovi
membri**

Raccomandazione 6

Numero e profilo dei requisiti dei membri del Consiglio di fondazione

Il Consiglio di fondazione è generalmente composto da cinque a sette persone, ma di norma almeno da tre persone. I membri hanno le competenze e il tempo necessari per svolgere i loro compiti e seguono una formazione continua e sistematica.

- Se non prescritto dall'atto costitutivo, il Consiglio di fondazione definisce in un regolamento o in una direttiva il numero dei membri del Consiglio di fondazione e i criteri di selezione dei candidati in relazione al profilo dei requisiti.
- La composizione del Consiglio di fondazione è equilibrata e in sintonia con il fine della fondazione.
- Il Consiglio di fondazione garantisce un'adeguata introduzione dei nuovi membri e una formazione continua e mirata per tutti i membri.

L'intenzione di lavorare a titolo onorifico o volontario non dispensa il candidato dall'essere idoneo alla carica da ricoprire. Il Consiglio di fondazione dovrebbe essere composto da persone con le necessarie competenze professionali e personali per garantire un processo decisionale indipendente, in uno scambio critico di opinioni con i colleghi e la Direzione.

Idoneità

Se non specificato dal fondatore il Consiglio di fondazione definisce, in conformità con il fine della fondazione, quali competenze particolari devono avere i suoi membri.

Competenze

Nessun interesse personale o istituzionale, diretto o indiretto, nelle attività erogative della fondazione può essere associato alla competenza professionale richiesta. In caso contrario, la fondazione corre il rischio di essere utilizzata dai singoli membri come piattaforma di acquisizione di potenziali destinatari.

Non è sufficiente essere competenti nel campo inerente al fine della fondazione. I membri del Consiglio di fondazione devono possedere anche le competenze finanziarie necessarie per le loro attività ed essere disposti a occuparsi di questioni finanziarie nell'ambito dell'adempimento delle loro responsabilità. Queste riguardano in primo luogo il finanziamento e il controllo dei progetti, in secondo luogo l'allestimento del budget e i conti annuali e in terzo luogo la gestione patrimoniale.

È essenziale che il Consiglio di fondazione disponga di competenze finanziarie di base per poter ricorrere a esperti esterni con la possibilità di controllarne e valutarne l'operato. Si sconsiglia l'inserimento di esperti esterni come membri del Consiglio di fondazione, perché in questo modo si confonde il confine tra mandante e mandatario, rendendo il controllo più difficile o addirittura impossibile.

Per realizzare il fine della fondazione può essere utile acquisire quali membri del Consiglio di fondazione a persone note, influenti o *decision maker* del mondo degli affari, della società, della politica, dell'amministrazione, dello sport o della cultura. Essi non dovrebbero tuttavia essere eletti solo per motivi di immagine. Decisivo è l'impegno che una persona è disposta ad assumere e come membro del Consiglio di fondazione e se è in grado di adempiere a tale compito. Il Consiglio di fondazione è un organo di gestione e non deve diventare una carica "di mera apparenza".

Reputazione

Certamente le buone relazioni, il contributo di una rete e un nome conosciuto possono essere una componente competitiva anche a sostegno dell'immagine pubblica della fondazione. Tuttavia, l'alto

profilo dei membri dei consigli di fondazione è anche associato a rischi quali la scarsa disponibilità e la reputazione altalenante.

Circostanze personali

I candidati e i membri in carica del Consiglio di fondazione devono informare l'organo competente in modo tempestivo ed esauriente di qualsiasi fatto o sviluppo della loro vita personale o professionale che possa influire sulla reputazione della fondazione.

Preparazione delle elezioni

Per una pianificazione attiva e a lungo termine della successione, è consigliabile tenere un elenco riservato di potenziali candidati, in modo da abbreviare i processi di ricerca.

Chiunque abbia un conflitto di interessi permanente o grave non è (o non è più) eleggibile. Lo stesso vale per le persone che non soddisfano più il criterio del limite di mandato o di età.

Profilo richiesto

Nella misura in cui non siano già prescritti dall'atto costitutivo, il Consiglio di fondazione determina i criteri per la nomina dei candidati. Il profilo dei requisiti deriva dai principi fondamentali della fondazione (fine della fondazione, strategia della fondazione) e descrive i requisiti professionali e personali. Sulla base dei requisiti generali da stabilire in un regolamento o in una direttiva della fondazione (idoneità, disponibilità, competenza tecnico-professionale), nel caso concreto di successione occorre elaborare requisiti specifici.

I requisiti generali e specifici costituiscono la base per la discussione sui candidati e garantiscono che siano determinanti i criteri oggettivi e non le relazioni personali. Gli stessi criteri di elezione oggettivi si applicano anche ai familiari del fondatore o dei membri del Consiglio di fondazione.

Sono inoltre da definire le condizioni relative al carico di lavoro, al compenso, ecc. associate alla collaborazione in seno al Consiglio di fondazione. I candidati devono essere informati in modo dettagliato delle aspettative riposte in loro, così che sappiano quali obblighi si assumono accettando la nomina.

Dimensioni

Per legge, il Consiglio di fondazione può avere anche un solo membro, ma è una prassi poco raccomandabile: da un lato, all'interno del Consiglio di fondazione non dovrebbero mancare il dialogo e il controllo, dall'altro, difficilmente una sola persona riunisce tutte le competenze necessarie per la gestione di una fondazione. Infine, una fondazione di questo tipo non avrebbe più una guida, se l'unico membro del consiglio di fondazione venisse a mancare.

Il numero dei membri del Consiglio di fondazione non deve essere troppo esiguo, affinché, da un lato, siano disponibili tutte le competenze necessarie e, dall'altro, i membri apportino esperienze e conoscenze provenienti da aree diverse. Inoltre, le funzioni di gestione e controllo possono così essere distribuite in maniera adeguata. D'altro canto, il Consiglio di fondazione dovrebbe essere sufficientemente piccolo da consentire un processo decisionale efficiente e mantenere la capacità di agire. È preferibile prevedere un numero dispari di membri per raggiungere una maggioranza nelle votazioni.

La composizione del Consiglio di fondazione deve essere equilibrata. Questo requisito può essere richiesto e specificato dal fondatore nell'atto costitutivo, ma può essere dettato da circostanze oggettive anche senza tali prescrizioni: a seconda del fine della fondazione e del campo di applicazione, l'equilibrio desiderato può riguardare criteri molto diversi, come l'età, il genere, la competenza, l'appartenenza linguistica, nazionale, regionale o ideologica, il luogo di residenza, la sfera di influenza professionale e l'esperienza, ecc. Un buon equilibrio evita la dannosa mancanza di discussioni, che andrebbe a discapito dell'ottimizzazione dell'impatto, e sostiene la competenza, lo scambio vivace di opinioni e l'autocontrollo nel Consiglio di fondazione.

**Equilibrio e
diversità**

I membri del Consiglio di fondazione che non hanno il tempo necessario per svolgere diligentemente i loro compiti e le loro responsabilità non sono utili alla fondazione. Per questo motivo, la disponibilità di tempo, che si dimostra nella partecipazione alle riunioni del Consiglio di fondazione, deve essere verificata periodicamente.

**Disponibilità di
tempo**

Secondo il Codice civile e l'Ordinanza sul registro di commercio, non sussistono requisiti di nazionalità o residenza. Tuttavia, tali requisiti possono essere indicati nell'atto costitutivo.

**Requisito di
residenza**

Dopo l'elezione, i nuovi membri firmano una dichiarazione formale di accettazione che ha il carattere di un codice di condotta orientato ai requisiti generali e specifici della fondazione. Dal punto di vista giuridico, fa parte del rapporto contrattuale tra la fondazione e il membro del Consiglio di fondazione e specifica i suoi diritti e doveri.

**Dichiarazione di
accettazione**

I nuovi membri eletti devono essere introdotti in modo tale da essere all'altezza del loro compito fin dall'inizio. L'introduzione viene solitamente effettuata dal Presidente e dalla Direzione.

Introduzione

Formazione continua

Anche per i membri del Consiglio di fondazione è indispensabile una formazione continua e sistematica, da un lato per quanto riguarda lo specifico lavoro di attività erogativa e gestione patrimoniale da svolgere in seno alla fondazione, dall'altro per quanto riguarda gli aspetti fondamentali e di attualità dell'operato di pubblica utilità della fondazione. Il Consiglio di fondazione definisce come, in quali ambiti e con quale periodicità organizza la formazione continua e come verifica i risultati.

Consigli aggiuntivi per le fondazioni di piccole dimensioni

Mantenere ristretto il Consiglio di fondazione

Nel caso di fondazioni di piccole dimensioni, con un fine semplice da perseguire e che richiede ai membri del Consiglio di fondazione con esiguo impegno temporale il numero può essere inferiore a cinque, ma non dovrebbe mai essere inferiore a tre, in modo da garantire il controllo reciproco e delle decisioni a maggioranza.

Pianificare per tempo la successione

Poiché il Consiglio di fondazione si assume sia la responsabilità strategica sia quella operativa, deve cercare con anticipo i candidati adatti a sostituire i membri uscenti, per evitare di sovraccaricare i membri rimanenti.

Raccomandazione 7

Remunerazione dei membri del Consiglio di fondazione

I membri del Consiglio di fondazione vengono adeguatamente remunerati qualora non desiderino ricoprire una carica onorifica e se le risorse della Fondazione lo consentono.

- La remunerazione dei membri del Consiglio di fondazione viene regolata per iscritto. In linea di principio si basa sull'incarico, sul dispendio di tempo, sulla competenza, sull'esperienza, sulle prestazioni e sulle risorse della fondazione.
- La rinuncia dei membri del Consiglio di fondazione a essere retribuiti non deve andare a discapito della professionalità.

Carica onorifica

Assumere una carica onorifica in seno a una fondazione è ben accettato. In Svizzera esiste una lunga tradizione di attività onorifiche basate sul volontariato. L'impegno a titolo onorifico, tuttavia, deve andare di pari passo con la professionalità (competenza, esperienza e impegno).

I limiti di una carica onorifica

Il dilettantismo – nell'ambito dell'attività erogativa come nella gestione del patrimonio della fondazione – costa alla fondazione più del compenso di membri competenti nel Consiglio di fondazione e limita l'impatto del fine della fondazione.

È facile che i membri con carica onorifica assumano un atteggiamento di pretesa nei confronti della fondazione: poiché forniscono servizi alla stessa senza compenso, sono convinti che la fondazione sia in debito nei loro riguardi e che siano legittimati ad esercitare determinati diritti nei suoi confronti. A loro parere, i favori, per esempio accordati a persone appartenenti alla propria rete professionale e privata, assume la connotazione di un compenso disinteressato per la carica onorifica che ricoprono, ma non lo è affatto.

L'attività onorifica è spesso addotta come scusa per prestazioni scarse: la fondazione dovrebbe essere grata che qualcuno lavori per lei gratuitamente. Essa non può pure aspettarsi che ciò venga fatto particolarmente bene. In questo caso va rilevato che un Consiglio di fondazione si assume la piena responsabilità della fondazione, indipendentemente dalla modalità di compensazione. Una carica onorifica non dispensa i membri del Consiglio di fondazione dalle loro responsabilità civili.

Pratiche di diritto tributario obsolete

Tra le autorità fiscali e di vigilanza sulle fondazioni circola erroneamente la convinzione che l'attività consacrata al funzionamento della fondazione debba essere un "sacrificio": al Consiglio di fondazione viene chiesto tale sacrificio come condizione per ottenere l'esonero fiscale della fondazione. Questa pretesa è scorretta, perché né la fondazione né i membri del Consiglio di fondazione devono fare un sacrificio, come rinunciare per principio a un compenso per il lavoro svolto. Sono i fondatori e i donatori a compiere un sacrificio rinunciando volontariamente al proprio patrimonio e destinando i propri beni e le dotazioni successive a favore di terzi.

Una carica onorifica perde completamente il suo fascino quando non si basa sulla libera scelta, ma è imposta dalle autorità.

La richiesta di ricoprire una carica onorifica non è né plausibilmente giustificata, né legalmente supportata, né logicamente fondata:

Richiesta di cariche onorifiche senza base legale e logica

- È la fondazione di pubblica utilità a dover essere disinteressata, non il membro del Consiglio di fondazione.
- Se la fondazione cerca persone competenti e vuole ottenere i loro servizi, in linea di principio deve pagare un compenso a prezzi di mercato per avere la garanzia che la fondazione sia gestita in modo professionale. Il pagamento di un compenso adeguato assicura la collaborazione di membri qualificati e impegnati in seno al Consiglio di fondazione.
- La remunerazione assolutamente consueta e giustificata dell'ufficio di revisione, secondo organo della fondazione imposto dalla legge, non viene mai messa in discussione; lo stesso vale per la Direzione o per gli altri organi o dipendenti della fondazione. È assurdo che ciò avvenga solo con il Consiglio di fondazione, ossia l'organo che gestisce la fondazione ed è responsabile in ultima istanza di tutte le attività della fondazione.
- La richiesta di un'attività onorifica ai membri del Consiglio di fondazione è diametralmente contraria alla loro rigorosa responsabilità personale illimitata.
- Anche dal punto di vista fiscale, questa richiesta è insensata: i compensi dei Consigli di fondazione sono redditi imponibili e tornano quindi allo Stato sotto forma di imposte, mentre il denaro versato come contributi di finanziamento viene a mancare allo Stato a causa dell'esonero fiscale.

Il 6 dicembre 2012, il Consigliere di Stato Luc Recordon ha presentato un'interpellanza sullo status dei membri del Consiglio di fondazione chiedendo al Consiglio federale di spiegare "se e in che misura dovrebbe essere possibile, a suo parere, compensare i membri dei consigli di fondazione per le loro attività e responsabilità, tenendo conto delle rispettive competenze".

Dichiarazioni del Consiglio federale

Di seguito, il 13 febbraio 2013, il Consiglio federale ha dato, tra le altre, le seguenti indicazioni:

«Secondo la legge vigente, le autorità di vigilanza non possono né vietare né prescrivere una remunerazione adeguata dei membri del consiglio di fondazione. A seconda delle circostanze, la professionalità retribuita è preferibile al dilettantismo a titolo onorifico. Tuttavia, la corresponsione di un compenso deve sempre essere finalizzata alla realizzazione del fine della fondazione, aumentando la professionalità della gestione. Inoltre, nel fissare la remunerazione occorre tenere con-

to delle responsabilità e delle competenze dei membri del consiglio di fondazione, nonché delle risorse della fondazione. [...]

La flessibilità della legge attuale permette di tenere conto delle esigenze individuali».

Va inoltre ricordato che la revisione del diritto della società anonima del 19 giugno 2020 introduce anche un nuovo articolo 84b CC, che presuppone naturalmente un compenso per il Consiglio di fondazione.

**Autonomia della
fondazione
nel determinare
la remunerazione
del Consiglio
di fondazione**

Una fondazione può determinare autonomamente la remunerazione dei membri del Consiglio di fondazione, così come può definire autonomamente i salari dei propri dipendenti. Nessuna autorità dovrebbe intervenire in questo caso, tranne che per correggere gli eccessi. Il fattore decisivo per definire i compensi, come in tutti gli altri settori della vita economica, sono le prestazioni. Idealmente, anche i membri del Consiglio di fondazione che percepiscono un compenso sono caratterizzati da un alto livello di motivazione personale, simile a quello dei volontari. Per questo motivo spesso accettano un compenso moderato.

**Regolamento
dei compensi e
delle spese**

Il versamento dei compensi e il rimborso delle spese devono essere stabiliti per iscritto in un regolamento o una direttiva e devono essere resi trasparenti almeno all'interno della fondazione.

**Adeguatezza del
compenso**

Per quanto riguarda l'importo del compenso, è necessario effettuare un confronto con altre fondazioni od organizzazioni comparabili.

I gettoni di presenza possono essere pagati con un importo forfettario o in base al tempo dedicato. I lavori che richiedono una competenza speciale, perizie, incarichi aggiuntivi, ecc. possono essere remunerati separatamente. Parimenti la funzione presidenziale può essere remunerata di più rispetto a quella di membro a causa dei requisiti speciali e della richiesta maggiore di tempo da dedicare alla fondazione.

Il compenso deve sempre essere adeguato e valutato caso per caso. Le dimensioni della fondazione possono svolgere un ruolo importante al riguardo. Un compenso sproporzionato rispetto al servizio reso non è appropriato. Quindi, per qualsiasi tipo di lavoro remunerato al servizio della fondazione, è di conseguenza necessario fornire una documentazione delle prestazioni, che deve essere valutata dal Consiglio di fondazione stesso o dai comitati della fondazione, eventualmente anche dall'ufficio di revisione nell'ambito della revisione dei conti e dall'au-

torità di vigilanza nell'ambito della revisione generale delle attività della fondazione.

Un compenso non oggettivamente giustificabile equivale a un danno per la fondazione, quantificabile nel compenso pagato in eccesso. Il Consiglio di fondazione, che percepisce o consente un compenso del genere, può quindi essere perseguito civilmente e penalmente per amministrazione infedele (art. 158 CP).

Al momento del pagamento del compenso, occorre chiarire se devono essere versati i contributi previdenziali e/o le imposte alla fonte e, in caso affermativo, a chi. Se i membri d'ufficio hanno diritto a un compenso, occorre anche valutare se la loro remunerazione debba essere versata all'organizzazione che rappresentano.

Consigli aggiuntivi per le fondazioni di piccole dimensioni

Le fondazioni di piccole dimensioni sono di solito estremamente riluttanti a pagare un compenso ai membri del Consiglio di fondazione. A volte si aspettano tacitamente che essi svolgano il loro lavoro a titolo onorifico. Fondamentalmente però, quanto detto per le fondazioni grandi vale anche per quelle di piccole dimensioni: è utile versare un compenso ragionevole se ci si aspetta un impegno maggiore e più serio da parte dei membri del Consiglio di fondazione.

**Remunerazione
ragionevole**

Raccomandazione 8

Organizzazione del Consiglio di fondazione

Il Consiglio di fondazione si organizza autonomamente in base alle disposizioni contenute nell'atto costitutivo. Stabilisce in un regolamento le forme e le procedure di lavoro appropriate.

- Il Consiglio di fondazione svolge i suoi compiti principalmente nel corso delle riunioni del Consiglio di fondazione. Si riunisce almeno due volte l'anno, ma può riunirsi più frequentemente a seconda delle esigenze della fondazione. I membri devono organizzarsi in modo da poter partecipare alle riunioni.
- Il Consiglio di fondazione disciplina la convocazione e lo svolgimento delle riunioni straordinarie del Consiglio di fondazione.
- Le procedure decisionali sono regolamentate per iscritto e sono condivisibili. Le delibere devono essere messe a verbale.
- Per le operazioni importanti, il Consiglio di fondazione verifica la necessità di coinvolgere esperti esterni e indipendenti.

Il Consiglio di fondazione si riunisce, a seconda delle esigenze della fondazione, di norma almeno due volte l'anno, nel caso delle fondazioni più grandi molto più spesso.

Numero di riunioni

Le riunioni ordinarie si occupano in particolare di affari statutari, attività erogative, questioni di gestione patrimoniale e affari del personale (nomine).

Riunioni ordinarie

La programmazione delle riunioni ordinarie dipende principalmente dalle attività annuali pianificabili, come il budget (autunno) e i conti annuali (primavera). Per garantire che tutti i membri possano partecipare alle riunioni del Consiglio di fondazione, le date devono essere fissate per tempo.

Per non sovraccaricare le riunioni ordinarie, il Consiglio di fondazione tiene periodicamente una riunione strategica separata in cui affronta questioni strategiche riguardanti lo sviluppo della fondazione:

Riunione strategica

- aggiornamento della politica e della strategia della fondazione;
- sviluppo delle risorse umane e pianificazione della successione;
- pianificazione finanziaria.

Di tanto in tanto è necessario programmare una riunione strategica allargata, alla quale è possibile invitare anche esperti esterni.

Oltre alle riunioni ordinarie, il Presidente ha il diritto e il dovere di convocare riunioni straordinarie per questioni urgenti. Inoltre, in un regolamento della fondazione deve essere stabilito il diritto di ogni membro a richiedere la convocazione di riunioni straordinarie. Il Presidente provvederà a organizzare tempestivamente una riunione.

Riunioni straordinarie

La convocazione del Consiglio di fondazione, ovvero l'invito alla riunione del Consiglio di fondazione, deve essere inviata per iscritto a tutti i membri del Consiglio di fondazione. Oltre alla data, all'ora e al luogo, deve contenere soprattutto i punti all'ordine del giorno, ossia l'elenco delle questioni su cui si deve deliberare.

Convocazione

I membri del Consiglio di fondazione devono avere la possibilità di prepararsi adeguatamente alla riunione nella quale saranno chiamati a esprimere il loro parere e a esprimere responsabilmente il loro voto. Pertanto, devono ricevere l'ordine del giorno almeno dieci giorni prima della riunione e, per quanto possibile, anche documenti preparati in modo chiaro, tra i quali il verbale della riunione precedente da approvare.

Preparazione

Presenza

I membri del Consiglio di fondazione devono organizzarsi in modo da poter partecipare alle riunioni del Consiglio di fondazione. La partecipazione è un obbligo di legge. Le assenze sono da giustificare.

I responsabili dei temi in agenda devono essere presenti alla riunione. Le persone predisposte all'approfondimento di domande sul tema devono essere almeno raggiungibili.

Deliberazione

Per tutte le delibere importanti vengono stabilite procedure decisionali vincolanti. Per la deliberazione è necessario definire il quorum e regolamentare quali richiedono la maggioranza semplice o la maggioranza qualificata e come devono essere conteggiate le astensioni. Il requisito dell'unanimità è fortemente sconsigliato: equivale al diritto di veto di ogni singolo membro e può bloccare lo sviluppo della fondazione. La delega di voto è consentita solo in casi eccezionali.

Se il fondatore siede nel Consiglio di fondazione non ha più diritti degli altri membri, salvo diversa disposizione nell'atto costitutivo.

È ammessa la delibera per via circolare. Secondo la prassi giudiziaria, tale procedura deve essere accettata all'unanimità per via dell'impossibilità di discussione, salvo diversa disposizione nell'atto costitutivo. Per la delibera stessa si applica invece il quorum abituale. Se le votazioni si svolgono nell'ambito di videoconferenze o teleconferenze o successivamente a queste, anche la procedura di voto deve essere stabilita in anticipo per iscritto e in modo dettagliato. Inoltre, deve essere regolamentata la possibilità di esprimere il voto per iscritto e, infine, anche se i voti dei membri assenti devono essere ottenuti prima o dopo una riunione del Consiglio di fondazione.

Verbale

Le riunioni del Consiglio di fondazione e le delibere devono essere verbalizzate. Di norma, è sufficiente un verbale delle delibere. In circostanze particolari, può essere verbalizzato anche lo svolgimento essenziale della discussione. Nei casi controversi, è necessario anche trascrivere testualmente tutta la discussione. I verbali devono essere approvati o, se necessario, corretti nella riunione successiva. I verbali devono essere conservati.

Ai fini di una documentazione esaustiva, è opportuno che anche le delibere circolari relative all'ultima riunione siano riportate nel verbale.

Esperti indipendenti

Anche se il Consiglio di fondazione dispone delle competenze necessarie, può ricorrere a consulenze esterne per questioni importanti – in applicazione del principio dei *checks and balances* (equilibrio dei poteri).

L'indipendenza degli esperti esterni, siano essi fornitori di servizi chiamati e remunerati dalla fondazione o consulenti a titolo onorifico, si traduce in una migliore qualità del processo di deliberazione e della delibera stessa.

I membri coltivano una cultura del dialogo collegiale tra di loro e nel corso delle riunioni del Consiglio di fondazione: il dissenso costruttivo e le critiche fondate favoriscono lo sviluppo della fondazione più di una cultura del consenso che si manifesta nell'annuire a deliberare preparate e decise in anticipo.

Cultura del dialogo

Qualora in seno al Consiglio di fondazione si verifichi un conflitto oggettivo, esso dovrà essere affrontato apertamente.

Il Consiglio di fondazione verifica regolarmente il proprio funzionamento e il proprio contributo all'efficacia della fondazione. Per questo motivo esso può stabilire i propri obiettivi e realizzare processi di autovalutazione o commissionare una valutazione esterna.

**Valutazione
del Consiglio di
fondazione**

Consigli aggiuntivi per le fondazioni di piccole dimensioni

Anche le fondazioni di piccole dimensioni svolgono le riunioni ordinarie. In autunno il Consiglio di fondazione deve approvare il budget e il programma di attività per l'anno successivo; in primavera deve invece approvare il conto annuale, compreso il rapporto di gestione. La dimensione piccola e la natura meno complessa di un'organizzazione non devono indurre a trascurare le corrette procedure ordinarie, alla negligenza o all'abbandono dei *checks and balances* (equilibrio dei poteri).

**Rispettare il
ritmo delle
riunioni ordinarie**

Raccomandazione 9

Funzione del Presidente

Il Consiglio di fondazione è diretto dal Presidente.

- Il Presidente, con il coinvolgimento degli altri membri del Consiglio di fondazione, è responsabile dello sviluppo strategico.
- I doveri, le competenze e le responsabilità del Presidente sono stabiliti da un regolamento o da una direttiva.
- Il Presidente presiede le riunioni del Consiglio di fondazione. Provvede alla loro preparazione e all'informazione tempestiva e adeguata dei membri del Consiglio di fondazione su tutti gli aspetti importanti per la gestione della fondazione.
- Il Presidente assicura la correttezza nella consulenza e deliberazione nonché nell'esecuzione delle delibere del Consiglio di fondazione.
- Il Presidente fa solitamente da tramite tra il Consiglio di fondazione e la Direzione.

Il Presidente assume la direzione del Consiglio di fondazione nell'interesse della fondazione. Di norma, rappresenta la fondazione all'esterno e assicura il collegamento del Consiglio di fondazione con la Direzione.

**Il ruolo del
Presidente**

La conduzione del Presidente non è solo di natura formale: egli fornisce impulsi allo sviluppo della fondazione, eventualmente insieme alla Direzione come forza trainante. Spetta a lui porre le domande critiche sul lavoro del Consiglio di fondazione e della Direzione, sull'attività erogativa, sul ruolo della fondazione nella società e sul suo impatto, o creare un clima in cui tali domande siano poste e ottenendo adeguate risposte.

Compiti specifici

Il Presidente svolge le seguenti mansioni:

- assicura un'efficiente ripartizione dei compiti tra il Consiglio di fondazione e la Direzione, nonché all'interno del Consiglio di fondazione. A seconda del caso, propone la costituzione di comitati;
- dirige anche i singoli membri del Consiglio di fondazione, nel senso che controlla o del loro agire sulle attività della fondazione. Motiva e critica, consigliando anche le dimissioni se necessario. Il Vicepresidente deve svolgere questi compiti, in relazione al Presidente stesso;
- assicura che la visione della fondazione rimanga viva e sia costantemente rinnovata in seno al Consiglio di fondazione ed è responsabile di assicurare che le dinamiche di gruppo nel Consiglio di fondazione si sviluppino a favore della strategia di erogazione della fondazione;
- infine, funge anche da portavoce verso l'esterno, nei confronti delle autorità, dei destinatari, del pubblico e degli altri “*stakeholder*” della fondazione.

Il Presidente è responsabile della preparazione delle riunioni che solitamente presiede. Garantisce il rispetto delle procedure di preparazione, consulenza, deliberazione, attuazione e verifica.

Compiti formali

Serve alla presa di decisione se al Presidente viene concesso il voto decisivo in situazioni di parità di voto.

**Voto
preponderante**

Il ruolo centrale del Presidente non deve portare a un eccessivo sfruttamento del suo tempo né a una sua eccessiva predominanza nel Consiglio di fondazione. A tal fine sono decisivi l'applicazione del principio di delega, lo scambio regolare con il Vicepresidente e la stretta

**Delega, Comitato
direttivo**

collaborazione con la Direzione. Il supporto e la consulenza al Presidente da parte del Vicepresidente e della Direzione possono essere formalizzati sotto forma di Comitato direttivo.

Rapporto del Presidente con gli altri membri del Consiglio di fondazione

A meno che non espressamente concesso, il Presidente non avrà alcun privilegio rispetto agli altri membri del Consiglio di fondazione. Egli non può per esempio stabilire autonomamente il verbalizzante o decidere chi deve partecipare alle riunioni del Consiglio di fondazione. Di tali decisioni è responsabile il Consiglio di fondazione, in quanto organo collegiale. La funzione presidenziale non deve degenerare nell'autoritarismo.

Rapporto tra il Presidente e il Direttore

Il Presidente si astiene dall'intervenire personalmente nelle attività operative. Egli, ma anche gli altri membri del Consiglio di fondazione, devono inoltre garantire sempre la più netta separazione possibile delle attività strategiche da quelle operative.

Il Presidente conduce il Direttore incontrandolo regolarmente per riunioni tematiche, conduce colloqui con il personale, monitora la situazione salariale e assicurativa e si offre come interlocutore per le questioni di natura personale e fattuale. In generale, il Presidente è responsabile delle condizioni che garantiscano una buona gestione operativa. Per il Direttore, il Presidente rappresenta la funzione più importante in termini di *checks and balances* (equilibrio dei poteri), e viceversa: Controllo e supporto si completano a vicenda.

Consigli aggiuntivi per le fondazioni di piccole dimensioni

Mantenere lo spirito di squadra del Consiglio di fondazione

Ovviamente, il Presidente di una piccola fondazione assume il ruolo di leadership significativo, tanto più che di norma si occupa anche personalmente delle attività operative. A causa della necessaria semplicità delle relazioni, il comportamento del Presidente può diventare progressivamente arbitrario. Questa deriva può essere evitata con l'introduzione e la formalizzazione di procedure chiaramente definite e il loro controllo.

Il pericolo di un comportamento autocratico del Presidente può essere evitato, in particolare, con la funzione di un Vicepresidente coinvolto nella gestione della fondazione. Nelle riunioni del Consiglio di fondazione deve essere previsto un tempo sufficiente per il processo decisionale, altrimenti, si rischia l'accettazione di decisioni già prese in precedenza senza che vengano discusse.

Nel caso in cui il Presidente stesso sia responsabile della Direzione, deve sempre rispettare una distinzione netta tra la funzione di presidente e quella di direttore. In generale, è preferibile che la Direzione sia assunta da un altro membro del Consiglio di fondazione.

**Trasparenza dei
ruoli di leadership**

Raccomandazione 10

Comitati e commissioni

Il Consiglio di fondazione prende in considerazione la costituzione di comitati permanenti o ad hoc.

- La composizione, i compiti, le competenze e le responsabilità soprattutto dei comitati permanenti sono stabiliti da un regolamento o da una direttiva.
- Il Consiglio di fondazione può integrare i comitati con esperti esterni.

L'atto costitutivo o un regolamento della fondazione possono prevedere comitati e assegnare loro compiti così come delegare competenze. I comitati analizzano questioni specifiche costituendo le basi per le decisioni del Consiglio di fondazione. Essi consentono un controllo approfondito e forniscono al Consiglio di fondazione conoscenze mancanti ed esperienza aggiuntiva.

Costituzione di comitati

Anche quando si costituisce un comitato è necessario non appesantire le strutture di una fondazione. I comitati permanenti sono istituiti solo se indispensabili per il buon funzionamento del Consiglio di fondazione. Spesso è sufficiente un comitato temporaneo, da sciogliere dopo l'espletamento del mandato (comitato ad hoc).

L'organo elettivo per la costituzione, il rinnovo e la soppressione dei comitati è il Consiglio di fondazione. La predisposizione di una serie di regolamenti o direttive è necessaria per i comitati permanenti e spesso utile anche per quelli ad hoc.

In pratica, è utile costituire soprattutto i seguenti comitati (non è rilevante il nome del comitato bensì le sue funzioni):

Tipi di comitati

- Un *Comitato direttivo* è solitamente composto dal Presidente, dal Vicepresidente e dal Direttore con funzioni consultive. Tale comitato può essere integrato, a seconda dei casi, da altri membri del Consiglio di fondazione o da esperti esterni. A seconda delle dimensioni della fondazione, il Comitato direttivo può assumere anche le funzioni di altri comitati del presente elenco.
- Una *Commissione di nomina* prepara la successione nel Consiglio di fondazione, l'assegnazione di funzioni in seno al Consiglio di fondazione (p. es. chi deve essere membro di determinati comitati) o la composizione della Direzione. Non fanno parte di questa commissione le persone delle quali si deve decidere la successione o che sono in competizione per una nomina.
- Una *Commissione di esperti* si occupa di singole questioni che richiedono competenze specifiche o un maggiore investimento di tempo (per esempio, la commissione immobiliare, la commissione artistica).
- Un *Comitato di sostegno* è responsabile della discussione preliminare delle questioni relative al sostegno di progetti, come la definizione dei campi di azione, la preparazione di delibere importanti per il sostegno di progetti, la valutazione delle attività erogative.

- Un *Comitato finanziario* è responsabile delle questioni finanziarie (preparazione del budget, conti annuali, questioni relative a retribuzioni e salari, ecc.); può assumere anche le funzioni dei due comitati seguenti.
- Un *Comitato investimenti* esamina l'intera gestione patrimoniale, compreso un eventuale controllo esterno degli investimenti (*investment controlling*).
- Un *Comitato di revisione finanziaria* è responsabile della revisione di tutte le questioni finanziarie, in particolare del controllo della contabilità, della gestione patrimoniale e dell'ufficio di revisione.

Coinvolgimento di persone esterne

Nel caso di comitati privi di poteri decisionali, possono farne parte anche persone esterne alla fondazione, ad eccezione del Comitato direttivo, per il quale, tuttavia, si raccomanda di ricorrere a esperti esterni, a seconda delle necessità. In particolare, occorre regolare in anticipo i requisiti di indipendenza, la durata del mandato, il tempo necessario e la remunerazione.

Competenza dei comitati

Nella misura in cui la competenza a prendere decisioni non è loro attribuita espressamente, i comitati sono organi di stato maggiore con funzione preparatoria e consultiva. Presentano mozioni al Consiglio di fondazione e fanno rapporto sull'attività e sui risultati al Consiglio in modo che lo stesso possa preparare le proprie delibere o esercitare la sua funzione direttiva. La responsabilità complessiva dei compiti delegati ai comitati resta in ogni caso del Consiglio di fondazione.

Indipendenza

L'indipendenza dei membri esterni dei comitati deve essere molto elevata: in particolare, non devono intrattenere rapporti stretti con i quadri dirigenti di cui supervisionano l'attività, i fornitori di servizi commissionati e i destinatari. Questa indipendenza viene meno soprattutto quando sono coinvolti vantaggi pecuniari e nel caso di relazioni di parentela.

Consigli aggiuntivi per le fondazioni di piccole dimensioni

Istituire un Comitato direttivo

Nel caso delle fondazioni di piccole dimensioni, si prende di solito in considerazione l'istituzione di un solo comitato permanente, il Comitato direttivo, composto dal Presidente, dal Vicepresidente e, se presente, dal Direttore con funzioni consultive. I compiti del Comitato

direttivo sono la preparazione e la discussione preliminare dei lavori del Consiglio di fondazione. Esso assume inoltre tutti i compiti che, nelle fondazioni più grandi, vengono svolti dagli altri comitati.

Raccomandazione 11

Gestione dei conflitti di interessi

Il Consiglio di fondazione adotta delle regole per la gestione dei conflitti di interessi.

- I membri del Consiglio di fondazione e le altre persone che lavorano per la fondazione devono organizzare i loro rapporti in modo da evitare il più possibile i conflitti di interessi. Essi devono comunicare immediatamente i conflitti di interessi al Consiglio di fondazione e, se del caso, nel rapporto di gestione.
- Le persone con conflitti di interessi permanenti di carattere personale o istituzionale non possono essere membri del Consiglio di fondazione o della Direzione.
- Chiunque in un caso specifico abbia un conflitto di interessi deve astenersi dalle decisioni.
- Gli affari importanti della fondazione conclusi con i membri degli organi della fondazione o con parti ad essi correlate, devono essere conclusi a condizioni di mercato (*dealing at arm's length*). Tali operazioni devono essere indicate e giustificate nel rapporto di gestione.

Sussiste un conflitto di interessi nel caso in cui un membro del Consiglio di fondazione, o un'altra persona con potere decisionale nella fondazione possa trarre vantaggi per sé o altre persone e istituzioni a lui vicine da una decisione del Consiglio di fondazione, in particolare a causa di un legame personale o di un'attività professionale. A causa della mancanza di controllo da parte di terzi come membri o soci, e poiché il Consiglio di fondazione si rinnova solitamente per cooptazione, il rischio di conflitti di interessi nelle fondazioni è maggiore. Ciò richiede una particolare sensibilità da parte di tutti i membri del Consiglio di fondazione. Applicando strategie adeguate a regolare i conflitti di interessi al proprio interno e documentandoli verso l'esterno, il Consiglio di fondazione ne guadagna anche in reputazione nei confronti della la fondazione.

**Conflitti di
interessi**

I conflitti di interessi possono sorgere in tutte le aree di attività della fondazione, come l'acquisto di servizi esterni – in particolare per la gestione patrimoniale – e l'attività erogativa stessa. Nel primo caso, per esempio, risulta problematica la vicinanza delle persone che lavorano per la fondazione, come i membri del Consiglio di fondazione, ai fornitori di servizi finanziari e di altro tipo, nel secondo caso la loro vicinanza a possibili destinatari o progetti di sostegno.

**Divulgazione
dei conflitti
di interessi**

I membri del Consiglio di fondazione e della Direzione devono tutelare in ogni momento, all'interno e all'esterno, gli interessi della fondazione e non quelli propri o di terzi, qualora questi entrino in conflitto con gli interessi della fondazione. Anche solo il sospetto di conflitti di interessi deve essere evitato attraverso la divulgazione tempestiva o immediata di tali rapporti, e/o adottando misure per farli cessare.

Chiunque si ritrovi in un conflitto di interessi permanente, di carattere personale, istituzionale o commerciale, compromette seriamente il suo lavoro per la fondazione. Inoltre, la sua attività può causare danni alla reputazione della fondazione. Tale persona non può essere eletta in seno al Consiglio di fondazione o alla Direzione.

**Conflitto di
interessi
permanente**

Chiunque, in un caso specifico, abbia interessi in conflitto con quelli della fondazione o debba rappresentare interessi per conto di terzi, deve astenersi dal relativo processo decisionale (già durante la discussione in seno al Consiglio di fondazione o in un comitato, ma certamente durante il processo di deliberazione). Se necessario, sarà utile richiedere preventivamente il parere di un esperto neutrale.

**Conflitti di
interessi in casi
specifici;
astensione**

**Indipendenza
dei membri
del Consiglio di
fondazione**

Nel caso di rappresentanza incrociata nei Consigli di fondazione di diverse fondazioni, l'indipendenza deve essere verificata attentamente in ogni singolo caso.

Le persone che fanno parte di un Consiglio di fondazione a titolo fiduciario – per esempio, per conto del fondatore, di una fondazione aziendale o di un'autorità – devono sempre agire in conformità con il fine della fondazione. Non possono seguire le istruzioni del fiduciante che siano contrarie al fine della fondazione e agli interessi della stessa.

I membri devono informare tempestivamente il Consiglio di fondazione di qualsiasi fatto o sviluppo della loro situazione personale, professionale o politica che possa influire sulla loro indipendenza per quanto riguarda gli affari della fondazione.

**Transazioni con
i membri
degli organi della
fondazione**

Le transazioni tra la fondazione e i membri degli organi della fondazione o parti correlate devono essere concluse alle stesse condizioni applicabili per terzi (*dealing at arm's length*). Se possibile, è meglio evitarle, perché sussiste sempre il sospetto dell'interesse personale.

In linea di principio, la fondazione non concede prestiti da cui potrebbero derivare conflitti di interessi. Se, in via eccezionale, vende beni immobiliari o altre proprietà o diritti a persone che lavorano per essa, il cui valore non può essere facilmente e chiaramente determinato, si dovrà ricorrere a due perizie neutrali.

**Ruolo dei fornitori
di servizi
nel Consiglio di
fondazione**

L'elezione nel Consiglio di fondazione di persone con specifiche competenze professionali (p. es. dipendenti di banca, avvocati, fiduciari) può certamente comportare vantaggi per quanto concerne la qualità del lavoro del Consiglio di fondazione, ma per trasparenza occorre sempre distinguere chiaramente tra attività professionale e partecipazione al Consiglio di fondazione.

Verifica annuale

Spesso i conflitti di interessi si insinuano in un'organizzazione snella ed efficiente in modo involontario e, quindi, inosservato. Una volta presenti, è difficile riconoscerli, perché s'insinuano in una dimensione molto personale. Ogni anno devono essere quindi oggetto di un'interrogazione nel quadro del Sistema di controllo interno (SCI) così da eliminarne l'aspetto personale.

**Sfruttamento
dei conflitti di
interessi**

Qualora i fornitori di servizi (avvocato della fondazione, gestore patrimoniale, fiduciario, consulente per la comunicazione, ecc.) assumano gradualmente la maggioranza e il comando in un Consiglio di

fondazione, non si può più, di norma, affermare che i conflitti di interessi si siano insinuati lentamente. In tale caso si ritiene questi siano consapevolmente accettati o altrettanto consapevolmente negati.

Tali Consigli di fondazione traggono vantaggio dal fatto che i conflitti di interessi spesso non sono facili da individuare dall'esterno, motivo per cui la verifica annuale da parte dell'autorità di vigilanza sulle fondazioni è solitamente inefficace a questo proposito. I nuovi membri dei Consigli di fondazione si rendono conto di queste condizioni inaccettabili solo dopo molto tempo. In alcuni casi, ci vogliono anni prima che comprendano la piena dimensione di certe costellazioni organizzative e personali ancorate nella fondazione a scapito di quest'ultima e a vantaggio dei membri del Consiglio di fondazione, soprattutto nell'area della gestione patrimoniale. Questa constatazione li pone a un dilemma: se lasciano inalterata la costellazione problematica, sono corresponsabili di ulteriori danni alla fondazione derivanti dal conflitto di interessi. Se si oppongono, devono prepararsi a una feroce resistenza da parte degli altri membri del Consiglio di fondazione, che traggono vantaggi personali dalla situazione conflittuale. La minaccia di emarginazione e destituzione è reale e, poiché il diritto di appello per i membri del Consiglio di fondazione è limitato secondo una prassi giuridica discutibile, non ci si può aspettare alcun sostegno da parte delle autorità. Soprattutto in una situazione del genere, la controversia deve essere accuratamente verbalizzata e quindi resa comprensibile a persone terze, il che offre una certa protezione.

Consigli aggiuntivi per le fondazioni di piccole dimensioni

Nelle fondazioni di piccole dimensioni, a volte si tende a chiudere un occhio sui conflitti di interessi a causa delle strutture semplici, dei processi decisionali rapidi e della necessità di efficienza. Tuttavia, anche e soprattutto se si tratta di strutture gestibili, i conflitti di interessi permanenti devono essere evitati e quelli saltuari devono essere gestiti in modo trasparente con regole chiare in materia di divulgazione e astensione.

Non chiudere gli occhi

L'opinione, talvolta comune, che le fondazioni di piccole dimensioni agiscono con diletterantismo, deve essere contrastata in modo deciso rendendo pubbliche le pratiche di gestione dei conflitti da parte della fondazione.

Comunicare la gestione dei conflitti di interessi

Raccomandazione 12

Comunicazione

La fondazione mantiene una comunicazione attiva soprattutto con i destinatari e le autorità e fornisce informazioni utili al pubblico.

- La fondazione comunica in modo appropriato e nel rispetto della protezione dei dati, soprattutto per quanto riguarda il fine la fondazione, la politica e la strategia di erogazione, l'organizzazione nonché i settori di attività e i progetti.
- Gli obiettivi, le direttive e le procedure dell'attività erogativa devono essere resi accessibili in particolare alla cerchia dei destinatari.
- Nella comunicazione lo standard minimo è la gestione di un sito web funzionale.

Per massimizzare il suo impatto, la fondazione stringe le migliori partnership possibili. Essa deve quindi essere visibile e accessibile al mercato delle buone idee e proporsi come interlocutore. Se una fondazione non comunica in modo attivo e trasparente, le sue attività erogative vengono percepite come il risultato di relazioni personali, derivanti da coincidenze e abitudini. Una realizzazione efficace del fine della fondazione difficilmente può essere ottenuta in questo modo.

**Comunicazione
attiva**

In quanto impresa di pubblica utilità, una fondazione ha il compito di creare valore aggiunto per la società con la sua attività erogativa, e vi riesce mediante una selezione che consente di realizzare migliori progetti con migliori procedure. Questo le permette di aumentare significativamente il suo impatto, a beneficio della società e della fondazione stessa. Agli occhi del pubblico, la fondazione diventa un marchio in grado di attirare i migliori progetti e le migliori iniziative. Pertanto, è per se stessa di grande interesse comunicare, curare la propria visibilità e favorire gli scambi. Tale attitudine aumenta notevolmente le possibilità di ottenere buoni progetti e di sviluppare la propria rete. Allo stesso tempo, la fondazione acquisisce una grande esperienza dal confronto di diversi progetti e dal dialogo con i suoi destinatari e altri *stakeholder*.

**Maggiore effetto
leva grazie
alla selezione**

L'obiettivo di presentare campi d'azione e progetti verso esterno è parte integrante dell'attività erogativa stessa. Infatti, rendendo nota al pubblico la sua attività, la fondazione aumenta il proprio consenso e sostiene la legittimità delle proprie decisioni di erogazione. A maggior ragione: informando sui propri progetti, essa li promuove e ne aumenta l'impatto.

**Impatto
amplificato**

Le fondazioni dipendono da un proficuo scambio di esperienze con altri attori, da un lato con organizzazioni erogative del settore delle ONP e del settore pubblico, dall'altro con professionisti o esperti che potrebbero appartenere alla cerchia dei destinatari. I requisiti sono è una presenza pubblica e programmi facilmente identificabili. Solo sulla base di informazioni solide la fondazione può rivolgersi in modo efficace e credibile a potenziali partner per progetti di cooperazione.

**Scambio con
altri attori**

La comunicazione della fondazione incentrata sui progetti o integrata nei progetti riguarda l'idea sostenuta, il problema, la soluzione proposta dal progetto e i risultati del progetto. La fondazione stessa non si situa al centro di tutto questo; si limita al suo ruolo di facilitatore

**Comunicazione
della fondazione
integrata
nei progetti**

(*enabler*) e si accontenta essenzialmente della menzione del proprio nome. Si tratta soprattutto della sua attività erogativa e del suo contributo allo sviluppo della società civile. La comunicazione autoreferenziale della fondazione è inutile e inefficace per la realizzazione fine perseguita.

Accentuazione della propria idea

Comunicare direttamente con la cerchia dei destinatari è un compito fondamentale della fondazione. Nel dibattito costante, nello scambio con i responsabili dei progetti e con i potenziali beneficiari dei progetti, una fondazione può affinare i propri sensi così da individuare le situazioni di bisogno e le opportunità a disposizione. In questo modo, evita il pericolo di perseguire un'attività erogativa che ignora i bisogni reali.

Percezione interna ed esterna

Con l'iscrizione nel registro di commercio, ogni fondazione rende di pubblico dominio determinate informazioni. Spetta al Consiglio di fondazione decidere in che misura integrare, spiegare e utilizzare queste informazioni per la realizzazione del fine della fondazione. In questo ambito non si tratta solo di trasmettere informazioni ma di decidere come si intende essere percepiti da terzi. La presentazione esterna deve essere preceduta da un processo di ricerca della propria identità e immagine, un esercizio utile per il lavoro interno destinato alla definizione dell'attività erogativa.

Tutto ciò consente alla fondazione di controllare in larga misura il proprio impatto sul pubblico. Essa deve decidere a quali offerte intende o è in grado di rispondere, quali destinatari e quali progetti vuole attrarre, e nel farlo non deve temere di essere sopraffatta dalle richieste.

In questo contesto, il volume e l'intensità di queste ultime sono importanti parametri di qualità per i criteri di erogazione e per la strategia e la politica corrispondenti. Se la gestione del processo di valutazione delle richieste risulta sproporzionata rispetto all'attività erogativa, la definizione del focus del sostegno è troppo ampia.

Informazioni finanziarie

Le fondazioni non sono obbligate per legge a pubblicare la propria situazione finanziaria. Ciò è in contrasto con l'interesse pubblico di poter conoscere l'efficacia delle attività della fondazione. Soprattutto le fondazioni al beneficio dell'esonero fiscale hanno un bisogno crescente di legittimazione.

In linea di principio, la pubblicazione dettagliata dei dati relativi alla gestione patrimoniale è utile per la fondazione. Certo, divulgando

tali informazioni al pubblico, la fondazione si espone a critiche pubbliche. Grazie alla possibilità di confronto, si sviluppa tuttavia una situazione di concorrenza che contribuisce alla continua ottimizzazione della gestione patrimoniale e alla riduzione dei suoi costi.

È possibile gestire in modo efficace una fondazione solo sulla base di valori comparativi sufficienti. Il solido sviluppo del settore delle fondazioni nel suo complesso basa sul fatto che le stesse pubblicino cifre finanziarie comparabili quali:

- il patrimonio (liquido) della fondazione (patrimonio a fine anno, performance annuale, costi della gestione patrimoniale);
- il sostegno (importo annuale, ripartizione per obiettivi strategici, elenco delle singole prestazioni erogate);
- costi operativi/della fondazione (suddivisi per servizi di supporto, servizi centrali/amministrazione, contabilità, tasse e costi di revisione, altri costi operativi);
- informazioni sugli investimenti sostenibili;
- se necessario, la precisazione nel caso si tratti di una fondazione di consumo del patrimonio.

La fondazione dovrebbe inoltre indicare il rapporto tra propria gestione patrimoniale e attività erogativa. Lo scopo è quello di fornire informazioni sulla quota di patrimonio della fondazione utilizzata per perseguire i fini diretti o indiretti, ma anche, per esempio, di indicare eventuali accantonamenti per la realizzazione di più ampi progetti di sostegno futuri.

A volte è possibile che la divulgazione di informazioni sia in contrasto con interessi da tutelare che riguardano il fondatore, la famiglia del fondatore, le fondazioni d'impresa, ma anche i destinatari e altri “*stakeholder*” (tutela della privacy, tutela della competitività, ecc.). Nei singoli casi è necessario soppesare gli interessi in gioco.

Interessi contrastanti da tutelare

A parte questo, il fondatore o un donatore (in relazione ai beni donati) può vietare la divulgazione di cifre chiave.

Oltre alle informazioni già citate, la fondazione può comunicare al pubblico, per esempio,

Altre informazioni

- che si orienta allo Swiss Foundation Code;
- che effettua investimenti *mission-based*;
- che effettua investimenti sostenibili – e in che modo;
- la sua posizione in merito a un dibattito di attualità che riguarda il proprio fine.

Mezzi di comunicazione

Come mezzi di informazione verso l'esterno sono raccomandati soprattutto il sito web, il rapporto di gestione e altri documenti centrali, come lo statuto della fondazione.

Di norma, è meglio utilizzare e mantenere pochi mezzi di comunicazione mirati piuttosto che molti non mirati. E' pertanto consigliabile riconsiderare periodicamente i costi e i benefici legati a ogni mezzo di comunicazione.

Protezione dei dati

Le fondazioni rispettano la normativa vigente in materia di protezione dei dati. Oltre alla Legge federale sulla protezione dei dati (LPD), occorre tenere conto anche del Regolamento generale sulla protezione dei dati (GDPR) dell'Unione europea, in vigore dal 2018. Questo vale per le fondazioni svizzere, per esempio, nel caso di finanziamenti nell'UE. Le moderne leggi sulla protezione dei dati regolano principalmente il trattamento dei dati personali e, nell'interesse della trasparenza, garantiscono che le persone fisiche possano ottenere informazioni sui dati che le riguardano in qualsiasi momento.

Le fondazioni devono soprattutto tenere conto delle norme in vigore applicabili ai dati dei destinatari per quanto riguarda la loro conservazione, integrazione e trasmissione. In linea di principio, è necessario ottenere il consenso dell'interessato per qualsiasi ulteriore utilizzo dei dati. I dati personali possono essere conservati solo per un valido motivo.

Piattaforme sulle fondazioni

In Svizzera esistono diverse piattaforme online che forniscono informazioni sulle fondazioni a richiedenti, ricercatori di fondi e altre parti interessate. Le informazioni si basano solitamente sull'iscrizione a registro di commercio e sono integrate da ulteriori specifiche (p. es. i settori di attività). Il Consiglio di fondazione decide in che misura la fondazione utilizza queste piattaforme per la propria comunicazione. Magrado ciò, la fondazione deve rivedere di tanto in tanto le informazioni che la riguardano così da evitare che la comunicazione si sviluppi nella direzione sbagliata.

Consigli aggiuntivi per le fondazioni di piccole dimensioni

Utilizzo efficace di Internet

Le funzionalità della comunicazione via Internet offrono anche alle fondazioni di piccole dimensioni l'opportunità di informare efficacemente da un lato e di controllare la quantità e la qualità delle richieste di finanziamento di un progetto dall'altro.

Soprattutto quando le scarse risorse non consentono facilmente di acquisire competenze professionali su base di un mandato, l'appartenenza a un'associazione di categoria è preziosa. Rappresenta una soluzione economica per garantire uno scambio di esperienze efficiente con altre fondazioni, indipendentemente dalle loro dimensioni e modi di funzionamento all'interno di un ambito protetto. I buoni consigli non hanno prezzo, ecco perché la quota associativa è un buon investimento.

**Sfruttare
l'appartenenza a
un'associazione
di categoria**

Raccomandazione 13

Direzione

La Direzione gestisce la fondazione a livello operativo.

- Il Consiglio di fondazione nomina e supervisiona una Direzione per la gestione operativa della fondazione. Regola i suoi compiti, le competenze, le responsabilità e la remunerazione.
- I compiti della Direzione comprendono la preparazione delle basi per lo sviluppo della politica e della strategia della fondazione e della sua attività erogativa.
- Se un membro del Consiglio di fondazione assume in tutto o in parte i compiti della Direzione, il Consiglio di fondazione stabilisce adeguati meccanismi di controllo.

Il Consiglio di fondazione istituisce, sulla base delle disposizioni contenute nell'atto costitutivo, una Direzione adeguata al fine, alle risorse disponibili e all'organizzazione della fondazione. Se la gestione operativa è assunta dal Consiglio di fondazione stesso, nella misura in cui le funzioni di gestione sono ripartite tra più membri del Consiglio di fondazione o assunte da un unico membro, occorre dare maggiore peso al principio dei *checks and balances* (equilibrio dei poteri) poiché non esiste una separazione tra gestione strategica e gestione operativa.

Funzione della Direzione

A livello operativo, la Direzione rappresenta la forza trainante. Suo compito principale è plasmare la fondazione, non amministrarla. Attua le disposizioni strategiche del Consiglio di fondazione con spirito imprenditoriale. Come sempre, il valore di una strategia si misura da come viene realizzata. Pertanto, il lavoro e l'efficienza della Direzione sono di vitale importanza.

La Direzione deve rispondere a esigenze elevate, perché nel processo di trasposizione della strategia in processi erogativi concreti non può orientarsi a nessuna metodologia statica, a nessuna meccanica rigida. La situazione specifica di ogni fondazione pone alla Direzione esigenze molto diverse. La disponibilità di numerose liste di controllo sulla gestione di una fondazione non può nascondere il fatto che la teoria in materia di gestione delle fondazioni erogative sia ancora agli albori.

Requisiti richiesti alla Direzione

La Direzione deve possedere le seguenti competenze:

- formazione specialistica ed esperienza professionale adeguate al campo di attività della fondazione;
- esperienza di gestione;
- capacità concettuali e creatività;
- assertività e perseveranza;
- alto grado di integrità e competenza sociale.

Per ricoprire una carica a tempo pieno in seno alla Direzione, la fondazione lancia un concorso pubblico. Questo approccio non esclude in alcun modo i candidati interni alla fondazione che sono avvantaggiati grazie alle loro competenze acquisite, ma sostiene lo sviluppo qualitativo della fondazione, il suo posizionamento e la sua immagine pubblica. Da un lato, un concorso offre al Consiglio di fondazione l'opportunità di affinare sia il profilo dei requisiti specifici della fondazione sia il profilo professionale esistente. Dall'altro, la fondazione segnala all'interno e all'esterno che vuole occupare la posizione nel miglior modo possibile e non si accontenta di continuare con i risul-

Ricerca di personale in seno alla Direzione

tati ottenuti. Infine, un concorso sostiene il posizionamento e l'immagine della fondazione presso il pubblico.

Questioni organizzative

La Direzione è, in genere, legata alla fondazione da un rapporto di lavoro. Ancor più che per la remunerazione dei membri del Consiglio di fondazione, occorre prestare attenzione al fatto che le condizioni di assunzione siano conformi al mercato, soggette a notevoli variazioni all'interno del settore delle fondazioni secondo l'orientamento e le dimensioni della fondazione stessa. Soprattutto per quanto riguarda le condizioni di lavoro, è utile confrontarsi con un settore affine a quello in cui opera la fondazione.

Devono essere regolamentati per contratto soprattutto i seguenti aspetti:

- i compiti della Direzione (mansionario) e le sue competenze;
- il modo in cui il mansionario viene concretizzato e aggiornato (dinamizzazione), per esempio in programmi annuali e obiettivi annuali;
- salari e assicurazioni;
- possibilità di sviluppo professionale e formazione continua;
- il superiore diretto, che di norma è il Presidente del Consiglio di fondazione;
- diritto di firma.

Aree di responsabilità

La Direzione è responsabile della gestione delle attività operative, vale a dire

- *in relazione all'organizzazione*: assunzione del personale, sviluppo del personale, politica del personale, mandato a fornitori di servizi esterni, contabilità, amministrazione, gestione della segreteria;
- *in relazione alla gestione patrimoniale*: supervisione degli esperti esterni (supervisor degli investimenti) e dei fornitori di servizi (banche) coinvolti nell'ambito della gestione patrimoniale, assicurazione e sincronizzazione della comunicazione, per esempio per quanto riguarda il conto annuale, preparazione delle riunioni del Comitato finanziario, elaborazione e preparazione di informazioni per la rendicontazione negli organi della fondazione;
- *in relazione all'attività erogativa*: attuazione dei criteri di selezione, eventuale preselezione dei progetti, elaborazione delle richieste, preparazione dei dossier di progetto per consentire le decisioni di finanziamento da parte del Consiglio di fondazione, negoziazione e stipula dei contratti con i beneficiari dei progetti,

monitoraggio e accompagnamento dei progetti, valutazione dei progetti e dei campi d'azione, preparazione dei risultati per la valutazione da parte del Consiglio di fondazione;

- *in relazione allo sviluppo della fondazione*: preparazione delle basi per lo sviluppo della politica e della strategia della fondazione e della sua attività erogativa.

Un membro del Consiglio di fondazione che sia al contempo Direttore non può controllare se stesso. Se tale cumulo di funzioni ha senso a causa delle modeste dimensioni di una fondazione o di altre circostanze, un meccanismo di controllo deve garantire la supervisione della Direzione. A tal fine, si può istituire un altro membro del Consiglio di fondazione – di solito il Presidente o il Vicepresidente – nominato *lead director* o un comitato.

Cumulo di funzioni di un membro del Consiglio di fondazione e della Direzione

In linea di principio occorre escludere le autorizzazioni alla firma individuale, tranne che per le questioni di ordinaria amministrazione basate su delibere e budget. Come i membri del Consiglio di fondazione, anche il Direttore dispone di solito di firma collettiva a due.

Diritto di firma

È opportuno concedere al Direttore un'autorizzazione alla firma individuale nel quadro del budget operativo. Anche nell'ambito del budget delle erogazioni si consiglia di concedere puntualmente autonomia alla Direzione fino a un determinato importo. Ciò consente, per esempio, di realizzare in modo flessibile e rapido piccole iniziative che sono collegate in modo diretto e supportivo a progetti già decisi dal Consiglio di fondazione.

Consigli aggiuntivi per le fondazioni di piccole dimensioni

Le fondazioni per le quali istituire una Direzione a tempo pieno non costituisce una soluzione ragionevole o efficiente, o addirittura finanziariamente fattibile, in ragione delle dimensioni del patrimonio o del fine della fondazione, scelgono modelli più semplici. Possibili soluzioni sono il conferimento di questo compito a un membro del Consiglio di fondazione che ricoprirà tale funzione come attività secondaria o il conferimento di un mandato esterno a un fornitore di servizi oppure a terzi. In ogni caso, il Consiglio di fondazione è tenuto ad applicare meccanismi di controllo appropriati: deve garantire un'adeguata forma di separazione dei poteri nonché una verifica periodica.

Controllo della Direzione

Raccomandazione 14

Ufficio di revisione

Il Consiglio di fondazione designa un ufficio di revisione esterno che soddisfi i requisiti di legge in materia di indipendenza e autorizzazione.

- Il compito dell'ufficio di revisione è limitato a quello previsto per legge per i mandati di revisione. La contabilità e la gestione patrimoniale vengono assegnate ad altri fornitori di servizi.
- Il Consiglio di fondazione verifica l'opportunità di cambiare periodicamente l'ufficio di revisione o almeno il revisore incaricato del mandato.
- Il Consiglio di fondazione effettua una valutazione annuale dei rischi.

Il Consiglio di fondazione deve designare per legge un ufficio di revisione esterno (art. 83b cpv. 1 CC).

Obbligo di revisione

Per quanto riguarda la portata della revisione si fanno le seguenti distinzioni:

- Le fondazioni che soddisfano almeno due dei seguenti valori per due anni consecutivi sono considerate nel presente contesto fondazioni di grandi dimensioni e sono soggette all'obbligo di revisione ordinaria: somma di bilancio 20 milioni di CHF, fatturato 40 milioni di CHF, 250 posti di lavoro a tempo pieno nella media annua (ai sensi dei combinati artt. 727 cpv. 1 n. 2 CO e art. 83b cpv. 3 CC).
- Le fondazioni che non soddisfano questi criteri sono soggette a un obbligo di revisione limitata.

Su richiesta, l'autorità di vigilanza può esonerare la fondazione dall'obbligo di revisione se la somma di bilancio della fondazione non ha superato un importo pari a 200'000 CHF negli ultimi due anni, la fondazione non ha lanciato un appello pubblico per ottenere donazioni o altre liberalità e se la revisione non è necessaria per una valutazione affidabile della situazione patrimoniale e reddituale della fondazione (art. 83b cpv. 2 CC). Nello spirito di un buon governo, tuttavia, l'esonero dall'obbligo di revisione dovrebbe essere richiesto o concesso con molta cautela.

In caso di revisione ordinaria, la persona responsabile della revisione può esercitare il mandato per sette anni al massimo. Essa può riprendere il medesimo mandato solo dopo un intervallo di tre anni (art. 730a cpv. 2 CO). Non vi sono obblighi di rotazione previsti dalla legge per la revisione limitata. Nel singolo caso, tuttavia, un cambio del responsabile della revisione dovrebbe essere preso in considerazione per evitare un'eccessiva familiarità tra revisore e fondazione.

L'ufficio di revisione deve essere per legge indipendente (di fatto e in apparenza) e deve formare il suo giudizio di verifica in maniera obiettiva (art. 728 o art. 729 cpv. 1 CO). Un membro del Consiglio di fondazione o un dipendente della fondazione non può così, per esempio, essere revisore. Si applica inoltre il cosiddetto "divieto di autoverifica".

Condizioni: indipendenza e requisiti professionali dell'ufficio di revisione

Sebbene nel quadro della revisione limitata sia legalmente consentito, a determinate condizioni, che l'ufficio di revisione possa partecipare all'attività contabile e fornire altri servizi alla fondazione (art. 729 cpv. 2 CO), per preservare la sua indipendenza non dovrebbero essere affidati allo stesso incarichi che esulino dal suo mandato di revisione (p. es. gestione patrimoniale).

Se, per motivi validi, questo fosse comunque il caso, si dovrà procedere ad una rigorosa separazione del personale.

Occorre inoltre tenere conto dei requisiti professionali dell'ufficio di revisione e dell'autorizzazione da parte dell'Autorità federale di sorveglianza dei revisori. L'Autorità federale di sorveglianza dei revisori tiene un registro di tutti i fornitori di servizi in materia di revisione sul proprio sito web: www.rab-asr.ch.

Ruolo dell'ufficio di revisione

L'ufficio di revisione è un organo statutario della fondazione che, come tutti gli altri organi (nominati dal fondatore o dal Consiglio di fondazione), è controllato dal Consiglio di fondazione. Il suo ruolo deriva dalle disposizioni di legge ed è limitato ai compiti del mandato di revisione.

L'ufficio di revisione non deve essere considerato come un braccio esteso dell'autorità di sorveglianza. Le sue attività di revisione non limitano la responsabilità del Consiglio di fondazione.

Oggetto della verifica e limitazione del mandato

L'ufficio di revisione verifica ogni anno la conformità dei conti annuali ai principi contabili applicabili (art. 728a o art. 729a CO) e prepara una relazione all'attenzione del Consiglio di fondazione. A tal fine, deve poter accedere alle informazioni rilevanti per la revisione della contabilità e dei conti annuali e ricevere le informazioni necessarie per l'adempimento dei suoi compiti (art. 730b cpv. 1 CO).

Il mandato di revisione deve essere limitato alle prescrizioni legali per quanto riguarda i requisiti delle norme contabili scelte. Pertanto, non è assolutamente compito dell'ufficio di revisione verificare se e quanto l'attività di investimento ed erogativa rispettino il fine della fondazione. Questi settori sono di competenza del Consiglio di fondazione.

Sistema di controllo interno e valutazione del rischio

La revisione ordinaria comprende obbligatoriamente la verifica del Sistema di controllo interno (SCI) per quanto riguarda il rendiconto finanziario e altri compiti definiti dal Consiglio di fondazione. La valutazione dei rischi associati consente al Consiglio di fondazione di verificare regolarmente e sistematicamente le opportunità e i rischi relativi all'attività della fondazione.

Consigli aggiuntivi per le fondazioni di piccole dimensioni

Per le fondazioni di piccole dimensioni, i costi di revisione rappresentano un fattore di spesa significativo. Non vi sono disposizioni legali o professionali per quanto riguarda le tariffe. L'onorario per l'ufficio di revisione dipende dalle dimensioni e dalla complessità della fondazione, nonché dal grado di sviluppo e dalla struttura del sistema di contabilità finanziaria. I costi della revisione dipendono inoltre da vari fattori che la fondazione stessa può influenzare:

Garantire una revisione semplice

- *Competenze dell'ufficio di revisione:* di norma, la revisione di una fondazione di piccole dimensioni non comporta questioni complesse. Questo aspetto deve essere preso in considerazione nella scelta dell'esperto incaricato della revisione.
- *Bando di concorso per il mandato di revisione:* è consigliabile raccogliere diverse offerte al fine di raffrontare le differenze di costo. Ciò è raccomandato anche per i mandati a lungo termine, perché nel corso degli anni i costi di revisione dovrebbero generalmente diminuire grazie a maggiore efficienza.
- *Buona gestione interna:* migliore è l'organizzazione, la contabilità e l'archiviazione, minori saranno i costi di revisione.

Anche alle fondazioni di piccole dimensioni, non soggette ad un obbligo di legge, si raccomanda di esaminare l'opportunità di istituire un Sistema di controllo interno (SCI) commisurato alle loro esigenze. Questo perché la valutazione dei rischi associati consente al Consiglio di fondazione di esaminare periodicamente le opportunità e i rischi dell'attività della fondazione.

Prevedere un sistema di controllo interno adeguato

Raccomandazione 15

Comitati consultivi

Il Consiglio di fondazione nomina, se necessario, comitati consultivi permanenti o ad hoc.

- I comitati consultivi vengono istituiti principalmente nei casi in cui il Consiglio di fondazione non svolga autonomamente determinati compiti, è richiesta una competenza specifica o sia necessario un altro organo di controllo.
- La composizione, i compiti, le competenze e le responsabilità dei comitati consultivi sono stabiliti in un regolamento della fondazione o in direttive.

I comitati consultivi (chiamati anche commissioni, giurie, collegi, patronati, ecc.) possono essere previsti sia nell'ambito del sostegno di progetti sia in quello delle finanze. Si tratta di comitati con funzione consultiva, composti da esperti esterni alla fondazione. Per assicurare lo stretto collegamento tra l'esperienza in un settore specifico e la gestione della fondazione, e a scopo di controllo, si raccomanda che nel comitato consultivo sieda anche un membro del Consiglio di fondazione e/o della Direzione.

Comitati consultivi

Il Consiglio di fondazione garantisce strutture semplici e snelle e relazioni chiare adattabili in qualsiasi momento alle esigenze attuali, compreso lo scioglimento dei comitati consultivi. Si raccomanda pertanto di istituire i comitati consultivi solo su base temporanea. La composizione, i compiti, le competenze e le responsabilità dei comitati consultivi, nonché il profilo dei requisiti e la remunerazione dei loro membri, sono stabiliti in un regolamento della fondazione o in direttive.

Organizzazione

Al momento della nomina di un membro del comitato consultivo, occorre prestare particolare attenzione all'indipendenza o a evitare possibili conflitti di interessi. E necessario, per esempio, impedire che i suoi membri utilizzino il comitato consultivo come piattaforma di acquisizione per i servizi da loro venduti.

Evitare i conflitti di interessi

Rispetto a quanto stabilito per i membri degli altri comitati, i requisiti di indipendenza possono essere fissati ad un livello leggermente più basso, poiché questi comitati di solito non preparano proposte di decisione concrete da sottoporre all'attenzione del Consiglio di fondazione, ma solo basi per le decisioni. Tuttavia, i comitati consultivi devono essere composti in modo tale che il loro lavoro non sia compromesso da conflitti di interessi.

Anche nel caso in cui il Consiglio di fondazione deleghi alcuni compiti ai comitati consultivi, la responsabilità finale rimane del Consiglio. In altre parole: il Consiglio di fondazione può delegare compiti, ma mai la sua responsabilità. Per ogni delega assegnata, il Consiglio di fondazione ha il compito di selezionare, istruire e supervisionare le persone delegate.

Responsabilità del Consiglio di fondazione

In generale, i comitati consultivi sono utili qualora si rendano necessarie competenze specialistiche o di esperti non sufficientemente disponibili all'interno della fondazione stessa. Soprattutto per le fondazioni

Supporto di specialisti

che si occupano di finanziamenti orientati a un tema specifico (istruzione, scienza, cooperazione allo sviluppo, cultura, ecc.), il comitati composti da esperti indipendenti hanno dimostrato la loro validità, soprattutto per le fondazioni orientate a un tema specifico (istruzione, scienza, cooperazione allo sviluppo, cultura ecc.).

I comitati consultivi per i singoli progetti vengono costituiti solo in casi eccezionali e a partire da una determinata dimensione del progetto. Di norma, questi comitati contribuiscono solo marginalmente a migliorare l'efficacia del progetto.

Remunerazione

Per quanto riguarda la remunerazione dei membri dei consigli consultivi, va considerato che, rispetto ai membri dei Consigli di fondazione, essi non solo sono soggetti a una responsabilità molto minore, ma soprattutto dedicano di norma tempi significativamente inferiori alla fondazione.

Se il lavoro dei membri del comitato consultivo rappresenta un contributo sostanziale al progetto, la loro remunerazione può essere inclusa a fini contabili nei costi del progetto.

Consigli aggiuntivi per le fondazioni di piccole dimensioni

Evitare l'istituzione di comitati consultivi

L'impiego di comitati consultivi non è molto efficiente nel caso di fondazioni di piccole dimensioni e, a causa della mancanza di capacità di controllo, comporta anche il rischio di un'eccessiva autonomia. L'appartenenza a reti specifiche, ad associazioni e ai loro gruppi di lavoro è un'alternativa più economica per l'acquisizione di competenze.

Sostegno

Successo della fondazione

La fondazione realizza il suo fine attraverso l'attività erogativa. Seguendo il principio di efficacia, ciò presuppone che la fondazione indirizzi tutte le altre attività, in particolare la gestione patrimoniale, verso questo obiettivo. Il successo della fondazione deriva quindi dall'attuazione coerente di una strategia di erogazione orientata alle esigenze della società.

Varietà dei metodi

Mentre in passato la “devoluzione” dei fondi era posta al centro dell'attività erogativa, le fondazioni dispongono oggi di una varietà di metodi di attuazione. Questi possono spaziare dal sostegno di progetti o di programmi allo sviluppo di competenze e all'*empowerment*, alla costituzione di comunità, fino alla mobilitazione e agli investimenti.

Processo di erogazione efficiente

Il processo di erogazione può essere suddiviso in tre fasi: acquisizione, accompagnamento e valutazione di progetti. L'acquisizione di progetti comprende la ricerca, la valutazione e la selezione di progetti. In questo modo, la fondazione può accogliere in modo reattivo richieste e proposte, sollecitare attivamente progetti attraverso bandi e concorsi, o sviluppare progetti propri. L'accompagnamento di progetti riguarda il rapporto tra la fondazione e il destinatario per tutta la durata del progetto. La valutazione dei progetti, infine, è orientata verso obiettivi predefiniti e costituisce una base importante per valutare l'efficacia della fondazione.

Decidere significa rinunciare – la selezione garantisce la qualità

Di norma, le fondazioni non dispongono di fondi sufficienti per sostenere tutte le richieste. Hanno bisogno di concentrare le proprie risorse. Questa focalizzazione può anche derivare da una strategia di erogazione. Il Consiglio di fondazione stabilisce pertanto dei criteri di selezione dei progetti applicabili sia all'interno sia all'esterno. Ai po-

tenziali destinatari viene così offerta un'assistenza nella presentazione delle richieste così da consentire loro una migliore e anticipata valutazione delle proprie possibilità. In base ai criteri stabiliti, il Consiglio di fondazione seleziona tra i progetti a disposizione quelli più in linea con la strategia di erogazione e gli obiettivi della fondazione.

Autoesame e posizionamento

Nella sua attività erogativa, il Consiglio di fondazione riflette sul ruolo della fondazione in relazione alle attività erogative degli enti pubblici, all'interno del sistema svizzero ed eventualmente internazionale delle fondazioni e della filantropia. Quanto già finanziato con il denaro dei contribuenti offre poche opportunità alle fondazioni di raggiungere obiettivi degni di nota con le loro risorse limitate. Le attività erogative per le quali la fondazione è solo un attore tra tanti altri o che servono a finanziare le stesse cose non corrispondono al potenziale delle fondazioni erogative, volto a soddisfare bisogni sociali che lo Stato non ha preso o non ha ancora preso in considerazione. Le fondazioni erogative incarnano il principio della responsabilità sociale esercitando la propria libertà d'azione e rispondendo, secondo le loro possibilità, alle mutevoli esigenze dei tempi.

Affidabilità

Al Consiglio di fondazione compete la responsabilità di garantire che la fondazione sia percepita come un partner affidabile, evitando, per quanto concerne la sua attività erogativa, anche solo l'apparenza di arbitrarietà, inaffidabilità, imprevedibilità e nepotismo. Esso garantisce che la strategia di erogazione sia coerente e dichiarata all'esterno, ma anche che la sua realizzazione in criteri e decisioni di sostegno sia comprensibile e prevedibile. Per quanto riguarda il volume dei finanziamenti, la credibilità di una fondazione aumenta qualora operi con un budget annuale più o meno costante anziché rispecchiare i cicli congiunturali del mercato dei capitali.

Raccomandazione 16

Sviluppo della strategia di erogazione

Il Consiglio di fondazione definisce la strategia per raggiungere gli obiettivi di sostegno.

- Il Consiglio di fondazione trae gli obiettivi di sostegno dal fine della fondazione e definisce le priorità a medio e lungo termine. In questo contesto tiene conto delle esigenze sociali e delle attività di altre istituzioni erogative pubbliche e private.
- La strategia di erogazione deve essere fissata in forma scritta come quadro di riferimento per la concreta attività erogativa. La strategia di erogazione e la strategia di investimento devono essere coordinate tra loro.
- Il Consiglio di fondazione rivede periodicamente gli obiettivi di sostegno e la strategia di erogazione.
- Il Consiglio di fondazione esamina le possibilità di cooperazioni e fusioni.

Per definire una strategia di erogazione efficace, la fondazione deve conoscere bene le aree che vuole sostenere. Ciò include la comprensione dei bisogni sociali o delle esigenze dei potenziali destinatari, la conoscenza delle attività di altre istituzioni erogative e della gamma di metodi di sostegno collaudati e nuovi.

Analisi delle aree di sostegno

Il Consiglio di fondazione declina il fine della fondazione in obiettivi di sostegno a lungo termine. Per raggiungere questo orientamento generale della fondazione (Cosa vogliamo affrontare?), viene sviluppata una strategia di erogazione (Come vogliamo procedere per raggiungere tale traguardo?). Solo dopo aver chiarito queste basi è possibile intraprendere un'attività erogativa efficace.

Fine della fondazione e pratica di erogativa

Tra attività erogativa e gestione patrimoniale sussiste una stretta connessione: da un lato la strategia di erogazione dipende dai fondi disponibili e dall'altro la strategia di investimento deve tener conto delle necessità dell'attività erogativa. Inoltre, ogni fondazione erogativa deve porsi la questione se il fine della fondazione sia perseguibile anche attraverso la gestione patrimoniale.

Concordanza tra l'attività erogativa e la gestione patrimoniale

Il Consiglio di fondazione e la Direzione dispongono di basi chiare per la propria pratica erogativa, come direttive, criteri e moduli di richiesta, e le sviluppano ulteriormente su base regolare. Sebbene la pratica erogativa derivi direttamente dai campi d'azione stabiliti nella strategia di erogazione, essa tende ad diventare autonoma. Il Consiglio di fondazione e la Direzione contrastano questo pericolo dovendo la pratica erogativa sempre orientarsi al fine della fondazione.

Pericolo che la pratica erogativa divenga autonoma

Il Consiglio di fondazione e la Direzione sono consapevoli delle risorse e del raggio d'azione limitati della fondazione. Per questo motivo collaborano con altri partner e istituzioni erogative ogniqualvolta sia opportuno.

Cooperazioni

Il Consiglio di fondazione esamina quali siano gli strumenti di sostegno appropriati per l'attuazione della strategia. Oltre all'uso dei contributi di finanziamento, ha a disposizione anche strumenti come la creazione di reti, lo sviluppo di competenze, la costituzione di comunità (*community building*), la mobilitazione (*advocacy*).

Scelta degli strumenti di sostegno

A seconda degli strumenti di sostegno scelti, la fondazione è più o meno coinvolta nella loro attuazione. I costi associati alle corrispondenti attività erogative di tipo operativo non rientrano nei

costi di gestione, ma devono essere piuttosto dichiarati come costi di progetto.

Forme di sostegno Il Consiglio di fondazione sceglierà la forma appropriata per la sua attività erogativa. Non deve necessariamente trattarsi di un contributo finanziario a fondo perduto. Con i prestiti (senza interessi) o la partecipazione al capitale del destinatario, la fondazione può anche sostenere e nel contempo incrementare ossia utilizzare in modo più efficace, i fondi disponibili.

Verifica La strategia di erogazione viene periodicamente rivista e adattata ai cambiamenti sociali e di altro genere. Durante la fase di attuazione, è inoltre necessario verificare costantemente in che misura i progetti selezionati consentano di raggiungere gli obiettivi di sostegno formulati nella strategia.

Raccomandazione 17

Attitudine imprenditoriale

Il Consiglio di fondazione utilizza i contributi finanziari in modo efficiente ed efficace.

- Il Consiglio di fondazione determina i fondi disponibili per il sostegno e li utilizza a breve termine.
- Il Consiglio di fondazione basa la sua attività erogativa su principi imprenditoriali.
- I contributi finanziari vengono utilizzati dove esiste un bisogno sociale e dove altre istituzioni erogative pubbliche e private non svolgano già un'attività sufficiente.
- Il Consiglio di fondazione mira a ottenere un rapporto ottimale tra costi amministrativi e prestazioni erogate.

Orientamento all'impatto

Il Consiglio di fondazione ha un'idea chiara degli obiettivi da raggiungere con l'attività erogativa in generale e con i singoli progetti in particolare. Esso cerca di pianificare, misurare e valutare l'impatto utilizzando una metodologia adeguata alla fondazione. Da questo processo di pianificazione e valutazione la fondazione, in qualità di organizzazione che apprende (*learning organisation*), può continuamente trarre conclusioni in merito alla sua strategia di erogazione, ai suoi campi d'azione e criteri.

Si raccomanda inoltre alle fondazioni di allineare la propria attività erogativa a obiettivi sociali generali, come gli Obiettivi di sviluppo sostenibile (OSS). In questo modo esse possono sottolineare il contributo che forniscono alla società mentre sistemi di indicatori pertinenti offrono punti di riferimento per il proprio orientamento all'impatto.

Imprenditorialità e creazione di valore

La pubblica utilità non è una scusa per giustificare carenze di leadership e di esecuzione. Una fondazione deve essere gestita in modo imprenditoriale e professionale. La sua creazione di valore non è tanto legata allo sviluppo finanziario del patrimonio della fondazione quanto a un'attività erogativa orientata a principi imprenditoriali. È essenziale applicare metodi di gestione moderni anche per mitigare problemi sociali, affrontare lacune o realizzare opportunità.

Utilizzo a breve termine di tutti i fondi disponibili

Il diritto svizzero delle fondazioni non prevede prescrizioni esplicite sull'utilizzo dei fondi. I fondi delle fondazioni disponibili per l'attività erogativa – a parte le fondazioni di consumo del patrimonio – sono di solito costituiti da redditi derivanti dalla gestione patrimoniale, da liberalità o anche da quote patrimoniali. Il Consiglio di fondazione determina di volta in volta i contributi finanziari disponibili, nei limiti delle sue possibilità.

Il principio dell'efficacia richiede che tutte le risorse disponibili siano utilizzate a breve termine, ossia nella totalità e senza ritardi infondati. In questo contesto, per “breve termine” si intende di solito un anno, ossia il periodo al termine del quale sono disponibili nuove risorse utilizzabili derivanti da redditi annui prodotti da interessi o dividendi. È inammissibile che le fondazioni beneficiarie di un esonero fiscale conservino i fondi disponibili per un periodo di tempo prolungato senza una ragione valida, trasformandosi così tendenzialmente in fondazioni di tesaurizzazione. In questo modo esse non realizzerebbero il loro fine in modo sufficientemente efficace.

Sono, in particolare, esenti da questa regola i risparmi per la realizzazione di progetti più ampi e per la costituzione di riserve di

fluttuazione sufficienti. Quest'ultime non possono tuttavia superare un importo ragionevole e devono essere investite solo nella misura in cui si possa garantire una certa regolarità nell'erogazione delle prestazioni nel corso degli anni.

Sul piano contabile gli accantonamenti per gli impegni assunti non sono riserve di fluttuazione, ma passività.

Il Consiglio di fondazione può decidere un obbligo di utilizzo sotto forma di una quota di finanziamento annuale più elevata possibile (per esempio calcolata in punti percentuali del patrimonio della fondazione) o di un importo di finanziamento, a condizione che l'atto costitutivo o i rendimenti lo consentano.

Obbligo di utilizzo

Il Consiglio di fondazione si adopera per un uso efficace dei fondi disponibili della fondazione. Esso evita le ridondanze nell'uso delle risorse, anche in relazione ad altre istituzioni erogative pubbliche e private e garantisce nel contempo che il rapporto tra costi amministrativi e l'impatto ottenuto sia il più favorevole possibile. L'efficacia non si ottiene semplicemente riducendo al minimo i costi della fondazione, che comunemente vengono definiti in modo fuorviante "costi di gestione". Risparmiare non è una strategia di erogazione. I costi della fondazione sono composti dai costi amministrativi (amministrazione, servizi centrali) e dai costi diretti di progetto. Il successo della fondazione dipende in larga misura dall'accompagnamento, dal monitoraggio e dalla valutazione dei progetti di sostegno.

Utilizzo dei fondi

Spesso le fondazioni vogliono gestire il maggior volume di finanziamenti possibile con un'amministrazione snella. Esse mantengono pertanto i loro costi operativi e di gestione (*overhead*) il più possibilmente bassi, senza distinguere, a livello di contabilità analitica, tra amministrazione e supporto ai progetti. Paradossalmente, questo comporta di solito un'attività erogativa qualitativamente inadeguata e non progettata per ottenere il dovuto impatto. Alcune fondazioni non sono quindi in grado di sortire alcun effetto plasmante attraverso le loro attività di sostegno limitandosi al ruolo di semplici agenti finanziatori che distribuiscono contributi finanziari in modo più o meno arbitrario.

L'efficacia non si misura con i costi operativi

Per ottenere l'impatto desiderato, si consiglia alle fondazioni erogative di investire nell'elaborazione della strategia, di essere aperti ad un'attività di networking e cooperazione, di svolgere un lavoro di co-

I costi di progetto sono costi di erogazione

municazione mirato e di sostegno ai progetti, di selezionare, acquisire, accompagnare e monitorare i progetti.

I costi diretti di progetto associati a queste attività non devono essere confusi con i costi di gestione, ma sono piuttosto parte integrante del sostegno operativo dei progetti stessi. Questo dato di fatto deve riflettersi pure nella contabilità analitica che distingue tra costi amministrativi e costi direttamente imputabili ai progetti.

**Liquidazione,
fusione,
fondazione di
consumo del
patrimonio,
fondazione
mantello**

Il Consiglio di fondazione esamina periodicamente se il rapporto tra l'entità del patrimonio e il fine e se il rapporto tra costi amministrativi e prestazioni erogate giustifichi ancora l'esistenza della fondazione. Nella migliore delle ipotesi, la liquidazione, la fusione con un'altra fondazione o il conferimento del patrimonio a un'altra organizzazione sono più sensati del mantenimento di una fondazione permanentemente inefficace. Invece di sopprimere una fondazione, è anche possibile limitarne le attività convertendola in una fondazione di consumo del patrimonio, che consente di stabilire un rapporto favorevole tra gestione e attività erogativa per la durata di vita residua della fondazione.

Un'ulteriore alternativa è quella di convertire la fondazione in una fondazione legalmente dipendente in seno a una fondazione mantello indipendente. In questo modo, la fondazione può conservare la propria identità e visione in una veste giuridicamente modificata.

Consigli aggiuntivi per le fondazioni di piccole dimensioni

**Stabilire obiettivi
d'impatto generali**

La dimensione di una fondazione non rappresenta un criterio rilevante per l'orientamento dell'impatto. Tuttavia, a causa delle loro risorse contenute, le fondazioni di piccole dimensioni sono limitate nella scelta di misure e strumenti. Esse dovrebbero quindi definire obiettivi generali e rivederli annualmente o a intervalli di più anni.

**Avviare
cooperazioni**

Una fondazione più piccola può aumentare il proprio impatto partecipando a progetti e intraprendendo collaborazioni più ampie.

Raccomandazione 18

Acquisizione di progetti

Il Consiglio di fondazione definisce procedure, competenze e responsabilità per la ricerca, la valutazione e la selezione dei progetti.

- La ricerca, la valutazione e la selezione dei progetti avviene sulla base delle direttive di erogazione.
- Il Consiglio di fondazione assicura che le procedure di acquisizione di progetti siano gestite in modo corretto e tempestivo da persone competenti.
- Il Consiglio di fondazione verifica la possibilità di ricorrere a comitati scientifici o ad altri comitati o commissioni, oppure di coinvolgere terze parti nell'acquisizione di progetti.

Forme di progetto Il Consiglio di fondazione può scegliere tra diverse forme di progetto:

- progetti per i quali una terza parte richiede un sostegno (richieste);
- progetti di terzi ai quali la fondazione desidera partecipare (cooperazione);
- progetti che la fondazione intende realizzare in proprio (progetti propri).

Rispetto delle direttive di erogazione Alcune fondazioni nel favorire potenziali destinatari sono imprevedibili. L'accusa di arbitrarietà sollevata in singoli casi nuoce all'immagine dell'intero settore delle fondazioni.

L'acquisizione di progetti deve essere garantita da direttive di erogazione e da procedure trasparenti e chiare, sia all'interno che all'esterno. Mentre la comunicazione all'esterno si orienta verso la prevedibilità e l'affidabilità, la comunicazione interna della fondazione riguarda la tracciabilità delle decisioni, la solidità del quadro di riferimento e la capacità di sviluppo.

Costi di valutazione L'obiettivo della pratica erogativa deve essere quello di selezionare il progetto migliore tra una serie di progetti simili, in conformità agli obiettivi della fondazione. Non bisogna quindi temere i costi necessari per la ricerca, la valutazione e la selezione dei progetti.

Se una fondazione realizza progetti propri o partecipa a cooperazioni, pianifica sempre con alternative e per varianti in modo che sia sempre possibile fare una scelta. Se la fondazione decide su progetti di terzi, è nell'interesse del fine della fondazione poter scegliere tra un numero sufficientemente ampio di progetti. Tutto ciò implica che la fondazione goda di un certo livello di notorietà e che sia facilmente accessibile, il che è reso possibile da una buona comunicazione.

Progetti propri della fondazione Il processo di selezione e i criteri applicati sono gli stessi per tutti i tipi di progetti.

Pertanto, la fondazione non deve sostanzialmente prediligere i progetti sviluppati all'interno delle sue attività rispetto alle richieste provenienti dall'esterno. I progetti propri – a prescindere dal livello operativo in cui la fondazione li realizza – devono soddisfare requisiti particolarmente elevati perché godono a priori del vantaggio di essere già conosciuti e valutati internamente. Idealmente, anche i progetti della fondazione devono godere di competitività, sia tra di loro (discussione delle varianti) sia nei confronti dei progetti esterni.

Qualora sia la fondazione stessa a realizzare progetti propri, questi sono soggetti alle stesse procedure di accompagnamento e di valutazione applicate ai progetti esterni. Se necessario, si raccomanda un audit esterno da parte di una terza parte indipendente.

Da qualche tempo svolgono un ruolo sempre più importante le forme di sostegno imprenditoriali. La forma di sostegno tradizionale delle fondazioni di pubblica utilità si basa sul principio di devolvere risorse a fondo perduto ai destinatari. Nel caso delle forme di sostegno imprenditoriali, invece, i proventi dei progetti finanziati possono tornare alla fondazione. È il caso, per esempio, di una fondazione che partecipa finanziariamente al capitale di un destinatario e riesce a vendere questa partecipazione con un utile. Se la fondazione ottiene un profitto da una prestazione erogata di pubblica utilità, può utilizzarlo per perseguire il suo fine, moltiplicando così l'impatto delle prestazioni che eroga: "lo stesso franco viene speso più volte". Queste forme di sostegno che influenzano la gestione patrimoniale hanno quindi il potenziale di aumentare l'impatto complessivo della fondazione.

**Forme di sostegno
imprenditoriali**

Purtroppo, queste forme di sostegno sono ancora accolte con scetticismo dalle autorità fiscali. Secondo la prassi corrente di varie autorità fiscali cantonali, il fatto che un reddito da un'attività economica affluisca alla fondazione può essere problematico per quanto riguarda l'esonero fiscale, anche se questi afflussi vengono riutilizzati in modo incondizionato per il fine della fondazione. Pertanto, prima di implementare tali forme, la loro ammissibilità deve essere chiarita con le autorità fiscali per garantire che non compromettano l'esonero fiscale della fondazione.

La fondazione utilizza i propri fondi sulla base di criteri definiti e periodicamente rivisti. Con la sua attività erogativa cerca di ottenere il massimo impatto possibile. Nella maggior parte dei casi, le attività di sostegno rappresentano un investimento a rischio il cui successo è visibile solo a medio termine. In un potenziale progetto di sostegno, un rischio percepibile non deve essere visto come un criterio di esclusione, ma al contrario come un'opportunità per aumentare l'impatto.

**Tolleranza al
rischio**

I progetti con rischi elevati vengono esaminati a fondo e, se realizzati, accompagnati da mezzi adeguati.

Se le dimensioni della fondazione lo consentono e il numero di progetti è sufficiente, la fondazione verifica la possibilità di usare un database o un programma di gestione di progetti basato sul web. Questo facilita

**Programmi
di gestione di
progetti**

non solo il processo di selezione, ma anche tutte le fasi di attuazione del progetto.

Facilità di contatto

Il Consiglio di fondazione si adopera per facilitare ai potenziali destinatari il contatto con il Consiglio. Esso indica a tal fine le persone di contatto responsabili e le formalità, le condizioni e le scadenze necessarie per la presentazione delle richieste.

La prassi degli organi della fondazione che autorizzano l'erogazione di prestazioni deve essere adeguatamente divulgata. La fondazione facilita la presentazione dei progetti fornendo informazioni chiare e indicando le fonti dove i richiedenti possono informarsi direttamente. Va rispettato il principio della parità di trattamento.

Obbligo d'informazione

Confermando la ricezione dei progetti, la fondazione deve informare i richiedenti sui tempi e sull'ulteriore corso della valutazione e del processo decisionale del progetto.

I richiedenti devono essere informati per iscritto della decisione entro un termine ragionevole.

Motivazione e corrispondenza

In linea di principio, non vi è alcun obbligo di giustificare le decisioni di sostegno, per cui non è necessario alcuno scambio di corrispondenza in merito. Se eventualmente viene fornita una motivazione scritta per una decisione negativa, questa deve basarsi principalmente sulle disposizioni strategiche della fondazione e non su aspetti di qualità tecnica. La motivazione non dovrebbe contenere dettagli su aspetti che si orientano alla qualità professionale.

Rifiuto di progetti

Non sussiste alcun diritto legale a un contributo di finanziamento.

In caso di rifiuto, è sufficiente indicare che la richiesta non è adeguatamente conforme alla strategia della fondazione. È inoltre consigliabile integrare una formulazione sul processo di selezione, indicando per esempio che l'esito non risulta purtroppo positivo perché il progetto non è rientrato nella graduatoria stilata per la decisione e basata sui criteri di erogazione. L'esperienza ha dimostrato che non è consigliabile accettare richieste di riesame.

La delusione dei richiedenti respinti può essere presa in considerazione, per esempio, offrendo nella lettera di rifiuto l'opportunità di ottenere un chiarimento, una spiegazione o un consiglio nel corso di una conversazione telefonica. Nonostante la chiarezza nella comunicazione sui progetti rifiutati, i responsabili delle fondazioni devono essere consapevoli di essere in una posizione di forza; devono sempre

considerarsi fornitori di servizi e quindi evitare qualsiasi segno di impazienza, incomprensione e arroganza.

Consigli aggiuntivi per le fondazioni di piccole dimensioni

Anche nel caso delle fondazioni di piccole dimensioni, è consigliabile comunicare apertamente i parametri di riferimento, come il massimo contributo di finanziamento e le date delle decisioni. La pubblicazione dei criteri di selezione favorisce l'autoselezione dei potenziali richiedenti.

Comunicare apertamente i parametri di riferimento e i criteri di selezione

Le fondazioni di piccole dimensioni che non accettano richieste e lo dichiarano sul loro sito web, non sono tenute a rispondere a richieste non sollecitate.

Ridurre al minimo la corrispondenza

Raccomandazione 19

Accompagnamento di progetti

I progetti devono essere accompagnati.

- La concessione dei fondi crea un rapporto contrattuale tra la fondazione e il destinatario per tutta la durata del progetto. Il contratto di erogazione ne regola il contenuto.
- La fondazione può subordinare la concessione dei fondi a condizioni di cui verifica l'adempimento.
- Dall'accompagnamento di progetti, la fondazione trae conclusioni sulla sua strategia di erogazione, sull'efficacia dei mezzi utilizzati e sui criteri di erogazione.

L'assegnazione dei fondi non implica la cessazione dei contatti tra la fondazione e il destinatario. La fondazione non è una semplice agenzia di distribuzione di fondi, ma un'istituzione erogativa orientata ai risultati. L'accettazione formale di un progetto rappresenta solo l'inizio di un rapporto di lavoro alla pari legato al progetto. La fondazione, infatti, non si considera un mecenate o uno sponsor generoso a cui si deve un ringraziamento, ma un partner che permette ai destinatari di realizzare i loro progetti.

**Rapporto di lavoro
come partnership**

Di norma, le prestazioni erogate sono legate a requisiti e condizioni, il che presuppone un esame dettagliato riguardo al contenuto specifico e agli aspetti tecnici e formali del progetto.

**Contratto di
erogazione**

Una riserva generale è data dalla limitazione temporale dell'accettazione della domanda, per esempio a un anno. Entro questo termine deve essere stipulato un contratto di erogazione scritto che definisca i dettagli del progetto in modo giuridicamente vincolante. Le riserve specifiche possono riguardare, per esempio, la successiva presentazione di informazioni e le verifiche supplementari associate.

Il contratto di erogazione disciplina in particolare le seguenti aree:

- condizioni, soprattutto la destinazione vincolata;
- vincolamento del finanziamento (graduale) a risultati/obiettivi intermedi;
- obbligo di informare e di rendicontazione, atto a verificare l'utilizzo dei fondi per lo scopo previsto;
- altre condizioni (per esempio, il consenso di terzi o la presentazione di una determinata prova da parte del destinatario);
- obbligo di menzionare la fondazione.

Una delle condizioni generali ricorrenti consta, di regola, nel menzionare il nome della fondazione nell'ambito di tutte le attività del progetto, in forma appropriata e da concordare in anticipo. Una fondazione erogativa viene identificata attraverso i progetti che sostiene e che contribuiscono così a promuovere la sua immagine pubblica. Viceversa, quanto più una fondazione è conosciuta e di alto profilo, tanto più l'uso del suo nome valorizza il progetto finanziato e i suoi destinatari e tanto migliori saranno i progetti che attrae.

**Obbligo di
menzionare il nome
della fondazione**

La menzione del nome aumenta l'impatto delle attività della fondazione e rafforza così la pubblica utilità espressamente voluta e promossa dallo Stato.

Imposta sul valore aggiunto e servizi di marketing

In tutte le attività erogative, la fondazione non deve ridurre inutilmente il budget della fondazione destinato ai finanziamenti a causa degli obblighi nei confronti dell'IVA.

Di norma, la fondazione non mira a ottenere una prestazione in contropartita ai fini della legge sull'IVA. La menzione del suo impegno in occasione di presentazioni pubbliche di progetti (mostre, pubblicazioni, ecc.) non costituisce un servizio di marketing commerciale, ma piuttosto una misura di accompagnamento che consolida la reputazione e aggiunge un ulteriore elemento al sostegno.

Comunicazione sul progetto

La fondazione incoraggia i destinatari a comunicare attivamente in merito al progetto finanziato, rivolgendosi non solo alla cerchia di esperti ma anche informando il pubblico sul contenuto e sugli obiettivi del progetto. Sia la fondazione sia i destinatari traggono vantaggio da un'efficace attività di comunicazione. Nel contratto di finanziamento una fondazione dovrebbe pertanto definire per iscritto gli obiettivi di comunicazione ed eventualmente nello stesso campo le misure specifiche per il finanziamento previsto.

Controllo di qualità

Prima di assegnare ai destinatari ulteriori contributi nell'ambito di progetti in corso o di nuove domande, è necessario effettuare un controllo di qualità. Esso sarà ragionevolmente proporzionale ai contributi versati. Se sin dall'inizio sono previsti ulteriori contributi (per esempio nel quadro di un progetto a tappe) i requisiti per il controllo della qualità devono essere specificati nel contratto di erogazione già al momento dell'assegnazione del primo contributo. D'altra parte, una fondazione può rifiutare di versare i contributi già accordati solo in casi eccezionali – soprattutto se una condizione non è soddisfatta – e sulla base di una motivazione fondata.

Evitare dipendenze

Quanto più i rappresentanti della fondazione sono coinvolti nell'accompagnamento di un progetto, tanto più la fondazione si appropria del progetto e tanto più personale diventa la partnership con i destinatari. Nonostante la stretta collaborazione, occorre tuttavia mantenere un certo distacco professionale così da garantire la trasparenza dei ruoli, per evitare di perdere l'obiettività.

La continuazione di un partenariato di progetto di successo può essere giustificata e sensata. A medio e lungo termine, tuttavia, si crea una dipendenza che non è vantaggiosa né per il destinatario né per la fondazione e comporta un dilemma sul piano dei finanziamenti: a causa di una partnership troppo stretta, il destinatario rischia di perdere

un sostegno più ampio al suo progetto da parte di altre fonti. Senza il continuo sostegno della fondazione, il progetto potrebbe crollare, mettendo in discussione il suo impegno precedente.

All'avvio del progetto occorre definire la tabella di marcia. La fine del progetto è fissata nel contratto di erogazione. Nel caso di approcci di sostegno programmatici, invece, si fissa la fine del singolo progetto ma di solito non la fine dell'impegno complessivo della fondazione. Seguendo la loro logica di acquisizione, i destinatari hanno poco interesse a fissare la fine di un grande progetto. È compito della fondazione, in questo caso, stabilire fin dall'inizio un impegno programmatico e duraturo per un arco di tempo che integra, in termini di contenuti, le tre fasi di *inphasing*, *consolidamento* e *outphasing*.

**Inphasing,
consolidamento,
outphasing**

L'*inphasing* consiste solitamente in tre fasi: studio di fattibilità, progetto pilota e progetto modello scalabile. La successiva fase di consolidamento attinge all'esperienza e genera una svolta positiva del programma. Allo stesso tempo prepara le prospettive a lungo termine: il programma deve continuare oltre la durata del suo finanziamento? E in quale forma? Infine, l'*outphasing* porta alla conclusione o alla transizione verso un finanziamento con fondi propri o fondi di terzi.

Consigli aggiuntivi per le fondazioni di piccole dimensioni

Per le fondazioni di piccole dimensioni è difficile accompagnare attivamente un progetto. Proprio per questo motivo, non si può rinunciare in nessun caso alla rendicontazione da parte del destinatario. Inoltre, i membri del Consiglio di fondazione possono prefiggersi di visitare ogni anno almeno un progetto finanziato.

**Visitare i
progetti in loco**

Raccomandazione 20

Misurazione dell'impatto e valutazione del progetto

La fondazione misura il proprio impatto rispetto a obiettivi prestabiliti e valuta i progetti finanziati in modo appropriato.

- La fondazione definisce gli obiettivi della propria attività erogativa e ne verifica il raggiungimento.
- La fondazione concorda la valutazione del progetto con i destinatari. I costi necessari sono presi in considerazione nel contributo al progetto.
- La misurazione dell'impatto e la valutazione dei progetti vengono effettuate in modo da apportare valore aggiunto.

L'impatto complessivo di una fondazione non è determinato esclusivamente dal numero di progetti finanziati o dal volume dei finanziamenti. Esso comprende anche la conduzione della fondazione, le sue prestazioni nell'ambito del sostegno e la gestione patrimoniale. Al giorno d'oggi ci si aspetta dalle ONP, in generale e quindi anche dalle fondazioni, che valutino e comunichino il proprio impatto. Per poter rilasciare dichiarazioni in merito a quest'ultimo, la fondazione deve prima prefiggersi degli obiettivi, vale a dire formulare un'ipotesi su come le attività della fondazione dovrebbero consentire il raggiungimento del suo fine.

Impatto

Nell'intento di dimostrare successi e progressi, la fondazione formula obiettivi concreti per intere aree di sostegno o per singoli programmi e progetti. In pratica, si è dimostrato valido l'espedito mnemonico "SMART", secondo il quale gli obiettivi devono soddisfare i seguenti criteri:

S come specifico (gli obiettivi devono essere chiaramente definiti e il più possibile precisi);

M come misurabile (gli obiettivi devono essere misurabili);

A come appropriato (gli obiettivi devono essere proporzionati ai costi);

R per realistico (gli obiettivi devono essere raggiungibili);

T come temporalmente definito (gli obiettivi devono avere una scadenza chiara).

I risultati delle attività della fondazione possono essere suddivisi in prestazioni svolte (*output*) e impatto (*outcome*). Mentre l'*output* si riferisce ai risultati diretti e misurabili (numero di partecipanti a un corso, numero di verifiche effettuate, ecc.), l'*outcome* registra i risultati indiretti, ovvero i cambiamenti derivanti da una attività specifica (per esempio, la riduzione delle malattie). L'*outcome* è molto più difficile da misurare e spesso è significativo solo per il confronto tra la situazione iniziale e conclusiva del progetto. In termini di impatto determinante è il valore dell'*outcome*.

Prestazioni erogate (output) e impatto (outcome)

La misurazione dell'impatto è complessa, poiché esso si concretizza in parte solo dopo che le prestazioni sono state fornite dai destinatari. La fondazione può quindi misurare il proprio impatto solo tenendo conto delle prestazioni di questi ultimi.

Influenza della fondazione sull'impatto globale

Questo fatto non deve tuttavia indurre la fondazione a effettuare valutazioni di progetti esclusivamente presso i destinatari, trascurando così di misurare le proprie attività.

Il costo sostenuto per la misurazione dell'impatto deve essere proporzionato all'importo del finanziamento.

Pianificare la misurazione dell'impatto

Occorre stabilire fin dall'inizio come va misurato l'impatto, rispondendo per esempio alle seguenti domande:

- Chi è responsabile della misurazione dell'impatto?
- In che misura il destinatario può contribuire alla misurazione dell'impatto?
- Quali sono i dati da raccogliere?
- Quali risultati devono essere registrati?
- Con cosa vanno confrontati i risultati?

Valutazione del progetto

La valutazione del progetto va distinta dalla misurazione dell'impatto. Essa costituisce una base importante per l'ulteriore sviluppo dell'intera attività erogativa. Spetta alla fondazione richiedere una valutazione del progetto adeguata al rispettivo contributo di finanziamento e garantire che i risultati non rimangano inutilizzati.

Prima dell'inizio del progetto, la fondazione stabilisce con il destinatario la procedura di valutazione, che si basa su procedure standardizzate, e stabilisce una voce di bilancio corrispondente. Le procedure di valutazione possono svolgersi mentre il progetto è in corso o dopo la sua conclusione.

Soprattutto nel caso di progetti più ampi o pluriennali, è necessario creare in anticipo una cosiddetta catena di impatto, che descrive la relazione tra le risorse del progetto utilizzate e l'impatto desiderato. In questo contesto si distingue tra risultati misurabili (*output*), effetti immediati (*outcome*) e benefici sociali (*impact*). A intervalli regolari, la catena di impatto viene controllata per verificarne la validità e, se necessario, adattata.

Per i progetti più piccoli, può essere sufficiente una relazione finale.

Valutazione da parte di esperti esterni

Se la valutazione del progetto funge da base per una decisione in merito a un ulteriore finanziamento di ampia portata, è consigliabile rivolgersi a esperti esterni che possano effettuare una valutazione indipendente dalla fondazione e dai destinatari.

Richiesta del rapporto finale

La fondazione deve richiedere almeno una relazione finale anche per esigui contributi di finanziamento, così come avviene per i progetti

Consigli aggiuntivi per le fondazioni di piccole dimensioni

più piccoli delle grandi fondazioni. Nel caso di borse di studio per singoli individui o di contributi a organizzazioni di dimensioni ridotte, è, per esempio, possibile trarre importanti insegnamenti sull'impatto del proprio finanziamento e allo stesso tempo costruire una "memoria della fondazione" nel proprio archivio.

Finanze

Gestione finanziaria della fondazione

Il Consiglio di fondazione è responsabile della gestione finanziaria della fondazione, indipendentemente dalle sue conoscenze in materia e dai suoi interessi. La gestione finanziaria comprende, in particolare, la gestione patrimoniale, l'allestimento del budget e una contabilità completa e trasparente.

Importanza della gestione patrimoniale

Una gestione del patrimonio della fondazione responsabile, professionale e attenta ai costi è alla base della performance della fondazione. Il Consiglio di fondazione deve dedicare a questo compito la stessa cura che dedica all'attività erogativa. È responsabilità del Consiglio assicurare un'accurata gestione del patrimonio nell'interesse di un'efficace realizzazione del fine della fondazione. Non può esimersi da questa responsabilità né per disinteresse o ignoranza, né ricorrendo a esperti esterni.

La fondazione come unità d'impatto

Nella realizzazione del suo fine, la fondazione deve massimizzare il proprio impatto con i mezzi a disposizione. Questo obiettivo non si limita alle attività di sostegno ma comprende anche la gestione patrimoniale. Non basta concentrarsi solo sull'ammontare e sull'efficacia delle liberalità. Il modo in cui vengono generati i rendimenti patrimoniali è importante quanto l'uso che se ne fa: entrambi formano un'unità d'impatto.

Investimenti sostenibili

La fondazione di pubblica utilità si assume la propria responsabilità sociale anche nella gestione patrimoniale. Il motivo è ovvio: il capitale fornito a un'azienda, come parte dell'investimento, deve generare un profitto. Questo consente di creare posti di lavoro, prodotti o fornire servizi. Inoltre, l'operato dell'azienda esercita un impatto sui clienti, sui partner contrattuali, sull'ambiente, ecc. Soprattutto nella gestione patrimoniale, la fondazione di pubblica utilità deve tenere

presente che in tutte le sue attività non può permettersi effetti dannosi per la collettività. Al contrario, deve esaminare con quali investimenti può generare impatti durevoli, aumentando così l'impatto complessivo della fondazione.

Investimenti mission-based

La fondazione può aumentare il proprio impatto anche attraverso investimenti che realizzino contemporaneamente il fine. In questo contesto, il patrimonio della fondazione è messo a disposizione di terzi le cui attività sono conformi al fine della fondazione.

Indipendenza nella gestione patrimoniale

La fondazione deve essere indipendente anche nella gestione patrimoniale. Ciò implica che il Consiglio di fondazione eviti i conflitti di interessi nelle sue decisioni e si assicuri che i fornitori di servizi coinvolti (gestori patrimoniali, banche, consulenti, ecc.) garantiscano un elevato grado di trasparenza. L'indipendenza si misura anche in base alla concorrenza che la fondazione consente di esercitare nell'assegnazione dei mandati di gestione patrimoniale. Se nel Consiglio di fondazione siede il rappresentante di una banca, occorre prestare particolare attenzione ai principi di trasparenza, informazione e prevenzione dei conflitti di interessi, nonché di concorrenza. Se necessario, il rappresentante della banca deve astenersi dal prendere decisioni in materia.

Le "soluzioni a pacchetto", in cui un fornitore di servizi finanziari sviluppa la strategia di investimento, la attua e valuta l'intera attività, devono essere rigorosamente respinte, perché creano evidenti conflitti di interessi e risentono di una mancanza di controllo.

Politica e processo di investimento

Nella gestione del patrimonio della fondazione, il Consiglio di fondazione deve creare chiarezza in particolare su:

- i flussi di cassa in entrata e in uscita previsti e la loro tempistica;
- la capacità della fondazione di sostenere perdite sugli investimenti;
- la propria propensione al rischio, nonché
- i suoi obiettivi di rendimento.

La strategia di investimento deve corrispondere a tutte queste condizioni. Se ciò non è possibile, gli obiettivi di rendimento devono essere rivisti.

L'attuazione della strategia di investimento deve tener conto dei tradizionali principi giuridici ed economici dell'investimento, quali la sicurezza, la liquidità o la liquidabilità degli investimenti, la diversificazione per la distribuzione del rischio e l'esclusione dei rischi di investimento non remunerati, nonché dei principi dell'investimento sostenibile.

La gestione del patrimonio della fondazione avviene nell'ambito di un processo di investimento regolamentato. A tal fine, il Consiglio di fondazione si avvale di un'organizzazione della gestione patrimoniale adeguata alle dimensioni e agli obiettivi della fondazione, evitando per quanto possibile, i conflitti di interessi.

Misure adottate dalla fondazione in caso di periodi prolungati con rendimenti bassi

Se i rendimenti realizzati con il patrimonio della fondazione sono permanentemente insufficienti per la realizzazione efficace del fine della stessa, il Consiglio di fondazione è tenuto a trovare una soluzione. Da considerare sono:

- la trasformazione in fondazione di consumo del patrimonio;
- la modifica del fine;
- la fusione con una fondazione di orientamento analogo;
- la liquidazione e il trasferimento del patrimonio residuo a un'altra organizzazione di pubblica utilità, in particolare a una fondazione mantello
- La raccolta di fondi (*fundraising*) per trovare risorse supplementari costituisce un'alternativa meno drastica.

Questi adeguamenti possono cambiare radicalmente il carattere della fondazione, a seconda dei casi. È quindi necessario stabilire standard

elevati per la loro applicazione. Se il fondatore ha ipotizzato una fondazione duratura, la trasformazione in fondazione di consumo del patrimonio può avvenire solo se sono state esaurite tutte le altre possibilità. Se, tuttavia, la durata della fondazione non è comunque garantita, si deve scegliere la variante che più efficacemente consenta di realizzare il fine determinato dal fondatore.

Raccomandazione 21

Responsabilità della gestione finanziaria

Il Consiglio di fondazione è responsabile della gestione finanziaria della fondazione. Questo include l'allestimento del budget, la gestione patrimoniale e la rendicontazione finanziaria.

- Il Consiglio di fondazione prepara la pianificazione finanziaria sulla base della strategia di investimento e dei budget di erogazione.
- La contabilità dei costi e il *controlling* di progetti si basano sui principi riconosciuti della contabilità analitica.
- Il Consiglio di fondazione considera l'allestimento periodico del budget, i conti annuali e il rapporto di attività come strumenti centrali di gestione e rendicontazione.
- Il rapporto di gestione presenta un quadro completo e trasparente della situazione patrimoniale, finanziaria e reddituale.

Il Consiglio di fondazione non può delegare la propria responsabilità finanziaria a terzi, anche se non dispone delle necessarie competenze finanziarie e di investimento.

Responsabilità

Il budget è uno strumento di gestione. Esso viene utilizzato per pianificare i flussi di cassa dell'esercizio successivo e può basarsi sull'esperienza degli anni precedenti e dell'anno in corso. Se il budget e, soprattutto, le entrate previste sono realistici, si possono evitare le riunioni di crisi. Solo un budget realistico permette di pianificare un volume di finanziamenti più o meno costante negli anni.

Allestimento del budget

La contabilità convenzionale, per esempio secondo il Codice delle obbligazioni, non rende giustizia alle peculiarità delle fondazioni di pubblica utilità. In questo caso, l'attenzione non si concentra solo sull'utile di periodo e sul capitale proprio, ma anche sull'uso appropriato dei fondi della fondazione, sull'efficienza dei servizi e sull'impatto dei servizi erogati.

Swiss GAAP RPC 21

La raccomandazione professionale specifica del settore, la Swiss GAAP RPC 21, è stata sviluppata per la raccolta di fondi delle ONP. Il legislatore l'ha riconosciuta come standard per la contabilità. Essa fornisce, tuttavia, anche il quadro di riferimento appropriato e raccomandabile per la contabilità delle fondazioni erogative.

La sua applicazione rappresenta una caratteristica di qualità e garantisce una maggiore trasparenza. Pertanto, secondo la Swiss GAAP RPC 21, la relazione sulla gestione è composta dai conti annuali⁴ (bilancio, conto economico, prospetto delle variazioni del capitale, allegato ed eventualmente il rendiconto finanziario), dal rapporto annuale e dal rapporto di attività. Va quindi oltre il minimo legale e tiene conto delle peculiarità delle fondazioni di pubblica utilità.

Il Consiglio di fondazione assicura una pianificazione, una gestione e un controllo efficienti delle singole attività della fondazione e un utilizzo mirato dei fondi nel quadro di un adeguato *controlling* dei progetti.

Controlling dei progetti

Nell'allestimento del budget e nella contabilizzazione dei progetti finanziati, devono essere incluse le relative spese indirette di materiale e personale, per esempio le spese per la preparazione, l'accompagnamento e la valutazione dei singoli progetti, nonché una quota

4 Le Swiss GAAP RPC utilizzano la terminologia vigente in Svizzera. In Italia la terminologia corrente è rispettivamente "Bilancio" (conto annuale), "Stato patrimoniale" (bilancio) e "Conto profitti e perdite" (conto economico).

parte proporzionale dei costi generali. Si tratta qui di quei costi direttamente collegati agli obiettivi del singolo progetto al di là dell'importo erogato (costi di progetto o "onere produttivo indiretto"). Tale approccio consente una valutazione finanziaria completa dei singoli progetti o ambiti prioritari di finanziamento, permette confronti incrociati all'interno della fondazione e ottimizza l'efficacia delle attività erogative esistenti e pianificate.

**Struttura dei costi
e delle prestazioni**

L'efficienza della fondazione non si misura con i costi amministrativi. Il Consiglio di fondazione stabilisce i criteri in base ai quali la spesa totale deve essere suddivisa in "costi amministrativi" e "costi di progetto" e come questi ultimi debbano essere assegnati ai centri di costo esistenti (p. es. progetti, ambiti prioritari di finanziamento, fondi, settori). La comunicazione del metodo utilizzato a tal fine rende i conti annuali più comprensibili.

Consigli aggiuntivi per le fondazioni di piccole dimensioni

**Quadro fedele
(true and fair view)**

Per le piccole fondazioni, l'implementazione della Swiss GAAP RPC 21 potrebbe risultare troppo onerosa. Ciononostante, la contabilità deve essere effettuata secondo il principio di una visione veritiera e corretta (*true and fair view*).

Raccomandazione 22

Organizzazione della gestione patrimoniale

Il Consiglio di fondazione determina l'organizzazione della gestione patrimoniale ai fini di un'efficace gestione patrimoniale.

- Il Consiglio di fondazione assicura una gestione patrimoniale conforme agli standard professionali, anche al fine di evitare possibili conflitti di interessi.
- L'organizzazione della gestione patrimoniale assicura che la responsabilità della gestione patrimoniale e il suo controllo siano esercitati in modo indipendente l'una dall'altro.
- Gli elementi del processo di investimento e l'organizzazione della gestione patrimoniale sono definiti in un regolamento di investimento.

Ruolo del Consiglio di fondazione nella gestione patrimoniale

Il Consiglio di fondazione esercita la propria responsabilità finanziaria principalmente fissando determinando l'organizzazione della gestione patrimoniale e la strategia di investimento. Di principio, esso non può delegare questi compiti, ma può, se necessario, coinvolgere esperti indipendenti.

Tenendo conto della composizione degli attivi, come titoli, diritti di credito, immobili, diritti di proprietà intellettuale, partecipazioni in società operative, ecc. e delle disposizioni pertinenti dell'atto costitutivo, per esercitare la propria influenza il Consiglio di fondazione deve decidere tra le seguenti opzioni o una loro combinazione:

- Gestione autonoma dei valori patrimoniali (o di parti significative, per esempio delle partecipazioni). Il principio della separazione tra gestione patrimoniale e controllo deve essere rigorosamente rispettato. A causa dei potenziali conflitti di interessi, questa soluzione deve essere scelta solo in casi eccezionali.
- Delega della gestione patrimoniale a gestori esterni o a un'azienda strettamente legata alla fondazione o al fondatore.

In entrambi i casi, il Consiglio di fondazione ha il compito e la responsabilità di determinare la politica e la strategia di investimento, di monitorarne costantemente l'attuazione e di adeguarla quando necessario.

Regolamento di investimento

L'organizzazione della gestione patrimoniale viene stabilita in un regolamento di investimento. Oltre a separare le persone preposte alla gestione del patrimonio della fondazione da quelle che ne esercitano il controllo, regola, in particolare, la definizione della strategia di investimento, comprese le specifiche di rischio, il processo di investimento, la politica in materia di investimenti sostenibili, l'*investment controlling*, l'esercizio del diritto di voto e la revisione periodica della strategia di investimento.

Competenza finanziaria in seno alla fondazione e coinvolgimento di esperti

Una gestione efficace ed economicamente efficiente del patrimonio della fondazione richiede un'adeguata competenza finanziaria. Il Consiglio di fondazione assicura, nell'ambito della sua pianificazione del personale, la presenza di membri con le competenze necessarie. A titolo di supporto esso ha la facoltà di ricorrere a esperti indipendenti, che possono anche diventare membri del Comitato investimenti.

Conflitti di interessi

In tutte le attività relative alla gestione patrimoniale, il Consiglio di fondazione è attento a possibili conflitti di interessi. Ciò riguarda in particolare l'elezione di esperti finanziari nel Consiglio di fondazione, il coinvolgimento di esperti indipendenti e l'assegnazione di mandati

a banche e gestori patrimoniali. In linea di principio, i membri del Consiglio di fondazione e gli esperti dovrebbero essere indipendenti dai fornitori di servizi finanziari incaricati della gestione patrimoniale.

La fondazione deve essere indipendente nella gestione patrimoniale. Il Consiglio di fondazione determina la strategia di investimento e la sua attuazione applicando le regole della concorrenza nell'assegnazione dei mandati di gestione patrimoniale.

**Indipendenza
nella gestione
patrimoniale**

La responsabilità della gestione patrimoniale e quella del suo controllo devono essere separate.

Il Consiglio di fondazione spesso delega parte dei compiti di gestione patrimoniale all'interno (alla Direzione, al Comitato per gli investimenti, ai gestori patrimoniali interni alla fondazione, ecc.) o all'esterno (a banche e gestori patrimoniali).

**Separazione tra
responsabilità
della gestione
patrimoniale e suo
controllo**

Le attività dei mandatari e i risultati ottenuti devono essere monitorati periodicamente e confrontati con istruzioni impartite (indici di riferimento, costi, rispetto dei vincoli di investimento, ecc.). Questa revisione viene effettuata nell'ambito dell'*investment controlling* interno o esterno. La soluzione organizzativa scelta deve essere stabilita nel regolamento di investimento.

Raccomandazione 23

Provenienza del patrimonio della fondazione

I fondatori destinano alla fondazione solo i valori patrimoniali la cui provenienza è giuridicamente corretta; lo stesso vale per le liberalità accettate dal Consiglio di fondazione.

- Il Consiglio di fondazione fa in modo che regni la massima trasparenza sull'origine dei valori patrimoniali che affluiscono alla fondazione e sull'identità del precedente proprietario (economico).
- Il Consiglio di fondazione respinge i valori patrimoniali la cui provenienza viola la legislazione nazionale applicabile o gli accordi internazionali, in particolare, in connessione con terrorismo, riciclaggio di denaro, corruzione e altri reati.
- Prima di accettare una liberalità, il Consiglio di fondazione verifica in che misura la provenienza dei valori patrimoniali non sia in contrasto con il fine della fondazione.
- Nel caso in cui sono stati dichiarati al fisco dal precedente proprietario, il Consiglio di fondazione sottopone all'imposizione fiscale i valori patrimoniali ricevuti.

Il Consiglio di fondazione deve conoscere i donatori nel caso di liberalità di una certa consistenza, e anche il fiduciante nel caso di liberalità fiduciarie.

Obbligo di diligenza in caso liberalità

Nel ricevere valori patrimoniali devono essere rispettate tutte le leggi vigenti. In questo contesto va presa in considerazione l'armonizzazione della legislazione svizzera in base agli standard internazionali.

Origine delle liberalità

Questo comporta l'obbligo del Consiglio di fondazione di chiarire la provenienza delle liberalità di una certa entità. Per "provenienza" si intendono tutte le operazioni in relazione all'origine e al trasferimento dei corrispondenti valori patrimoniali. In particolare, il Consiglio di fondazione è tenuto a verificare un eventuale legame di questi valori patrimoniali con il terrorismo, il riciclaggio di denaro, la corruzione e altri reati (art. 305bis CP). Se la verifica rivela un'origine illecita, la liberalità deve essere respinta.

Oltre alla conformità legale, il Consiglio di fondazione deve verificarne anche quella etica. Gli standard etici internazionali (per esempio, gli Obiettivi di sviluppo sostenibile) possono servire come punto di riferimento.

Nel condurre queste valutazioni il Consiglio di fondazione non ha né l'obbligo né i mezzi per spingersi agli estremi. Al contrario, i suoi sforzi devono e possono essere limitati a ciò che è ragionevole, anche se questo sfociasse nel non ottenimento di una certezza assoluta.

Proporzionalità

Negli ultimi anni si è verificato un cambiamento anche per quanto riguarda i valori patrimoniali non dichiarati al fisco. Qualora si ricevano tali valori, non si può escludere che le autorità nazionali o straniere possano sollevare rivendicazioni nei confronti della fondazione, eventualmente anche contro i membri del Consiglio di fondazione. Il Consiglio di fondazione avvia quindi una procedura di imposizione fiscale dei valori patrimoniali non dichiarati al fisco dal precedente proprietario. Un'altra ragione per sottomettere i beni all'imposizione fiscale risiede nell'evitare di danneggiare la reputazione della fondazione e del settore filantropico.

Valori patrimoniali non dichiarati al fisco

L'accettazione delle liberalità deve essere ancorata al sistema di gestione del rischio della fondazione. Oltre ai rischi penali, fiscali e finanziari, i rischi di reputazione ricoprono sempre più importanza. Per le fondazioni che registrano un regolare afflusso di fondi da

Gestione del rischio

parte di terzi, è consigliabile stabilire in un regolamento o in una direttiva come gestire i valori patrimoniali provenienti da fonti dubbie e a quali condizioni tali fondi debbano essere accettati.

Raccomandazione 24

Fondamenti di gestione patrimoniale

Il Consiglio di fondazione assicura che la gestione del patrimonio della fondazione sia effettuata in conformità al fine della fondazione e ottimizzando i costi.

- Il Consiglio di fondazione assicura una gestione patrimoniale conforme agli standard professionali, anche al fine di evitare possibili conflitti di interessi.
- Oltre ai principi generali di investimento e alle condizioni quadro legali e finanziarie, il Consiglio di fondazione considera anche l'impatto complessivo della fondazione.
- Il processo di investimento comprende tre fasi: definizione della strategia di investimento, attuazione della strategia di investimento, controllo dei risultati degli investimenti. Il Consiglio di fondazione si attiene al processo di investimento e garantisce che si tenga adeguatamente conto dei principi generali di investimento (sicurezza, diversificazione, rendimento, liquidità).

Fondamenti giuridici

Il diritto delle fondazioni non contiene una norma esplicita sulla gestione patrimoniale delle fondazioni di pubblica utilità. Secondo il Tribunale federale, devono essere rispettati i principi di sicurezza, redditività, liquidità, distribuzione del rischio e mantenimento della sostanza (DTF 124 III 97).

Disposizioni imposte dal fondatore o applicabili alle liberalità

Il fondatore può stabilire delle regole per la gestione patrimoniale, per esempio che determinati valori patrimoniali non possano essere alienati. Il Consiglio di fondazione è tenuto a rispettare tali disposizioni.

Ciò vale anche per le liberalità successive alla costituzione della fondazione, legate a determinate regole in materia di gestione.

Differenze rispetto agli istituti di previdenza per il personale

Le direttive di investimento per gli istituti di previdenza per il personale (art. 49 e segg. OPP 2, RS 831 441.1) possono essere d'aiuto. Tuttavia, i requisiti posti alle fondazioni di pubblica utilità non devono assolutamente essere equiparati a quelli degli istituti di previdenza: le fondazioni di pubblica utilità sono molto più flessibili nel loro orientamento e possono quindi assumere rischi maggiori per ottenere un rendimento più elevato. A differenza degli istituti di previdenza per il personale, queste fondazioni spesso non sottostanno a obblighi fissi di prestazioni a lungo termine. Negli anni a basso rendimento, esse possono anche ridurre le prestazioni erogate qualora fosse necessario preservare il patrimonio. Esse dispongono inoltre della possibilità di effettuare investimenti orientati alla generazione di un impatto coerenti con il fine della fondazione.

La Fondazione come unità d'impatto

Tutto ciò che una fondazione intraprende deve essere armonico. Le sue attività (attività erogativa, gestione patrimoniale, amministrazione) devono contribuire ad un impatto complessivo. Per questi motivi, nell'ambito della gestione patrimoniale, la fondazione non deve concentrarsi solo su principi di investimento tradizionali, come la preservazione del patrimonio e il rendimento, ma deve mirare anche a realizzare un impatto aggiuntivo. Questo obiettivo viene raggiunto soprattutto attraverso investimenti *mission-based* e investimenti sostenibili.

Condizioni quadro

L'entità del patrimonio costituisce una delle condizioni quadro della gestione patrimoniale. Le fondazioni dotate di scarsa liquidità dispongono di minori opzioni di investimento pagando commissioni bancarie più elevate.

Un'altra condizione quadro è data dalla modalità di afflusso dei fondi, a dipendenza che esso avvenga su base regolare, o tramite un'unica dotazione di capitale.

Il Consiglio di fondazione stabilisce nel regolamento di investimento i principi secondo i quali deve essere gestito il patrimonio della fondazione.

La strategia di investimento viene determinata in base agli obiettivi di rendimento, alla capacità di rischio e alla propensione al rischio della fondazione. Tale strategia deve consentire la realizzazione del fine della fondazione in modo efficace ottimizzando i costi. La strategia di investimento deve essere attuata in modo tale da raggiungere gli obiettivi di investimento a costi minimi e nel rispetto delle esigenze di liquidità della fondazione.

Il risultato degli investimenti è sottoposto a un controllo periodico della qualità e dei costi (*investment controlling*) utilizzando indici comparativi (*benchmark*). In questo contesto possono essere di aiuto due documenti modello di SwissFoundations: la "Guida alla gestione patrimoniale per le fondazioni di pubblica utilità" (*Leitfaden für die Vermögensverwaltung von gemeinnützigen Stiftungen*) o il "Regolamento di investimento per le fondazioni di pubblica utilità" (*Anlagereglement für gemeinnützige Stiftungen*).

Il patrimonio della fondazione non è sempre costituito da beni rientranti nella gestione patrimoniale. Esso può includere pure valori patrimoniali quali quote societarie, opere d'arte o immobili, che non possono essere alienati e che devono essere gestiti separatamente.

**Patrimonio
rilevante**

Consigli aggiuntivi per le fondazioni di piccole dimensioni

Una corretta gestione patrimoniale non è un privilegio delle grandi fondazioni. Al contrario, pure le fondazioni con un patrimonio fungibile esiguo non devono trascurare il processo di investimento: anche esse devono redigere un regolamento di investimento.

**Perseguire una
strategia di
investimento**

Raccomandazione 25

Strategia di investimento

Con la strategia di investimento, il Consiglio di fondazione definisce i principi della gestione patrimoniale e stabilisce come la fondazione debba raggiungere il proprio obiettivo di rendimento.

- Il Consiglio di fondazione formula una strategia di investimento basata sull'atto costitutivo, in particolare sul fine della fondazione e sulle condizioni quadro finanziarie della fondazione.
- Gli obiettivi di rendimento derivano dalle esigenze finanziarie, dalla capacità di rischio e dalla propensione al rischio della fondazione.
- Il Consiglio di fondazione determina se (ed eventualmente come) anche il patrimonio debba servire a realizzare il fine della fondazione (investimenti orientati alla missione o *mission-based*) e deve come minimo garantire che non vengano effettuati investimenti contrari al fine della fondazione.
- Esso allinea il patrimonio in base a criteri di sostenibilità ed ESG.
- Esso adotta un regolamento di investimento che disciplina la strategia di investimento, l'allocazione patrimoniale (*asset allocation*) a lungo termine e il monitoraggio della sua attuazione.
- Esso controlla regolarmente la gestione patrimoniale, i costi e la conformità ai criteri di sostenibilità.

L'allocazione a lungo termine del patrimonio in diverse categorie di investimento determina la strategia d'investimento.

Informazioni di base sulla strategia di investimento

A tal fine, il Consiglio di fondazione stabilisce una quota (percentuale del patrimonio) per ogni categoria di investimento e un intervallo di valori entro il quale dovrà situarsi quest'ultima.

Attraverso la definizione di un indice comparativo (*benchmark*), definito per ogni categoria di investimento e per il patrimonio totale, il Consiglio di fondazione consente un confronto con l'evoluzione dei mercati finanziari nei quali la fondazione ha investito.

La strategia di investimento determina il potenziale di rendimento e di guadagno a lungo termine e, quindi, anche un budget di erogazione realistico, influenzando in modo determinante sulla possibilità di preservare il patrimonio della fondazione nel lungo periodo.

Prima di definire una strategia di investimento, è necessario chiarire in particolare le seguenti condizioni quadro:

Condizioni quadro

- Orizzonte di investimento: il periodo di tempo durante il quale non è necessario attingere al patrimonio;
- Rischio: per esempio, la disponibilità ad accettare fluttuazioni di valore, la determinazione di limiti di solvibilità (*rating* minimo) o l'esclusione di determinati strumenti finanziari come i derivati;
- Valori patrimoniali inalienabili;
- Gestione di investimenti *mission-based* e sostenibili;
- Principi di rendicontazione e controllo.

L'obiettivo di lungo periodo deve innanzitutto essere definito in base alla dimensione del patrimonio (aumento o diminuzione mirata del patrimonio) e delle spese preventivate avvalendosi di una gestione patrimoniale di lungo periodo. In base ad esso si dovranno finanziare:

Elaborazione della strategia di investimento

- le prestazioni erogate dalla fondazione;
- i costi amministrativi;
- le riserve di fluttuazione;
- gli importi attribuiti in modo permanente al patrimonio della fondazione per mantenere (in caso di inflazione) il potere d'acquisto.

Nell'elaborazione della strategia di investimento si deve quindi tenere conto anche della capacità e della disponibilità della fondazione ad accettare rischi.

La propensione al rischio descrive in che misura il Consiglio di fondazione, in quanto organo della fondazione, è disposto ad assumersi e sopportare un calo patrimoniale indotto dal mercato.

La capacità di rischio descrive la capacità di una fondazione di tollerare una riduzione del valore del proprio patrimonio sulla base delle sue condizioni quadro finanziarie, senza dover ridimensionare le proprie attività. Per valutare la capacità di rischio di una fondazione, si può applicare la seguente regola generale: le fluttuazioni del patrimonio non possono attestarsi costantemente al di sotto della soglia minima prefissata per quest'ultimo (secondo lo statuto o l'obiettivo di rendimento).

Una strategia di investimento è composta da varie categorie di investimento con potenziale di rendimento/rischio diverso.

Le obbligazioni della Confederazione, dei Cantoni, ma anche dei Paesi industrializzati (titoli di Stato) sono considerate a basso rischio (il che non significa che siano prive di rischio). Le obbligazioni societarie rientrano in una categoria di investimento a rischio leggermente superiore. Il rischio di subire una perdita si materializza in particolare nel caso di vendita anticipata o di diminuzione della stabilità della società emittente. Il potenziale di rendimento delle obbligazioni a basso rischio con solvibilità elevata è fortemente limitato.

Chi è in grado di accettare un rischio maggiore (ovvero una maggiore fluttuazione del patrimonio), e costruisce il portafoglio in tal senso, si attende un rendimento più elevato. Questo vale in particolare per le azioni che offrono un rendimento più elevato nel tempo, ma sono soggette a maggiori fluttuazioni di valore compensando spesso le perdite solo dopo anni.

Il patrimonio immobiliare, sia esso sotto forma di proprietà dirette sia sotto forma di fondi, costituisce in genere un investimento sensato per le fondazioni, in quanto fornisce un rendimento regolare. Sovente gli immobili vengono conferiti dal fondatore, sia come valore patrimoniale per generare rendimenti, sia per realizzare il fine della fondazione (p. es. nel caso di un museo). Occorre in tal caso tenere conto dei costi causati dagli immobili per l'amministrazione, la manutenzione e le riparazioni, nonché dei costi (o della mancanza di reddito) dovuti agli immobili sfitti. Una riduzione del reddito può essere accettata se la proprietà è stata dichiarata inalienabile dal fondatore o dal donatore o se ciò risulta giustificato nel contesto di investimenti legati al fine della fondazione.

Anche investimenti alternativi, come *hedge fund*, *private equity* e investimenti in infrastrutture promettono in generale rendimenti più elevati rispetto alle obbligazioni con solvibilità elevata. A seconda dei casi, i prodotti strutturati possono essere adatti all'ottimizza-

zione dei rendimenti e alla minimizzazione dei rischi, a seconda dei casi, implicano, tuttavia, una conoscenza approfondita degli strumenti di investimento.

Nella costruzione di un portafoglio vanno evitati i rischi sui mercati finanziari e dei capitali non (sufficientemente) compensati da rendimenti più elevati come, per esempio, una diversificazione carente (rischi di cluster) o i rischi valutari non adeguati alle esigenze della fondazione.

Poiché di norma i corsi non salgono o scendono contemporaneamente in tutte le categorie di investimento, una diversificazione accorta può minimizzare il rischio o, viceversa, massimizzare il rendimento per un certo rischio atteso. Lo stesso vale per gli investimenti all'interno di una categoria di investimento: anche in questo caso, le quotazioni dei singoli titoli di solito non oscillano in modo simultaneo nella stessa direzione. La ripartizione degli investimenti su più titoli permette di ridurre il rischio, lasciando invariato il potenziale di rendimento. La diversificazione è un requisito importante per una gestione patrimoniale professionale.

Diversificazione

Le fondazioni hanno l'obbligo di mantenere il valore del capitale di dotazione se così disposto dal fondatore. Per conservare il valore reale del patrimonio della fondazione, occorre far crescere il valore nominale in linea con l'inflazione. Ciò significa che al capitale da preservare è necessario aggiungere un reddito pari al tasso d'inflazione. In periodi inflazionistici, il valore nominale deve crescere per mantenere la sostanza e il potere d'acquisto del patrimonio.

**Mantenimento
della sostanza e
inflazione**

In considerazione delle fluttuazioni del mercato e delle elevate esigenze del volume dei finanziamenti annuale, è possibile che il mantenimento della sostanza non sia sempre garantita e che sia inevitabile un temporaneo calo al di sotto del valore patrimoniale minimo stabilito. Per evitare che ciò accada, si possono costituire riserve di fluttuazione destinate a compensare le perdite del valore patrimoniale. Tali riserve possono essere svincolate per compensare eventuali perdite. Secondo una regola corrente, le fondazioni destinate a una lunga esistenza e orientate a un costante deflusso di fondi dovrebbero mantenere una riserva di fluttuazione situata tra un terzo e la metà del valore degli investimenti a rischio per coprire le fluttuazioni temporanee del valore di questi investimenti. Nel caso la quota azionaria si attesti al 40%, tale riserva ammonterebbe a circa 13–20% del patrimonio.

**Fluttuazioni di
valore e riserve di
fluttuazione di
valore**

Se il patrimonio scende al di sotto del limite minimo nel lungo periodo, è necessario prendere provvedimenti: o si riduce il volume dei finanziamenti o il Consiglio di fondazione si impegna a ricercare fondi. In questo contesto si può verificare la possibilità di trasformare la fondazione in fondazione di consumo del patrimonio.

Valori patrimoniali inalienabili

I fondatori, ma anche i donatori, possono stabilire che alcuni valori patrimoniali da loro conferiti non possano essere alienati: aziende, immobili, titoli, gioielli, opere d'arte, diritti di proprietà intellettuale ecc. In linea di principio, questi beni non possono essere inclusi nella strategia di investimento, anche nel caso rappresentino un rischio di concentrazione dal punto di vista dell'investimento e contraddicano il requisito della diversificazione. Solo quando è in gioco l'esistenza della fondazione o la realizzazione del suo fine, la vendita di tali valori patrimoniali può o deve essere presa in considerazione e ciò solo previa consultazione o approvazione dell'autorità di vigilanza sulle fondazioni e del fondatore o donatore.

Investimenti sostenibili

La gestione patrimoniale dovrebbe contribuire alla realizzazione del fine della fondazione e non contrastarlo in alcun modo. A fronte della loro natura di pubblica utilità, della responsabilità etica e di considerazioni legate alla reputazione, molte fondazioni effettuano investimenti sostenibili. L'obiettivo è evitare che il patrimonio produca un impatto negativo in opposizione con queste finalità.

Si tratta tipicamente di obbligazioni classiche, azioni, immobili tradizionali o di investimenti alternativi, la cui selezione si orienta a criteri ambientali, sociali e di buon governo (*Environmental, Social and Governance*, ESG) oltre che ai tradizionali criteri finanziari.

La fondazione può definire criteri negativi (di esclusione) o positivi (di inclusione) per la selezione dei propri investimenti. In tutto ciò i rendimenti e i profili di rischio tipici del mercato non devono essere trascurati. Uno screening periodico (verifica degli investimenti da parte di un'agenzia indipendente) consente di monitorare la conformità ai requisiti.

Investimenti mission-based

L'approccio del *mission-based investing* è un approccio di investimento a impatto specifico delle fondazioni. Con esso la fondazione mira a ottenere un impatto positivo che sia anche mirato al fine della fondazione. In questo contesto, una fondazione investe parte del proprio patrimonio in modo da realizzare direttamente il fine della fondazio-

ne, preservare il patrimonio investito e generare, per quanto possibile, un rendimento corrente di mercato.

Esempio: una fondazione con il fine di promuovere l'istruzione acquista un immobile e lo affitta a un'istituzione che vi gestisce una scuola. La fondazione effettua quindi un investimento e ne trae un rendimento. Questo è il lato della gestione patrimoniale. Il lato di promozione del proprio fine riguarda la gestione di una scuola in un immobile di sua proprietà. Il patrimonio viene quindi utilizzato conformemente al fine della fondazione. In questo modo sia il reddito generato dal patrimonio sia la sostanza stessa contribuiscono al fine così da raggiungere un impatto maggiore con i mezzi disponibili.

In una strategia d'investimento di una strategia d'investimento gli investimenti *mission-based* sono spesso gestiti come categoria di investimento separata.

Nel caso di investimenti *mission-based* che non generano un rendimento in linea con il mercato, il Consiglio di fondazione deve definire il contributo atteso dall'investimento per la realizzazione del fine della fondazione, così da giustificare il minor rendimento rispetto agli investimenti convenzionali evidenziando la rilevanza dell'investimento per il fine della fondazione. Se si verifica un rendimento inferiore o addirittura una perdita del capitale, occorre dimostrare che non sarebbe stato possibile realizzare il fine della fondazione in modo più efficace attraverso forme di sostegno differenti da quel tipo di investimento.

Oggi giorno l'esercizio dei diritti di voto derivanti dalle azioni detenute è considerato una buona pratica per gli investitori istituzionali e, quindi, anche per le fondazioni di pubblica utilità. In tal modo, esse esercitano i propri diritti di voto in prima persona all'assemblea generale della società interessata (eventualmente con il supporto di un consulente) o designando un rappresentante.

La forma scelta dalla fondazione per esercitare i propri diritti di voto dipende dall'entità del patrimonio, dalle risorse disponibili e dal numero di azioni detenute direttamente.

Inoltre, nell'ambito di una strategia di *engagement*, il Consiglio di fondazione deve decidere se e come impegnarsi al di là dell'esercizio dei diritti degli azionisti. Per *shareholder engagement* s'intende un approccio che mira a esercitare un'influenza attiva sulle società in portafoglio. Questo avviene spesso attraverso l'adesione a un pool di azionisti. L'obiettivo di tale influenza è incoraggiare le aziende ad adottare pratiche commerciali più sostenibili.

**Esercizio dei
diritti degli
azionisti
e shareholder
engagement**

Raccomandazione 26

Allocazione patrimoniale

Il Consiglio di fondazione stabilisce chi gestisce quali parti del patrimonio, come e a quali condizioni.

- Il Consiglio di fondazione definisce il tipo di mandato, la forma di gestione e il numero di mandati da affidare all'esterno e stabilisce a chi assegnarli.
.....
- Esso stabilisce le direttive di investimento per ciascun mandato.
.....
- Esso gestisce personalmente parti del patrimonio in via eccezionale, e solo se possiede le relative competenze specialistiche prestando particolare attenzione ai conflitti di interessi.
.....

Il Consiglio di fondazione formula le disposizioni dei mandati sulla base della strategia di investimento stabilita nel regolamento di investimento. I mandati potranno essere strutturati come segue:

Definizione del mandato

- Il patrimonio è ripartito in uno o più mandati misti che combinano tutte le categorie di investimento.
- Un altro approccio prevede l'assegnazione di mandati specializzati per categorie, per esempio obbligazioni in franchi svizzeri, obbligazioni in valuta estera, azioni svizzere, azioni estere, fondi immobiliari, ecc.

Le dimensioni dei mandati e la loro complessità hanno un impatto sui costi: maggiore è l'entità del mandato, minore è la quota dei costi.

Nella gestione attiva, un gestore di portafoglio seleziona i titoli che gli sembrano adatti. Pertanto, attua individualmente la strategia di investimento per conto della fondazione, poiché seleziona e acquista o rivende ogni singolo investimento.

Forma di investimento attiva o passiva

Nella gestione passiva (indicizzata), la fondazione partecipa proporzionalmente a un ampio portafoglio (per lo più fondi d'investimento). In questo caso, vengono acquistati i titoli contenuti nell'indice e il rendimento del mandato corrisponde approssimativamente al rendimento dell'indice. In genere, non è possibile personalizzare gli investimenti.

Le considerazioni su costi, rischi e competenze svolgono un ruolo importante nella scelta tra gestione attiva e passiva. In entrambe le forme di investimento deve regnare la trasparenza sui costi, sia per quanto riguarda le commissioni di acquisto e vendita dei singoli titoli (diritti di mediazione) sia per quanto riguarda i titoli detenuti nei fondi. I mandati attivi comportano costi più elevati.

In sostanza, la scelta dipende da quanto la fondazione può e vuole essere coinvolta nella gestione patrimoniale. I mandati attivi offrono un grado di flessibilità maggiore. La gestione patrimoniale può essere adattata meglio alle esigenze della fondazione. In questo modo è possibile tenere maggiormente conto dei suoi obiettivi di impatto. Per contro, le procedure e le competenze richieste al Consiglio di fondazione sono maggiori con la gestione attiva. In assenza di tali competenze, gli investimenti passivi rappresentano di solito l'opzione da preferire.

Le direttive di investimento specificano in dettaglio per ciascun mandato come il patrimonio dev'essere investito e come deve essere misurata la performance e, se del caso, l'impatto dell'investimento. Le direttive di investimento contengono in particolare informazioni su:

Direttive di investimento

- liquidità;
- universo di investimento consentito (p.es. azioni svizzere: universo di investimento *Swiss Performance Index*);
- ammissibilità di strumenti di investimento quali derivati, investimenti collettivi (fondi) ecc.;
- *benchmark* (indice rispetto al quale viene confrontata l'evoluzione del patrimonio);
- solvibilità minima (*rating* minimo) e *duration* delle obbligazioni;
- parametri di rischio quali lo scostamento consentito delle ponderazioni dei singoli investimenti rispetto al *benchmark* o informazioni sul rischio di deviazione rispetto all'indice di riferimento (*tracking error*).

Oltre a queste informazioni “tecniche”, devono essere specificati gli intervalli e le modalità di rendicontazione del gestore di portafoglio.

Le direttive di investimento includono anche istruzioni riguardo all'obbligo di effettuare investimenti sostenibili e, se del caso, *mission-based* nonché la verifica dei requisiti a tal fine.

Mandati standard

La gestione patrimoniale viene generalmente assegnata tramite mandati a gestori patrimoniali esterni o a banche.

La fondazione stessa deve assumere la gestione patrimoniale solo in casi eccezionali e a condizione di essere in possesso delle necessarie competenze specialistiche. In questo contesto, deve prestare maggiore attenzione ai conflitti di interessi. In ogni caso, vale la pena consultare periodicamente o su base permanente esperti indipendenti ed effettuare confronti con le soluzioni disponibili sul mercato.

Consigli aggiuntivi per le fondazioni di piccole dimensioni

Gestione interna con limiti

Nel caso di fondazioni con piccoli patrimoni da investire, la scarsa complessità della loro struttura patrimoniale giustifica la gestione patrimoniale da parte del Consiglio di fondazione. In linea di principio, per le fondazioni di piccole dimensioni le forme di investimento passive sono tuttavia preferibili alla gestione attiva del patrimonio. Le prestazioni e i costi della soluzione scelta devono essere regolarmente confrontati con le soluzioni disponibili sul libero mercato.

Investimenti indiretti

In linea di principio, una fondazione di piccole dimensioni ha meno opportunità di investire il proprio patrimonio. Può investire in modo meno diversificato, perché gli investimenti nelle singole categorie di

investimento sarebbero troppo esigui e gli oneri di controllo troppo elevati per essere economicamente efficienti. Gli investimenti indiretti o passivi (fondi) sono quindi spesso più sensati di quelli diretti, soprattutto per le fondazioni di piccole dimensioni. Inoltre, tali fondazioni possono definire in modo meno individuale i criteri di sostenibilità, a meno di sostenere costi aggiuntivi sostanziali.

Raccomandazione 27

Assegnazione di mandati a condizioni di concorrenza

Al fine di ottenere prestazioni ottimali a costi minimi e per attuare la strategia di investimento, il Consiglio di fondazione sceglie tra diversi fornitori secondo condizioni di concorrenza.

- I mandati vengono assegnati nell'ambito di una procedura formalizzata di selezione a condizioni di concorrenza.
- I costi una tantum e quelli ricorrenti dell'attuazione della strategia di investimento e della gestione a lungo termine dell'attivo fisso sono trasparenti e monitorati.
- I fornitori di servizi finanziari incaricati si impegnano a essere trasparenti, a escludere o rimborsare le retrocessioni e a rispettare la "clausola del cliente più favorito".

Per promuovere la concorrenza è opportuno, soprattutto nel caso di mandati misti, suddividere il patrimonio, assegnare diversi mandati identici e confrontare i risultati; al termine di un certo periodo di confronto (p. es. tre anni), il gestore di portafoglio con la peggiore performance viene eliminato.

**Bando di concorso
a condizioni
di concorrenza**

Di norma, la gestione patrimoniale è oggetto di un bando di concorso a condizioni di concorrenza, vale a dire che si chiedono offerte a diversi concorrenti. Un bando di concorso può comprendere la gestione patrimoniale (*asset management*), la custodia dei titoli (banca depositaria/*custodian*), la loro contabilità e il *reporting*. Per i patrimoni più grandi, la custodia dei titoli è spesso oggetto di un bando di concorso separato (banca depositaria centralizzata, *global custodian*).

Come base per l'offerta gli istituti bancari e i gestori patrimoniali offerenti ricevono una descrizione della strategia di investimento e del *benchmark* desiderati, compresa la forma di attuazione desiderata. Le banche e i gestori patrimoniali devono illustrare dettagliatamente i vantaggi e gli svantaggi della loro proposta di attuazione, con tutti i costi visibili e nascosti (una tantum e ricorrenti) della gestione patrimoniale nonché le commissioni di terzi.

Per aumentare la comparabilità delle offerte si può utilizzare un questionario contenente domande sui prodotti, sul processo di investimento e sull'organizzazione della gestione patrimoniale, nonché sulle persone e i team coinvolti e sui costi totali diretti e indiretti. Il *track record* dei periodi passati (performance) funge da riferimento soprattutto per i gestori patrimoniali, ma ovviamente non può essere proiettato sul futuro e deve essere valutato rispetto al rispettivo indice (*benchmark*) (rendimenti relativi). Oltre ai fattori citati, è necessario prendere in considerazione anche la qualità dell'assistenza fornita alla fondazione. Sono importanti anche la stabilità e l'esperienza dell'azienda e del team nel corso di diversi cicli.

La decisione viene presa a favore del fornitore con il miglior rapporto qualità-prezzo.

Per l'attuazione della strategia di investimento, in particolare per i bandi di concorso e la valutazione delle offerte, esperti comprovati e indipendenti con una solida esperienza riguardo a tali bandi possono aiutare la fondazione a prendere la decisione giusta ed eventualmente a risparmiare sui costi. Di tanto in tanto è possibile ricorrere a degli esperti per analizzare la struttura dei costi e rinegoziare i costi eccessivi per conto e in accordo con la fondazione.

**Coinvolgimento
di esperti**

Nel coinvolgere gli esperti, è necessario preventivare gli onorari e confrontarli con i potenziali risparmi. Vale la pena richiedere diverse offerte per tali mandati di consulenza. Anche in questo caso, la responsabilità è del Consiglio di fondazione stesso, nonostante il coinvolgimento di esperti.

Costi una tantum e ricorrenti

La redistribuzione dei patrimoni, così come, in misura minore, l'investimento iniziale, comporta no costi elevati palesi e nascosti. Nel valutare questi costi una tantum, è importante tenere presente che a lungo termine una gestione patrimoniale più performante e la riduzione dei costi di gestione o di investimento ricorrenti si ripagheranno nel lungo periodo. Inoltre, il nuovo gestore patrimoniale è spesso disposto a farsi carico di parte dei costi di riallocazione sostenuti (p. es. le spese di trasferimento).

Costi associati ai prodotti finanziari

È opportuno verificare le commissioni per i prodotti finanziari, come i fondi di investimento, i derivati e i prodotti strutturati, soprattutto se sono strutturati in più livelli (per esempio in fondi di fondi). Quando si utilizzano tali prodotti, è necessario richiedere in ogni caso un secondo parere.

Ogni anno va effettuato un calcolo globale dei costi, per registrare gli stessi in termini assoluti e confrontarli con le prestazioni ottenute in contropartita. Questa procedura include anche i costi sostenuti per i prodotti finanziari. In linea di principio, per la maggior parte dei prodotti come i fondi, ecc. è disponibile un indicatore sintetico dei costi dei fondi di investimento (*Total Expense Ratio*, TER) che fornisce una buona indicazione dei costi. I costi di transazione relativi ai prodotti finanziari, invece, non risultano di solito trasparenti e non sono nemmeno inclusi nel TER.

Retrocessioni

Le retrocessioni corrispondono a pagamenti che i fornitori di servizi finanziari ricevono da terzi per l'acquisto di loro prodotti di investimento. Se il fornitore di servizi può decidere l'acquisto di tali prodotti nell'ambito di un mandato di gestione patrimoniale, si crea un conflitto di interessi in quanto il fornitore di servizi non sceglie necessariamente il prodotto migliore, ma quello in merito al quale trae maggiore guadagno. In ogni caso, secondo quanto stabilito dal Tribunale federale (DTF 143 III 348) le retrocessioni spettano al cliente.

Le fondazioni devono quindi insistere sulla piena trasparenza dei costi e delle eventuali retrocessioni e integrare queste informazioni nelle loro considerazioni sui costi-benefici, soprattutto se nella gestio-

ne patrimoniale sono coinvolti i membri del Consiglio di fondazione. Il Consiglio di fondazione richiede ai fornitori di servizi finanziari incaricati una dichiarazione scritta con l'obbligo alla trasparenza, all'esclusione rispettivamente al rimborso delle retrocessioni e al rispetto della clausola del cliente più favorito:

**Dichiarazione dei
fornitori di servizi**

- Tutte le commissioni sono rese note.
- Tutte le remunerazioni di portafoglio e le retrocessioni, ossia tutti i pagamenti da parte di terzi in relazione al mandato, sono riportate e accreditate alla fondazione.
- Lo stesso servizio non viene offerto a prezzi inferiori ad altri clienti con parametri simili e qualora lo fosse, viene richiesta la necessaria giustificazione.

Consigli aggiuntivi per le fondazioni di piccole dimensioni

Nella gestione patrimoniale, le fondazioni di piccole dimensioni denotano spesso una maggiore necessità di supporto. Tuttavia, i costi corrispondenti possono incidere maggiormente in caso di rendimenti patrimoniali ridotti. Le fondazioni di piccole dimensioni, in particolare, nell'indire regolarmente bandi di concorso per i loro mandati di consulenza a condizioni di concorrenza e sottoponendoli periodicamente a un esame critico.

**Confronto
periodico dei
mandati di
consulenza**

Le fondazioni di piccole dimensioni devono assicurarsi che il supporto sia fornito da fornitori di servizi finanziari che, da un lato, comprendano le esigenze e il contesto della fondazione (in particolare, che parlino in modo comprensibile) e, dall'altro, dedichino tempo agli affari della fondazione. Questi due criteri non sono sempre soddisfatti con soluzioni discount o con un'assistenza fornita da una divisione dedicata a clienti istituzionali da parte di grandi gestori patrimoniali, in quanto le fondazioni sono spesso considerate clienti minori poco lucrativi.

**Scegliere con cura
i fornitori di servizi
finanziari**

Alle fondazioni di piccole dimensioni, in particolare, si consiglia di verificare se la gestione del proprio patrimonio è economicamente efficiente, avvalendosi di confronti regolari all'interno del settore delle fondazioni. Rientrano in questo contesto tutti i servizi richiesti, vale a dire il coinvolgimento dei singoli membri del Consiglio di fondazione, delle banche, dei gestori patrimoniali e degli esperti.

**Confronto
all'interno del
settore**

Raccomandazione 28

Controllo della gestione patrimoniale

Il Consiglio di fondazione verifica regolarmente se i risultati della gestione patrimoniale sono adeguati e se la strategia di investimento risponde agli obiettivi della fondazione.

- La strategia di investimento e la conformità ai criteri ESG vengono esaminate annualmente.
- I risultati degli investimenti vengono controllati almeno due volte l'anno.
- I risultati dell'esame della strategia di investimento e i risultati degli investimenti vengono fissati per iscritto.

Poiché la strategia di investimento influisce in modo determinante sul rendimento e sul rischio, esse deve essere sottoposta a una revisione annuale per garantirne l'adequazione.

**Verifica della
strategia di
investimento**

Una verifica deve inoltre essere effettuata anche in caso di cambiamenti significativi riguardo alle esigenze della fondazione, come un aumento sostanziale dei sostegni devoluti annualmente, in caso di eventi importanti riguardo al mercato dei capitali, per esempio in seguito a forti aumenti o cali dei prezzi sui mercati azionari, o in caso di altri eventi particolari. Tuttavia, un cambio di direzione immediato dovrebbe avvenire solo in caso di cambiamenti fondamentali delle condizioni. Cambiamenti ripetuti o bruschi, come per esempio una vendita in massa di azioni in imputabili a panico in caso di crisi, possono portare a risultati insoddisfacenti sul piano degli investimenti.

Le domande essenziali da porsi in questo contesto sono:

- La strategia di investimento è allineata con gli obiettivi della fondazione (p. es., in funzione dell'obiettivo di rendimento, degli investimenti *mission-based*, degli investimenti sostenibili)?
- I rendimenti attesi a lungo termine della strategia di investimento scelta sono sufficienti a coprire i contributi annuali di finanziamento e i costi di gestione previsti in futuro, a costituire riserve di fluttuazione e a mantenere il potere d'acquisto del patrimonio?
- La capacità di rischio della fondazione e la propensione al rischio del Consiglio di fondazione sono sufficienti a sostenere la strategia di investimento scelta anche in caso di crisi?
- È necessario intervenire sulla strategia di investimento o sulla spesa annuale o sull'obiettivo patrimoniale? Se sì: è necessario adeguare i mandati con i gestori patrimoniali?

I risultati della revisione sono fissati per iscritto affinché tutti i membri del Consiglio di fondazione ne siano a conoscenza e ai fini di una documentazione a lungo termine.

I risultati degli investimenti sono esaminati generalmente con cadenza semestrale o trimestrale e devono essere discussi in seno al Consiglio di fondazione. Occorre distinguere tra l'evoluzione del patrimonio complessivo (controllo della strategia) e la performance dei singoli gestori (controllo dei mandati).

**Verifica dei
risultati degli
investimenti**

Domande sull'evoluzione del patrimonio complessivo:

- Il patrimonio complessivo ha raggiunto il rendimento dell'indice di riferimento strategico?

**Controllo della
strategia**

- Quali sono le ragioni di eventuali scostamenti?
- È necessario intervenire sulla struttura dei mandati (numero e tipo di mandati) o sull'organizzazione della gestione patrimoniale?
- Il potere d'acquisto del patrimonio (se richiesto) è stato mantenuto? Se no: quali misure sono necessarie per raggiungere il livello di patrimonio ambito (p. es. riduzione delle spese, adeguamento della strategia di investimento)?
- Qual'è il contributo della gestione patrimoniale riguardo all'impatto complessivo della fondazione?

Controllo dei mandati

Domande sulla performance dei singoli gestori patrimoniali:

- I gestori patrimoniali hanno raggiunto (mandato indicizzato) o superato (mandato attivo) il rendimento dell'indice di riferimento specificato?
- Quali sono le possibili ragioni di uno scostamento del rendimento rispetto all'indice di riferimento?
- I gestori patrimoniali incaricati hanno rispettato le direttive di investimento concordate?
- I costi della gestione patrimoniale sono noti e appropriati? Vi sono indizi di costi nascosti (p. es. nel caso dei fondi di investimento)?
- I gestori patrimoniali hanno applicato i criteri ESG? Corrispondono questi al mandato assegnato?
- Se previsto dal mandato: i gestori patrimoniali hanno effettuato investimenti *mission-based*?
- I gestori patrimoniali hanno adempiuto al loro mandato in modo soddisfacente per il cliente o è necessario modificare le disposizioni contrattuali indicendo un nuovo bando di concorso per il mandato?

Occorre inoltre verificare in ogni caso se le disposizioni contrattuali per i gestori patrimoniali concordano con la strategia di investimento e il regolamento di investimento e se vi sono motivi per modificare tali specifiche.

Valutazione dei risultati degli investimenti

Se un mandato soggetto a gestione attiva abbia raggiunto il suo obiettivo di investimento (superamento dell'indice di riferimento) può essere valutato correttamente solo dopo un ciclo di investimento di circa tre-cinque anni. I mandati indicizzati, invece, dovrebbero raggiungere ogni mese il loro obiettivo di investimento (raggiungimento del rendimento dell'indice al netto dei costi).

Nel valutare il raggiungimento degli obiettivi, il gestore patrimoniale può essere misurato solo rispetto all'indice di riferimento e non

può essere ritenuto responsabile dell'evoluzione (positiva o negativa) da lui non influenzabile.

La valutazione degli investimenti comprende anche l'inclusione di investimenti diretti in immobili (immobili a reddito) che di solito vengono rivalutati ogni tre anni circa. Grazie alla rivalutazione periodica, anche il loro rendimento (reddito netto e variazioni di valore) può essere misurato rispetto a un indice di riferimento.

Per garantire una discussione aperta, è opportuno discutere i risultati degli investimenti in assenza dei gestori patrimoniali. Se gli obiettivi di investimento non sono stati raggiunti, il gestore patrimoniale può essere invitato a una riunione separata sulla performance. Di norma, i mandati possono essere revocati immediatamente.

Nel caso di fondazioni di grandi dimensioni, il Consiglio di fondazione mette all'ordine del giorno le questioni relative agli investimenti con maggiore frequenza o nomina un Comitato per gli investimenti i cui membri dispongono delle competenze tecniche o commerciali richieste in materia di investimenti. I suoi compiti comprendono l'esame preliminare dei risultati degli investimenti e la risoluzione di questioni dettagliate.

Comitato per gli investimenti o coinvolgimento di esperti esterni

Se il Consiglio di fondazione non dispone di un numero sufficiente di specialisti, può ricorrere a un esperto di investimenti esterno per ottenere una valutazione indipendente dei risultati degli investimenti. Questa persona non può però svolgere contemporaneamente la funzione di gestore patrimoniale per la fondazione e il suo mandato deve sottostare alle condizioni di un bando di concorso.

Se la fondazione specifica determinati criteri ESG ai suoi gestori patrimoniali, è necessario che il rispetto di tali criteri sia monitorato. Tale requisito può essere rispettato allestendo un adeguato rapporto. Questo avviene soprattutto se i gestori o i fondi vengono scelti conformemente alle norme ESG. Una verifica periodica può essere effettuata anche da un'agenzia di *rating* esterna, tuttavia, con costi aggiuntivi.

Monitoraggio della conformità ai criteri ESG

Allegato

Fenomenologia del panorama delle fondazioni svizzere

Il panorama svizzero delle fondazioni non è così omogeneo e chiaro come l'uso del termine e della forma giuridica di “fondazione” pare suggerire. Esso comprende le forme e i tipi più diversi di fondazioni ed è un ricco biotopo con una gamma variopinta di specie in costante evoluzione. La terminologia è altrettanto variegata. Nel vocabolario delle fondazioni entrano continuamente nuovi termini. Alcuni sono utilizzati esclusivamente in Svizzera, altri solo nei Paesi confinanti e altri ancora nei Paesi di lingua inglese.

Il capitolo seguente non si limita a tracciare una mappa della terminologia giuridica utilizzata nella legislazione svizzera, ma cerca piuttosto di cogliere e chiarire i termini comunemente utilizzati nella pratica. L'obiettivo è fornire un'utile dotazione di strumenti per l'utilizzo dello Swiss Foundation Code.

I singoli termini esprimono singolarmente fatti diversi, motivo per cui possono sovrapporsi. Per rivelare la sua essenza e il suo funzionamento una fondazione deve, di solito, essere definita con termini diversi. Ogni denominazione definizione può essere così utilizzata solo in un contesto specifico.

Le forme delle fondazioni sono in continua evoluzione; nuove forme si fanno continuamente strada nel dibattito. La seguente panoramica tenta di fornire un quadro d'insieme. Essa è suddivisa in due parti: “Domande di base” e “Matrice delle fondazioni” offrendo quindi due approcci diversi utili alla chiarificazione concettuale del panorama delle fondazioni svizzere.

Domande di base

Cosa significa pubblica utilità?

La pubblica utilità non è un concetto del diritto delle fondazioni, ma del diritto tributario. Le fondazioni di pubblica utilità godono del beneficio dell'esonero fiscale (se sono soddisfatti anche gli altri requisiti) perché il loro fine produce un beneficio collettivo e pubblico e

forniscono servizi per il bene comune. Delle circa 17000 fondazioni svizzere iscritte nel registro di commercio, oltre 13000 sono fondazioni di pubblica utilità, secondo il “Rapporto sulle fondazioni in Svizzera 2020”.

Le fondazioni non riconosciute di pubblica utilità esistono in molte forme diverse. Sebbene queste ultime possano svolgere anche compiti sociali e culturali, non godono di privilegi fiscali perché i loro servizi vanno a beneficio solo di un gruppo limitato di destinatari. I tipi più noti di fondazione non riconosciuta di pubblica utilità sono la fondazione di cassa pensione o la fondazione di previdenza per il personale, la fondazione di famiglia e la fondazione ecclesiastica.

Tuttavia, il riconoscimento della pubblica utilità di una fondazione da parte dell'autorità fiscale non chiarisce in modo definitivo la questione di chi riceve esattamente quale beneficio: la pubblica utilità e l'interesse privato possono fondersi, soprattutto nel caso di fondazioni in cui prevalgono conflitti di interessi latenti a causa di determinate costellazioni di persone presenti negli organi dirigenziali o, per esempio, a causa di una vicinanza sistemica a un'azienda che controlla la fondazione. Anche se una fondazione di questo tipo rappresenta *de jure* una persona indipendente, essa dipende *de facto* dagli interessi di altre persone fisiche o giuridiche. Se una fondazione non è di fatto indipendente, come spesso accade per le fondazioni istituite da un'azienda (fondazioni aziendali), e in generale per tutte le fondazioni istituite da una banca per i propri clienti banca, anche la sua pubblica utilità può essere compromessa.

Come vengono finanziate le fondazioni di pubblica utilità?

Fondamentalmente, si può fare una distinzione tra le fondazioni erogative con un proprio patrimonio e le fondazioni alla ricerca di fondi. Tuttavia, le variazioni tra queste due forme stanno diventando sempre più numerose. Si possono distinguere alcune tipologie fondamentali di reddito, anche se nella pratica si riscontrano solitamente forme miste.

- Rendimenti patrimoniali: dividendi, interessi e altri redditi come le plusvalenze derivanti dalla gestione patrimoniale.
- Donazioni e altre liberalità: oltre alle classiche donazioni raccolte tramite *fundraising*, questa categoria comprende anche altre liberalità non periodiche, come i legati o le dotazioni addizionali.
- Attività economica: le fondazioni di pubblica utilità possono anche fornire servizi o generare reddito in altri modi, per esempio commercializzando prodotti o diritti.

- Alimentazione sistematica o non sistematica: le fondazioni aziendali, in particolare, sono sistematicamente alimentate dalle aziende che le hanno istituite. Le fondazioni aziendali sono solitamente integrate nell'azienda fondatrice in termini di personale, amministrazione, organizzazione e/o contenuti/strategia. Rappresentano un caso particolare le fondazioni per le quali sono terzi a devolvere fondi alla stessa e non principalmente o esclusivamente il fondatore.

Qual è il ruolo dell'autorità di vigilanza sulle fondazioni?

Le fondazioni di pubblica utilità sono sottoposte alla vigilanza dello Stato. Istituito l'autorità di vigilanza sulle fondazioni quale istanza di controllo, il legislatore ha creato un correttivo alla mancanza di interessi e controlli da parte dei proprietari. Le fondazioni possono essere soggette a vigilanza comunale, cantonale o federale. Il criterio di assegnazione è il raggio d'azione territoriale delle attività della fondazione. Le autorità comunali vigilano sulle fondazioni locali che operano in un comune, ma si tratta di un modello di vigilanza in declino. Le autorità di vigilanza cantonali, che si sono unite talvolta in concordati intercantionali, controllano le fondazioni attive a livello cantonale e regionale. Infine, l'Autorità federale di vigilanza è responsabile delle fondazioni attive a livello nazionale e internazionale; attualmente vigila su circa 4500 fondazioni di pubblica utilità.

Le autorità di vigilanza esaminano ogni anno i rapporti di gestione delle fondazioni, le relazioni dei loro uffici di revisione così come la conformità alle disposizioni di legge. Inoltre, assistono le fondazioni e i fondatori a titolo di consulenti, se lo desiderano e se è possibile.

Quanto è autonoma e indipendente una fondazione di pubblica utilità?

A questo proposito occorre distinguere tra autonomia giuridica e indipendenza operativa. Una fondazione indipendente ha personalità giuridica e gode, quindi, dello status di autonomia giuridica. Le fondazioni aziendali, in particolare, sono sempre legate agli interessi dell'azienda che di solito le finanzia. Qui si ripropone costantemente la questione della reale indipendenza. Se in una fondazione aziendale predominano gli interessi dell'azienda, da un punto di vista commerciale quest'ultima è da considerarsi una sorta di dipartimento, un veicolo

di marketing per l'azienda. Nel caso delle fondazioni istituite da una banca per i propri clienti, gli interessi aziendali oggettivi della banca (massimizzare i costi di investimento, massimizzare i valori patrimoniali minimizzando le prestazioni erogate) sono in conflitto con gli interessi oggettivi della fondazione (minimizzare i costi di investimento, massimizzare le prestazioni erogate).

I conflitti di interessi possono sorgere anche nel rapporto tra fondatore e fondazione, per esempio se il fondatore o i suoi discendenti vogliono controllare la fondazione (per generazioni) e cercare di strumentalizzarla per cause personali.

Oltre alle fondazioni giuridicamente indipendenti, esistono anche fondazioni giuridicamente dipendenti, per esempio sotto forma di subfondazioni (fondi di fondazione) nelle fondazioni mantello. Anche per quest'ultime esiste una differenza fondamentale tra status giuridico e dipendenza operativa. Benché un fondo di fondazione non sia giuridicamente autonomo, può essere istituito mediante regolamenti chiari in modo da funzionare operativamente in modo indipendente da terzi. Solo una fondazione mantello indipendente, che non sia strutturalmente condizionata dai suddetti conflitti di interessi, offre a un fondo di fondazione la possibilità di agire e operare come una fondazione dipendente con la massima autonomia operativa possibile.

Poiché il termine giuridico “fondazione” non è protetto, anche le fondazioni dipendenti possono chiamarsi “fondazione”, purché ciò non crei confusione sul mercato. Il “fondo di fondazione”, dipendente dal punto di vista giuridico ma indipendente dal punto di vista operativo, è un'alternativa filantropica efficace ed economica in quanto “fondazione nella fondazione”.

In che modo le fondazioni di pubblica utilità realizzano il loro fine?

Le fondazioni di pubblica utilità possono attuare il loro fine in modi diversi. I confini sono fluidi; i modelli di implementazione di base si sovrappongono e si completano a vicenda. Molte fondazioni applicano con la loro strategia di erogazione diversi modelli contemporaneamente:

il modello di sostegno tradizionale è quello del sostegno finanziario delle devoluzioni a richieste spontanee presentate alla Fondazione dall'esterno. Ecco perché in passato per questo tipo di fondazione si usava il termine “fondazione donatrice”.

Il modello di finanziamento interamente imprenditoriale è quello praticato dalla fondazione operativa, che ha la completa responsabilità dei propri progetti e programmi. Questa tipologia comprende le

fondazioni imprenditoriali, nella loro espressione di pubblica utilità, il cui fine è, per esempio, la gestione di un'istituzione sociale o culturale (casa per anziani, ospedale, museo, ecc.) e che non eroga prestazioni di sostegno. Tra questi due estremi di un modello di fondazione completamente passivo e uno completamente attivo, si trovano tutte le forme miste. In mezzo si situa la fondazione con approccio programmatico, che definisce i campi d'azione o ambiti prioritari di finanziamento, indice bandi permanenti o periodici e talvolta si assume anche responsabilità progettuali proprie.

Dove possono essere attive le fondazioni di pubblica utilità?

Finché vengono rispettate le disposizioni dell'atto costitutivo, le fondazioni di pubblica utilità possono operare sia all'interno che all'esterno della Svizzera. Le fondazioni che godono del beneficio dell'esenzione fiscale devono tuttavia osservare la prassi cantonale delle autorità fiscali. Se una fondazione è attiva, per esempio, nella cooperazione allo sviluppo, può utilizzare i fondi disponibili interamente all'estero. Per altri fini, tuttavia, alcune autorità fiscali non consentono a fondazioni esenti da imposte di erogare prestazioni esclusivamente all'estero.

Le fondazioni di pubblica utilità sono destinate a durare per sempre?

Le fondazioni di pubblica utilità sono tradizionalmente costituite a tempo indeterminato. In questi casi, devono sussistere ragioni impellenti per sopprimere la fondazione. La soppressione è ordinata (su richiesta del Consiglio di fondazione) dall'Autorità di vigilanza sulle fondazioni.

Tuttavia, i fondatori possono stabilire nell'atto costitutivo che il Consiglio di fondazione – oltre al reddito generato dal patrimonio della fondazione – possa o addirittura debba utilizzare il patrimonio stesso per la realizzazione del fine della fondazione (“fondazione di consumo del patrimonio”). Una volta esaurito il patrimonio, la fondazione di solito non è più in grado di raggiungere il suo fine, il che porta generalmente alla sua liquidazione.

Inoltre, il fondatore può stabilire nell'atto costitutivo che la fondazione debba esistere solo per un certo periodo di tempo (“fondazione a tempo determinato”). Questa opzione è sempre più utilizzata.

Matrice delle fondazioni

La matrice seguente è stata progettata sotto forma di “modulo” con caselle di controllo; compilandola, la fondazione prende maggiore consapevolezza del proprio profilo. Questo tipo di autovalutazione può fornire punti di riferimento e suggerire spunti di cambiamento, soprattutto per quanto riguarda le caratteristiche dinamiche distintive che non sono disciplinate dalla legge.

L’approccio morfologico-tipologico consente una visione d’insieme dei diversi tipi e forme di fondazioni, illustrando i criteri di distinzione con i loro tratti caratteristici tipici.

Mentre le caratteristiche distintive disciplinate dalla legge sono generalmente statiche e quasi impermeabili, le altre caratteristiche consentono varie sovrapposizioni, sviluppi, modifiche e combinazioni, che sono indicati qui di seguito dalle linee di demarcazione tratteggiata.

I termini in corsivo sono spiegati nel glossario delle fondazioni.

1. Caratteristiche distintive disciplinate dalla legge

Tipo di fondazione	☐ con esonero fiscale = <i>fondazione di pubblica utilità</i>	☐ senza esonero fiscale = <i>fondazione di interesse privato o non riconosciuta di pubblica utilità; fondazione di pubblica utilità che non soddisfa tutti i requisiti dell'esonero fiscale</i>	
	☐ <i>fondazione erogativa</i> ☐ <i>fondazione alimentata da donazioni</i> ☐ <i>fondazione mantello</i> ☐ <i>fondazione aziendale</i> ☐ <i>fondazione dei clienti di una banca</i>	☐ <i>fondazione di previdenza per il personale</i> ☐ <i>fondazione d'impresa</i> ☐ <i>fondazione imprenditoriale</i> ☐ <i>fondazione holding</i> ☐ <i>fondazione di famiglia</i> ☐ <i>fondazione ecclesiastica o fondazione della Chiesa</i> ☐ <i>cripto-fondazione</i>	

Forma giuridica			
Fondatore	☐ persona fisica: svizzero(i) o "privato(i)" straniero(i)		☐ persona giuridica ☐ impresa ☐ associazione ☐ ente pubblico
Fondazione	☐ <i>fondazione di diritto privato</i> ☐ <i>di pubblica utilità</i> ☐ fondazione "classica" istituita da (un) privato(i) ☐ <i>fondazione aziendale</i> ☐ <i>di interesse privato o non riconosciuta di pubblica utilità</i>		☐ <i>fondazione di diritto pubblico</i> fondazione di pubblica utilità disciplinata dalla legge, istituita e finanziata dagli enti pubblici, per esempio Pro Helvetia

Status di autonomia	☐ fondazione giuridicamente indipendente ☐ fondazione individuale ☐ <i>fondazione mantello</i>	☐ fondazione giuridicamente <i>indipendente-dipendente: subfondazione</i> presso una <i>fondazione mantello</i> o <i>fondo di fondazione</i>
----------------------------	---	---

Base giuridica della costituzione	☐ <i>fondazione di diritto privato</i>	☐ <i>fondazione indipendente-dipendente</i> o <i>fondo di fondazione</i> presso una <i>fondazione mantello</i>	☐ <i>fondazione di diritto pubblico</i>
	☐ atto di fondazione	☐ contratto	☐ legge

Vigilanza sulle fondazioni	☐ comunale: a livello distrettuale o comunale	☐ cantonale: a livello cantonale o sovraregionale	☐ federale: a livello nazionale o internazionale
-----------------------------------	--	--	---

Raggio d'azione	☐ locale	☐ regionale	☐ nazionale	☐ internazionale
------------------------	---------------------------------	------------------------------------	------------------------------------	---

2. Caratteristiche distintive *non* disciplinate dalla legge

Indipendenza e pubblica utilità de facto	☐ massimo					☐ minimo				
	prevenzione sistematica di conflitti di interessi: ☐ applicazione delle direttive (p. es. composizione e norme di successione del Consiglio di fondazione) ☐ <i>checks and balances</i> sistematici					conflitti di interessi con potenziale ingerenza: ☐ <i>fondatore</i> o suoi discendenti ☐ istituzioni statali, autorità (vicinanza politica) ☐ <i>cerchia di destinatari</i> , rappresentata nel Consiglio di fondazione ☐ banca di gestione patrimoniale con seggio nel Consiglio di fondazione ☐ azienda collegata alla fondazione (<i>fondazione aziendale, fondazione bancaria</i>)				
Scala	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

Provenienza dei fondi	☐ patrimonio proprio della fondazione		☐ patrimonio di terzi o acquisito esternamente	
	☐ patrimonio di dotazione iniziale ☐ reddito da gestione patrimoniale		☐ <i>dotazioni addizionali</i> , liberalità, donazioni, legati ☐ raccolta fondi ☐ redditi economici da servizi, diritti e prodotti venduti ☐ redditi economici da esercizio sistematico di un'attività imprenditoriale ☐ afflussi sistematici dall'esterno (privati, aziende, imprese, enti pubblici)	

Modalità di lavoro	☐ fondazione con attività erogativa: ... %	☐ fondazione programmatica: ... %	☐ fondazione operativa ... %
			☐ fondazione imprenditoriale

Durata	☐ illimitata = <i>fondazione di preservazione del patrimonio</i>		☐ limitata	
	☐ preservazione del patrimonio prescritta dalla legge ☐ La fondazione è alimentata solo con i proventi del suo patrimonio ☐ Consumo del capitale vietato o non previsto dall'atto costitutivo ☐ Mantenimento della sostanza ☐ Utilizzo del patrimonio della fondazione consentito solo in caso di emergenza e/o per un periodo di tempo limitato		☐ <i>fondazione di consumo del patrimonio</i> , che per l'attività erogativa può utilizzare anche il patrimonio della fondazione ☐ <i>fondazione di consumo del patrimonio</i> , che per l'attività erogativa deve utilizzare anche il patrimonio della fondazione ☐ <i>fondazione a tempo determinato</i> : il fondatore ha limitato la durata di vita della fondazione nell'atto costitutivo ☐ <i>subfondazione</i> di una <i>fondazione mantello</i>	

Origine e sviluppo dello Swiss Foundation Code

Prima edizione 2005

Autori: *Philipp Egger, Karl Hofstetter, Thomas Sprecher*

L'esigenza di documentare le “*best practices*” per il settore svizzero delle fondazioni è stata affrontata per la prima volta alla conferenza annuale di SwissFoundations del 2003. È apparso subito chiaro che non si poteva semplicemente applicare al settore delle fondazioni un codice stabilito per il settore aziendale. Anche le norme e i regolamenti vigenti per il settore delle organizzazioni non profit non potevano essere trasferiti “tel quel” alle fondazioni. La situazione e le modalità di funzionamento di una fondazione sono così eterogenee che l'uso di regole applicabili a tutti i tipi di fondazione sarebbe necessariamente arbitrario e inefficace.⁵

Nel 2004, SwissFoundations ha incaricato un gruppo di lavoro di sviluppare un codice con raccomandazioni appropriate per la costituzione e la gestione delle fondazioni svizzere. Nella primavera del 2005 è stata condotta un'ampia consultazione sulla prima bozza presso fondazioni, autorità di vigilanza, università, organizzazioni e aziende che hanno approvato l'orientamento di base. Sono stati avanzati suggerimenti in particolare per quanto riguarda il grado dei dettagli, la funzione della Direzione e la questione della remunerazione dei membri del Consiglio di fondazione. Nell'autunno 2005 è stato pubblicato lo Swiss Foundation Code, un documento conciso e trilingue con 3 principi e 22 raccomandazioni. L'opera è andata rapidamente esaurita ed è stato necessario ristampare questo piccolo volume, che ha suscitato grande interesse per quello che all'epoca era il primo codice di condotta dettagliato per le fondazioni in Europa.

⁵ Cfr. capitolo Fenomenologia delle fondazioni, pag. 176 segg.

Seconda edizione 2009

Autori: Philipp Egger, Martin Janssen, Thomas Sprecher

Già durante il lavoro nella prima edizione, si era pensato di aggiungere in un secondo momento un commento allo Swiss Foundation Code, nell'intento di consolidare i principi e le raccomandazioni con note esplicative e pratiche. Il commento, con note a margine, è stato redatto nel 2007/2008. Quest'ultimo riporta opzioni di intervento per situazioni, domande e problemi concreti. In primo luogo, essa era rivolta – come il Codice stesso – al fondatore, al Consiglio di fondazione e alle altre persone attive per la fondazione. Come si è visto in seguito, tuttavia, anche le autorità di vigilanza, fiscali e giudiziarie si sono ispirate al Codice e al suo commento nella loro prassi giuridica.

Nel corso della stesura del commento, il codice è stato rivisto, parzialmente modificato e ampliato a 26 raccomandazioni. Anche per la seconda edizione un processo di consultazione mirata ha portato a numerosi suggerimenti. In particolare, sono state integrate e chiarite le raccomandazioni relative all'area delle finanze. All'interno delle raccomandazioni, il principio della "trasparenza" è stato elaborato anche in relazione ai requisiti per le comunicazioni di una fondazione ed esemplificato nei relativi commenti. La struttura della prima edizione è rimasta invariata. A ciascuna delle quattro sezioni è stata aggiunta un'introduzione tematica che ne evidenzia i requisiti centrali.

La seconda edizione dello Swiss Foundation Code è stata pubblicata sul sito web di SwissFoundations in tedesco, francese e inglese.

Terza edizione 2015

Autori: Philipp Egger, Georg von Schnurbein, Thomas Sprecher

Nel 2014/2015, lo Swiss Foundation Code è stato oggetto di una revisione totale. Il lavoro del team editoriale è stato preceduto da numerose audizioni con esperti e rappresentanti di fondazioni e autorità, e sottoposta a nuova consultazione. Dopo la pubblicazione della seconda edizione, alcune spiegazioni si sono rivelate superflue, mentre per altre la pratica ha richiesto maggiori dettagli. Alla luce degli sviluppi degli anni precedenti, è stata completamente rivista e ampliata (ancora una volta) soprattutto la sezione dedicata alle finanze.

La terza edizione ha sottolineato come la gestione patrimoniale costituisca un aspetto chiave dell'attività delle fondazioni risultando altrettanto importante dell'attività erogativa. La raccomandazione in merito alla provenienza del patrimonio della fondazione è stata riformulata. Rispetto al passato, lo Swiss Foundation Code si è espresso più chiaramente che in passato a favore degli investimenti *mission-based* e degli investimenti sostenibili: due nozioni da non confondere. Le fondazioni non possono permettersi di rimanere indifferenti alla domanda di come sono e sono stati generati i mezzi che utilizzano nella loro attività erogativa. Altri punti focali della revisione sono stati la procedura della gestione patrimoniale, la definizione della strategia di investimento, l'allocazione patrimoniale e l'organizzazione della gestione patrimoniale. È stato sottolineato che la gestione patrimoniale va effettuata a condizioni di concorrenza.

Quarta edizione 2021

Autori: *Philipp Egger, Georg von Schnurbein, Thomas Sprecher*

Lo Swiss Foundation Code è stato nuovamente sottoposto a una revisione completa per la sua quarta edizione.

Ancora una volta, un gruppo di lavoro guidato da Lukas von Orelli ha supportato il team di autori per quanto riguarda l'area della gestione patrimoniale. Di nuovo si sono tenute audizioni con esperti di fondazioni e rappresentanti delle autorità: complessivamente quattro a Zurigo, Ginevra e Basilea. Il testo rivisto è stato infine nuovamente inviato in consultazione.

Il team editoriale ha posto particolare attenzione nel non appesantire troppo il Codice. Benché i tre principi siano stati integrati da un quarto, si è reso possibile eliminare la Raccomandazione 29 integrandola in altre raccomandazioni. Sono stati effettuati inoltre numerosi tagli, omissioni e affinamenti linguistici.

Le seguenti persone sono state coinvolte nella stesura della quarta edizione, in qualità di membri del gruppo di lavoro sulle finanze, di partecipanti alle audizioni, di collaboratori al processo di consultazione e alla gestione del progetto da parte di SwissFoundations:

Cyril **Alther**: Direttore e presidente, sahee foundation

Monique **Bär**: Presidente, arcas foundation

Pio **Baltisberger**: Responsabile reparto finanze, Christoph Merian Stiftung

Ute **Bölle**: Segretaria giuridica, Kantonales Steueramt Zürich

Delphine **Bottge**: Avvocata e socia fondatrice, Purpose Lawyers

Nicolas **Bracher**: Dott. iur. LL.M., avvocato; Direttore,
Béatrice Ederer-Weber Stiftung

Evelyn S. **Braun**: Consigliera di fondazione, Fondation des Fondateurs

Hans **Brunhart**: Membro fondatore, Vereinigung Liechtensteinischer gemeinnütziger
Stiftungen und Trusts (VLGST)

Paul **Castle**: Head of Communications, Syngenta Stiftung für nachhaltige
Landwirtschaft

Thomas **Dietschweiler**: Presidente, Ria & Arthur Dietschweiler Stiftung

Beate **Eckhardt**: Direttrice Eckhardt Consulting

Markus **Fivian**: Responsabile finanze, NSF Services Trust Reg.

Claire **Galloni D'Istria**: PhD, Direttrice, Fondation Salvia

François **Geinoz**: Presidente, ProFonds

Laetitia **Gill**: Direttrice esecutiva, Centre en Philanthropie de l'université de Genève

Katharina **Guggi**: Comunicazione & Strategia digitale, SwissFoundations

Jasmin **Guggisberg**: Junior Project Managerin, SwissFoundations

Janine **Händel**: Direttrice, Roger Federer Foundation

Mohamed **Handous**: Giurista, Autorité Cantonale de Surveillance des Fondations et
des Institutions de Prévoyance, Canton de Genève

Hans Rainer **Künzle**: Prof. dott. oec., avvocato; Presidente del Consiglio di fondazione,
Green Leaves Education Foundation

Thorsten **Kleibold**: Dott.; Membro della Direzione generale, Expertenverband für
Wirtschaftsprüfung, Steuern und Treuhand (Expertsuisse AG)

Ivo **Knöpfel**: Dott. sc. tecn.; Direttore, Terra 21 Foundation

Julia **Maier**: Direttrice, Thomi-Hopf-Stiftung

Claude **Monnet**: Presidente, Fondation Jean-Jacques et Felicia Lopez-Loreta pour
l'Excellence Academique

Daniela **Mühlenberg-Schmitz**: Prof.ssa Dott.ssa; Forschungsfeldleiterin Innovation &
Accounting/Auditing, Fernfachhochschule Schweiz (FFHS)

Guido **Münzel**: Direttore, Stanley Thomas Johnson Stiftung

Andreas **Müller**: Dott.; Titolare e direttore, Stiftungspraxis GmbH

Luzius **Neubert**: Dott. oec. publ.; Socio, Investment Consulting & Investment Controlling, PPCmetrics AG

Giorgio **Panzerà**: Founder & Managing Director, Fondazione centro competenze non profit (cenpro)

Elisabetta **Pavesi**: Membro Fondazione Leonardo

Vincent **Pfammatter**: Avvocato, socio, sigma legal

Loïc **Pfister**: Dott. iur.; Avvocato, socio, LPPV Avocats

Caroline **Piraud**: Consulente filantropico, Julius Bär Stiftung

Silvester **Popescu-Willigmann**: Publicista e docente

Urs **Schnell**: Direttore, FOUNDATION SUISA

Benno **Schubiger**: Dott. phil.; Fondatore e socio, SCHUBIGER arts'n'funds

Karin **Schumacher**: Chief Operating Officer, Fondation Botnar

Raymond **Sieber**: Rechtsanwalt

Simon **Sommer**: Co-CEO, Jacobs Foundation

Stefan **Sonderegger**: Prof. Dott.; Presidente, Steinegg Stiftung

Bettina **Stefanini**: Presidente del Consiglio di fondazione, Stiftung für Kunst, Kultur und Geschichte

Kristian **Tersar**: Dott.; Executive Director, Osteology Foundation

Roger **Tinner**: Direttore, Swissfundraising

Pascale **Vonmont**: Dott.; Direttrice, Gebert Rüt Stiftung

Lukas **von Orelli**: Dott.; Direttore, Velux Stiftung; Presidente SwissFoundations

Barbara **von Werra**: Direttrice, Walder Stiftung

Monika **Wirth**: Direttrice, Sophie und Karl Binding Stiftung

Julie **Wynne**: Avvocato; Socia, FRORIEP Swiss Lawyers

Stephan **Zacke**: Direttrice, Avina Stiftung Stephan Schmidheiny

Wendelin **Zellmayer**: Direttore della fondazione e CEO, Rising Tide GmbH

Daniel **Zöbeli**: Prof. Dott.; Direttore Ricerca e Direttore dell'Istituto di management e innovazione, Fernfachhochschule Schweiz (FFHS)

Recepimento dello Swiss Foundation Code⁶

Lo Swiss Foundation Code è stato pubblicato nel 2005 e rivisto per la prima volta nel 2009, con l'aggiunta di una sezione dedicata ai commenti. Dopo una "terza edizione" nuovamente ampliata nel 2015, è ora disponibile nella versione 2021 ulteriormente ottimizzata. Il recepimento dello Swiss Foundation Code fino a oggi, ossia la sua accoglienza nella scienza e nella pratica, è stato esaminato in uno studio dettagliato da due specialisti in giurisprudenza, il Prof. Dott. Dominique Jakob e Matthias Uhl. I risultati sono di seguito riassunti.

Oggi lo Swiss Foundation Code è considerato il principale codice di governance del settore delle ONP in Svizzera ed costituisce uno strumento di autoregolamentazione consolidato e riconosciuto a livello internazionale. Il contenuto si concentra principalmente sulle fondazioni erogative e cerca di fornire un supporto decisionale ai loro dirigenti e di incoraggiare la "buona gestione delle fondazioni". Per quanto riguarda il quadro normativo istituzionale, il Codice si basa sulle migliori pratiche e quindi sull'autoregolamentazione volontaria dei vari attori. Le sue "raccomandazioni" si concentrano sulle aree della costituzione, della gestione, del sostegno e delle finanze e al tempo stesso formano una composizione sistematicamente ordinata in termini di trasparenza, equilibrio dei poteri ed efficacia. Il Codice mira a standardizzare la governance delle ONP sotto forma di modelli di buona condotta, collaudati per le persone coinvolte nella fondazione (in primo luogo il Consiglio di fondazione), ma vorrebbe essere inteso più come un mezzo di rafforzamento della fiducia che come insieme di regole da seguire scrupolosamente o manuale di istruzioni rigide. In altre parole, il Codice e i suoi commenti, pur operando sulla base del diritto applicabile, vanno visti come strumenti interdisciplinari piuttosto che strettamente giuridici. Il Codice non ha quindi valore di legge. Tuttavia, qualora nella legge si manifestino delle lacune, esso può contribuire a colmarle, in quanto le sue raccomandazioni rappresentano il distillato dell'esperienza di buon governo (*good*

6 Dominique Jakob/Matthias Uhl, Der Swiss Foundation Code und seine bisherige Rezeption im Stiftungswesen, AJP/PJA 2 / 2015, S. 279 – 292. L'articolo si basa sulla versione stampata nello Swiss Foundation Code 2015 ed è stato aggiornato per lo Swiss Foundation Code 2021.

governance) e costituiscono quindi anche delle linee guida per definire gli obblighi delle persone coinvolte nella fondazione.

L'esperienza ha dimostrato che il carattere di raccomandazione dello Swiss Foundation Code soddisfa il diffuso bisogno di libertà di manovra del settore delle fondazioni e, allo stesso tempo, offre agli organi decisionali una guida utile e puntuale per una moderna conduzione delle fondazioni. In aggiunta alle disposizioni legali e dogmatiche del diritto delle fondazioni, il rispetto dello Swiss Foundation Code consente una gestione e una *governance* della fondazione (*foundation governance*) sostanzialmente conformi alle regole, ma anche pratiche e flessibili.

L'analisi dimostra così che il codice si è “affermato” nella prassi del settore delle fondazioni. Benché una decisione pubblicata dall'Autorità di vigilanza di Zurigo affermi che non bisogna accordare al Codice un'importanza determinante, è comunque evidente che le sue raccomandazioni possono costituire una valida base di argomentazione. Anche la prassi giudiziaria lo testimonia. Il Tribunale amministrativo federale svizzero ha ripetutamente utilizzato lo Swiss Foundation Code come riferimento per alcune dichiarazioni sulla procedura da applicare alla costituzione di una fondazione (Raccomandazione 1). Ciò dimostra che il Codice è diventato nel frattempo un riferimento importante per il Tribunale amministrativo federale ed è già considerato alla pari della letteratura dei commenti giuridici e di altri testi accademici. Dalla giurisprudenza cantonale, spicca una decisione della Cour de justice di Ginevra del 2018, in cui le definizioni dello Swiss Foundation Code 2015 sono utilizzate per determinare la responsabilità del Consiglio di fondazione nella gestione del patrimonio della fondazione e degli standard corrispondenti a quest'ultimo. Tra i tribunali stranieri, la Corte suprema (*oberster Gerichtshof*) del Liechtenstein ha citato il Codice in una sentenza del 2009 dichiarando che il Consiglio di una fondazione del Liechtenstein doveva tenere conto della Raccomandazione 11 dello Swiss Foundation Code in caso di conflitti di interessi: una sentenza notevole, accolta con favore da vari autori e confermata dalla Corte costituzionale (*Staatsgerichtshof*). Nel 2016, la Corte suprema è ricorsa nuovamente alla Raccomandazione 11 per determinare i criteri di un conflitto di interessi.

Infine, va ricordato che il Codice ha anche svolto un ruolo nella pratica delle iniziative parlamentari: nell'ambito dell'interpellanza “Status dei membri dei consigli di fondazione” (12.4063), il Consiglio federale ha fatto riferimento alla Raccomandazione 7 dello Swiss Foundation Code. Per quanto riguarda la controversa questione della

remunerazione dei membri del Consiglio di fondazione, il Consiglio federale ha ripreso l'informazione Swiss Foundation Code affermando che a seconda delle circostanze, "la professionalità retribuita è preferibile al dilettantismo a titolo onorifico".

Nel suo rapporto del 27 febbraio 2013 in riferimento allo stralcio dal ruolo della mozione Luginbühl (09.3344) "Fondazioni. Rafforzare l'attrattiva della Svizzera", il Consiglio federale afferma che, invece di emanare misure legali, "il miglioramento della *corporate governance* [...] dovrebbe essere lasciato in primo luogo agli sforzi di autoregolamentazione delle parti interessate (per esempio, Swiss Foundation Code 2009)". Anche nell'iniziativa parlamentare "Fondazioni. Rafforzare l'attrattiva della Svizzera" (14470), lo Swiss Foundation Code viene utilizzato per motivare la necessità di una remunerazione adeguata dei membri competenti degli organi di direzione.

Il Codice ha avuto un riscontro estremamente ampio in letteratura. Si possono distinguere sistematicamente quattro categorie di pubblicazioni: la prima categoria comprende i contributi in cui il Codice rappresenta l'argomento centrale dell'articolo. Una seconda categoria è costituita da quelle pubblicazioni in cui il Codice, in quanto tale, e/o le singole raccomandazioni vengono citati in un contesto generale di dibattito sulla governance. Una terza categoria è quella comprendente numerosi saggi nel quale si inserisce il Codice in uno specifico contesto scientifico (giuridico o economico). Sono tantissime infine le pubblicazioni della quarta categoria, nelle quali si menziona l'esistenza dello Swiss Foundation Code e la sua importanza per il tema dell'autoregolamentazione, senza tuttavia approfondirne i contenuti e gli impatti. Nel complesso, si può notare che il Codice contribuisce per molteplici aspetti alla conoscenza scientifica, soprattutto per dedurne raccomandazioni di azione concrete per la pratica. Qui il cerchio si chiude, e nell'insieme si può affermare che il Codice rappresenta una fonte di riferimento sia pratica sia accademica all'interno delle discussioni scientifiche (giuridiche) godendo di grande legittimità.

In conclusione, il Codice viene ampiamente consultato come aiuto decisionale nella vita quotidiana delle fondazioni. Va tuttavia fatto notare che al momento tutto questo si svolge in modo relativamente "selettivo", ossia riguarda le singole raccomandazioni. Ciononostante, alcune fondazioni si stanno spingendo fino a inserire nei loro statuti il rispetto dello Swiss Foundation Code – ovviamente nei limiti e nelle forme legalmente consentite.

Nell'ambito di una visione complessiva dei contenuti, si possono distinguere tre aree centrali nelle quali il Codice viene accettato e

utilizzato come fonte di riferimento nel settore. La prima concerne la Raccomandazione 7 relativa alla remunerazione dei membri del Consiglio di fondazione. La seconda riguarda la Raccomandazione 11, dedicata alla regolamentazione dei conflitti di interessi. La terza si concentra sulla Raccomandazione 21 concernente la strategia di investimento delle fondazioni – un tema che diventerà sempre più importante, anche perché nel settore delle fondazioni si sono diffuse forme moderne di sostegno come la *venture philanthropy*, gli investimenti a impatto (*impact investments*), gli investimenti *mission-based* o gli investimenti sostenibili e responsabili (*sustainable and responsible investments*).

Nel complesso, l'accoglienza dello Swiss Foundation Code, esaminata a vari livelli (e anche le critiche al Codice o a sue singole norme espresse in casi isolati), dimostra che esso è già diventato una sorta di *benchmark* accademico e pratico. Alla luce dello sviluppo della governance delle fondazioni in Svizzera e di altri codici nazionali e internazionali, la concezione dello Swiss Foundation Code può essere riconosciuta come un'importante opera pionieristica. A 15 anni dalla sua prima pubblicazione, si può quindi affermare che il Codice è diventato un riferimento centrale per diversi attori del settore delle ONP fornendo un contributo prezioso alla promozione della *good governance* nel settore delle fondazioni.

Codici di governance delle fondazioni nel confronto internazionale

Gli sforzi per una migliore governance delle fondazioni non sono in corso solo in Svizzera. Anche a livello internazionale molte organizzazioni hanno già emanato codici analoghi. La tabella seguente ne presenta una selezione, senza pretendere di essere esaustiva.

La prima colonna indica la regione o il rispettivo Paese, la seconda il nome dell'organizzazione responsabile dell'emanazione del codice in questione compreso l'anno di costituzione (tra parentesi). Infine, la terza colonna riporta il nome del codice e l'anno di pubblicazione della sua versione attuale tra parentesi, fornisce alcune informazioni sulla sua struttura e portata nonché l'indirizzo del sito web. Il numero di pagine indicato in ciascun caso si riferisce al nucleo del codice e non tiene conto di frontespizi, indici, glossari, ecc.

Esempio di lettura nella sezione “Transnazionale”

Lo *European Foundation Center* è stato fondato nel 1989. Il centro ha pubblicato gli “*EFC Principles of Good Practice*”. La versione attuale risale al 2014. Il codice è composto da 4 principi, ognuno dei quali è accompagnato da una serie di “Fundamentals” e “Recommendations”, comprende sei pagine e può essere scaricato dal sito www.efc.be.

Transnazionale

Africa	East Africa Association of Grantmakers (2003)	Code of Ethics , 11 direttive, 1 pagina www.eaag.org
Asia	Asia Pacific Philanthropy Consortium	www.asiapacificphilanthropy.org
Europa	European Foundation Center EFC (1989)	EFC Principles of Good Practice (2014), 4 principi, ciascuno con fondamenti e raccomandazioni, 6 pagine www.efc.be
	Donors and Foundations Networks in Europe DAFNE (2006)	www.dafne-online.eu
Mondo intero	Worldwide Initiatives for Grantmaker Support WINGS (2000)	www.wingsweb.org

Europa

Belgio	Réseau Belge de Fondations (2004) (dal 09.02.2017 Fédération Belge des Fondations Philanthropiques)	Basisverklaring van het Netwerk Belgische Stichtingen , 6 principi, 1 pagina www.netwerkstichtingen.be
Bulgaria	Bulgarian Donors Forum (2003)	Code of Ethics of the Bulgarian Donors Forum Association , 3 valori fondamentali e 10 principi, 1 pagina www.dfbulgaria.org
Germania	Bundesverband Deutscher Stiftungen (1948)	Grundsätze Guter Stiftungspraxis (2019), 20 principi in 3 aree tematiche, 26 pagine www.stiftungen.org
		Grundsätze Guter Verwaltung von Treuhandstiftungen (2012), 7 aree tematiche, 5 pagine www.stiftungen.org
Finlandia	Council of Finnish Foundations COFF (1970)	Best Practice for Foundations (2006), direttive su 6 aree tematiche, 7 pagine www.saatiopalvelu.fi
Francia	Centre Français des Fonds et Fondations (2002)	Statuts approuvés lors de l'assemblée generale extraordinaire du 22 juin 2015 19 articoli www.centre-francais-fondations.org

Gran Bretagna	Association of Charitable Foundations (2005)	Drivers and Principles of Good Impact Practice (2013), 4 driver e 4 principi, 5 pagine www.acf.org.uk
		Good Practice Guide for Corporate Foundations (2016), 69 pagine www.acf.org.uk
	Community Foundation Network (1991)	www.communityfoundations.org.uk
Irlanda	Philanthropy Ireland (1998)	www.philanthropy.ie
Italia	Associazione di Fondazioni e di Casse di Risparmio Spa (1912)	Carta delle Fondazioni (2012) www.acri.it
Paesi Bassi	Association of Foundations in the Netherlands (1988)	Code of Conduct (2009), 8 principi, 4 membership criteria, 6 raccomandazioni, 4 pagine www.verenigingvanfondsen.nl
Norvegia	Stiftelsesforeningen (2003)	www.stiftelsesforeningen.no
Austria	Verband Österreichische Privatstiftungen (1997)	www.stiftungsverband.at
	Verband für gemeinnütziges Stiften (2020)	Achtung, Stiftung! (2020) 14 raccomandazioni, 124 pagine www.gemeinnuetzig-stiften.at
Polonia	Polish Donors Forum (2004)	Standards of Operation (Donors Forum Standards), 6 standard, 1 pagina www.forumdarzyncow.pl
	Academy for the Development of Philanthropy (1998)	Standards of Operation of a Polish Local Philanthropic Organisation (2003), 28 standard, 1 pagina www.filantropia.org.pl
Portogallo	Centro Português de Fundações (1993)	Código de Boas Práticas de Fundações (2009), valori e 7 principi, 2 pagine www.cpf.org.pt
Romania	Forumul Donatorilor din România (1999)	www.forumuldonatorilor.ro
Russia	Russia Donors Forum (2002)	Code of Ethics for the Russia Donors Forum (2005), 11 direttive in 2 aree tematiche, 1 pagina www.donorsforum.ru
Svizzera	SwissFoundations (2001)	Swiss Foundation Code (2021), 4 principi, 28 raccomandazioni www.swissfoundations.ch

Slovacchia	Slovak Donors' Forum (2000)	Donor's Code of Ethics (2005), 4 valori fondamentali e 10 principi, 2 pagine www.donorsforum.sk
	Association of Slovak Community Foundations (2003)	Standards for Community Foundations in Slovakia (2008), 36 direttive in 7 aree tematiche, 3 pagine www.asociaciakns.sk
Spagna	Asociación Española de Fundaciones (2003)	Codigo de Buen Gobierno AEF (2009), 40 articoli e 9 principi, 23 pagine www.fundaciones.org
		Principios (2008), direttive in 9 aree tematiche, 8 pagine www.fundaciones.org
Repubblica Ceca	Czech Donors Forum (1996)	Code of Ethics for Foundations (2004), 14 principi, 2 pagine www.donorsforum.cz
		Code of Ethics for Foundations without endowment (2004), 15 principi, 2 pagine www.donorsforum.cz
Turchia	Third Sector Foundation of Turkey (1993)	www.tusev.org.tr
Ucraina	Ukrainian Grant Makers Forum (2005)	Ethics Code , 9 direttive, 1 pagina www.donorsforum.org.ua
Ungheria	Hungarian Donors Forum (2006)	www.donorsforum.hu

Nord America

Illinois	Donors Forum of Chicaco (1974)	Illinois Nonprofit Principles and Best Practices (2008), 10 principi e istruzioni operative in 5 aree tematiche, 7 pagine www.donorsforum.org
California	Northern California Grantmakers (1965)	www.ncg.org
Canada	Community Foundations of Canada (1992)	Principles for Community Foundations , 10 principi, 1 pagina www.cfc-fcc.ca
	Imagine Canada (2005)	Ethical Code Handbook (2011), 33 principi in 3 aree tematiche, 6 pagine Standards Program for Canada's Charities and Nonprofits (2012), 5 aree tematiche, 73 standard, 11 pagine www.imaginecanada.ca
	Philanthropic Foundations Canada (1999)	Statement of Values and Ethical Principles , 6 principi, 1 pagina Good Governance. A guide for Canadian Foundations (2013) www.pfc.ca
Minnesota	Minnesota Council on Foundations (1969)	Principles for Grantmakers & Practice Options for Philanthropic Organizations (2009), 8 principi con raccomandazioni operative, 25 pagine www.mcf.org
New York	Philanthropy New York (1979)	Principles for Good Governance and Ethical Practices , 33 principi con spiegazioni dettagliate in 4 aree tematiche, 21 pagine www.philanthropynewyork.org
Stati Uniti d'America	Council on Foundations (1949)	www.cof.org
Washington	Washington Regional Association of Grantmakers (1992)	Statement of Principles , 5 principi, 1 pagina www.washingtongrantmakers.org

Altri paesi

Argentina	Grupo de Fundaciones y Empresas (1995)	Valores y Principios Institucionales , 14 principi, 1 pagina www.gdfe.org.ar
Australia	Philanthropy Australia (1987)	Code of Practice , 3 principi, raccomandazioni operative in 2 aree, 3 pagine www.philanthropy.org.au
Brasile	Group of Institutes, Foundations and Enterprises (1995)	Code of Ethics , 20 direttive, 1 pagina www.gife.org.br
Cina	NPO Information Center & China Youth Development (2008)	China's Public Welfare NPO Guidelines for Self-Regulation , 9 capitoli
		Foundation Transparency Index online, 60 indicatori classificati in 4 categorie ftien.foundationcenter.org.cn
Messico	Centro Mexicano para la Filantropía CEMEFI (1988)	www.cemefi.org

Bibliografia

Commenti

Aebersold, Thomas, Kommentar zu Art. 80–89a, in: Kommentar. Schweizerisches Zivilgesetzbuch, edito da Jolanta Kren Kostkiewicz et al., 3ª ediz., Zurigo: Orell Füssli 2016.

Eisenring, Martin, Kommentar zu Art. 80–89a, in: Handkommentar zum Schweizer Privatrecht. Personen- und Familienrecht inkl. Kindes- und Erwachsenenschutz. Art. 1–456 ZGB, edito da Marc Amstutz et al., 3ª ediz.^a ediz., Zurigo u. a.: Schulthess 2016.

Grüniger, Harold, Kommentar zu Art. 493, in: Basler Kommentar. Zivilgesetzbuch II. Art. 457–977 ZGB. Art. 1–61 SchlT ZGB, edito da Heinrich Honsell et al., 4ª ediz., Basilea: Helbing Lichtenhahn 2011.

Grüniger, Harold, Kommentar zu Art. 493, in: Kurzkommentar. Schweizerisches Zivilgesetzbuch, edito da Andrea Bächler und Dominique Jakob, 2ª ediz., Basilea: Helbing Lichtenhahn 2017.

Grüniger, Harold, Kommentar zu Art. 80–89a, 335, in: Basler Kommentar. Zivilgesetzbuch I. Art. 1–456 ZGB, edito da Heinrich Honsell et al., 6ª ediz., Basilea: Helbing Lichtenhahn 2018.

Gutzwiller, Max, Die Stiftungen, in: Schweizerisches Privatrecht. 2. Band: Einleitung und Personenrecht, edito da Max Gutzwiller, Basilea u. a.: Helbing Lichtenhahn 1967.

Jakob, Dominique, Kommentar zu Art. 80–89a, in: Kurzkommentar. Schweizerisches Zivilgesetzbuch, edito da Andrea Bächler und Dominique Jakob, 2ª ediz., Basilea: Helbing Lichtenhahn 2018.

Künzle, Hans Rainer, Kommentar zu Art. 493, in: Handkommentar zum Schweizer Privatrecht. Erbrecht. Art. 457–640 ZGB, edito da Marc Amstutz et al., 3ª ediz., Zurigo u. a.: Schulthess 2016.

Riemer, Hans Michael, Berner Kommentar. Kommentar zum schweizerischen Privatrecht. Band I: Einleitung und Personenrecht. 3. Abteilung: Die juristischen Personen. 3. Teilband: Die Stiftungen, Systematischer Teil und Kommentar zu Art. 80–89bis ZGB, Berna: Stämpfli 1975, Nachdruck 1981.

Riemer, Hans Michael, Stämpfli's Handkommentar. Vereins- und Stiftungsrecht (Art. 60–89bis ZGB) mit den Allgemeinen Bestimmungen zu den juristischen Personen (Art. 52–59 ZGB), Berna: Stämpfli 2012.

Studhalter, Philipp, Kommentar zu Art. 493, in: Kommentar. Schweizerisches Zivilgesetzbuch, edito da Jolanta Kren Kostkiewicz et al., 3ª ediz., Zurigo: Orell Füssli 2016.

Vez, Parisima, Kommentar zu Art. 80–89bis, in: Commentaire Romand. Code Civil I. Art. 1–359 CC, edito da Pascal Pichonnaz und Bénédicte Foëx, Basilea: Helbing Lichtenhahn 2010.

Relazioni annuali

Der Schweizer Stiftungsreport [dal 2010], edito da Georg von Schnurbein, Reihe CEPS Forschung und Praxis, Basilea [dal 2010; dal 2011 insieme a Beate Eckhardt e Dominique Jakob, dal 2021 insieme a Katharina Guggi, Julia Jakob e Dominique Jakob].

Grüniger, Harold, Aktuelles aus dem Stiftungs- und Gemeinnützigkeitsbereich, successio, Zeitschrift für Erbrecht [dal 2007].

Jakob, Dominique u. a., Verein – Stiftung – Trust. Entwicklungen [dal 2007], Buchreihe njus.ch, Berna: Stämpfli [dal 2008].

Jakob, Dominique, Entwicklungen im Vereins- und Stiftungsrecht/Le point sur le droit des associations et fondations, in: Schweizerische Juristen-Zeitung (SJZ) [dal 2008].

Foundation Governance

Bethmann, Steffen/**von Schnurbein**, Georg/**Studer**, Sibylle, Governance Systems of Grant-making Foundations, in: Voluntary Sector Review, Vol. 5, Nr. 1, 2014, pag. 75–95.

Egger, Philipp, Der Swiss Foundation Code 2015 – Entwicklungsgeschichte einer Selbstregulation, in: Stiftung & Sponsoring 5/2015.

Fischer, Alex, Corporate Governance bei Stiftungen – von der Selbstverständlichkeit des Guten, in: Festschrift für Peter Bockli zum 70. Geburtstag, edito da Ernst A. Kramer et al., Zurigo u. a.: Schulthess 2006, pag. 645–670.

Hofstetter, Karl, Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance 2014. Grundlagenbericht zur Revision, im Auftrag v. economiesuisse, Zurigo 2014.

Jakob, Dominique/**Uhl**, Matthias, Der Swiss Foundation Code und seine bisherige Rezeption im Stiftungswesen, in: Aktuelle Juristische Praxis (AJP) 2/2015, S. 279–292.

Jakob, Dominique, Foundation Governance – ein vergleichender Überblick über den deutschsprachigen Raum, in: Audit Committee Quarterly IV/2015, pag. 13 segg.

Jakob, Dominique/**Uhl**, Matthias, Der Swiss Foundation Code und seine bisherige Rezeption im Stiftungswesen, in: Aktuelle Juristische Praxis 2/2015, pag. 279 segg.

Jakob, Dominique/**Studen**, Goran, Privatautonomie und Governance – Das liechtensteinische Stiftungsrecht als gelungenes Modell einer freiheitlichen Foundation Governance?, in: Stiftung & Sponsoring, Sonderausgabe 2015, pag. 34 f.

Jakob, Dominique, Freiheit durch Governance – Die Zukunft des Stiftungsrechts aus rechtsvergleichender Perspektive, in: Autonomie im Recht – Gegenwartsdebatten über einen rechtlichen Grundbegriff, edito da Christian Bumke und Anne Röthel, TubingaTubinga: Mohr Siebeck 2017, pag. 225 segg.

Lange, Knut Werner, Die Bedeutung institutionenökonomischer Erkenntnisse für das Verständnis von Herrschaft und Kontrolle in der Stiftung, in: Archiv für die civilistische Praxis (AcP) 8/2014, pag. 511–541.

Meder, Stephan, Ungeschriebenes "Recht" im transnationalen Raum am Beispiel der Corporate Governance Verhaltenskodices. Stand und Perspektiven, in: Transnationales Recht. Stand und Perspektiven, edito da Graf-Peter Calliess, TubingaTubinga: Mohr Siebeck 2014, pag. 257–276.

Meyer, Michael/**Maier**, Florentine, Corporate Governance in Non-Profit Organisationen: Verständnisse und Entwicklungsperspektiven, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik (zfwu) 1/2012, pag. 9–21.

Riemer, Hans Michael, Corporate Governance-Richtlinien für Vereine und Stiftungen aus juristischer Sicht, in: Schweizerische Juristen-Zeitung (SJZ) 22/2006, pag. 513–516.

Schöbel, Sarah Katharina, Corporate Governance im Stiftungsrecht. Unter besonderer Berücksichtigung der Situation in der Schweiz und in Deutschland sowie europarechtlicher und internationaler Entwicklungen, Diss., Europäische Hochschulschriften. Reihe 2, Rechtswissenschaft, Bd. 5349, Frankfurt am Main: Lang 2012.

Schubiger, Benno, Foundation Governance am Beispiel des Swiss Foundation Code, in: Gemeinnützige Stiftungen und Stiftungsmanagement, edito da Francesco A. Schurr, Zurigo u. a.: Schulthess 2010, pag. 121–150.

Schurr, Francesco A., Die Foundation Governance als Schlüsselement im Wettbewerb der Stiftungsrechtsordnungen, in: Die Privatstiftung (PSR) 2/2010, pag. 64–72.

Sprecher, Thomas, Foundation Governance in Switzerland, in: Comparative Corporate Governance of Non-profit Organizations, edito da Klaus J. Hopt und Thomas von Hippel, International Corporate Law and Financial Market Regulation, Cambridge: Cambridge University Press 2010, pag. 815–828.

Sprecher, Thomas, Switzerland: the Swiss Foundation Code 2009 – from corporate governance to foundation governance, in: Trusts & Trustees 6/2010, pag. 523–532.

Sprecher, Thomas, Was ist und was leistet Foundation Governance?, in: Jusletter v. 27.4.2010.

Studen, Goran, Swiss Foundation Code: blessing or curse?, Trusts & Trustees 6/2017, S. 709 segg.

Studen, Goran, Vertrauen ist gut – Kontrolle ist besser? Präventive Aufsichtselemente als Ausdruck moderner Foundation Governance, in: Prävention und freiheitliche Rechtsordnung, edito da Anna Coninx et al., Zurigo: Dike 2017, pag. 227 segg.

von Reding Biberegg, Sandra Martina, Foundation Governance bei Förderstiftungen in der Schweiz. Eine empirische Untersuchung zur Umsetzung der neuen Richtlinien von Swiss GAAP FER 21, Diss. St. Gallen 2010.

von Schnurbein, Georg/**Stöckli**, Sabrina, Die Gestaltung von Nonprofit Governance Kodizes in Deutschland und der Schweiz. Eine komparative Inhaltsanalyse, in: Die Betriebswirtschaft (DBW) 6/2010, pag. 495–511.

von Schnurbein, Georg/**Fritz**, Tizian, Foundation Governance im Kontext von Reputation und Legitimation, in: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen (ZögU) 1/2012, pag. pag. 61–75.

von Schnurbein, Georg, Governance und Management von Förderstiftungen in Deutschland und in der Schweiz, in: Non Profit Law Yearbook 2012/2013. Das Jahrbuch des Instituts für Stiftungsrecht und das Recht der Non-Profit Organisationen, edito da Rainer Hüttemann et al., Schriftenreihe des Instituts für Stiftungsrecht und das Recht

der Non-Profit-Organisationen, Hamburg: Bucerius Law School Press 2013, pag. pag. 1–15.

.....
von Schnurbein, Georg/Stöckli, Sabrina, The Codification of Nonprofit Governance – A Comparative Analysis of Swiss and German Nonprofit Governance Codes, in: Conceptualizing and Researching Governance in Public and Non-Profit Organizations, edito da Luca Gnan et al., Studies in Public and Non-Profit Governance, Bd. 1, Bingley: Emerald Group Publishing 2013, pag. 179–202.
.....

Altra letteratura

Arter, Oliver/Cincelli, Roman, Die Aufsicht über Stiftungen durch die Eidgenössische Stiftungsaufsicht – Grundlagen und Revisionsvorhaben, in: Jusletter v. 12.6.2017.

.....
Arter, Oliver, Wer soll den Stiftungsrat meiner philanthropischen Stiftung wählen?, in: Expert Focus 6–7/2018, pag. 464 segg.

.....
Baddeley, Margareta, L'utilisation des fondations à des fins successorales, in: Journée de droit successoral, edito da Paul-Henri Steinauer et al., Berna: Stämpfli 2017, pag. 73 segg.

.....
Baumann Lorant, Roman, Der Stiftungsrat. Das oberste Organ gewöhnlicher Stiftungen, Diss., Zürcher Studien zum Privatrecht, Bd. 214, Zurigo u. a.: Schulthess 2009.

.....
Baumann Lorant, Roman, Honorierung von Stiftungsräten. Angemessene und formalisierte Honorare sind zuzulassen, in: Jusletter v. 9.8.2010.

.....
Baumann Lorant, Roman, Das Rechnungslegungsrecht aus der Sicht von Stiftungen. Revolution oder Evolution?, in: Der Schweizer Treuhänder (ST) 10/2014, pag. 883–889.

.....
Baumann Lorant, Roman, Sollen Stiftungsräte eine Versicherung abschliessen?, in: Der Schweizer Stiftungsreport 2014, edito da Beate Eckhardt et al., CEPS Forschung und Praxis, Bd. 12, Basilea 2014, pag. 17–18.

.....
Brandenberger, Michael, Controlling: Wirkungsvolle Überwachung der Anlagetätigkeit einer Stiftung, in: Vermögensanlagen von Pensionskassen und klassischen Stiftungen, edito da GEWOS AG, GEWOS Schriftenreihe, Stiftungen – Grundlagen und Praxis, Bd. 3, Berna: Stämpfli 2010, pag. 113–122.

.....
Burkart, Thierry/Kieser, Hannes, Die Verantwortlichkeit des Stiftungsrats. Die vertragliche und ausservertragliche Haftung des Stiftungsrats nach schweizerischem Recht, in: Der Schweizer Treuhänder (ST) 4/2013, pag. 209–214.

.....
Degen, Christoph, Die Änderung des Stiftungszwecks auf Antrag des Stifters nach Art. 86a ZGB, in: Zeitschrift für das Recht der Nonprofit Organisationen (npoR) 2/2018, pag. 58 segg.

.....
Eberle, Reto, “Tue Gutes und berichte darüber” oder wie durch (freiwillige) Transparenz Vertrauen geschaffen werden kann, in: Rechnungslegung und Revision von Förderstiftungen. Handlungsempfehlungen für die Praxis, edito da Philipp Egger et al., Buchreihe SwissFoundations, Foundation Governance, Bd. 8, Basilea: Helbing Lichtenhahn 2011, pag. 57–66.

.....
Eberle, Reto/Zöbeli, Daniel, Rechnungslegung für NPO nach Überarbeitung von Swiss GAAP FER 21. Vorgeschlagene Änderungen und Schnittstelle zum neuen Rechnungslegungsrecht, in: Der Schweizer Treuhänder (ST) 8/2014, pag. 626–629.
.....

Eberle, Reto/Schmitz, Daniela, Swiss GAAP FER 21, Rechnungslegung für gemeinnützige Nonprofit-Organisationen, 2^a ediz., Zurigo: SKV 2017.

Eckhardt, Beate/von Orelli, Lukas, Bei Provisionen hört die Freundschaft auf. Wie Stiftungen die Rückzahlung von Retrozessionen geltend machen können, in: Die Stiftung Special, November 2013, pag. 14–15.

Eckhardt, Beate/Sprecher, Thomas (Hrsg.), Beste Stiftungsratspraxis. Welche Aufsicht haben und welche brauchen wir? Zurigo: Schulthess 2019.

Fellmann, Primus, NPO-Audits aus Sicht der Revisionspraxis, in: Rechnungslegung und Revision von Förderstiftungen. Handlungsempfehlungen für die Praxis, edito da Philipp Egger et al., Buchreihe SwissFoundations, Foundation Governance, Bd. 8, Basilea: Helbing Lichtenhahn 2011, pag. 181–192.

Fritz, Tizian/von Schnurbein, Georg, Mission Related Investing bei Schweizer Förderstiftungen, in: Innovation statt Stagnation. Wie sich Stiftungen aus der Krise befreien, edito da Georg von Schnurbein und Philipp Egger, Buchreihe SwissFoundations, Foundation Governance, Bd. 10, Basilea: Helbing Lichtenhahn 2013, pag. 161–171.

Fritz, Tizian M./von Schnurbein, Georg, Beyond Socially Responsible Investing: Effects of Mission-driven Portfolio Selection, in: Sustainability, 2019, 11 (23), pag. 6812.

Gantenbein, Pascal, Besser auf Immobilien gebaut? Bedeutung und Grenzen von Immobilienanlagen für Stiftungsportfolios, in: Innovation statt Stagnation. Wie sich Stiftungen aus der Krise befreien, edito da Georg von Schnurbein und Philipp Egger, Buchreihe SwissFoundations, Foundation Governance, Bd. 10, Basilea: Helbing Lichtenhahn 2013, pag. 149–160.

Gehring, Theresa/von Schnurbein, Georg, Die philanthropische Infrastruktur der Schweiz für eine nachhaltige Entwicklung, in: Nonprofit-Organisationen und Nachhaltigkeit, edito da Ludwig Theuvsen et al., Wiesbaden: Springer Gabler 2017, S. 245–254.

Gehring, Theresa, Corporate Foundations in der Schweiz. Bilanz und Neuentwicklung, in: Stiftung & Sponsoring 4/2018, pag. 16 f.

Geinoz, François, Zustiften statt Stiften, in: Perspektiven des Stiftungsrechts in der Schweiz und in Europa, edito da Dominique Jakob, Schriften zum Stiftungsrecht, Bd. 1, Basilea: Helbing Lichtenhahn 2010, pag. 61–69.

Giger, Claudio, Gemeinnützige Organisationen (NPO) – Von der ESTV-Praxis via Bundesgericht zur Teilrevision MWSTG, in: Expert Focus 11/2016, pag. 881 segg.

Grüniger, Harold, Unternehmensstiftung, in: Entwicklungen im Gesellschaftsrecht V, edito da Peter V. Kunz et al., Berna: Stämpfli 2010, pag. 19–43.

Grüniger, Harold, Innovative Vermögensbewirtschaftung im Stiftungs- und Gemeinnützigkeitsrecht – Venture Philanthropy, Social Business, Mission Base Investments zwischen Vision und Haftung, in: Stiften und Gestalten. Anforderungen an ein zeitgemässes rechtliches Umfeld, edito da Dominique Jakob, Schriften zum Stiftungsrecht, Bd. 4, Basilea: Helbing Lichtenhahn 2013, pag. 37–73.

Gubler, Simon L., Der Interessenkonflikt im Stiftungsrat, Zürcher Studien zum Privatrecht 285, Zurigo: Schulthess 2018.

Handbuch der Nonprofit-Organisationen. Strukturen und Management, edito da Ruth Simsa et al., 5^a ediz., Stoccarda: Schäffer Poeschel 2013.

Handbuch Stiftungsmanagement, edito da Katharina Müller, Vienna: Verlag Österreich 2014.

Handschin, Lukas/Widmer, Daniel, Spezifische Probleme der Revision von Stiftungen, in: Rechnungslegung und Revision von Förderstiftungen. Handlungsempfehlungen für die Praxis, edito da Philipp Egger et al., Buchreihe SwissFoundations, Foundation Governance, Bd. 8, Basilea: Helbing Lichtenhahn 2011, pag. 149–179.

Herzog, Michael, Gemeinnützige, soziale Nonprofit-Organisationen. Erfahrungen aus der Einführung von Swiss GAAP FER 21, in: Der Schweizer Treuhänder (ST) 5/2008, pag. 383–389.

Hunziker, Stefan/Gwerder, Lothar/Sutter, Emilio, Interne Kontrolle in Nonprofit-Organisationen. IKS-Reifegrade und -Wirkungsbereiche bei NPO sowie Unterschiede zu gewinnorientierten Unternehmen, in: Der Schweizer Treuhänder (ST) 6–7/2012, pag. 419–425.

Innovation statt Stagnation. Wie sich Stiftungen aus der Krise befreien, edito da Georg von Schnurbein und Philipp Egger, Buchreihe SwissFoundations, Foundation Governance, Bd. 10, Basilea: Helbing Lichtenhahn 2013.

Jakob, Dominique, Schutz der Stiftung. Die Stiftung und ihre Rechtsverhältnisse im Widerstreit der Interessen, Habil., Jus Privatum, Beiträge zum Privatrecht, Bd. 111, Tubinga: Mohr Siebeck 2006.

Jakob, Dominique/Picht, Peter, Responsible Investments by Foundations from a Legal Perspective, in: International Journal of Not-for-Profit Law (IJNPL), 1/2013, S. 53–67; gekürzt: Sustainable Investments by Foundations from a Legal Perspective, in: successio, Zeitschrift für Erbrecht 1/2013, pag. 82–84; sowie: Vom Stiftungszweck zur Anlagestrategie. Stiftungsrechtliche Überlegungen zu nachhaltigen und verantwortlichen Investitionen von Stiftungen, in: Stiftung & Sponsoring, Magazin für Nonprofit-Management und -Marketing 6/2012, pag. 26–28.

Jakob, Dominique/von Schnurbein, Georg/Studen, Goran, Gemeinnützige Stiftungen in der Schweiz errichten und führen – Ein praktischer Leitfaden, Zurigo 2016.

Jakob, Dominique, Stiftungsartige Erscheinungsformen im Ausland – Rechtsvergleichender Überblick, in: Münchener Handbuch des Gesellschaftsrechts, Band 5, edito da Volker Beuthien et al., 4^a ediz. Monaco: C.H. Beck 2016, pag. 1781 segg.

Jakob, Dominique, Das Stiftungsrecht der Schweiz – Neue Wege zwischen Privatautonomie und Governance, in: Stärkung des Stiftungswesens, Verhandlungen der Fachgruppe für vergleichendes Handels- und Wirtschaftsrecht anlässlich der 35. Tagung für Rechtsvergleichung vom 10. bis 12. September 2015 in Bayreuth, edito da Peter Jung, Tubinga: Mohr Siebeck 2017.

Jakob, Dominique, Draft revision of Swiss inheritance law: impact on estate planning via foundations and trusts, in: Trusts & Trustees 6/2017, pag. 705 segg.

Jakob, Dominique (Hrsg.), Universum Stiftung, Tagungsband zum 4. Zürcher Stiftungsrechtstag, Basilea: Helbing Lichtenhahn 2017.

Janssen, Martin, Tips fürs Anlegen, in: Schweizer Monatshefte 977/2010, pag. 36–37.

Jurius, Keine Besteuerung von juristischen Personen mit ideellen Zwecken, in: Jusletter v. 16.6.2014.

Kipfer-Berger, Jonas/von Schnurbein, Georg, Praktische Probleme der Bestellung des Stiftungsrats, in: ExpertFokus, Nr. 12, 2019, pag. 92–94.

Knöpfel, Ivo, Impact Investments für Stiftungen – mehr als nur eine Modeerscheinung?, in: Der Schweizer Stiftungsreport 2012, edito da Beate Eckhardt et al., CEPS Forschung und Praxis, Bd. 6, Basilea 2012, pag. 32–34.

Kocher, Markus/Zeugin, Roger, Rechnungslegung und das interne Kontrollsystem für klassische Stiftungen, in: Rechnungslegung und Controlling für Pensionskassen und klassische Stiftungen, edito da GEWOS AG, GEWOS Schriftenreihe, Stiftungen – Grundlagen und Praxis, Bd. 2, Berna: Stämpfli 2008, pag. 55–94.

Koller, Thomas, Die Steuerbefreiung wegen Gemeinnützigkeit in der neueren Rechtsprechung des Schweizerischen Bundesgerichts, in: Non Profit Law Yearbook, 2012/2013. Das Jahrbuch des Instituts für Stiftungsrecht und das Recht der Non-Profit-Organisationen, edito da Rainer Hüttemann et al., Schriftenreihe des Instituts für Stiftungsrecht und das Recht der Non-Profit-Organisationen, Hamburg: Bucerius Law School Press 2013, pag. 175–187.

Koss, Claus, Notwendigkeit und Gestaltung der Rechnungslegung von Stiftungen, in: Rechnungslegung und Revision von Förderstiftungen. Handlungsempfehlungen für die Praxis, edito da Philipp Egger et al., Buchreihe SwissFoundations, Foundation Governance, Bd. 8, Basilea: Helbing Lichtenhahn 2011, pag. 15–33.

Lichtsteiner, Hans/Lutz, Vanessa, Honorierung von Stiftungsräten. Eine empirische Untersuchung zur Honorierung von Stiftungsräten in der Schweiz, VMI Forschungsreihe, Bd. 4, Fribourg 2008.

Lideikyte Huner, Giedre, Philanthropy and taxation, in: Expert Focus 3/2018, pag. 209 segg.

Maute, Wolfgang, Besteuerung von grenzüberschreitenden Stiftungsratsvergütungen – Unter besonderer Berücksichtigung der Schweiz und von Liechtenstein, Steuer Revue (StR) 2017, pag. 356 segg.

Meder, Stephan, Der Stifterwille im Spannungsfeld von privatautonomer Gestaltungsfreiheit und staatlicher Kontrolle. Hat Savigny eine obrigkeitliche Sicht des Stiftungsrechts?, in: Der Stifterwille: Ein Phänomen zwischen Vergangenheit, Gegenwart und Ewigkeit, edito da Dominique Jakob und Lukas von Orelli, Schriften zur Rechtspsychologie, Bd. 14, Berna: Stämpfli 2014, pag. 81–101.

Meyer, Beatrice et al., Rechnungslegung sozialer Nonprofit-Organisationen. Grundlagen, Untersuchungsergebnisse, Empfehlungen, Schriftenreihe Managementwissen für die Praxis, Bd. 5, Zurigo u. a.: Schulthess 2011.

Meyer, Beatrice/Kühnis, Norbert/Zöbeli, Daniel, Revision von sozialen Nonprofit-Organisationen. Ergebnisse einer empirischen Studie (2. Teil), in: Der Schweizer Treuhänder (ST) 10/2011, pag. 833–835.

Meyer, Beatrice/Passardi, Marco/Zöbeli, Daniel, Studie zur Rechnungslegung und Revision von sozialen Nonprofit-Organisationen. Gesetzliche Grundlagen und Rechnungslegungsnormen (1. Teil), in: Der Schweizer Treuhänder (ST) 9/2011, S. 698–702.

Meyer, Beatrice/Zupan, Luka, Einführung und Anwendung eines internen Kontrollsystems (IKS) in Förderstiftungen, in: Rechnungslegung und Revision von Förderstiftungen. Handlungsempfehlungen für die Praxis, edito da Philipp Egger et al., Buchreihe SwissFoundations, Foundation Governance, Bd. 8, Basilea 2011, pag. 81–104.

Müller, Kaspar/Zöbeli, Daniel, Die Honorierung der obersten Leitungsorgane von Nonprofit-Organisationen. Eine Situationsanalyse und Diskussionsgrundlage, CEPS Forschung und Praxis, Bd. 5, Basilea 2012.

Müller, Kaspar/Zöbeli, Daniel, Sollen Stiftungsräte honoriert werden?, in: Der Schweizer Stiftungsreport 2012, edito da Beate Eckhardt et al., CEPS Forschung und Praxis, Bd. 6, Basilea 2012, pag. 35–36.

Neubert, Luzius, Interessenkonflikte, in: Externe Mandate von Nonprofit-Organisationen. Welche Aspekte sind besonders zu beachten?, edito da Daniel Zöbeli und Luzius Neubert, CEPS Forschung und Praxis, Bd. 10, Basilea 2013, pag. 5–8.

Neubert, Luzius, Vermögensverwaltung, in: Externe Mandate von Nonprofit-Organisationen. Welche Aspekte sind besonders zu beachten?, edito da Daniel Zöbeli und Luzius Neubert, CEPS Forschung und Praxis, Bd. 10, Basilea 2013, pag. 23–43.

Opel, Andrea, Zeit für Veränderung im schweizerischen Gemeinnützigkeitssteuerrecht, Zeitschrift für das Recht der Non Profit Organisationen (npoR) 6/2017, pag. 240 segg.

Pfister, Loïc, La fondation, Genf/Zurigo/Basilea: Schulthess 2017.

Pietro Paolo, Raffaello pag./Giesbrecht, Nicole, Sind Non-Profit-Organisationen unternehmerisch tätig? Oder doch nicht?, in: Der Schweizer Treuhänder (ST) 4/2013, pag. 235–239.

Piko, Rita, Compliance bei Non-Profit-Organisationen – Teil 1, in: Compliance Berater (CB) 7/2018, pag. 221 segg.

Piko, Rita, Compliance bei Non-Profit-Organisationen – Teil 2, in: Compliance Berater (CB) 8/2018, pag. 262 segg.

Piotet, Denis, L'évolution du droit fiscal étranger vers la "transparence" peut-elle justifier la dissolution et la liquidation d'une fondation de famille conforme au droit suisse?, in: Not@lex – Revue de droit privé et fiscal du patrimoine 4/2015, pag. 85 segg.

Prevas AG (Hrsg.): Wegweiser für Stiftungsräte – Eine Überlebenshilfe im Alltag der beruflichen Vorsorge, Berna: Stämpfli 2015.

Rautenstrauch, Thomas, Internes Kontrollsystem (IKS) in Stiftungen: Grundlagen und Zusammenhänge, in: Rechnungslegung und Revision von Förderstiftungen. Handlungsempfehlungen für die Praxis, edito da Philipp Egger et al., Buchreihe SwissFoundations, Foundation Governance, Bd. 8, Basilea: Helbing Lichtenhahn 2011, pag. 35–55.

Rechnungslegung und Revision von Förderstiftungen. Handlungsempfehlungen für die Praxis, edito da Philipp Egger et al., Buchreihe SwissFoundations, Foundation Governance, Bd. 8, Basilea: Helbing Lichtenhahn 2011.

Riemer, Hans Michael, GAFI-Umsetzung: Pflicht zur Eintragung ins Handelsregister auch für kirchliche Stiftungen und Familienstiftungen, in: Schweizerische Zeitschrift für Wirtschafts- und Finanzmarktrecht (SZW) 1/2016, pag. 70 segg.

Riemer, Hans Michael/**Riemer-Kafka**, Gabriela/**Bloch-Riemer**, Ruth, Die Entscheidung des Stiftungsrats im Privat-, Sozialversicherungs- und Steuerrecht, in: Brücken bauen, Festschrift für Thomas Koller, edito da Susan Emmenegger et al., Berna: Stämpfli 2018, pag. 795 segg.

Röllin, Andrea G., Kirchliche Stiftungen. Im Besonderen die privatrechtlichen im Sinne von Art. 87 i. V. m. Art. 80 segg. ZGB. Rechtslage und Rechtswirklichkeit unter Berücksichtigung des historischen Hintergrundes sowie historischer kirchlicher Stiftungen, Diss. Zurigo u. a.: Dike 2010.

Roza, Lonneke/**Bethmann**, Steffen/ Meijs, Lucas/**von Schnurbein**, Georg (Hrsg.), Handbook on Corporate Foundations, Berlin u.a.: Springer 2019.

Schaefers, Kevin, Nachhaltiges Investieren – ein wirtschaftliches Beratungskonzept, Diss., St. Galler Beiträge zur Wirtschaftsethik, Bd. 46, Berna: Haupt 2014.

Schmid, Dominik, Rechtliche Grundlagen der Vermögensverwaltung. Eine Untersuchung zur Bedeutung der Begriffe “Verwaltung” und “Vermögen” im schweizerischen Privatrecht, Diss., Abhandlungen zum schweizerischen Recht, Bd. 790, Berna: Stämpfli 2013.

Schmitz, Daniela/**Eberle**, Reto, Ordentliche Revision bei Nonprofit-Organisationen – Regel- oder Ausnahmefall?, in: Expert Focus 6–7/2016, pag. 414 segg.

Schönenberg, Daniela, Venture Philanthropie – Haftung von Stiftungen für Strategieberatung am Beispiel des Schweizer Rechts, in: Non Profit Law Yearbook 2010/2011. Das Jahrbuch des Instituts für Stiftungsrecht und das Recht der NonProfit-Organisationen, edito da Rainer Hüttemann et al., Schriftenreihe des Instituts für Stiftungsrecht und das Recht der Non-Profit-Organisationen, Hamburg: Bucerius Law School Press 2011, pag. 137–158.

Schönenberg, Daniela, Venture Philanthropie. Zulässigkeit und haftungsrechtliche Konsequenzen für Schweizer Stiftungen und deren Organe, Diss., Schriften zum Stiftungsrecht, Bd. 2, Basilea: Helbing Lichtenhahn 2011.

Schönenberg, Daniela/**von Schnurbein**, Georg, Was macht die Attraktivität eines Stiftungsstandorts aus?, in: Zeitschrift für Stiftungs- und Vereinswesen (ZstV) 3/2011, pag. 87–94.

Schönenberg, Daniela, Anwaltliche Tätigkeiten, in: Externe Mandate von Nonprofit-Organisationen. Welche Aspekte sind besonders zu beachten?, edito da Daniel Zöbeli und Luzius Neubert, CEPS Forschung und Praxis, Bd. 10, Basilea 2013, pag. 75–81.

Sprecher, Thomas, Die Verbrauchsstiftung und andere Möglichkeiten der Stiftungsgestaltung, in: Jusletter v. 31.5.2010.

Sprecher, Thomas, Die Stiftung als Investorin, in: Innovatives Recht. Festschrift für Ivo Schwander, edito da Franco Lorandi und Daniel Staehelin, Zurigo u. a.: Dike 2011, pag. 191–208.

Sprecher, Thomas, How foundations can achieve more with their money, in: Trusts & Trustees 6/2012, pag. 491–495.

Sprecher, Thomas, Zur steuerlichen Behandlung von neuen Förder- und Finanzierungsmodellen, in: Der Schweizer Stiftungsreport 2013, edito da Beate Eckhardt et al., CEPS Forschung und Praxis, Bd. 8, Basilea 2013, pag. 19–23.

Sprecher, Thomas, Zweckänderung, Fusion, Aufhebung – Möglichkeiten von Stiftungen in Zeiten der Krise, in: Schweizerische Juristen-Zeitung (SJZ) 18/2010, S. 425–433; sowie in: Innovation statt Stagnation. Wie sich Stiftungen aus der Krise befreien, edito da Georg von Schnurbein und Philipp Egger, Buchreihe SwissFoundations, Foundation Governance, Bd. 10, Basilea: Helbing Lichtenhahn 2013, pag. 127–148.

Sprecher, Thomas, Verantwortliche Vermögensbewirtschaftung durch Stiftungen, in: Schweizerische Juristen-Zeitung (SJZ) 111 (2015) Nr. 9, pag. 221–228.

Sprecher, Thomas, Zweckbezogene und nachhaltige Vermögensbewirtschaftung durch Stiftungen, in: Schweizerische Juristen-Zeitung (SJZ) 111 (2015) Nr. 10, pag. 249–262.

Sprecher, Thomas, Vermögensbewirtschaftung durch Schweizer Stiftungen, in: Handbuch der Vermögensverwaltung in Deutschland, Österreich, der Schweiz und Liechtenstein, edito da Frank A. Schäfer et al., 2^a ediz. München: C.H. Beck 2016, S. 700–719.

Sprecher, Thomas, Stiftungsrecht – in a nutshell, Zurigo/St. Gallen: Dike 2017.

Sprecher, Thomas, Der Stifter im Erbrecht – der Erblasser im Stiftungsrecht, in: Schweizerische Juristen-Zeitung (SJZ) 114, Nr. 23, 2018, pag. 541 segg.

Sprecher, Thomas, Die Verbrauchsstiftung – Grundlagen, Formen, Wirkungen, in: Jusletter, v. 15.6.2020.

Sprecher, Thomas/von Salis-Lütolf, Ulysses, Die schweizerische Stiftung. Ein Leitfadentext, Zurigo: Schulthess 1999.

Studen, Goran, Die Dachstiftung. Das Tragen und Verwalten von Unterstiftungen unter dem Dach einer selbständigen Stiftung, Diss., Schriften zum Stiftungsrecht, Bd. 3, Basilea: Helbing Lichtenhahn 2011.

Studen, Goran/Geinoz, François, Zweckgebundene Mittel und stiftungsartige Vermögensbindungen, in: Expert Focus 4/2018, pag. 272 segg.

Uhl, Matthias, Kooperation im Stiftungsrecht, Diss., Basilea: Helbing Lichtenhahn 2016.

Veiz, Parisima, La fondation: lacunes et droit désirable. Une analyse critique et systématique des articles 80 à 89 CC, Diss., Abhandlungen zum Schweizerischen Recht, Bd. 687, Berna: Stämpfli 2004.

von Orelli, Lukas, Zur Auslegung des Stifterwillens, in: Der Stifterwille: Ein Phänomen zwischen Vergangenheit, Gegenwart und Ewigkeit, edito da Dominique Jakob und Lukas von Orelli, Schriften zur Rechtspsychologie, Bd. 14, Berna: Stämpfli 2014, pag. 125–151.

von Orelli, Lukas, Zur Auslegung des Stifterwillens, Diss. Basilea: Helbing & Lichtenhahn 2019.

von Schnurbein, Georg, Dachverbände als Instrument der Non-Profit Governance, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik (zfwu) 1/2012, pag. 50–61.

von Schnurbein, Georg, Die ewige Stiftung oder die empirische Suche nach einem Ideal, in: Innovation statt Stagnation. Wie sich Stiftungen aus der Krise befreien, edito da Georg von Schnurbein und Philipp Egger, Buchreihe SwissFoundations, Foundation Governance, Bd. 10, Basilea: Helbing Lichtenhahn 2013, pag. 79–89.

von Schnurbein, Georg, Motivationen zur Stiftungsgründung, in: Der Stifterwille: Ein Phänomen zwischen Vergangenheit, Gegenwart und Ewigkeit, edito da

Dominique Jakob und Lukas von Orelli, Schriften zur Rechtspsychologie, Bd. 14, Berna: Stämpfli 2014, pag. 19–31.

von Schnurbein, Georg, Spezialthema: Kleine Stiftungen und ihre spezifischen Anforderungen. Zehn Thesen zur Wirksamkeit von kleinen Stiftungen, in: Der Schweizer Stiftungsreport 2014, edito da Beate Eckhardt et al., CEPS Forschung und Praxis, Bd. 12, Basilea 2014, pag. 31–33.

von Schnurbein, Georg/**Bethmann**, Steffen, Philanthropie in der Schweiz, CEPS Forschung und Praxis, Bd. 1, Basilea 2010.

von Schnurbein, Georg/**Fritz**, Tizian M., Folgen auf Worte auch Taten?. Die praktische Umsetzung von zweckbezogenen Anlagen in der Schweiz und in Deutschland, in: Die Stiftung Special, November 2013, pag. 58–59.

von Schnurbein, Georg/**Timmer**, Karsten, Die Förderstiftung. Strategie – Führung – Management, Buchreihe SwissFoundations, Foundation Governance, Bd. 7, 2ª ediz. Basilea: Helbing Lichtenhahn 2015.

von Schnurbein, Georg/**Kipfer**, Jonas, Die Zweckänderung bei Stiftungen nach Art. 86a ZGB, in: Successio, Nr. 2/2017, pag. 187–201.

von Schnurbein, Georg/**Perez**, Marybel, Foundations in Switzerland: between the American and the German Cases, in: American Behavioural Scientists, 2018, 62 (13), pag. 1919 segg.

Vyslozil, Wilfried/**Sensburg**, Ulla, Vereinbarkeit von Wirtschaftlichkeit und gemeinnützigem Tun, in: Gemeinnützige Stiftung und Stiftungsmanagement, edito da Francesco A. Schurr, Zurigo u. a.: Schulthess 2010, pag. 151–165.

Wyser, Raphael, Evaluation von Förderprojekten. Governance-Analyse einer spezifischen Evaluationssituation unter Anwendung der Prinzipal-Agenten- und der Vertrauentheorie, Hamburg 2016.

Zeiter, Alexandra, Die Erbstiftung (Art. 493 ZGB), Diss., Arbeiten aus dem juristischen Seminar der Universität Freiburg Schweiz, Bd. 203, Fribourg: Universitätsverlag Freiburg Schweiz 2001.

Zihler, Florian, Zulässigkeit von Holdingstiftungen aus der Sicht der Handelsregisterbehörden, in: Zeitschrift zur Rechtsetzung und Praxis in Gesellschafts- und Handelsregisterrecht (REPRAX) 2018, pag. 69 segg.

Zöbeli, Daniel, Bezahlte Mandatsvergabe an die obersten Leitungsorgane, in: Externe Mandate von Nonprofit-Organisationen. Welche Aspekte sind besonders zu beachten?, edito da Daniel Zöbeli und Luzius Neubert, CEPS Forschung und Praxis, Bd. 10, Basilea 2013, pag. 19–21.

Zöbeli, Daniel, Gesetzliche Bestimmungen und Aufsichtsrecht, in: Externe Mandate von Nonprofit-Organisationen. Welche Aspekte sind besonders zu beachten?, edito da Daniel Zöbeli und Luzius Neubert, CEPS Forschung und Praxis, Bd. 10, Basilea 2013, pag. 9–18.

Zöbeli, Daniel/**von Schnurbein**, Georg, Mandate richtig vergeben: Wie Stiftungen Interessenkonflikte vermeiden können, in: Der Schweizer Stiftungsreport 2014, edito da Beate Eckhardt et al., CEPS Forschung und Praxis, Bd. 12, Basilea 2014, pag. 42–43.

Glossario delle fondazioni

→ Rimando a un altro termine nel glossario delle fondazioni

↔ Rimando a termini affini che non vengono spiegati.

Accordo di prestazione	→ <i>Contratto erogativo</i>
Advocacy	Attività volte a influenzare il sistema politico a favore di terzi, in contrapposizione alle attività di lobbying per i propri interessi. Nel caso delle fondazioni, spesso si tratta di misure complementari all'attività erogativa vera e propria, per esempio portate avanti con dibattiti, studi o workshop. Se il fine principale della fondazione è l'impegno politico, è contrario al concetto di → <i>pubblica utilità</i> .
Allocazione patrimoniale	↔ <i>Asset allocation</i> Designa la distribuzione del patrimonio sulle diverse → <i>classi di attivi</i> e su singoli investimenti.
Ambito prioritario di finanziamento	→ <i>Programma di finanziamento</i>
Analisi costi-benefici	Approccio per valutare in termini monetari anche gli esiti positivi e negativi (→ <i>outcome</i>) della gamma di prestazioni fornite dalle fondazioni sull'ambiente sociale (effetti esterni), in aggiunta ai costi e ai ricavi che possono essere registrati in termini microeconomici.
Asset allocation	→ <i>Allocazione patrimoniale</i>
Asset liability management	→ <i>Gestione degli attivi e dei passivi</i>
Attività operativa della fondazione	Attività proprie di sostegno attivo a progetti per i quali la fondazione stessa è coinvolta, a differenza di un sostegno reattivo che devolve risorse a progetti di terzi. A volte il termine è limitato ai progetti propri della fondazione (→ <i>fondazione operativa</i>). Il passaggio da reattivo ad attivo, tuttavia, è fluido, poiché i costi di preparazione e accompagnamento interni alla fondazione sono pure attività operative della fondazione. Il termine si applica quindi alle seguenti attività interne alla fondazione: direzione di progetti, accompagnamento di progetti (legato ai contenuti e/o alla gestione del progetto), controlling di progetti (verifica delle disposizioni contrattuali), monitoraggio dei progetti (accompagnamento di supervisione al progetto da parte di soggetti esterni con carattere valutativo), networking (collegamento in rete di progetti tra loro e/o con altre iniziative).
Atto costitutivo	Nell'atto costitutivo il → <i>fondatore</i> stabilisce il → <i>fine della fondazione</i> e indica il → <i>patrimonio della fondazione</i> . Per preservare la capacità di sviluppo della fondazione e lasciare al → <i>Consiglio di fondazione</i> un certo margine di manovra, è consigliabile includere nell'atto costitutivo solo ciò che è strettamente necessario e prevedere altre disposizioni in uno o più → <i>regolamenti</i> o nelle → <i>direttive della fondazione</i> .
Attuazione della strategia di investimento	L'attuazione della → <i>strategia di investimento</i> consiste nell'investire il patrimonio in titoli o fondi d'investimento indicizzati rispettando un mix tra liquidità (x%), → <i>obbligazioni a basso rischio</i> (y%) e → <i>azioni diversificate</i> (z%).

Autoregolamentazione	Con l'emissione di raccomandazioni comportamentali relative alla → <i>Governance della fondazione</i> , → <i>SwissFoundations</i> punta sul principio della responsabilità personale. L'autoregolamentazione può prevenire la regolamentazione da parte del legislatore.
Autorità di vigilanza sulle fondazioni	↔ <i>Concordato di vigilanza</i> ↔ <i>Concordato</i> Istituzione statale che, da un lato, verifica il rispetto delle disposizioni di legge da parte delle fondazioni e, dall'altro, fornisce consulenza ai → <i>fondatori</i> e alle fondazioni. Le fondazioni possono essere soggette a vigilanza comunale, cantonale o federale. I criteri determinanti per il tipo di assoggettamento sono il luogo e la portata delle attività della fondazione.
Auto-valutazione	Valutazione autonoma o guidata della propria prestazione sulla base di obiettivi e criteri chiaramente definiti. Svolge un ruolo importante soprattutto nel caso di organi privi di istanza superiore di controllo interno (→ <i>Consiglio di fondazione</i>), ma anche in relazione alla performance complessiva della fondazione.
Benchmark	Parametro di riferimento comparativo (p.es. un indice) rispetto al quale vengono misurati i risultati degli investimenti o anche l'impatto delle prestazioni erogate dalla fondazione.
Beneficiari	Termine generico per indicare i beneficiari delle prestazioni erogate. → <i>Destinatario</i> → <i>Intermediari</i>
Bilancio	→ <i>Bilancio della fondazione</i>
Bilancio della fondazione	↔ <i>Bilancio</i> Nel bilancio della fondazione, gli → <i>investimenti patrimoniali</i> sono iscritti negli attivi, mentre nei passivi figurano i contributi promessi dalla fondazione, altri debiti e i mezzi propri della fondazione.
Campo d'azione	→ <i>Programma di finanziamento</i>
Capitale della fondazione	→ <i>Patrimonio della fondazione</i>
Carica onorifica	→ <i>Remunerazione dei membri del Consiglio di fondazione</i>
Checks and balances	Sistema di reciproco controllo (<i>check</i>) dei diversi organi per instaurare un sistema di equilibri parziali (<i>balances</i>) che favorisca il successo dell'insieme. Presuppone un sistema di separazione dei poteri. Il principio dei <i>checks and balances</i> (equilibrio dei poteri) è uno dei quattro principi da osservare in tutte le attività della fondazione. Gli altri tre sono: efficace realizzazione del fine della fondazione, trasparenza e responsabilità sociale.
Civil Society	→ <i>Società civile</i>
Classe di attivi	→ <i>Classe di investimento</i>

Classe di investimento	↔ <i>Classe di attivi</i> L'universo degli investimenti è suddiviso in "classi di investimento". Una classe di investimento raggruppa attività finanziarie con caratteristiche di rischio e rendimento simili spiegate da un'esposizione simile ai fattori fondamentali dell'economia. Una tipica classificazione delle classi di investimento è: liquidità, obbligazioni in valuta domestica, obbligazioni in valuta estera, azioni domestiche, azioni estere. In molti portafogli, le azioni estere sono ulteriormente suddivise in azioni europee, nordamericane, giapponesi, del Pacifico e dei mercati emergenti. Immobili, materie prime, private equity, hedge fund e altre classi di investimento "esotiche" sono considerati → <i>investimenti alternativi o classi di investimento alternative.</i>
Comitato	Istanza con compiti specifici composta da diversi membri del → <i>Consiglio di fondazione</i> o di altri → <i>organi della fondazione</i>. È responsabile della preparazione, dell'esecuzione o del controllo, ma può anche disporre di poteri decisionali propri tramite delega. I comitati più frequenti sono quelli direttivi, di erogazione e finanziari.
Comitato consultivo	Un → <i>organo della fondazione</i> o un' → <i>istanza della fondazione</i> separati dal → <i>Consiglio di fondazione</i>. A differenza del → <i>Comitato</i>, i suoi membri di norma non sono (esclusivamente) membri del Consiglio di fondazione e hanno solo una funzione consultiva.
Comply or explain	Il livello più vincolante dei sistemi normativi è il contesto giuridico ("legale"). Il secondo livello più alto è il principio del "<i>comply or explain</i>", secondo il quale una regola deve sempre essere rispettata: chi non lo fa deve motivarlo. Infine, il terzo livello consiste nelle raccomandazioni ("<i>recommendations</i>"), come nel caso dello Swiss Foundation Code.
Concordato	→ <i>Autorità di vigilanza sulle fondazioni</i>
Concordato di vigilanza	→ <i>Autorità di vigilanza sulle fondazioni</i>
Conflitto di interessi	Conflitto presente qualora una persona con potere decisionale in seno alla fondazione non può svolgere il proprio compito in modo indipendente dai propri interessi o da quelli del proprio datore di lavoro. Un conflitto di interessi sussiste di solito anche quando la gestione e il controllo, ossia l'esecuzione di un'attività e la sua verifica, sono svolti dalla stessa persona. Di norma, si applica il principio → <i>Dealing at arm's length</i>. Se non si possono evitare, i conflitti di interesse devono essere comunicati e occorre disciplinare le conseguenze del caso con: astensione dal voto, astensione dalle discussioni; in caso di conflitti di interesse permanenti, l'espulsione di un membro. → <i>Self-dealing</i>
Consiglio di fondazione	Organo supremo di gestione e controllo della fondazione con responsabilità non delegabili. Le dimensioni e la composizione del Consiglio di fondazione sono definite nello → <i>statuto della fondazione</i>.
Contabilità analitica	Collega i tipi di costi sostenuti (costi del personale, del materiale, ecc.) con i centri di costo che li hanno generati (unità di imputazione). In questo modo è possibile comprendere le relazioni tra le prestazioni all'interno dell'organizzazione e migliorare l'efficienza della fondazione.
Contratto di erogazione	↔ <i>Accordo di prestazione</i> Accordo tra la fondazione e il → <i>destinatario</i> in merito alle modalità di erogazione: scadenze, contenuti, obiettivi, finanze, indicatori, rendicontazione, ecc. Il contratto erogativo costituisce la base della partnership di progetto. → <i>Valutazione</i>

Contratto successorio	Le fondazioni possono essere costituite con un contratto successorio in cui i diritti di successione vengono decisi volontariamente e in modo vincolante tra le parti. È assolutamente necessario rispettare i requisiti formali per tutte le disposizioni di diritto successorio. Contrariamente al testamento, il contratto successorio non può più essere modificato e integrato unilateralmente in qualsiasi momento. → <i>Fondazione successoria</i> → <i>Legato</i> → <i>Testamento</i>
Controllo dei risultati degli investimenti	→ <i>Investment Controlling</i>
Controllo dei risultati patrimoniali	→ <i>Investment Controlling</i>
Cooperazione	↔ <i>Partnership</i> Cooperazione con altre organizzazioni con l'obiettivo di ottenere un maggiore impatto ed effetti sinergici attraverso un'azione congiunta. → <i>Fusione</i> → <i>Partenariato pubblico-privato</i>
Corporate Foundation	→ <i>Fondazione aziendale</i>
Costi	↔ <i>Costi di progetto</i> Comprende tutti i costi sostenuti in un determinato periodo di tempo. Nel caso delle fondazioni erogative, in applicazione della → <i>Swiss GAAP RPC 21</i>, i costi – intesi come impiego di risorse finanziarie o prestazioni valutabili in denaro nelle attività della fondazione – possono essere presentati in due modi diversi. Il primo, basato sulla totalità delle → <i>prestazioni erogate</i> dalla fondazione, fa una distinzione tra → <i>costi amministrativi</i> e → <i>costi di erogazione</i>, suddividendo questi ultimi in → <i>sostegno diretto di progetti</i> (contributi di finanziamento) e → <i>costi diretti di progetto</i> (costi di preparazione e accompagnamento interni alla fondazione). Il secondo, basato sui costi operativi, fa una distinzione tra → <i>sostegno diretto di progetti</i> e → <i>costi della fondazione</i>, che a loro volta sono composti dai → <i>costi amministrativi</i> e dai → <i>costi diretti di progetto</i>.
Costi amministrativi	↔ <i>Overhead</i> ↔ <i>Costi di gestione</i> ↔ <i>Servizi centrali</i> Costi necessari a garantire l'esercizio delle attività non operative della fondazione. Si tratta di costi che non sono direttamente imputabili all'operatività della fondazione (attività erogativa o di sostegno ed eventuali altri progetti filantropici). In caso di cessazione dell'attività erogativa e/o di un progetto, questi costi restano invariati, per lo meno nel medio termine. Sommati ai → <i>costi diretti di progetto</i>, costituiscono i → <i>costi della fondazione</i>. → <i>Costi</i>
Costi della fondazione	↔ <i>Costi operativi</i> Somma dei → <i>costi amministrativi</i> e dei → <i>costi diretti di progetto</i>; indica i costi operativi (esclusi i costi di investimento).

Costi della gestione patrimoniale	L'attuazione della → <i>strategia di investimento</i> e la gestione di un portafoglio specifico comportano costi visibili e invisibili (p. es. costi di impatto sul mercato in caso di transazioni importanti) che devono essere minimizzati.
Costi di erogazione	Somma del → <i>sostegno diretto di progetti</i> e dei → <i>costi diretti di progetto</i> ; corrisponde alla → <i>prestazione erogata</i> da una fondazione. → <i>Costi</i>
Costi di gestione	→ <i>Costi amministrativi</i>
Costi di progetto	→ <i>Costi</i> → <i>Sostegno diretto di progetti</i> → <i>Costi diretti di progetto</i>
Costi diretti di progetto	↔ <i>Costi di progetto</i> Costi di preparazione, gestione, accompagnamento, monitoraggio e valutazione interni alla fondazione e strettamente correlati alle attività erogative. Questi costi legati ai → <i>destinatari</i> o alle spese sostenute per i progetti filantropici della fondazione possono essere assegnati direttamente e in modo univoco all'attività erogativa in generale o a un progetto specifico. Questi costi cessano immediatamente al termine dell'attività corrispondente. I costi diretti di progetto comprendono la preparazione di basi decisionali (sviluppo della strategia di erogazione, selezione dei progetti, acquisizione dei progetti) e l'→ <i>attività operativa della fondazione</i> . → <i>Costi</i>
Costi operativi	→ <i>Costi della fondazione</i>
Costituzione	→ <i>Costituzione della fondazione</i>
Costituzione della fondazione	↔ <i>Costituzione</i> Una → <i>fondazione di pubblica utilità</i> è costituita dopo la registrazione pubblica dell'→ <i>atto costitutivo</i> della fondazione con l'iscrizione nel → <i>registro di commercio</i> . Prima della costituzione, l'atto costitutivo della fondazione e, se del caso, i → <i>regolamenti della fondazione</i> devono essere esaminati dall'→ <i>autorità di vigilanza sulle fondazioni</i> , dalle autorità fiscali (→ <i>esonero fiscale</i>) e dall'Ufficio del registro di commercio. Nell'atto costitutivo della fondazione, il → <i>fondatore</i> deve specificare quale tipo di patrimonio intende destinare a quale fine. Inoltre, nell'→ <i>atto costitutivo</i> della fondazione o in un → <i>regolamento della fondazione</i> vanno indicati il nome e gli organi della fondazione. Una fondazione può essere costituita in poche settimane. Tuttavia, potrebbe essere necessario più tempo per chiarire se alla fondazione venga o meno concesso l'esonero fiscale. Particolare è il caso della → <i>fondazione successoria</i> . → <i>Modifica del fine</i>
Cripto-fondazione	Fondazione la cui attività consiste principalmente nello sviluppo e nell'implementazione di un servizio basato sulla tecnologia <i>blockchain</i> . Spesso il finanziamento è reso possibile dall'emissione di una criptovaluta. Di norma, le cripto-fondazioni non sono di pubblica utilità.
Criteri di erogazione	→ <i>Direttive di erogazione</i>
Criteri ESG	ESG è un acronimo di: “ <i>Environmental, Social and Governance</i> ”, ovvero le tre dimensioni ambientale, sociale e di governance prese in esame per valutare quanto un'impresa, e dunque un investimento in essa, sia sostenibile e responsabile. → <i>Investimenti sostenibili</i>

Cultura della fondazione	Insieme di norme e valori condivisi dalle persone legate alla fondazione e che si riflettono chiaramente nel loro comportamento. La cultura di una fondazione si sviluppa in modo informale attraverso le interazioni, ma può essere plasmata attivamente.
Dealing at arm's length	Principio secondo cui le transazioni con le parti correlate sono condotte alle stesse condizioni che si applicano con persone completamente estranee. Questo principio si applica, per esempio, alle transazioni tra la fondazione e i membri del Consiglio di fondazione e della Direzione. → <i>Conflitti d'interesse</i>
Destinatari	↔ <i>Gruppi di interesse</i> È il gruppo target più importante delle fondazioni e dei destinatari delle → <i>prestazioni erogate</i>. I destinatari possono essere sia beneficiari diretti (→ <i>beneficiari</i>) sia → <i>intermediari</i> che generano i benefici voluti dalla fondazione fornendo prestazioni a favore di terzi.
Detrazione fiscale	Le → <i>donazioni</i> e le → <i>dotazioni addizionali</i> a fondazioni che godono del beneficio dell'esonerazione fiscale sono generalmente detraibili dalle imposte. Ai fini dell'imposta federale diretta la massima detrazione per le donazioni è pari al 20% del reddito netto o dell'utile netto del donatore. Il massimo tasso di detrazione per l'imposta sul reddito cantonale varia da Cantone a Cantone (dal 5% [NE] al 100% [BL]); la maggior parte dei Cantoni applica tuttavia il 20%.
Dimensione della fondazione	↔ <i>Fondazioni grandi</i> ↔ <i>Fondazioni piccole</i> ↔ <i>Fondazioni di medie dimensioni</i> Classificazione a seconda della dimensione del → <i>patrimonio della fondazione</i>: fondazioni piccole (patrimonio fino a 10 milioni di CHF), fondazioni di medie dimensioni (10–50 milioni di CHF), fondazioni grandi (a partire da 50 milioni di CHF). In questo contesto si tiene conto soltanto del patrimonio liquido (patrimonio da investire), non di quello illiquido e inalienabile.
Direttiva	↔ <i>Regolamento</i> ↔ <i>Direttiva della fondazione</i> Regolamentazione che sul piano giuridico ha lo stesso valore di una delibera del Consiglio di fondazione. Una direttiva, a differenza del → <i>regolamento della fondazione</i>, è una disposizione flessibile che non deve essere comunicata all'autorità di vigilanza.
Direttive di erogazione	↔ <i>Criteri di erogazione</i> Contengono principi etici, di contenuto e formali sui quali la fondazione basa le → <i>prestazioni erogate</i>. Le direttive di erogazione devono essere in linea con il → <i>fine della fondazione</i>, ma possono anche restringerlo temporaneamente/in determinate situazioni per fissare gli ambiti prioritari di finanziamento (→ <i>Programma di finanziamento</i>). Le direttive di erogazione sono rese accessibili agli → <i>stakeholder</i>.
Direzione	Unità organizzativa direttamente subordinata al → <i>Consiglio di fondazione</i> e incaricata della gestione operativa della fondazione. Essa prepara le decisioni del Consiglio di fondazione e ne esegue le delibere. Si raccomanda una chiara separazione dei compiti tra il Consiglio di fondazione e la Direzione in base alle mansioni di direzione strategica e di gestione operativa. I principi per la collaborazione tra i due organi sono contenuti nello Swiss Foundation Code. Nel caso delle fondazioni di piccole dimensioni, l'intero Consiglio di fondazione o un → <i>comitato</i> può fungere da direzione, purché sia assicurato il principio dei → <i>checks and balances</i> (equilibrio dei poteri).
Diritti del fondatore	Diritti che il fondatore può riservare a se stesso (o a un terzo) all'interno dell'atto costitutivo della fondazione, come il diritto di cui all'art. 86a CC o il diritto di eleggere i membri del Consiglio di fondazione.

Diritto delle fondazioni	Include in particolare gli articoli 80–89a CC. L'ultima revisione parziale è entrata in vigore il 1° gennaio 2006. Le modifiche successive riguardano la contabilità e la revisione.
Distribuzione	→ <i>Sostegno diretto di progetti</i>
Diversificazione; diversificare	Distribuire il patrimonio della fondazione su diverse → <i>classi di investimento</i> e per ogni classe di investimento su un numero sufficientemente ampio di singoli investimenti. In questo modo è possibile evitare i → <i>rischi non sistematici</i> non sono remunerati sui mercati finanziari.
Donazione	Cessione gratuita a destinazione vincolata. → <i>Liberalità</i> volontaria devoluta alla fondazione. → <i>Dotazione addizionale</i>
Dotazione	Obbligo del → <i>fondatore</i> di trasferire dei beni alla fondazione costituita. Dopo la costituzione della fondazione, questi beni compongono il → <i>patrimonio della fondazione</i> e appartengono alla fondazione stessa. Di norma, il capitale di dotazione proviene dal patrimonio del fondatore, ma può anche appartenere a terzi.
Dotazione addizionale	↔ <i>Dotazione successiva</i> Apporto o conferimento di beni a una fondazione esistente. Se eseguito dal fondatore, viene definito “dotazione successiva”; se avviene da parte di terzi, si parla di “dotazione addizionale”. Nel diritto tedesco, la donazione deve essere utilizzata a breve termine per il fine della fondazione, mentre una dotazione addizionale è destinata a far crescere il “patrimonio di base” della fondazione. La legge svizzera non fa questa distinzione. L'importo di una donazione è tendenzialmente più basso rispetto a una dotazione successiva o dotazione addizionale. → <i>Donazione</i> → <i>Liberalità</i>
Dotazione successiva	→ <i>Dotazione addizionale</i>
Efficace, efficacia	Fare la “cosa giusta” e ottenere quindi l'→ <i>impatto</i> desiderato nel quadro della strategia applicata.
Efficiente, efficienza	“Economico”; fare le cose “nel modo giusto”; l'efficienza riguarda il rapporto tra costo e → <i>impatto</i> . Se si ottiene un determinato risultato con il minor costo possibile o, per analogia, se un determinato costo produce il risultato più elevato possibile, si parla di comportamento efficiente, ossia economico.

Esonero fiscale	↔ <i>Esonero fiscale parziale</i> Le prestazioni fornite per il bene comune della società non dovrebbero essere gravate da imposte. Pertanto, le → <i>fondazioni di pubblica utilità</i> godono generalmente del beneficio dell'esonero fiscale. In questo contesto, non viene riscossa l'imposta sulla sostanza o sul reddito (imposta sugli utili e sul capitale) da un lato e l'imposta sulle successioni e sulle donazioni (non applicata in tutti i Cantoni) dall'altro. I requisiti per l'esonero fiscale a livello federale sono: pubblica utilità, esclusività dell'utilizzo dei fondi e irrevocabilità della destinazione vincolata. L'esonero dall'obbligo fiscale cantonale è disciplinato dalle leggi fiscali dei singoli Cantoni. Di norma, vengono richiesti requisiti simili a quelli previsti a livello federale. Le fondazioni che non soddisfano interamente i requisiti richiesti possono ottenere un esonero fiscale parziale. Prima di istituire una fondazione, occorre verificare se sono soddisfatte le condizioni per l'esonero fiscale; se necessario, è ancora possibile adattare la struttura della fondazione prima di istituirla. Una volta concesso, l'esonero fiscale non è illimitato e può essere revocato se le condizioni non sono più soddisfatte. Le liberalità versate alle fondazioni che godono del beneficio dell'esonero fiscale possono essere detratte dalle imposte federali e cantonali. → <i>Detrazione fiscale</i>
Esonero fiscale parziale	→ <i>Esonero fiscale</i>
Filantropia	La filantropia comprende qualsiasi atto di volontariato privato di pubblica utilità, compresa la messa a disposizione di tempo, denaro e beni materiali.
Finanziamento di avviamento	Il finanziamento di avviamento va oltre il semplice → <i>finanziamento iniziale</i> o → <i>finanziamento di partenza</i> , perché offre alle attività la possibilità di svilupparsi. Tuttavia, un investimento del genere è limitato nel tempo, e può inoltre coprire solo una parte delle attività.
Finanziamento di partenza	↔ <i>Finanziamento iniziale</i> Dotazione sufficiente di risorse per un progetto, un'istituzione o per avviare un'attività in modo mirato. → <i>Finanziamento di avviamento</i>
Finanziamento iniziale	Chiamato anche → <i>finanziamento di partenza</i>. → <i>Finanziamento di avviamento</i>
Fine	→ <i>Fine della fondazione</i>
Fine della fondazione	→ <i>Scopo della fondazione</i> Il fine della fondazione definisce i compiti e gli obiettivi della fondazione. Al tempo stesso definisce la cerchia dei → <i>destinatari</i> e l'ambito delle → <i>prestazioni erogate</i>. L'art. 86a cpv. 1 CC consente al → <i>fondatore</i> di riservarsi il diritto di modificare il fine nell'→ <i>atto costitutivo</i>. Una → <i>modifica del fine</i> può essere effettuata su richiesta del fondatore se sono trascorsi almeno dieci anni dalla costituzione della fondazione o dall'ultima modifica. Nel caso delle fondazioni di pubblica utilità, il nuovo fine deve essere sempre ancora di pubblica utilità. Le modifiche del fine sono decretate dall'→ <i>autorità di vigilanza sulle fondazioni</i>.

Fondatore	Una fondazione può essere costituita da qualsiasi persona fisica maggiorenne e da persone giuridiche come imprese, associazioni o società di diritto pubblico. Anche più persone possono istituire insieme una fondazione. È anche consentito ricorrere a un fondatore fiduciario se il fondatore “reale” o “economico” desidera rimanere nell’anonimato. Ciò significa anche che il capitale di dotazione della fondazione non deve necessariamente provenire dalla persona che funge da fondatore (formale). → <i>Dotazione</i>
Fondazione a tempo determinato	Fondazione la cui durata è stata esplicitamente o implicitamente limitata dal → <i>fondatore</i> all’interno dell’→ <i>atto costitutivo</i> della fondazione.
Fondazione affiliata a un’impresa	→ <i>Fondazione aziendale</i>
Fondazione affiliata a una banca	→ <i>Fondazione bancaria</i>
Fondazione alimentata da donazioni	Partendo da un → <i>patrimonio</i> esiguo al momento della sua costituzione, questa forma di fondazione è progettata per ottenere le risorse finanziarie necessarie a realizzare il suo → <i>fine</i> attraverso ricerca fondi attiva e → <i>dotazioni addizionali</i>. Dopo che il patrimonio è diventato più consistente, la fondazione alimentata da donazioni può trasformarsi in → <i>fondazione erogativa</i>. → Capitolo <i>Fenomenologia delle fondazioni</i>, pag. 176 segg.
Fondazione aziendale	↔ <i>Corporate Foundation</i> ↔ <i>Fondazione affiliata a un’impresa</i> → <i>Fondazione di pubblica utilità</i> istituita da un’azienda, spesso nel quadro dell’impegno profuso in ambito sociale, in modo che sia integrata nella strategia di responsabilità sociale dell’azienda. Pur disponendo di una propria personalità giuridica indipendente, la fondazione aziendale è <i>de facto</i> strettamente legata all’azienda. Viene infatti finanziata una tantum, a più riprese o annualmente dall’azienda stessa e nel Consiglio di fondazione siedono <i>ex officio</i> rappresentanti dell’azienda. Il rapporto di dipendenza dall’azienda pone particolari requisiti a una fondazione aziendale in termini di <i>corporate governance</i>. → <i>Fondazione d’impresa</i>
Fondazione bancaria	Classica fondazione erogativa di pubblica utilità ai sensi degli art. 80 e segg. del Codice civile svizzero che, in quanto forma speciale di fondazione aziendale, ha un rapporto particolarmente stretto con una banca sul piano del personale, organizzativo o istituzionale (costituzione della fondazione, denominazione, fonte dei fondi, management della fondazione, gestione patrimoniale, raccolta dei fondi, comunicazione, ecc.). Si possono distinguere tre tipi di fondazioni, anche se spesso nella pratica si sovrappongono; per tutti si pone un problema fondamentale: come armonizzare i diversi interessi della fondazione con quelli della banca. → <i>Fondazione dei proprietari di banca</i> → <i>Fondazione dei clienti di una banca</i> → <i>Fondazione di banchieri</i>
Fondazione cassa pensione	→ <i>Fondazione di previdenza per il personale</i> → Capitolo <i>Fenomenologia delle fondazioni</i>, pag. 176 segg.

Fondazione classica	Termine comune, ma obsoleto e indifferenziato, per tutte le → <i>fondazioni di pubblica utilità</i> che erogano contributi finanziari, talvolta anche solo per la → <i>fondazione erogativa</i>, il cui termine obsoleto → <i>fondazione donatrice</i> è a volte ancora utilizzato. → Capitolo <i>Fenomenologia delle fondazioni</i>, pag. 176 segg.
Fondazione collettiva	Le imprese che non desiderano creare un proprio istituto di previdenza per il personale possono aderire a una fondazione collettiva. Si tratta di una soluzione utilizzata soprattutto da piccole e medie imprese. Le fondazioni collettive sono solitamente gestite da banche, compagnie di assicurazione, associazioni patronali o società fiduciarie. → Capitolo <i>Fenomenologia delle fondazioni</i>, pag. 176 segg.
Fondazione d'impresa	→ <i>Fondazione titolare d'impresa</i> → <i>Fondazione holding</i> Fondazione il cui compito è la gestione operativa di un'impresa (fondazione imprenditoriale) o che detiene una partecipazione significativa in un'impresa (fondazione holding). Una caratteristica particolare della fondazione d'impresa è l'attività imprenditoriale, diretta o indiretta. Il → <i>fine della fondazione</i> può essere di pubblica utilità o commerciale o una combinazione di entrambi. → Capitolo <i>Fenomenologia delle fondazioni</i>, pag. 176 segg.
Fondazione d'investimento	La fondazione d'investimento è un'emanazione della prassi. Non è una fondazione di pubblica utilità e il suo fine risiede nella gestione collettiva del patrimonio delle istituzioni che si occupano della previdenza per la vecchiaia, i superstiti e l'invalidità, secondo il principio della distribuzione del rischio. Contiene elementi societari, in particolare un'assemblea degli investitori che ne è l'organo supremo, e dispone di un'organizzazione basata sul diritto societario e disciplinata da un regolamento nonché di un regolamento di investimento. Essa è soggetta agli articoli pertinenti della legge federale sulla previdenza professionale (LPP) e dell'ordinanza di applicazione OPP2 ed è sottoposta alla vigilanza federale (Commissione di alta vigilanza della previdenza professionale, CAV PP).
Fondazione dei clienti di una banca	Fondazione erogativa alimentata principalmente con i fondi dei clienti della banca. Alcune banche offrono ai loro clienti veicoli filantropici individuali o collettivi con i quali possono perseguire i loro interessi. → <i>Fondazione dei proprietari di banca</i> → <i>Fondazione bancaria</i> → <i>Fondazione di banchieri</i>
Fondazione dei proprietari di banca	Fondazione erogativa istituita da una banca e finanziata con il suo patrimonio, ossia con il suo capitale proprio. Dal punto di vista giuridico, il fondatore è la banca; dal punto di vista economico, i fondatori sono i proprietari della banca. → <i>Fondazione bancaria</i> → <i>Fondazione dei clienti di una banca</i> → <i>Fondazione di banchieri</i>
Fondazione della Chiesa	→ <i>Fondazione ecclesiastica</i>
Fondazione di banchieri	Fondazione erogativa istituita privatamente da banchieri filantropi e dotata di parte del loro patrimonio privato. → <i>Fondazione dei proprietari di banca</i> → <i>Fondazione bancaria</i> → <i>Fondazione dei clienti di una banca</i>

Fondazione di comunità	Una fondazione di comunità serve a finanziare e sostenere organizzazioni e progetti di pubblica utilità in un'area geografica definita (p. es. città, regione o simili). A tale scopo vengono raccolte donazioni dalle persone residenti e dalle imprese locali. Dal punto di vista organizzativo, in una fondazione di comunità l'assemblea dei fondatori è al di sopra del Consiglio di fondazione e tutti i donatori hanno voce in capitolo. In Svizzera, questa forma di fondazione è piuttosto inusuale. In alcuni casi, le fondazioni di comunità esistono come complemento alle istituzioni comunali, e l'assemblea dei fondatori comprende essenzialmente tutti i cittadini del comune.
Fondazione di consumo del patrimonio	Forma di fondazione nata dalla prassi ma non regolamentata, nella quale il → <i>fondatore</i> prescrive o consente al → <i>Consiglio di fondazione</i> di intaccare tutto il → <i>patrimonio della fondazione</i> o parte di esso (e non solo i suoi redditi) per la realizzazione del fine. In questo modo il Consiglio di fondazione è esonerato dal suo obbligo fondamentale di preservare nel tempo il patrimonio della fondazione. Se il patrimonio è esaurito e non vi sono prospettive essa per l'acquisizione di nuovi beni da parte della fondazione, non può più raggiungere il suo fine e di norma deve essere soppressa. → <i>Mantenimento della sostanza</i> → Capitolo <i>Fenomenologia delle fondazioni</i> , pag. 176 segg.
Fondazione di diritto privato	Termine generico per le fondazioni soggette al diritto privato (art. 80 e segg., 335 CC). Le fondazioni di diritto privato comprendono in particolare le → <i>fondazioni di pubblica utilità</i> , le → <i>fondazioni di famiglia</i> , le → <i>fondazioni della Chiesa</i> , le → <i>fondazioni di previdenza per il personale</i> , le → <i>fondazioni d'impresa</i> e le → <i>fondazioni mantello</i> , anche se non sono esplicitamente menzionate nella legge. Le fondazioni di diritto privato sono molto più comuni delle → fondazioni di diritto pubblico. → Capitolo <i>Fenomenologia delle fondazioni</i> , pag. 176 segg.
Fondazione di diritto pubblico	Fondazione indipendente o dipendente soggetta al diritto pubblico che persegue un fine pubblico. È istituita da una legge e di solito è finanziata anche dagli enti pubblici (esempi: la Fondazione svizzera per la cultura Pro Helvetia, il Fondo nazionale svizzero per la ricerca scientifica). → <i>Fondazione di diritto privato</i> → Capitolo <i>Fenomenologia delle fondazioni</i> , pag. 176 segg.
Fondazione di famiglia	Nel caso delle fondazioni di famiglia, la cerchia dei → <i>destinatari</i> è limitata ai membri della famiglia. Le fondazioni di famiglia non sono soggette alla vigilanza da parte dello Stato. In Svizzera le fondazioni di famiglia non godono del beneficio dell'→ <i>esonero fiscale</i> ; al contrario, sono soggette a un trattamento fiscale penalizzante, il che, insieme ad altri svantaggi, spiega il numero ridotto di fondazioni di famiglia. I contributi concessi da una fondazione di famiglia devono essere legati a una situazione di bisogno particolare (educazione, difficoltà economiche) (art. 335 CC); non sono consentite le prestazioni che servono solo al sostentamento dei membri della famiglia. → Capitolo <i>Fenomenologia delle fondazioni</i> , pag. 176 segg.
Fondazione di interesse privato	↔ <i>Fondazione non riconosciuta di pubblica utilità</i> Non ha lo status di pubblica utilità perché il suo fine non è destinato al bene comune ma a un gruppo ristretto (per esempio: → <i>fondazione di famiglia</i>).
Fondazione di preservazione del patrimonio	A differenza della → <i>fondazione di consumo del patrimonio</i> , una fondazione che preserva il proprio patrimonio persegue stabilmente due obiettivi: la realizzazione del fine della fondazione e la preservazione del patrimonio della fondazione. Il volume delle erogazioni dipende a medio e lungo termine dalla situazione reddituale di questo tipo di fondazioni.

Fondazione di previdenza per il personale	↔ <i>Fondazione LPP</i> ↔ <i>Fondazione cassa pensione</i> Le fondazioni di previdenza per il personale o le fondazioni cassa pensione sono istituzioni che si occupano della previdenza professionale (aziendale) per la vecchiaia, i superstiti e l'invalidità e sono dotate di una forma giuridica speciale. Nel sistema svizzero di sicurezza sociale a tre pilastri, le fondazioni di previdenza per il personale costituiscono il secondo pilastro, consentendo, quale scopo principale, ai lavoratori di mantenere un tenore di vita adeguato anche dopo il pensionamento. Negli ultimi anni, il numero di queste fondazioni è diminuito costantemente in seguito a → <i>fusioni</i> o cambiamenti di forma giuridica. Sebbene le fondazioni di previdenza per il personale possano richiedere l'→ <i>esonero fiscale</i>, non sono generalmente considerate → <i>fondazioni di pubblica utilità</i>, in quanto il → <i>patrimonio della fondazione</i> va a beneficio solo di coloro che hanno versato contributi alla fondazione stessa. → <i>Fondazione collettiva</i> → Capitolo <i>Fenomenologia delle fondazioni</i>, pag. 176 segg.
Fondazione di pubblica utilità	Fondazione con personalità giuridica propria ("patrimonio personificato a destinazione vincolata") che opera per il bene pubblico e in modo disinteressato. Di norma, le fondazioni di pubblica utilità godono del beneficio dell'→ <i>esonero fiscale</i>. → <i>Pubblica utilità</i> → Capitolo <i>Fenomenologia delle fondazioni</i>, pag. 176 segg.
Fondazione dipendente	↔ <i>Fondo della fondazione</i> ↔ <i>Subfondazione</i> Una fondazione è definita dipendente se gode di una propria personalità giuridica. In senso giuridico, non si tratta neanche di una fondazione. Le fondazioni dipendenti sono spesso costituite sotto forma di → <i>dotazione addizionale</i>, di solito quando il patrimonio disponibile risulta troppo esiguo per costituire una propria fondazione. Il patrimonio è legato a un fine specifico stabilito dal "fondatore". Ove applicabile, il fine deve essere conforme a quello della fondazione presso la quale è stata istituita la fondazione dipendente. Soprattutto, le → <i>fondazioni mantello</i> forniscono le condizioni ideali per la costituzione di fondazioni dipendenti. → <i>Fondo</i> → Capitolo <i>Fenomenologia delle fondazioni</i>, pag. 176 segg.
Fondazione donatrice	Termine utilizzato in passato per → <i>fondazione erogativa</i> che comprende una concezione statica della fondazione, meno orientata all'impatto e allo sviluppo e più incentrata sull'atto filantropico del donare. → Capitolo <i>Fenomenologia delle fondazioni</i>, pag. 176 segg.
Fondazione dormiente	→ <i>Fondazione inattiva</i>
Fondazione ecclesiastica	↔ <i>Fondazione della Chiesa</i> Fondazione non soggetta alla vigilanza dello Stato ma a quella della Chiesa. Si differenzia dalla → <i>fondazione di pubblica utilità</i> in quanto non persegue scopi di pubblica utilità, ma piuttosto di culto. → Capitolo <i>Fenomenologia delle fondazioni</i>, pag. 176 segg.

Fondazione erogativa	→ <i>Fondazione di pubblica utilità</i> che per finanziare le proprie attività non dipende da donazioni o dotazioni addizionali, in quanto dispone di un proprio patrimonio e finanzia le attività erogative con i proventi patrimoniali (o, nel caso delle fondazioni di consumo del patrimonio, anche con il patrimonio stesso). → <i>Fondazione classica</i> → <i>Fondazione donatrice</i> → Capitolo <i>Fenomenologia delle fondazioni</i>, pag. 176 segg.
Fondazione holding	→ <i>Fondazione d'impresa</i>
Fondazione imprenditoriale	→ <i>Fondazione d'impresa</i>
Fondazione inattiva	↔ <i>Fondazione dormiente</i> Fondazione che ha sospeso gran parte delle proprie attività erogative, occasionalmente chiamata anche “fondazione dormiente”. La temporanea interruzione delle attività può essere motivata da ragioni valide. Le fondazioni permanentemente inattive, invece, non sono accettabili e occorre in tal caso procedere a una nuova soluzione.
Fondazione LPP	Fondazione conforme alla legislazione sulla previdenza professionale, solitamente chiamata → <i>fondazione di previdenza per il personale</i>. → Capitolo <i>Fenomenologia delle fondazioni</i>, pag. 176 segg.
Fondazione mantello	Offre alle → <i>fondazioni dipendenti</i> e ai piccoli patrimoni un pool sia per la gestione patrimoniale sia per quanto concerne il sostegno di progetti. Vanno menzionate da un lato le fondazioni mantello gestite dalle banche, dall'altro quelle che non dipendono da fornitori di servizi finanziari. La fondazione mantello è adatta anche per → <i>dotazioni addizionali</i> e → <i>legati</i>. Effettua una gestione professionale degli investimenti e delle attività erogative ed è, in particolare per i piccoli patrimoni, un'alternativa interessante alla → <i>costituzione di una fondazione propria</i>. → Capitolo <i>Fenomenologia delle fondazioni</i>, pag. 176 segg.
Fondazione non riconosciuta di pubblica utilità	→ <i>Fondazione di interesse privato</i>
Fondazione operativa	L'attività principale di una fondazione operativa non è la devoluzione di risorse finanziarie, ma l'attuazione diretta del proprio fine attraverso attività, prestazioni o progetti.
Fondazione successoria	Fondazione costituita sulla base di disposizioni a causa di morte (testamento o contratto successorio). Viene istituita solo dopo la morte del → <i>fondatore</i>. La costituzione di fondazioni successorie è generalmente da sconsigliare. In primo luogo perché il → <i>fondatore</i> non può più seguire lo sviluppo delle fondazioni successorie o contribuire al quest'ultimo e, in secondo luogo, non può più essere consultato in caso di lacune o ambiguità.
Fondazione titolare d'impresa	Esercita un controllo determinante su un'impresa (profit o non profit) in veste di → <i>fondazione d'impresa</i> o, al contrario, è controllata da un'impresa come → <i>fondazione aziendale</i>. → <i>Fondazione d'impresa</i>

Fondazioni di medie dimensioni	→ <i>Dimensione della fondazione</i>
Fondazioni grandi	→ <i>Dimensione della fondazione</i>
Fondazioni piccole	→ <i>Dimensione della fondazione</i>
Fondi disponibili	La parte del → <i>patrimonio della fondazione</i> che, secondo l'→ <i>atto costitutivo</i> , è immediatamente disponibile per la realizzazione del → <i>fine della fondazione</i> .
Fondo	Spesso utilizzato come sinonimo di → <i>fondazione dipendente</i> . Termine frequente per indicare donazioni vincolate (senza forma giuridica propria) da parte di privati agli enti pubblici (Confederazione, Cantoni, Comuni), come per esempio il fondo per le gite di una comunità scolastica. → Capitolo <i>Fenomenologia delle fondazioni</i> , pag. 176 segg.
Fondo della fondazione	→ <i>Fondazione dipendente</i>
Funzione di innovazione, promozione dell'innovazione	Le fondazioni hanno il compito di promuovere l'innovazione perché possono assumersi rischi maggiori rispetto alle imprese o allo Stato in quanto possono perseguire prospettive a lungo termine senza preoccuparsi della massimizzazione a breve termine né dei cicli legislativi e perché in linea di principio agiscono indipendentemente dagli → <i>stakeholder</i> .
Fusione	Aggregazione economica e giuridica di organizzazioni. Le fondazioni possono fondersi con altre fondazioni solo se il → <i>fine della fondazione</i> rimane invariato per tutte le fondazioni coinvolte o se l'→ <i>autorità di vigilanza sulle fondazioni</i> acconsente a una modifica del fine. → <i>Cooperazione</i>
Gestione degli attivi e dei passivi	↔ <i>Asset liability management</i> Comprende l'attuazione dei principi e degli obiettivi stabiliti nella → <i>politica di investimento</i> e nella → <i>strategia di investimento</i> , nonché le relative decisioni di investimento a breve termine, tenendo conto dei requisiti di liquidità.
Gestione del rischio	Include tutte le regolamentazioni e le misure per identificare e affrontare i rischi.
Gestione della fondazione	Adempimento strutturato e corretto dei compiti sui tre livelli di gestione → <i>politica della fondazione</i> , → <i>strategia della fondazione</i> e attività erogativa. L'obiettivo è una gestione integrata, ovvero un processo decisionale appropriato, coordinato e coerente a tutti e tre i livelli.
Gestione di progetto	Gestione mirata (pianificazione, accompagnamento, → <i>valutazione</i>) e organizzazione di un progetto.
Gestione finanziaria	L'insieme di tutte le attività di una fondazione relative alle sue finanze. Queste includono la gestione del patrimonio della fondazione nell'ambito del → <i>processo di investimento</i> .
Gestione patrimoniale	Gestione il più → <i>efficiente</i> possibile del → <i>patrimonio della fondazione</i> al servizio della realizzazione del → <i>fine della fondazione</i> .

Governance	Regole e principi per la gestione e il controllo di un'organizzazione. Nel caso di una fondazione, la priorità è rivolta ai rapporti tra il → <i>Consiglio di fondazione</i> e gli altri → <i>organi della fondazione</i> e → <i>comitati della fondazione</i>, nonché tra i vari → <i>stakeholder</i> interni ed esterni. → <i>Governance della fondazione</i>
Governance della fondazione	Insieme dei principi orientati agli interessi del fondatore, dei destinatari e degli altri stakeholder che mirano all'efficace realizzazione del fine della fondazione, a un rapporto equilibrato tra gestione e controllo e a un'adeguata trasparenza, nel rispetto delle disposizioni organizzative e delle decisioni prese dal Consiglio di fondazione. I principi della governance della fondazione per le → <i>fondazioni erogative</i> sono definiti nello Swiss Foundation Code. → <i>Governance</i>
Gruppi di interesse	→ <i>Stakeholder</i> → <i>Destinatari</i>
Impact	→ <i>Impatto</i>
Impatto	↔ <i>Impatto delle prestazioni erogate</i> Si riferisce ai risultati e agli effetti degli → <i>obiettivi d'impatto</i> di una fondazione (→ <i>outcome</i>) ottenuti nei confronti sia dei suoi beneficiari sia della società. La fondazione mira a ottenere il miglior rapporto possibile tra prestazioni o servizi forniti e le risorse utilizzate. Non si tratta tanto del successo delle singole → <i>prestazioni erogate</i>, quanto piuttosto della realizzazione del → <i>fine della fondazione</i> rispettivamente della → <i>politica della fondazione</i> nel loro insieme. → <i>Efficacia</i> → <i>Efficienza</i> → <i>Impact</i>
Impatto del progetto	Risultato derivante dal raggiungimento degli obiettivi di impatto di un progetto (→ <i>outcome</i>). La fondazione può influire solo in modo limitato sui progetti creati dai → <i>destinatari</i>. Pertanto, in questi casi l'impatto del progetto è solo un effetto indiretto dell'attività della fondazione.
Impatto delle prestazioni erogate	→ <i>Impatto</i>
Intermediari	→ <i>Destinatari</i> che con i fondi ricevuti forniscono un servizio/una prestazione a terzi per conto di una fondazione. → <i>Beneficiari</i>
Investimenti alternativi	La liquidità, le obbligazioni senza rischio o a basso rischio e le azioni quotate sono considerate → <i>investimenti standard</i>. Gli investimenti in junk bond, private equity, hedge fund, materie prime, immobili, rischi assicurativi e altri rischi sono definiti investimenti "alternativi". Le fondazioni non dovrebbero puntare sugli investimenti alternativi senza disporre di solide conoscenze teoriche e competenza professionale in materia di investimenti.
Investimenti sostenibili	Investimenti per i quali, oltre ai criteri convenzionali come redditività, liquidità, sicurezza e distribuzione del rischio, valgono anche criteri di carattere ambientale, sociale, etico o di governance. → <i>Criteri ESG</i>

Investimenti standard	Investimenti in liquidità, → <i>obbligazioni senza rischio</i> oppure → <i>obbligazioni a basso rischio</i> e azioni quotate in borsa. Le altre classi di investimento rientrano negli → <i>investimenti alternativi</i> .
Investimento a reddito fisso	Obbligazioni e depositi a termine.
Investimento a rischio	Gli investimenti standard ben diversificati e gli investimenti alternativi sono considerati investimenti a rischio. Il fattore rilevante è sempre la “quota del rischio” rispetto al patrimonio; il → <i>rischio</i> “assoluto” di un investimento non è rilevante. → <i>Riserva di fluttuazione di valore</i>
Investimento attivo	↔ <i>Investimento passivo</i> Gli investimenti “attivi” o “passivi” fanno parte dell’→ <i>attuazione della strategia di investimento</i> . Nel determinare la strategia di investimento, è necessario scegliere tra varie → <i>classi di investimento</i> . Nell’attuazione, ossia nella selezione concreta di singoli titoli, occorre indicare alcune regole per ridurre i costi.
Investimento finalizzato al fine della fondazione	↔ <i>Mission-based Investing</i> ↔ <i>Mission Investing</i> ↔ <i>Mission-related Investing</i> Strategia di gestione patrimoniale specifica delle fondazioni, in cui gli investimenti effettuati contribuiscono alla realizzazione del fine della fondazione, preservano il patrimonio investito e generano un rendimento il più possibile conforme al mercato.
Investimento passivo	→ <i>Investimento attivo</i>
Investimento patrimoniale	↔ <i>Asset allocation</i> Designa l’investimento specifico selezionato.
Investment Controlling	↔ <i>Controllo dei risultati patrimoniali</i> ↔ <i>Controllo dei risultati degli investimenti</i> Almeno due volte l’anno, il risultato degli investimenti viene messo a confronto con la → <i>strategia di investimento</i> o con un → <i>benchmark</i> appropriato. La strategia di investimento viene a sua volta verificata almeno ogni tre anni.
Istanza della fondazione	→ <i>Organo della fondazione</i>
Legato	Legato ereditario. A differenza della → <i>fondazione successoria</i> , caso in cui una nuova fondazione viene istituita per disposizione testamentaria, il legato rappresenta una → <i>liberalità</i> successoria versata a una fondazione esistente. La fondazione può, rispettivamente deve, rifiutare un legato se ritiene di non essere in grado di soddisfare le condizioni poste dal legato, se l’onere imposto dalla condizione supera il valore del lascito o se il lascito proviene da fonti discutibili da un punto di vista legale o etico. → <i>Contratto successorio</i> → <i>Testamento</i>

Liberalità	Termine collettivo per → <i>donazioni</i> , → <i>dotazioni successive</i> e → <i>dotazioni addizionali</i> . Nessuno di questi termini è prescritto dalla legge. Essi rappresentano trasferimenti volontari di beni da parte di terzi alla fondazione. Tutte le liberalità possono essere vincolate a condizioni e requisiti che prevedono, per esempio, che la liberalità debba essere preservata o, al contrario, che debba o possa essere utilizzata per realizzare il fine della fondazione. La fondazione può o deve rifiutare una liberalità se ritiene di non essere in grado di soddisfare le condizioni poste dalla stessa, se l'onere imposto dalla condizione supera il valore della liberalità o se la liberalità proviene da fonti discutibili da un punto di vista legale o etico.
Linee guida	Contengono gli obiettivi, le direttive e i principi per le azioni e il comportamento della fondazione sulla base dell'→ <i>atto costitutivo</i> e della → <i>politica della fondazione</i> . Contengono inoltre dichiarazioni normative sui rapporti con i → <i>beneficiari</i> , gli → <i>stakeholder</i> , i collaboratori, i partner di cooperazione e altri partner, nonché dichiarazioni sull'identità della fondazione. Le linee guida devono essere verificate e aggiornate periodicamente.
Logica dell'impatto	Formulazione dei rapporti tra le risorse e le attività e/o le prestazioni della fondazione e le conseguenze attese in seno alla società (→ <i>outcome</i>). La logica dell'impatto (<i>theory of change</i>) è spesso descritta con l'aiuto di uno schema di impatto (<i>logical framework</i>) in cui vengono messi in relazione input, attività, output e outcome. → <i>Impatto</i> → <i>Misurazione dell'impatto</i>
Mantenimento della sostanza	↔ <i>Preservazione del patrimonio</i> Se una fondazione è soggetta all'obbligo di mantenimento della sostanza, solo i proventi del → <i>patrimonio della fondazione</i> possono essere investiti in progetti o devoluti a terzi, ma il → <i>patrimonio della fondazione</i> stesso non può essere intaccato. → <i>Fondazione di consumo del patrimonio</i>
Mecenatismo	Un mecenate, a differenza di uno → <i>sponsor</i> , dona senza aspettarsi nulla in cambio. Il nome risale a Gaio C. Mecenate (circa 70 a.C. fino a 8 a.C.), che sostenne numerosi poeti, tra cui Plinio e Orazio.
Mercato finanziario	Insieme delle istituzioni che servono alla → <i>gestione patrimoniale</i> , (banche, borse valori, stanze di compensazione ecc.).
Mission Investing	→ <i>Investimento finalizzato al fine della fondazione</i>
Mission-based Investing	→ <i>Investimento finalizzato al fine della fondazione</i>
Mission-related Investing	→ <i>Investimento finalizzato al fine della fondazione</i>
Misurazione dell'impatto	Verifica sistematica dell'impatto delle attività erogative sulla base di una → <i>logica dell'impatto</i> e con l'aiuto di metodi standardizzati, per esempio l'analisi costi-benefici o il ritorno sociale sull'investimento (<i>social return on investment</i> , SROI).
Modifica del fine	Il fine della fondazione può essere modificato su richiesta del → <i>Consiglio di fondazione</i> o del → <i>fondatore</i> oppure d'ufficio dall'→ <i>autorità di vigilanza sulle fondazioni</i> . Ai sensi dell'art. 86a CC, il fondatore può riservarsi il diritto di modificare il fine della fondazione nell'→ <i>atto costitutivo</i> . → <i>Costituzione della fondazione</i>

Obbligazioni a basso rischio	Mix adeguato di obbligazioni di società attive a livello internazionale, con copertura nella valuta dei costi della fondazione.
Obbligazioni senza rischio	Obbligazioni emesse da Stati credibili, Stati membri, banche garantite dallo Stato e organizzazioni internazionali, dietro le quali, direttamente o indirettamente, si celano futuri gettiti fiscali affidabili.
Obbligo di distribuzione	A differenza degli Stati Uniti, dove il legislatore richiede una quota di distribuzione annuale pari al 5% del patrimonio (liquido) della fondazione, in Svizzera non esiste alcun obbligo legale per la distribuzione di una quota minima annua. Esiste, d'altro canto, un divieto di tesaurizzazione: le fondazioni che si limitano ad accumulare i propri fondi per un periodo di tempo prolungato, invece di impiegarli, diventano fondazioni che perseguono i propri interessi e non sono ammesse ai sensi del diritto delle fondazioni. Vi sono conseguenze anche sul piano fiscale, poiché le fondazioni che rinunciano alle attività erogative per un lungo periodo di tempo senza un buon motivo non possono più godere del beneficio dell'esonero fiscale. La situazione è diversa quando è possibile adempiere al fine della fondazione solo accumulando fondi, per esempio perché il fine non può essere perseguito per un certo periodo di tempo o perché si perseguono progetti di portata tale da richiedere l'accumulo di fondi per diversi anni. → <i>Utilizzo di fondi a breve termine</i>
Obiettivi d'impatto	→ <i>Outcome</i>
Obiettivi delle prestazioni svolte	→ <i>Output</i>
Obiettivo di rendimento	L'obiettivo di rendimento è l'espressione di una concreta → <i>strategia di investimento</i>. Se l'obiettivo di rendimento è elevato (rispetto ad altri investimenti), è necessario assumere → <i>rischi</i> elevati anche se l'investimento è stato effettuato nel migliore dei modi. Se l'obiettivo di rendimento è basso, anche i rischi sono bassi, nel caso in cui si rispettano le regole di investimento. Tuttavia, in caso di violazione delle regole di investimento è possibile ottenere un obiettivo di rendimento inferiore a quello previsto anche con rischi elevati.
Onorario	→ <i>Remunerazione dei membri del Consiglio di fondazione</i> o di terzi per i servizi resi. → <i>Salario</i>
ONP	Organizzazioni non profit. → <i>Settore delle ONP</i>
Organizzazione della gestione patrimoniale	Serve a strutturare il → <i>processo di investimento</i> e a definire gli organi della fondazione incaricati della gestione del patrimonio. È importante separare la → <i>gestione patrimoniale</i> dall'→ <i>investment controlling</i> .
Organo della fondazione	Gli organi prescritti dalla legge sono il → <i>Consiglio di fondazione</i> (l'organo supremo della fondazione) e l'→ <i>Ufficio di revisione</i>. L'→ <i>atto costitutivo</i>, il → <i>regolamento della fondazione</i> o il → <i>Consiglio di fondazione</i> possono istituire altri organi supplementari, per esempio una → <i>Direzione</i> o un → <i>comitato scientifico</i>. Gli organi della fondazione prescritti dalla legge devono essere iscritti nel registro di commercio e le loro responsabilità sono sancite dal diritto delle fondazioni.
Organo di revisione	→ <i>Ufficio di revisione</i>

Outcome	↔ <i>Obiettivi d'impatto</i> Risultati ed effetti che la fondazione ottiene presso i → <i>beneficiari</i> con i suoi servizi o le → <i>prestazioni erogate</i> direttamente o indirettamente. In questo contesto si fa una distinzione tra impatto delle prestazioni erogate (→ <i>impatto</i>) e → <i>impatto del progetto</i>. L'outcome è molto più difficile da misurare rispetto all'→ <i>output</i> e spesso è significativo solo per il confronto tra la situazione prima dell'inizio del progetto e quella dopo la sua conclusione. → <i>Raggiungimento degli obiettivi</i>
Output	↔ <i>Obiettivi delle prestazioni svolte</i> Definisce i risultati quantitativi, diretti e conteggiabili relativi all'utilizzo delle → <i>prestazioni erogate</i> (p. es. il numero di partecipanti a un corso). → <i>Raggiungimento degli obiettivi</i>
Overhead	→ <i>Costi amministrativi</i>
Partenariato pubblico-privato	→ <i>Cooperazione</i> concordata su base volontaria tra un'organizzazione privata (p. es. un'impresa, una → <i>ONP</i>) e un ente pubblico per la realizzazione di scopi e obiettivi comuni.
Partnership	→ <i>Cooperazione</i>
Patrimonio	→ <i>Patrimonio della fondazione</i>
Patrimonio della fondazione	↔ <i>Capitale della fondazione</i>; patrimonio costitutivo; capitale costitutivo. La legge parla di "beni". Il patrimonio della fondazione comprende tutti i beni (valori patrimoniali) di una fondazione. La legge non distingue tra capitale di dotazione ed entrate successive (attraverso → <i>donazioni</i>, → <i>dotazioni addizionali</i>, redditi, ecc.). Il fondatore dovrebbe specificare nell'→ <i>atto costitutivo</i> se il patrimonio della fondazione è intoccabile (limite di utilizzo determinato dai redditi patrimoniali) o se l'utilizzo del capitale è possibile o addirittura richiesto. → <i>Mantenimento della sostanza</i> → <i>Fondazione di consumo del patrimonio</i>
Pianificazione del budget	Previsione dei costi e dei ricavi riguardanti un periodo futuro.
Pianificazione della liquidità	L'obiettivo della pianificazione della liquidità è di garantire la disponibilità di fondi liquidi sufficienti nel momento in cui occorre sostenere esborsi previsti. In questo contesto può essere necessario poter liquidare il più rapidamente possibile gli investimenti, che cesseranno così di generare reddito. La pianificazione della liquidità mira a ottimizzare la perdita di guadagno e a garantire il finanziamento ininterrotto di progetti e altre attività.
Politica	→ <i>Politica di investimento</i> → <i>Politica della fondazione</i>

Politica della fondazione	↔ <i>Politica di erogazione</i> ↔ <i>Politica</i> Fornisce il quadro normativo su cui si basano tutte le attività della fondazione. Le decisioni politiche della fondazione applicabili a lungo termine comprendono il → <i>fine della fondazione</i>, la visione, i pilastri della sua attività e le condizioni quadro organizzative, nonché le linee guida e il Codice etico di condotta (<i>Ethical Code of Conduct</i>). Esse non possono essere attuate direttamente, ma devono essere concretizzate, ossia rapportate a situazioni reali. A livello gerarchico, la politica della fondazione si pone al di sopra della → <i>strategia della fondazione</i>, cui fa capo l'attività erogativa vera e propria. La politica della fondazione è riassunta e comunicata sotto forma di → <i>linee guida</i>.
Politica di erogazione	→ <i>Politica della fondazione</i>
Politica di investimento	Principi centrali normativi relativi alla gestione del → <i>patrimonio della fondazione</i>. Questi sono concretizzati nella → <i>strategia di investimento</i>. La politica e la strategia di investimento, insieme alla pianificazione sistematica della liquidità, costituiscono l'<i>asset liability management</i> (ALM) della fondazione.
Portafoglio azionario mondiale	Non esistono procedure migliori di altre per prevedere sistematicamente le oscillazioni dei mercati azionari mondiali o persino quelle di singoli titoli. Per questo motivo, alcune fondazioni investono in un portafoglio azionario mondiale quella parte del loro patrimonio che nel tempo dovrebbe generare in media un rendimento maggiore del tasso d'interesse senza rischio.
Preservazione del patrimonio	→ <i>Mantenimento della sostanza</i>
Prestazione erogata	Prestazione erogata ai → <i>destinatari</i> per perseguire il → <i>fine della fondazione</i>. Non si limita alla concessione dei mezzi finanziari, ma comprende anche misure strategiche, di supporto e di valutazione. Una fondazione erogativa può agire in qualità di → <i>fondazione operativa</i> con progetti o programmi propri. → <i>Costi di erogazione</i>
Processo di investimento	Descrive il sistema della gestione patrimoniale e comprende tre fasi: la definizione della → <i>strategia di investimento</i>, l'→ <i>attuazione della strategia di investimento</i> e l'→ <i>investment controlling</i>.
Programma di sostegno	↔ <i>Ambito prioritario di finanziamento</i> ↔ <i>Campo d'azione</i> Costituzione di un ambito prioritario di finanziamento o di un campo d'azione nel quadro dei quali le → <i>prestazioni da erogare</i> vengono assegnate a progetti tematicamente correlati. In parallelo, la fondazione può anche dare un sostegno singolo a progetti individuali.
Propensione al rischio	Disponibilità della fondazione ad assumere → <i>rischi di investimento</i> remunerati a condizioni di mercato per ottenere il rendimento patrimoniale atteso.
Pubblica utilità	Azione disinteressata al servizio del bene comune; la prova della pubblica utilità è uno dei requisiti per l'→ <i>esonero fiscale</i>. → <i>Fondazione di pubblica utilità</i>

Raggiungi- mento degli obiettivi, grado di raggiungi- mento degli obiettivi	Il grado di raggiungimento degli obiettivi valuta in che misura sono stati raggiunti gli obiettivi fissati dalla fondazione. Gli obiettivi determinano situazioni oppure l'→ <i>impatto</i> che la fondazione vuole raggiungere adottando determinate misure e utilizzando fondi. → <i>Outcome</i> → <i>Output</i>
Rapporto annuale	→ <i>Rapporto di gestione</i>
Rapporto di attività	Componente del → <i>rapporto di gestione</i> .
Rapporto di gestione	↔ <i>Rapporto annuale</i> Il rapporto di gestione è composto dal conto economico, dall'allegato e dal → <i>rapporto di attività</i>. Si basa generalmente sulle → <i>Swiss GAAP RPC</i> (inclusa la Swiss GAAP RPC 21) e/o su standard internazionali comparabili.
Rating	Indicazione sulla capacità di una società di rimborsare i propri debiti a lungo termine o indicazione sulla probabilità che un determinato prestito obbligazionario venga rimborsato. I rating sono pubblicati dalle agenzie di rating.
Registro di commercio	Le informazioni essenziali sulle fondazioni di pubblica utilità devono essere iscritte nel registro di commercio, insieme, per esempio, anche ai nomi e ai diritti di firma di tutti i → <i>membri del Consiglio di fondazione</i> e dell'→ <i>ufficio di revisione</i>. La registrazione e la verifica preventiva delle informazioni pertinenti sono effettuate dall'ufficio del registro di commercio del Cantone in cui ha sede la fondazione. Le registrazioni cantonali vengono poi approvate dall'Ufficio federale del registro di commercio e pubblicate nel Foglio ufficiale svizzero di commercio (FUSC). I dati del registro di commercio possono essere consultati gratuitamente da tutti. Anche l'indice centrale delle ditte (www.zefix.ch) consente di consultare i dati via Internet. Gli estratti del registro di commercio possono essere ordinati presso gli uffici cantonali del registro di commercio.
Regolamento	→ <i>Direttiva</i> → <i>Regolamento della fondazione</i>
Regolamento dell'organizza- zione	→ <i>Regolamento della fondazione</i>
Regolamento della fondazione	→ <i>Regolamento</i> Specifica tutto ciò che non deve necessariamente essere inserito nell'→ <i>atto costitutivo</i>, in particolare in merito alla sua organizzazione. I regolamenti della fondazione possono essere emanati, modificati e abrogati dal → <i>Consiglio di fondazione</i> in accordo con le disposizioni contenute nell'atto costitutivo. Oltre al → <i>regolamento dell'organizzazione</i>, possono essere emanati altri regolamenti, per esempio il → <i>regolamento di erogazione</i>, il regolamento per la remunerazione, il → <i>regolamento di investimento</i> o il regolamento del personale. A differenza delle disposizioni subordinate al regolamento della fondazione (→ <i>direttive</i>), i regolamenti e le modifiche ai regolamenti devono essere comunicati all'→ <i>autorità di vigilanza sulle fondazioni</i>. → <i>Regolamento dell'organizzazione</i> → <i>Regolamento di erogazione</i> → <i>Regolamento di investimento</i> → <i>Direttiva</i>

Regolamento di erogazione	→ <i>Regolamento della fondazione</i> → <i>Direttive di erogazione</i>
Regolamento di investimento	Regola la definizione e l'→ <i>attuazione della strategia di investimento</i> , l'→ <i>investment controlling</i> e la verifica della strategia di investimento. Include anche la descrizione delle competenze, delle responsabilità e dei controlli delle persone incaricate della gestione patrimoniale. → <i>Regolamento della fondazione</i>
Remunerazione dei membri del Consiglio di fondazione	↔ <i>Carica onorifica</i> ↔ <i>Onorario</i> ↔ <i>Salario</i> Per concedere l'→ <i>esonero fiscale</i> alla fondazione, alcune autorità fiscali richiedono ai membri del Consiglio di fondazione di svolgere attività a titolo onorifico, senza che vi sia però alcuna motivazione comprensibile né una base legale. Tuttavia, un'adeguata remunerazione dei membri del → <i>Consiglio di fondazione</i> è consentita nella misura in cui le risorse della fondazione lo consentano. La retribuzione si basa sull'incarico svolto, le competenze, l'esperienza, le prestazioni e le risorse finanziarie della fondazione, e l'importo oscilla tra i prezzi di mercato per l'esercizio dell'attività e un compenso simbolico. Nella prassi, molti membri del Consiglio di fondazione lavorano interamente o parzialmente a titolo onorifico, ma ciò non dovrebbe avvenire a discapito della professionalità.
Remunerazione del rischio	→ <i>Rischi sistemici</i> → <i>Rischi non sistemici</i> Alcuni → <i>rischi</i> (rischi "sistemici") sono remunerati sui → <i>mercati finanziari</i> : in media, un rischio più elevato comporta nel tempo un rendimento atteso più elevato. I rischi "non sistemici" (p. es. un investimento patrimoniale a una scadenza o in una valuta non allineata ai requisiti di finanziamento, o in un portafoglio azionario scarsamente diversificato) non sono associati a un rendimento atteso più elevato e dovrebbero di conseguenza essere evitati.
Rendimento atteso dell'investimento	Ad eccezione degli interessi sui titoli statali, i rendimenti degli strumenti finanziari e di interi portafogli sono incerti. Generalmente vengono impiegati modelli statistici per stimare i rendimenti attesi di singoli strumenti finanziari o interi portafogli.
Responsabilità sociale d'impresa (RSI)	Concetto per imprese che integrano questioni di carattere sociale e ambientale nelle loro attività come parte della loro responsabilità verso la società. Molte aziende istituiscono a tal fine → <i>fondazioni di pubblica utilità</i> sotto forma di → <i>fondazioni aziendali</i> .
Rischi di investimento	In un mercato efficiente si distingue tra rischi che sono compensati da rendimenti supplementari di mercato e rischi che non lo sono. Un portafoglio azionario ben diversificato, per esempio, mostra rendimenti allineati al mercato; e un aumento del livello di rischio corrisponde mediamente a un rendimento più elevato. Un portafoglio azionario scarsamente diversificato comporta invece rischi non sistemici che non remunerati. → <i>Rischi non remunerati</i> → <i>Rischio</i>
Rischi non remunerati	Alcuni → <i>rischi di investimento</i> sono remunerati sui → <i>mercati finanziari</i> , mentre altri non lo sono. Investimenti in obbligazioni, che per quanto riguarda scadenze e valute non sono allineati ai progetti da finanziare, o investimenti in portafogli azionari scarsamente → <i>diversificati</i> rischiano di non ottenere il rendimento patrimoniale atteso. Tuttavia, non è detto che un rischio (non sistemico) più elevato generi nel tempo un rendimento medio più elevato.

Rischi non sistemici	→ <i>Remunerazione del rischio</i>
Rischi sistemici	→ <i>Remunerazione del rischio</i>
Rischio	Nel linguaggio corrente, un rischio rappresenta l'eventualità che qualcosa possa andare peggio del previsto. Da un punto di vista economico, invece, il rischio costituisce generalmente l'eventualità che qualcosa possa andare diversamente, ossia meglio o peggio del previsto. L'importante è avere un'idea di quanto qualcosa possa evolvere diversamente. In altre parole, il rischio è un indicatore del grado di incertezza per la realizzazione di un determinato obiettivo. Alcuni rischi sono remunerati sistematicamente, mentre altri rischi non lo sono. → <i>Rischi di investimento</i> → <i>Rischi non remunerati</i> → <i>Obbligazioni a basso rischio</i> → <i>Investimento a rischio</i> → <i>Remunerazione del rischio</i> → <i>Obbligazioni senza rischio</i> → <i>Gestione del rischio</i>
Riserva di fluttuazione	→ <i>Riserva di fluttuazione di valore</i>
Riserva di fluttuazione di valore	↔ <i>Riserva di fluttuazione</i> Se una fondazione mira a ottenere un flusso di cassa costante e detiene → <i>investimenti a rischio</i>, una parte del → <i>patrimonio della fondazione</i> dovrebbe essere mantenuta come riserva di fluttuazione di valore. La fondazione beneficia quindi più a lungo di un equilibrio tra costi e ricavi se le fluttuazioni dei → <i>mercati finanziari</i> possono essere compensate dalle riserve di fluttuazione di valore. Regola empirica: la metà degli investimenti a rischio è detenuta come riserva di fluttuazione di valore.
Salario	Retribuzione versata dalla fondazione, in veste di datore di lavoro, al proprio personale sulla base di un contratto di lavoro. → <i>Remunerazione dei membri del Consiglio di fondazione</i> → <i>Onorario</i>
SCI	→ <i>Sistema di controllo interno</i>
Scopo della fondazione	→ <i>Fine della fondazione</i>
Self-dealing	Contratto con se stesso. Indica il comportamento di una persona con mansioni fiduciarie (p. es. come avvocato, fiduciario, membro del → <i>Consiglio di fondazione</i>, membro della → <i>Direzione</i>) che effettua una transazione con se stesso o una persona correlata o una persona da essa controllata. → <i>Conflitto d'interesse</i>
Servizi centrali	→ <i>Costi amministrativi</i>

Settore delle ONP	↔ <i>Terzo settore</i> Chiamato spesso anche “Terzo settore”, a complemento del “mercato” e dello “Stato”: si tratta di sistemi sociali produttivi gestiti da un ente giuridico privato che, in aggiunta allo Stato e alle imprese commerciali orientate al mercato, perseguono scopi specifici per coprire determinati bisogni, promuovere e/o difendere interessi/esercitare influenza per conto di terzi o dei loro soci. Dal punto di vista giuridico, sono per lo più organizzati in associazioni (oppure federazioni), società cooperative o fondazioni. Le ONP di solito finanziano le proprie attività tramite quote sociali, → <i>donazioni</i>, sovvenzioni o tasse. Le eccedenze non possono essere ridistribuite tra i soci o il management come ritorno sugli investimenti.
Sistema di controllo interno (SCI)	Dal 1° gennaio 2008, le “fondazioni economicamente significative” devono sottoporsi alla cosiddetta revisione ordinaria (“full audit”), che, oltre alla gestione contabile, comprende anche la verifica dell’esistenza di un sistema di controllo interno. Sono “economicamente significative” quelle fondazioni che in due esercizi consecutivi superano due dei tre criteri seguenti: somma di bilancio di CHF 10 milioni, fatturato di CHF 20 milioni, 50 posizioni a tempo pieno nella media annua.
Società civile	↔ <i>Civil Society</i> Concetto di una “società di cittadini” attiva che sviluppa attività sociali e politiche di propria iniziativa sotto propria responsabilità negli spazi di vita dei cittadini come comuni, quartieri e associazioni locali. Il suo sviluppo e la sua evoluzione dipendono essenzialmente dal comportamento dell’economia (<i>corporate citizenship</i>, cittadinanza d’impresa) e dalle misure adottate dallo Stato (condizioni quadro). Le attività della società civile si differenziano dall’azione dello Stato. In Svizzera, dove il divario tra cittadini e Stato è minore rispetto a quasi tutti gli altri Paesi grazie all’approccio partecipativo e alla democrazia diretta, questo aspetto passa in secondo piano. Il termine “società civile” coincide in larga misura con il concetto di popolazione comunemente utilizzato nel nostro Paese.
Soluzione competitiva	Una soluzione competitiva, per esempio nella gestione patrimoniale, sussiste quando i costi e il livello di qualità delle singole attività corrispondono a quelli del mercato. L’obiettivo è evitare di pagare per un determinato servizio con un determinato livello di qualità un prezzo superiore a quello di mercato.
Soppressione	Una fondazione può essere soppressa (su richiesta del Consiglio di fondazione) dall’→ <i>autorità di vigilanza sulle fondazioni</i> solo se non è oggettivamente più possibile realizzare il → <i>fine della fondazione</i> (→ <i>modifica del fine</i>) o se il suo → <i>patrimonio</i> non lo permette più. L’→ <i>autorità di vigilanza sulle fondazioni</i> può anche sopprimere una fondazione di propria iniziativa per altri motivi, per esempio in caso di organizzazione inadeguata.
Sostegno diretto di progetti	↔ <i>Distribuzione</i> ↔ <i>Costi di progetto</i> Finanziamento con contributi erogati direttamente ai progetti sostenuti; spesso chiamati anche “distribuzioni”.
Sponsor/ sponsorizzazione	Lo sponsor fornisce alla fondazione risorse finanziarie, prestazioni in natura e/o competenze/esperienze per una contropartita (soprattutto visibilità/raggiungimento di obiettivi di comunicazione). Le attività di sponsorizzazione sono guidate da interessi commerciali e non sono pertanto fiscalmente deducibili dallo sponsor. Inoltre, la fondazione deve versare periodicamente l’imposta sul valore aggiunto. → <i>Mecenatismo</i>

Stakeholder	↔ <i>Portatori di interesse</i> ↔ <i>Gruppi di interesse</i> Nel caso delle fondazioni, la cerchia degli stakeholder non si limita ai → <i>destinatari</i> (beneficiari diretti del sostegno), ma si estende ai beneficiari delle prestazioni fornite dai destinatari e al pubblico in generale. Anche i donatori e i partner contrattuali sono stakeholder.
Statuti della fondazione	Nella lingua corrente (e sulla base del diritto associativo e societario), questo termine si riferisce spesso all'→ <i>atto costitutivo</i> .
Statuto della fondazione	Termine collettivo o generico per l'→ <i>atto costitutivo</i> e il → <i>regolamento della fondazione</i> .
Strategia	→ <i>Strategia di investimento</i> → <i>Strategia della fondazione</i>
Strategia della fondazione	↔ <i>Strategia di erogazione</i> ↔ <i>Strategia</i> La strategia della fondazione si colloca tra la → <i>politica della fondazione</i> e l'attività erogativa operativa. La strategia specifica e definisce il quadro della politica della fondazione, per esempio determinando i campi di attività e l'ambito prioritario di finanziamento (→ <i>programma di finanziamento</i>), l'allocazione delle risorse o la messa a disposizione di competenze.
Strategia di erogazione	→ <i>Strategia della fondazione</i>
Strategia di investimento	↔ <i>Strategia</i> Definisce il modo in cui la fondazione desidera allocare il proprio patrimonio nell'ambito della sua capacità di rischio e della → <i>propensione al rischio</i> per finanziare i piani di attività. La strategia di investimento può essere concretizzata definendo un → <i>rendimento atteso dell'investimento</i> da realizzare con il patrimonio della fondazione. Concretamente, la strategia di investimento è rappresentata con la quota di x% di liquidità, y% di → <i>obbligazioni a basso rischio</i> e z% di → <i>azioni diversificate</i> ($x + y + z = 100$). → <i>Attuazione della strategia di investimento</i>
Subfondazione	→ <i>Fondazione dipendente</i>
Swiss GAAP RPC 21	Norma contabile della Commissione professionale per le raccomandazioni relative alla presentazione dei conti (www.fer.ch) per → <i>ONP</i> sociali di pubblica utilità. L'obiettivo è migliorare la pertinenza e la comparabilità delle informazioni fornite dai conti annuali e dai rendiconti. La norma entrata in vigore dal 1° gennaio 2003 è applicata su base volontaria.
SwissFoundations	Associazione delle fondazioni erogative svizzere fondata nel 2001.
Terzo settore	→ <i>Settore delle ONP</i>
Tesaurizzazione	Accumulo eccessivo del → <i>patrimonio della fondazione</i> o dei fondi disponibili a causa di un utilizzo insufficiente, che è sproporzionato rispetto a eventuali → <i>costi</i> futuri. Secondo la circolare n. 12 dell'Amministrazione federale delle contribuzioni dell'8 luglio 1994, una fondazione di tesaurizzazione non ha diritto all'→ <i>esonero fiscale</i>, indipendentemente da quale sia il → <i>fine della fondazione</i>. → <i>Obbligo di distribuzione</i> → <i>Utilizzo di fondi a breve termine</i>

Testamento	È possibile costituire una fondazione tramite testamento. È assolutamente necessario rispettare i requisiti formali per tutte le disposizioni di diritto successorio. A differenza del → <i>contratto successorio</i>, il testamento può essere modificato e integrato unilateralmente in qualsiasi momento. → <i>Fondazione successoria</i> → <i>Contratto successorio</i> → <i>Legato</i>
Trasparenza funzionale	Trasparenza della fondazione orientata alle “pretese” del pubblico e degli → <i>stakeholder</i>. Si situa tra la non trasparenza e la trasparenza a ogni costo.
Trattande	Punti all'ordine del giorno.
Trust	Il trust è un rapporto giuridico in cui il disponente (<i>settlor</i>) trasferisce la proprietà di determinati beni patrimoniali a uno o più fiduciari (<i>trustee</i>) che li gestiscono e li utilizzano a beneficio di determinati beneficiari (<i>beneficiaries</i>). A differenza della fondazione, quindi, la proprietà dei beni risiede nelle mani del <i>trustee</i>. Il trust è un istituto giuridico ampiamente utilizzato nei Paesi anglosassoni di <i>common law</i>, ma non codificato nel diritto svizzero. I trust stranieri sono tuttavia riconosciuti in Svizzera.
Ufficio di revisione	↔ <i>Organo di revisione</i> Per legge, le fondazioni devono eleggere un revisore esterno che soddisfi i requisiti di legge in materia di indipendenza e qualifiche speciali. L'autorità di vigilanza può esonerare la fondazione dall'obbligo di revisione se la somma di bilancio della fondazione non ha superato un importo pari a 200'000 CHF negli ultimi due anni, se la fondazione non ha lanciato un appello pubblico per ottenere → <i>donazioni</i> o altre → <i>liberalità</i> e se la revisione non è necessaria per una valutazione affidabile della situazione patrimoniale e reddituale della fondazione. Dal punto di vista del principio del “<i>checks and balances</i>” (equilibrio dei poteri), tuttavia, l'esonero dall'obbligo di revisione dovrebbe essere richiesta o concessa con molta cautela. L'ufficio di revisione verifica annualmente i conti della fondazione e prepara una relazione all'attenzione del Consiglio di fondazione. Il mandato di revisione va limitato al minimo legale.
Utilizzo dei fondi	Impiego dei fondi a disposizione della fondazione per la realizzazione del proprio fine. → <i>Utilizzo di fondi a breve termine</i>
Utilizzo di fondi a breve termine	A differenza del diritto tedesco, il diritto svizzero delle fondazioni non impone un obbligo all’“utilizzo di fondi a breve termine”. Anche in questo caso la Svizzera punta sull'autoregolamentazione. Tuttavia, poiché le fondazioni devono esercitare un'attività imprenditoriale, anche nel nostro Paese i proventi del → <i>patrimonio della fondazione</i> e gli altri fondi disponibili devono essere utilizzati entro un periodo di tempo ragionevole per realizzare il → <i>fine della fondazione</i>. → <i>Obbligo di distribuzione</i> → <i>Utilizzo dei fondi</i> → <i>Tesaurizzazione</i>
Valutazione	Processo di monitoraggio e verifica delle attività erogative, necessario per appurare l'→ <i>impatto</i> di una fondazione. Il risultato o il successo ottenuti sono determinati dalla misurazione dei risultati e dal → <i>grado di raggiungimento degli obiettivi</i> in base a parametri e indicatori definiti. La valutazione può riferirsi all'intera organizzazione, a singoli organi, ai progetti di sostegno o ai processi di erogazione. → <i>Contratto di erogazione</i>

Indice analitico

I numeri di pagina con i riferimenti al glossario delle fondazioni sono in *corsivo*. I numeri di pagina in **grassetto** si riferiscono a passaggi del testo che collocano il rispettivo termine in un contesto e quindi lo spiegano in modo particolarmente dettagliato. Infine, il simbolo della freccia → si riferisce a un altro termine dal contenuto simile.

A	
Accompagnamento di progetti	116, 126, 130 ss. , 210
Accordo di prestazione (→ Contratto di erogazione)	210, 212
Affidabilità (della fondazione)	117, 126
Alimentazione	178
Ambito prioritario di finanziamento (→ Programma di finanziamento)	146, 180, 210, 215, 217, 229, 234
Analisi costi-benefici	168, 210, 226
Asset allocation	156 s., 162, 210, 224
Asset liability management (→ Gestione degli attivi e dei passivi)	210, 223, 229
Assicurazione di responsabilità civile	62
Associazione	21, 34, 182
Associazione di categoria	101
Astensione (→ Conflitti di interesse)	92, 93 , 95, 141, 212
Attività di donazione	57
Attività operativa della fondazione	210, 214
Atto costitutivo	15, 20, 30, 35 ss., 39 ss., 44, 48, 49 , 50 ss., 56, 58 ss., 65, 67 s., 70, 72 s., 80, 82, 89, 103, 123, 148, 156, 180 s., 183, 210, 214 ss., 223, 226 s., 228, 230, 234
Atto di fondazione (→ Atto costitutivo)	33 ss. , 182
Attuazione della strategia d'investimento (→ Strategia d'investimento)	142, 166 s., 210, 231
Autoregolamentazione	11, 15 s. , 61, 189, 191, 211, 235
Autorità di vigilanza (→ Vigilanza sulle fondazioni → Autorità di vigilanza sulle fondazioni)	14 s., 35, 43, 44 , 47, 49, 56, 61 s., 66, 77, 107, 160, 178 s., 184 s., 190, 212, 214 s., 217, 223, 226, 230, 233, 235
Autorità fiscali	35, 45 ss. , 51, 76, 127, 180, 214, 231
Autovalutazione	16, 83, 181, 211
Azioni	158 , 160 s., 163 s., 171, 210 s., 224, 234

B	
Benchmark	157, 164 , 167, 192, 211
Benefici sociali	34
Beneficiario (→ Destinatario → Intermediario)	98, 104, 211, 215, 224, 226, 228, 234, 235
Bilancio	107, 136, 145, 211, 233, 235
C	
Campo d'azione (→ Programma di finanziamento)	97, 105, 119, 180, 229
Capacità di rischio	29, 155 ss. , 171, 233
Capitale (→ Patrimonio)	38 s., 42, 120, 127, 140, 145, 155, 159, 161, 183, 211, 216 ss.
Capitale della fondazione (→ Patrimonio)	38 s. 142, 228
Carica onorifica (→ Remunerazione)	37 s., 46, 62, 69, 71, 75 ss. , 79, 83, 191, 231
Categorie di investimento	157, 158 s. , 163 s.
Checks and balances	12, 21 , 49, 52, 57, 62, 82 s., 86, 103, 183, 211, 215, 235
Cifre finanziarie	99
Circolare 12	46 , 234
Civil Society (→ Società civile)	22, 98, 211, 233
Classe di attivi (→ Classe di investimento)	211
Classe di investimento	211, 212, 216
Codice (→ Swiss Foundation Code)	11 ss., 25, 36 51 s., 61, 73, 99, 145, 176, 184 ss., 189 ss., 193 ss.
Codice di condotta (→ Codice)	73, 184, 229
Codice etico di condotta (Ethical Code of Conduct) (→ Codice di condotta)	229
Collaborazione (→ Cooperazione)	72, 77, 86, 132, 215
Comitato ad hoc (→ Comitato/Commissione)	88 , 89
Comitato consultivo	111 s. , 212
Comitato di esperti (→ Comitato/Commissione)	89
Comitato di sostegno (→ Comitato/Commissione)	89
Comitato direttivo (→ Comitato/Commissione)	60, 85 s. , 89 ss.
Comitato finanziario (→ Comitato/Commissione)	90 , 104
Comitato investimenti (→ Comitato)	89 , 148, 173
Comitato/Commissione ad hoc 88 s.	85 s., 88 s. , 104, 111, 112, 148 s., 173, 212, 215, 227, 67, 219, 234
Competenze del/della 88, 89	
Costituzione del 89	
di esperti 89	
di nomina e successione 89	
di sostegno 89	
direttivo 60, 85 s. , 89 ss.	
finanziario 90 , 104	
Indipendenza dei membri del/della 90, 94	
investimenti 89 , 148, 173	
Commissione di nomina e di successione (→ Comitato/Commissione)	67, 89

Comply or explain	14, 212
Comunicazione	15, 37, 40, 52, 96 ss. , 100, 101, 104, 126, 129, 131, 132
Concordati, concordati di vigilanza (→ Vigilanza sulle fondazioni → Autorità di vigilanza sulle fondazioni)	44, 178, 211, 212
Concordato di vigilanza	44, 211
Concorrenza territoriale	46 s.
Conflitti di interessi (→ Fondatore → Indipendenza) all'interno del Consiglio di fondazione (→ Consiglio di fondazione) 92 ss. , 147 ss. Gestione dei 92 ss. nella procedura elettorale 93 nelle attività d'investimento 93, 141 s., 148	16 s., 30, 52, 68, 72, 92 ss. , 111, 141 s., 147 s., 153, 162, 164, 168, 179, 183, 190, 192, 220
Conformità	59, 63 , 151, 178
Consiglio di fondazione	12 s., 15, 20 ss., 28 ss., 37 ss., 39 ss., 48 ss., 65 ss., 84 ss., 88 ss., 98, 100, 102 ss., 116, 118 ss., 128, 133, 140 ss., 144 ss., 153 ss., 160 ss., 168 ss., 173, 180, 183, 189 ss., 212 ss., 217 ss., 225 s., 229, 230, 232, 235
Circostanze personali 72	
Coinvolgimento nella fase di costituzione 40	
Competenza 50, 67, 71 , 72 s., 75	
Compiti 37, 59 s., 62 s., 69 s., 73, 80, 85, 88 ss., 109, 117, 140, 148 s., 173, 212, 215	
Composizione 40, 70, 73, 183, 212	
Conflitti di interessi 30, 68, 92, 93 , 94 s., 111, 141 s., 147, 148 , 212	
Delega 56, 62 , 67 , 82 , 85, 111, 148 s., 212	
Destituzione 66, 67 , 68, 95	
Dichiarazione di accettazione 73	
Dimensioni 70, 72 , 73 s.	
Diritto di firma 60 , 104 s.	
Disponibilità di tempo 73	
Elezione (→ Elezione del consiglio di fondazione) 49 s., 67, 72 s., 94	
Formazione continua 70, 74	
Funzione 58	
Indipendenza 94	
Introduzione 70, 73	
Mandati 65, 66	
Numero 70, 73 s.	
Obblighi 59, 63, 72, 151	
Organizzazione 40, 49, 56, 58 ss., 80	
Processo di deliberazione 82 , 83, 93	
Profilo dei requisiti 50, 68, 70, 72 , 103, 111	
Remunerazione, 75, 77 ss., 104, 191 s., 211, 227, 230, 231	
Requisito di residenza 73	
Responsabilità 56 ss., 68, 71 s., 74, 76 ss., 108, 111 , 140, 144, 145 , 148 s., 168, 190, 211	
Revoca 41, 65	
Rinnovo 32, 62, 65, 66 , 67	
Contabilità analitica	123 s., 144
Conto annuale	59, 71, 81, 83, 90, 104, 108, 144 s., 234
Contratto con se stesso	39 , 226
Contratto successorio	35, 213, 225, 235
Contributi finanziari	120 ss., 219

Controlling di progetti	144, 145 , 210
Controllo dei mandati	171, 172
Controllo della qualità (→ Progetti di sostegno)	132
Controllo della strategia	171
Cooperazione	22, 56, 97, 112, 118, 119 , 123, 124 , 126, <i>213</i> , 223, 226, 228
Cooptazione	56, 67 , 93
Costi (→ Costi amministrativi → Costi di erogazione → Costi della fondazione)	37 s., 42, 61, 99 s., 109, 112, 119 ss., 123 s., 126, 134, 140, 144, 146, 155 ss., 163 ss., 171 ss., 210, 212, <i>213</i> , 214 s., 228 s., 232 ss.
Costi amministrativi	37, 42, 121, 123 s., 146, 157, <i>213</i> , 214, 228, 232
Costi amministrativi (→ Costi)	37, 42, 121, 123 s., 146, 157, <i>213</i> , 214, 228, 232
Costi della fondazione (→ Costi)	99, 123, 213 s., 227
Costi di base (→ Costi amministrativi)	37
Costi di erogazione (→ Costi)	123 , <i>214</i> , 228
Costi di gestione (→ Costi amministrativi)	37, 42, 61, 120, 123 s.
Costi di progetto	123 s., 146., <i>213</i> , <i>214</i> , 233
Costi diretti di progetto	<i>123</i> s., 213, 214
Costi nascosti	37 , 172
Costi operativi (→ Costi amministrativi → Costi → Costi della fondazione)	99, 123 , <i>213</i>
Costituzione (→ Costituzione della fondazione)	10, 13, 16, 27 ss. , 33 ss., 37 ss., 42, 45 s., 51, 85, 154, 182, 184, 189 s., 193, <i>214</i> , 215 s., <i>219</i> , 221 s., 226
Costituzione della fondazione in vita 35 Motivi per la 36, 45 per disposizione testamentaria 35 , 225	10, 13, 16, 27 ss. , 33 s., 35 , 37 s., <i>214</i> , 216 ss., 226
Criteri di elezione (→ Elezione del consiglio di fondazione)	72
Criteri di erogazione (→ Direttive di erogazione)	98, 117, 128, 130, <i>215</i>
Criteri di esclusione (nella gestione patrimoniale)	160
Criteri ESG	160, 170, 172 s., <i>214</i> , 224
Criteri positivi (di inclusione nella gestione patrimoniale)	160
Cultura della fondazione	13, 229
Cumulo di funzioni	105
D	
Dealing at arm's length	92 , 94, <i>212</i>
Decisione di finanziamento	97, 104, 117, 128

Destinatario (→ Stakeholder → Intermediario → Portatori di interessi → Gruppi di interesse)	14, 22, 51, 71, 85, 90, 93, 96 ss., 116, 120, 127 s., 130 ss. , 211 s., 215, 217, 220, 224, 229, 234
Destinazione vincolata (→ Fine della fondazione)	45, 131, 216 s.
Detrazione fiscale	45, 46 , 227
Dimensioni della fondazione (→ Patrimonio della fondazione)	12, 59, 78, 89, 104, 127, 223
Direttiva della fondazione	72, 215
Direttive (→ Direttive di erogazione → Regolamento)	48 ss. , 59 ss., 66, 70, 72, 78, 84, 88 ss. 96, 110 s., 119, 125 s., 152, 172 183, 210, 212, 214, <i>215</i> , 226, 230 s.
Direttive di erogazione	125 s., 214, <i>215</i> , 231
Direttive di investimento	154, 162, 163 s. , 172
Direzione	12, 19, 38, 50, 57 ss. , 67, 71, 73, 77, 84 ss. , 87, 89, 92 s., 102 ss. , 111, 119, 149, 184, 210, <i>215</i> , 227, 232
Aree di responsabilità della 104	
Diritto di firma della 105	
Funzione della 103 , 184	
Organizzazione della 104	
Requisiti richiesti alla 103	
Diritti degli azionisti, esercizio dei	161
Diritti di mediazione	163
Diritto delle fondazioni	23, 63, 154, 177, 190, <i>216</i> , 227
Diritto di essere ascoltato	41
Diritto di firma del Consiglio di fondazione (→ Consiglio di fondazione) 60 , 104, 105 della Direzione (→ Direzione) 104, 105	
Diritto di veto	67, 82
Discarico	62
Discussione del rischio (→ Issue management)	62
Distribuzione (→ Sostegno diretto di progetti)	57, 131, <i>216</i> , 227, <i>233</i> , 234
Diversificazione	142, 153, 159 , 160, <i>216</i>
Divieto di trarre in inganno	40
Donazione	11, 28, 34, 45, 56, 107, 177, 182 s., 215, <i>216</i> , 217 s., 220, 222 s., 226, 229, 233, 235
Dotazione (del patrimonio della fondazione) (→ Costituzione della fondazione)	34, 38 s., 41, 45 s., 76, 155, 159, 177, 183, 215, <i>216</i> , 217 s., 221 s., 226, 228
Dotazione addizionale	45, 177, 183, 215, <i>216</i> , 218, 221 s., 226, 228
Dotazione successiva (→ Dotazione addizionale)	41, 76, <i>216</i> , 226
Durata del mandato	65, 66 , 67 s., 90
Durata di vita della fondazione, Tipologia della	36, 39, 124 , 183

E	
Effetto leva	97
Efficace, efficacia (→ Impatto)	4, 11 s., 15, 20, 29, 33 s., 37, 42, 60, 63, 98 s., 112, 116, 119 ss., 130, 140, 142 s., 155, 161, 179, 211, 216,
Efficiente, efficienza (→ Impatto)	12 s., 20, 29, 116, 121 , 146, 240
Elezione (→ Elezione del consiglio di fondazione)	49, 66 s., 72 s., 94, 148
Entità del patrimonio (→ Patrimonio della fondazione)	37 , 124, 154, 161
Equilibrio del Consiglio di fondazione	73
Eredi	31 , 45
Esclusività dell'utilizzo dei fondi (→ Utilizzo dei fondi)	45
Esigenze sociali	33 , 118
Esonero fiscale	22, 43, 45 s. , 50, 77, 98, 127, 176, 180, 182, 214 s., 217, 220 s., 227, 229, 231, 234
Esperti esterni	67, 71, 80 s., 83, 89 s., 111, 136, 140, 173
F	
Fenomenologia delle fondazioni	16, 176, 218 ss.
Filantropia	45, 51, 57, 60, 117, 151, 179, 192, 217
Filantropo	28
Finanze	13, 56, 58 s., 111, 139 ss. , 185 s., 189, 212, 223
Finanziamento di avviamento	217
Finanziamento di partenza (→ Finanziamento di avviamento)	217
Finanziamento iniziale (→ Finanziamento di avviamento)	217
Fine della fondazione	12 s., 23, 29 s., 32 ss., 36 ss., 42, 45, 48, 56, 60 ss., 68, 70 ss., 76 s., 94, 97 s., 105, 118 s., 126 s., 140 s., 150, 153 ss., 158, 160 s., 180, 210 s., 217, 219, 223 ss., 229, 233 ss.
Formulazione del 35 s. , 48	
Irrevocabilità del 45, 217	
Modifica del 36 , 62 s., 142, 214, 217, 226, 233	
Realizzazione del 12, 34 s., 38 s., 42, 59, 61, 68, 77 s., 98, 140, 155, 160 s., 180, 211, 220, 223 ss.	
Riserva del diritto di modificare il 37 , 41	
Flessibilità (della fondazione)	47, 49, 78
Focus del sostegno	98
Fondatore	
Diritto di essere ascoltato del 41	
Influenza del 41 nel Consiglio di fondazione 40	
Ruolo del 30, 41	
Volontà (→ Volontà del fondatore) 13, 20, 28, 32 ss. , 38, 61, 63	
Fondazione a tempo determinato (→ Fondazione di consumo del patrimonio)	34, 39 , 42, 180, 183, 218
Fondazione affiliata a un'impresa	218
Fondazione affiliata a una banca (→ Fondazione bancaria)	218
Fondazione alimentata da donazioni	11, 182, 218

Fondazione alla ricerca di fondi	177
Fondazione aziendale	94, 178, 182, 213, <i>218</i>
Fondazione bancaria	183, <i>218</i> , <i>219</i>
Fondazione cassa pensione (→ Fondazione di previdenza per il personale)	221
Fondazione classica	<i>219</i>
Fondazione collettiva	<i>219</i>
Fondazione d'impresa	99, 182, 218, <i>219</i> , 220, 222
Fondazione d'investimento	<i>219</i>
Fondazione dei clienti di una banca	177, 179, 182, 218, <i>219</i>
Fondazione dei proprietari di banca	218, <i>219</i>
Fondazione della Chiesa	182, <i>219</i> , 220
Fondazione di banchieri	218, <i>219</i>
Fondazione di comunità	220
Fondazione di consumo del patrimonio	34, 37, 39 , 42, 63, 124 , 142, 160, 183, 220, 226, 228
Fondazione di diritto privato	<i>182</i> , <i>220</i>
Fondazione di diritto pubblico	182, <i>220</i>
Fondazione di famiglia	177, 182, <i>220</i>
Fondazione di interesse privato	182, <i>220</i> , 222
Fondazione di medie dimensioni (→ Dimensioni della fondazione)	12, 57, 64, 69, 215, 222
Fondazione di previdenza per il personale	177, 182, 218, <i>221</i> , 222
Fondazione di pubblica utilità, Tipologia della	10, 31, 33 s., 46, 51, 57, 60, 77, 127, 140, 145 s., 154 s., 161, 176 ss. , 180 , 182, 217 s., <i>221</i> , 222, 229
Fondazione dipendente	33 s., 42, 179, 182, 214, <i>221</i> , 223, 234
Fondazione donatrice	179, 219, <i>221</i> , 222
Fondazione dormiente	<i>221</i> , 222
Fondazione ecclesiastica	177, 182, 219, <i>221</i>
Fondazione erogativa	11 s., 14 s., 29 s., 51 s., 56 s., 117, 119, 123, 131, 145, 177, 182, 189, 213, 221, 222, 224, 229, 234
Fondazione holding	182, 219, 222
Fondazione imprenditoriale	180, 182 s., <i>232</i>
Fondazione inattiva	61 , 222
Fondazione indipendente	28, 32 s., 37, 42, 178 , 182, 220
Fondazione LPP (→ Fondazione di previdenza per il personale)	<i>221</i> , 222
Fondazione mantello	33, 42, 63, 124 , 142, 179, 182 s., 220 s., <i>222</i>
Fondazione non riconosciuta di pubblica utilità	177, 220, <i>221</i>
Fondazione operativa	179, 183, 210, 222
Fondazione successoria	35 , 213 s., <i>222</i> , 225, 235
Fondazione titolare d'impresa	219, 222

Fondazioni di grandi dimensioni (→ Dimensioni della fondazione)	11 s., 107, 173, 223
Fondazioni di piccole dimensioni (→ Dimensioni della fondazione)	12, 52, 124, 129, 146, 220, 228
Fondi di fondi	168
Fondi disponibili	37, 119 ss., 180, 223, 234
Fondo	34, 37 s., 41, 45, 61, 82, 106, 116, 119 ss., 127, 130 s., 133, 142, 145 s., 151, 155, 158 s., 163 ss., 168, 172 s., 177 ss., 182 s., 191, 210, 217 ss., 223, 224, 227 s., 230, 234 s.
Forma giuridica	28, 32 s., 176, 182, 220 s.
Forma giuridica e organizzativa	28
Formulazione degli obiettivi	135
Funzione di innovazione e promozione dell'innovazione	223
Fusione	41, 62 s., 124, 142, 179, 213, 223
G	
Gestione (→ Gestione finanziaria → Direzione generale → Consiglio di fondazione)	55 ss. , 13., 21, 59, 63, 72 s., 85 s., 103 s., 135, 140 , 144, 184, 189, 216, 218, 219, 220
Gestione degli attivi e dei passivi (→ Gestione finanziaria)	210, 223
Gestione del rischio	62, 151 , 223, 232
Gestione della fondazione	15, 21, 40, 42, 66, 84, 86, 111, 223
Gestione di progetto	223
Gestione finanziaria	140 , 144, 223
Gestione patrimoniale (→ Investimento)	11, 16, 45, 56, 59, 61, 71, 74, 81, 90, 93, 95, 98 s., 104, 106 s., 116, 119, 122, 127, 135, 140 ss., 147 ss., 153 ss., 159 ss., 163 s., 167 ss., 172, 177, 183, 186, 218, 225 ss., 229, 233
Gestione patrimoniale, costi	37, 61 s., 71, 99, 166 ss., 172, 214
Gestore di portafoglio (→ Gestione patrimoniale)	163 s., 167
Governance (→ Foundation Governance)	12 ss., 19, 39, 56, 63, 68, 160, 189 ss., 197, 200 ss., 211, 214, 218, 224
Gruppi di interesse (→ Stakeholder → Destinatario → Portatori di interessi →)	224

I	
Impact	34, 136, 192, 224
Impatto (→ Efficacia → Efficienza → Impatto dei progetti di sostegno → Effetto leva → Outcome)	10, 13, 15, 20, 33, 39, 42, 47, 57, 60 s., 66, 68, 73, 76, 85, 97 s., 122 ss., 127, 134, 135 , 136 s., 140 s., 145, 153 s., 160 s., 163, 172, 192, 211, 213 s., 216, 221, 224, 226 ss., 230, 235
Impatto complessivo	127, 135 , 140, 153 s., 172
Impatto del progetto	224, 228
Imposta sul valore aggiunto	132
Indipendenza giuridica	30, 124, 179
Indipendenza del Consiglio di fondazione (→ Consiglio di fondazione) 94 della fondazione 30 nella gestione patrimoniale 141, 149	30, 83, 90 , 106 s., 111, 141, 149, 179, 183, 235
Integrità	13, 56 , 103
Intermediari (→ Destinatari)	215
Investimenti mission-based	99, 141 , 154, 157, 161, 171 s., 186, 192, 226
Investimenti sostenibili	99 s., 140 , 148, 154, 160 , 164, 171, 186, 192, 214, 224
Investimenti standard	224, 225
Investimento (del patrimonio), significato dell'	108, 160 , 161, 168, 210 ss., 216 ss., 223, 225
Investimento a reddito fisso	225
Investimento a rischio	225
Investimento alternativo	158 , 160, 212, 224, 225
Investimento attivo	225
Investimento passivo (→ Investimento attivo)	225
Investment Controlling	90, 148 s., 155 , 213, 225, 227
Irrevocabilità della destinazione vincolata	45, 217
Issue Management	62
Istanza della fondazione	212, 225
L	
Learning organisation	122
Legato	34, 177, 183, 221 s., 225, 235
Legittimità	10 s., 15, 29 s., 68, 76, 97 s., 191
Liberalità	10, 22, 34, 39, 46, 107, 122, 140, 150 s., 154, 177, 183, 216 s., 225, 226, 235
Libertà del fondatore	28
Limite di età	65, 66 s. , 72
Limiti di mandato	66 s.

Linee guida	30 s., 48 , 50 s., 61, 222, 226, 229
Liquidazione	33, 62 s., 124 , 142, 180
M	
Mandato	20, 29, 38, 66 ss., 72, 89 s., 101, 104 ss., 162, 163 , 168, 172 s., 235
Mantenimento della sostanza	154, 159 , 183, 220, 226, 228 s.
Meccanismi di controllo (→ Sistema di controllo interno) in caso di cumulo di funzioni	102, 105
Mecenatismo	226, 233
Mercato finanziario, Funzionamento del	226
Mezzi di informazione	100
Mission Related Investments	226
Misurazione dell'impatto	134 ss., 234
Modifica del fine (→ Fine della fondazione)	34, 36 s., 41, 62 s., 142, 214, 226, 227, 233
Motivazione (delle decisioni di finanziamento) (→ Decisione di finanziamento)	128
O	
Obbligazioni (→ Investimento → Obbligazioni a basso rischio → Obbligazioni senza rischio)	158 , 160, 163 s., 210, 212, 224 s., 227, 231 s., 234
Obbligazioni a basso rischio	210, 225, 227, 232, 234
Obbligazioni senza rischio	224 s., 227, 231
Obbligo d'utilizzo	123
Obbligo di chiarezza	40
Obbligo di diligenza	151
Obbligo di distribuzione	227, 234 s.
Obbligo di informare (nei confronti dei destinatari)	128 , 131
Obbligo di revisione, Esonero dall'	107 , 235
Obbligo fiscale, Tipologia dell'	45
Obiettivi d'impatto (→ Outcome)	224, 228
Obiettivi delle prestazioni svolte (→ Output)	228
Obiettivo di rendimento (→ Rendimento dell'investimento)	157 s., 171, 227
Onorario	109, 227, 231 s.
ONP	97, 135, 145, 189, 192, 227, 228, 232, 234
Organi della fondazione (→ Comitato consultivo → Direzione generale → Consiglio di fondazione)	13, 16, 21, 36, 49, 62 s., 92, 94, 104, 128, 212, 214, 224, 227
Organizzazione della gestione patrimoniale	142, 147 s., 167, 172, 186, 227
Outcome (→ Impatto)	135 , 136, 210, 224, 226 s., 228, 230
Output	135 , 136, 226 s., 228, 230
Overhead (→ Costi amministrativi)	123 , 213, 228

P	
Partenariato pubblico-privato	213
Partnership (→ Cooperazione)	97, 131, 132 , 212, 228, 245
Patrimonio	12, 20, 28, 31 ss., 37 ss., 45, 61, 63, 76, 99, 105, 122 ss., 140 ss., 148, 150, 153 ss., 167, 169, 171 s., 177, 180, 183, 186, 190, 210 s., 214 ss., 218 ss., 225 ss., 228, 229, 232 ss.
Patrimonio della fondazione (→ Patrimonio)	20, 39 s., 42, 45, 61, 76, 99, 122 s., 140 ss., 148, 150, 155, 157, 159, 183, 186, 210 s., 215 s., 220, 223, 226, 228, 229, 232, 234, 239
Patrimonio di dotazione iniziale	183
Patrimonio iniziale (→ Patrimonio)	34, 38
Percezione (della fondazione)	98
Pianificazione del budget	71, 140, 144 s., 228
Pianificazione della liquidità	228
Politica (→ Politica d'investimento → Politica della fondazione)	58, 71, 98, 148, 224
Politica della fondazione	14, 58 s., 61, 81, 102, 105, 223 s., 229, 234
Politica di erogazione (→ Politica della fondazione)	96, 229
Politica di investimento	142 , 148, 223, 228, 229
Portafoglio azionario mondiale	233
Portatori di interessi (→ Stakeholder → Destinatario → Intermediario → Stakeholder)	234
Pratica erogativa	119 , 126
Preambolo	36
Presenza (alle riunioni del Consiglio di fondazione)	82
Preservazione del patrimonio (→ Mantenimento della sostanza)	42, 154, 183, 220, 226
Presidente del Consiglio di fondazione	84 ss.
Compiti 85	
Cumulo di funzioni con la Direzione generale 105	
Funzione 85	
Mandati 65, 66	
Rapporto con il Consiglio di fondazione 86	
Rapporto con la Direzione generale 86	
Ruolo 85	
Presidenza	61 , 66
Prestazione erogata (→ Costi di erogazione)	37, 42, 46, 57, 59, 61, 63, 121, 124 s., 127 s., 131, 154, 157, 179 s., 161, 180, 211, 214 s., 217, 224, 228, 229
Principio della meritocrazia	31
Principio della veridicità	40
Processo di investimento	142 , 147 s., 153 , 155 , 167, 223, 227, 229

Processo di richiesta	98
Progetti di sostegno	93, 99, 123, 235
Controllo della qualità dei 132 propri (della fondazione) 126 s. , 116, 210	
Programma di sostegno	229
Propensione al rischio (→ Regole empiriche di propensione al rischio)	142, 155 ss., 171, 229, 231
Provenienza dei fondi, Tipologia della	150 s., 183
Pubblica utilità (→ Remunerazione)	2, 10, 23, 28 s., 31, 33 s., 45 s. , 51, 57, 60, 74, 77, 97, 122, 127, 131, 140, 142, 145, 154 s., 160 s., 176 ss. , 182 , 210, 214, 217 ss., 221, 222, 229 ss., 234
Q	
Quorum di presenza 82 per la destituzione del Consiglio di fondazione 67	67, 82
Quota di finanziamento	123
R	
Raccolta fondi	38, 142, 145 183, 218
Raggio d'azione (della fondazione), Tipologia del	119, 182
Raggio d'azione territoriale (della fondazione)	44, 178
Raggiungimento degli obiettivi, grado di raggiungimento degli obiettivi (→ Outcome → Output)	172, 224, 228, 230, 235
Rapporto annuale	52, 59, 145, 230
Rapporto di attività	144 s., 230
Rapporto di gestione	59, 83, 92, 100, 144 s., 178, 230
Rapporto finale	136
Rating	157, 164, 173, 230
Registro di commercio	35, 49, 73, 98, 100, 177, 214, 227
Regola empirica della propensione al rischio	158, 159, 232
Regolamento della fondazione (→ Regolamento)	15, 36, 44, 48, 49 , 50 s., 59 ss., 67, 70, 72, 78, 80 ss., 84, 88 s., 110 s., 152, 210, 214 s., 227, 230, 231 s.,
Regolamento di erogazione	49, 59, 230, 231
Regolamento di gestione (→ Regolamento)	49, 60
Regolamento di investimento (→ Regolamento)	49, 147, 148 , 149, 155 s., 163, 172, 219, 230, 231
Regolamento per l'elezione e la successione (→ Regolamento)	49
Regolamento dei compensi e delle spese 78 dell'organizzazione 49, 60 , 230 di investimento 49, 147, 148 , 149, 155 s., 163, 172, 219, 230, 231 operativo 49, 60	36, 44, 48 ss., 60, 67, 70, 72, 78, 80 s., 84, 88 s., 110 s., 147 ss., 152, 155 s., 163, 172, 214 s., 219, 227, 230, 231, 234

Remunerazione (→ Onorario → Carica onorifica → Consiglio di fondazione)	56, 75 , 77 ss. , 90, 102, 104, 111, 112 , 169, 184, 191 s., 211, 227, 230, 231, 232
Remunerazione del rischio	231, 232
Rendimenti bassi	142
Rendimento (→ Rendimento dell'investimento)	37, 42, 61, 63, 142, 153 ss., 161, 163, 171 s., 212, 225, 227, 229, 231, 234
Rendimento atteso dell'investimento (→ Investimento)	231, 234
Rendimento dell'investimento	159
Rendimento patrimoniale (→ Rendimento dell'investimento)	37, 61, 63, 140, 169, 177, 231
Reputazione	10, 71 ss. , 93, 132, 151, 160
Requisiti di qualità	51
Requisito di residenza (→ Consiglio di fondazione)	73
Responsabilità	62 , 76 s., 112, 230
Responsabilità sociale d'impresa	231
Retrocessioni	166, 168 s.
Revisione ordinaria (→ Revisione)	107 s. , 233
Riallocazione (nella gestione patrimoniale)	168
Richiedente (→ Destinatario)	100, 128 s.
Rischi non remunerati (→ Rischi d'investimento)	231, 232
Rischio (→ Rischio dei progetti di sostegno)	11, 29 s., 36, 38, 54, 60, 62 s., 67, 71 s., 86, 93, 106, 108 s., 127, 132, 142, 148, 151, 154 ss., 163 s., 171, 210, 212, 216, 219, 223 ss., 226 s., 229, 231, 232, 234
Rischi non sistemici 231, 232	
Rischi sistemici 231, 232	
Riserva di fluttuazione di valore	159 , 225, 232
Riserve di fluttuazione (→ Riserva di fluttuazione di valore)	39, 42, 61, 122 s., 157, 159, 171, 232
Riserve finanziarie e di fluttuazione	42
Risorse (della fondazione)	33, 57 s., 64, 75, 78, 101, 103, 116 s., 119, 122 ss., 127, 142, 161, 210, 213, 217 s., 222, 224, 226, 231, 233 s.
Risorse a fondo perduto	127
Risorse della fondazione (→ Fondi)	51, 73, 78, 122 s.,
Risultato dell'investimento	153, 155, 170 ss. , 225, 235
Ritorno sull'investimento	57, 226, 233
Riunione	80 ss. , 84 ss., 104
Riunione convocata	80 , 81
Riunione del Consiglio di fondazione	73, 80 ss.
Criteri di elezione 72	
Dichiarazione di accettazione 73	
Preparazione 81	
Riunione di deliberazione	82 ss. , 93

Riunione ordinaria	81
Riunione straordinaria	81
Riunione strategica	81
S	
Salari (→ Remunerazione)	78, 86, 90, 104, 227, 231, 232
Scelta della sede	44, 50
SCI (→ Sistema di controllo interno)	62, 94, 108 s., 232
Sede della fondazione	43, 44 , 47
Selezione dei progetti	104, 116, 125 s., 214
Self-dealing	39 , 66, 68, 212, 232
Separazione dei poteri (→ Checks and balances)	21 , 105, 211
Servizi centrali (→ Costi amministrativi)	99, 123, 213, 232
Settore delle ONP	189, 192, 227, 234
Shareholder Engagement	161
Sistema di controllo (→ Sistema di controllo interno)	62, 94, 108 s., 220
Sistema di controllo interno (SCI)	62, 108 s., 232, 233
SMART	135
Società civile	22, 98, 211, 233
Soluzione competitiva	233
Soppressione (della fondazione)	89, 124, 181, 233
Sostegno	13, 56, 58 ss., 66, 76 s., 99 s., 104, 111, 115 ss. , 117, 119, 121, 124, 127 s., 133, 135 ss., 140, 189, 214 s., 217 s., 223 s.
Sostegno diretto di progetti (→ Progetti di sostegno), obbligo del	213 s., 216, 233
Spese	50, 78
Sponsor/sponsorizzazione	233
Stakeholder (→ Destinatario → Intermediario → Gruppo d'interesse)	13, 22, 85, 97, 99, 215, 223 s., 226, 234, 235
Status di autonomia (della fondazione) (→ Indipendenza)	182
Statuto della fondazione (→ Regolamento → Atto costitutivo)	16, 100, 212, 234
Strategia (→ Strategia di investimento → Strategia di erogazione → Strategia della fondazione)	14, 50 s., 58 s., 61 s., 72, 81, 85, 93, 96, 98, 102 s., 105, 116 ss., 120, 122 s., 128, 130, 141 s., 144, 148 s., 153, 155 ss., 160 ss., 166 s., 170 ss., 178 s., 186 s., 192, 210, 214, 216, 218, 223, 225, 227, 229, 231, 234
Strategia della fondazione (→ Strategia di investimento → Strategia di erogazione)	14, 59 , 61 s., 72, 81, 102, 105, 128, 223, 229, 234
Strategia di erogazione (→ Strategia della fondazione)	59, 85, 96, 116 ss. , 122 s., 130, 179, 214, 234

Strategia di investimento	118 s., 141 s., 144, 148 s., 153, 155, 155 ss. , 160, 163, 166 s., 170 ss., 186, 210, 214, 223, 225, 227, 229, 231, 234
Strumento di sostegno	119
Struttura dei costi	37 , 146, 167
Struttura della fondazione	29, 49, 217
Subfondazione	179, 182 s., 221, <i>234</i>
Swiss Foundation Code	11 ss., 25, 51 s., 61, 99, 176, 184 ss., 189 ss., 212, 215, <i>231</i>
Swiss GAAP RPC 21	145 , 146, 213
SwissFoundations	11, 14 s., 46, 155, 184 ss., 211, <i>234</i>
T	
Terzo settore (→ Settore delle ONP)	60, <i>232</i> , <i>234</i>
Tesaurizzazione	122, 227, <i>234</i> , 235
Testamento	35, 213, 222, 225, <i>235</i>
Tipo di fondazione	35, 179, 181 s.
Tolleranza al rischio	127
Total Expense Ratio	168
Trasferimento di patrimonio	63, 142, 151
Trasparenza (→ Politica dell'informazione)	11, 22, 87, 94, 100, 132, 141, 145, 150, 163, 168 s., 185, 189, 211, 224, 235
Trasparenza funzionale	<i>235</i>
Trattande	81, <i>235</i>
Trust	<i>235</i>
U	
Ufficio di revisione (→ Revisione)	41, 59, 77 s., 90, 106 ss. , <i>235</i>
Utilizzo dei fondi	122, 123 , 131, 217, <i>235</i>
a breve termine 121 s., 216, 227, <i>234</i> , <i>235</i>	
Esclusività dell' 45, 217	
Utilizzo dei fondi, Efficacia dell' (→ Impatto)	122 s. , 130, 140, 145
Utilizzo di fondi a breve termine (→ Utilizzo dei fondi)	<i>235</i>
V	
Valori patrimoniali non dichiarati al fisco	151
Valutazione (→ Progetti di sostegno)	50, 83, 89, 98, 105, 116, 122 s., 125 ss., 134 ss., 146, 151, 212 s., 223, 229, <i>235</i>
Valutazione del progetto	116, 134 s., 136
Valutazione del rischio	106, 108 , 109
Verbale (→ Riunione del Consiglio di fondazione)	80 s., 82
Verifica	14 ss., 32 s., 38 s., 63 s., 74, 80, 83, 85, 94 s., 105 s., 107 s., 120 , 125, 127, 131, 171 ss., 210 s., 225 s., 230 s., 233, <i>235</i>

Vicepresidente	60, 65, 85 s., 89 s., 105
Vigilanza (→ Vigilanza sulle fondazioni → Autorità di vigilanza sulle fondazioni)	14 s., 16 , 35, 43, 44 , 47, 49, 56, 61 s., 68, 76 s., 79, 95, 107, 160, 178, 180, 182, 184 s., <i>211</i> , 235
Vigilanza sulle fondazioni	35, 38, 44 , 49, 61, 68,
Competenza dell'autorità di 44	76, 95, 160, 178, 182,
Concordati 44, 178, <i>220</i>	<i>211</i> , 212, 214, 223, 226, 230, 233
Violazione della quota legittima	31
Visione della fondazione	85
Volontà del fondatore	13, 20, 28, 32, 36, 38, 61, 63
Voto preponderante	85

Gli autori



Dott. iur. et Dott. phil. Thomas Sprecher, LL. M.

Thomas Sprecher studia in un primo tempo germanistica e filosofia e in seguito diritto. Esercita l'attività di avvocato dal 1992 e dal 2001 è partner di Niederer Kraft Frey AG, Zurigo. In questo contesto fornisce consulenza su questioni relative al diritto delle fondazioni. Ha pubblicato diverse monografie (*Die schweizerische Stiftung*, 1999; *Die Revision des schweizerischen Stiftungsrechts*, 2006; *Stiftungsrecht in a nutshell*, 2017) così come numerosi articoli sul diritto delle fondazioni ed è attualmente presidente e membro di numerosi consigli di fondazione nonché membro del Legal Council di SwissFoundations.



Dott. Dott. h.c. Philipp Egger

Da oltre 30 anni Philipp Egger si dedica ad attività operative e strategiche per un solido sviluppo del sistema filantropico liberale in Svizzera: parallelamente alla costituzione della Fondazione Gebert Rüf in qualità di direttore fondatore (dal 1998), ha svolto un ruolo determinante nella modernizzazione del settore quale membro fondatore e

membro del comitato direttivo di SwissFoundations, iniziatore e co-autore dello Swiss Foundation Code, membro della task force “*Best Practice Code*” dell’*European Foundation Centre* EFC e membro di diversi consigli di fondazione in Svizzera e all’estero. Nel 2015 la Ilia State University (Tbilisi/Georgia) gli ha conferito il dottorato honoris causa. Dal 2017 dirige le attività per l’Europa dell’Est della Fondazione Gebert R f e lavora anche come esperto di fondazioni.



Prof. Dott. Georg von Schnurbein

Georg von Schnurbein   professore di gestione delle fondazioni presso la Facolt  di economia e direttore del *Center for Philanthropy Studies* (CEPS) dell’Universit  di Basilea, da lui fondato nel 2008. Il CEPS   un istituto di ricerca e formazione continua per il settore svizzero della filantropia. Georg von Schnurbein   anche coeditore del rapporto annuale sulle fondazioni svizzere (*Schweizer Stiftungsreport, Rapport sur les fondations en Suisse*) ed ha fatto parte del gruppo di esperti per l’iniziativa parlamentare Luginb hl intesa ad aumentare l’attrattiva del settore delle fondazioni. Siede inoltre in diversi Consiglio di fondazione in Germania e in Svizzera. La sua attivit  di ricerca riguarda principalmente la misurazione dell’impatto, la gestione finanziaria delle ONP e la governance in ambito non profit.

