



## La fondazione quale opzione nel processo di successione

**Stiamo assistendo a un vero e proprio boom della filantropia. In paesi come Germania, Paesi Bassi, Austria e soprattutto la Svizzera il pensiero e l'agire filantropico finalizzati al bene della comunità sono parte di una cultura antica e di grande prestigio.**

### 1 Situazione iniziale

Il desiderio di mettere in moto un qualcosa e di fare del bene, con senso di responsabilità e non per arricchimento personale, ha una rilevanza grandissima e in costante ascesa. Le funzioni che non possono essere assolte direttamente dallo Stato o dai privati sono gestite dal cosiddetto „terzo settore“ della nostra economia, in grandissima parte mediante lavoro volontario. In linea di principio l'iniziativa privata è apprezzata e spesso riesce ad attuare sponsorizzazioni mirate in tempi più brevi, con maggior efficacia e modalità mirate alle soluzioni. I motivi e le occasioni per costituire una fondazione sono indicati in diverse pubblicazioni - un interessantissimo spaccato della nostra economia!

### 2 Sfide

Il settore delle fondazioni in Svizzera che, per certi versi, è agli esordi e, per altri, in fase di sovertimento, è sempre più strettamente intrecciato con la tematica delle successioni nelle imprese e la quota di coloro che costituiscono una fondazione è in crescita. Ciò è vero, a maggior ragione, nelle imprese familiari, in cui il patron, la moglie, i congiunti e i familiari discutono sempre più spesso gli annessi e connessi della costituzione di una fondazione. Sì, viene addirittura redatta, sotto supervisione esterna, una sorta di costituzione della famiglia, un regolamento autostilato sul comportamento generale riguardo alle questioni della successione.

Nei prossimi cinque o sei anni circa 70'000 imprese familiari in Svizzera si troveranno ad affrontare un avvicendamento generazionale. Si stima che ciò riguardi 400'000 posti di lavoro. Se anche solo un terzo di queste scegliesse una soluzione diversa rispetto al trasferimento della proprietà, ciò avrebbe un grandissimo impatto sul settore delle fondazioni. Le fondazioni holding o di imprese sono idonee a preservare il valore di un costruito aziendale creato nel corso dei decenni. La vendita pura e semplice crea nei titolari incomprensioni in ordine al prezzo di mercato, comporta il rischio di acquirenti in vena di scelte opportunistiche „il cosiddetto fenomeno del cherry-picking“ e con ciò di una rapida perdita di valore dell'azienda a vantaggio della concorrenza. Si tratta di preservare i posti di lavoro e di crearne di nuovi. In questo senso le tante start-up e spin-off hanno un ruolo importante – tuttavia ancora più importanti sono i loro mentori e business angel, che sono supportati dalle fondazioni.

Le cifre per la Svizzera sono impressionanti:

- In Svizzera si contano ben 13'000 fondazioni di pubblica utilità che, in parte, usufruiscono anche di esenzioni di imposta e di cui circa un terzo persegue uno scopo nazionale o internazionale.
- Approssimativamente 75'000 membri di Consigli di fondazione lavorano in fondazioni di pubblica utilità, di cui l'80% non ha collaboratori retribuiti.
- Il patrimonio complessivo è stimato in qualcosa come 70 miliardi, con distribuzioni finanziarie medie da 1.5 a 2 miliardi.

- Il 60% delle fondazioni in Svizzera sono state costituite a partire dal 1990.

Tuttavia vi sono chiare sfide strutturali da affrontare che, negli anni scorsi, date le circostanze, si sono inasprite in particolare sul piano finanziario. Sono tante le organizzazioni strangolate dalla situazione dei tassi e che possiedono patrimoni troppo striminziti per poter fare sponsorizzazione in maniera sensata, anche a fronte dei frequenti vincoli statutari. Ben il 36% ha un patrimonio inferiore a un milione di CHF. Gran parte sono praticamente paralizzate già da anni. Dal 2009 hanno dovuto essere liquidate circa 1000 fondazioni.

Statuti e regolamenti hanno spesso formulazioni troppo complicate, risalenti a un lontano passato, oppure sono sopravvissute a uno scopo che nel frattempo è venuto meno. Questo aspetto è ulteriormente accentuato dai rapidissimi cambiamenti della nostra società e dei nostri bisogni. Altri paesi si stanno muovendo bene, qualcuno addirittura ottimamente, in quanto hanno adeguato le condizioni quadro agli attuali rapidissimi mutamenti in tutti i campi, in modo da poter cambiare più speditamente e far rete in maniera più efficiente.

### **3 Strumenti**

#### **3.1 Modelli**

Abbiamo fondazioni molto grandi che operano con successo in tutto il mondo, come la lodevolissima e sorprendente Wikipedia. Oggi come oggi chiunque sa che si tratta dell'opera più grande, completa e utile al mondo mai creata dall'ingegno umano, oltretutto in costante crescita, in più 50 lingue e con milioni di autori volontari come collaboratori. Altri „miracoli mondiali“ ben noti sono modestissimi in confronto a Wikipedia e alla velocità con cui si sviluppando quest'opera del sapere.

L'interesse pubblico per le fondazioni che fanno sponsorizzazione è in forte crescita. Ciò è dovuto in gran parte al fatto che le istituzioni statali non hanno più risorse sufficienti a soddisfare i tanti bisogni. Purtroppo a questo proposito va detto che ormai si tende a dare per scontate queste prestazioni (Rega, CICR, Aga Kahn Foundation, wwf, Wiki...). Vi sono migliaia di istituzioni che non esisterebbero e non funzionerebbero se dietro non vi fossero persone estremamente chiaroveggenti e laboriose. La Svizzera è considerata un substrato interessante per le fondazioni, non da ultimo dal punto di vista tributario. Per contro ciò fa sì esse vengano guardate, rapidamente e spesso a torto, con sospetto. Tanti Bill Gates e Mark Zuckerberg fanno confluire ingenti mezzi in „buone cause“ per poi finire di continuo sotto il fuoco incrociato mediatico. La percezione pubblica del lavoro delle fondazioni sembra essere spesso distorta.

Anche le fondazioni ecclesiastiche e familiari divengono note, dopo un periodo transitorio, tramite l'iscrizione nel registro di commercio e conseguentemente rintracciabili per le collaborazioni urgentemente necessarie. Tutto ciò fornisce nuovi stimoli, crea nuove forme di trasparenza ed è utile ai fini dell'informazione reciproca.

### 3.2 Convegni e aggiornamento

Sono pochissime le fondazioni (3%) che aderiscono a un'associazione. Ciò non va affatto bene, in quanto la rappresentanza degli interessi e l'informazione dell'opinione pubblica sono importantissime. La fondazione di tipo classico ha ancora una giustificata aurea di seriosità, il che è molto importante per potersi procurarsi ulteriori fondi. I membri del Consiglio di fondazione si possono anche informare su novità e soluzioni semplici. Il fundraising aggrega tante risorse se fatto dai membri del Consiglio di fondazione. Più semplice e solitamente sorprendentemente efficiente è mettersi coerentemente in rete in occasione di specifici convegni e tavole rotonde. I donatori rispondono con facilità al sacro fuoco acceso dai rappresentanti delle fondazioni.

Serve urgentemente una professionalizzazione. I membri dei Consigli solitamente dispongono delle capacità necessarie, ma non hanno né il tempo né di norma nemmeno le motivazioni richieste dal dispendiosissimo lavoro volontario. In ogni caso occorre tassativamente riunire nel Consiglio di fondazione persone con una solida fondazione giuridica e tecnico-finanziaria. Non tutti sono consapevoli di cosa implichi il fatto che in caso di decisioni sbagliate con negligenza (grave) il Consiglio di fondazione risponda in solido con il proprio patrimonio. Tale responsabilità solidale non può essere delegata a un amministratore. Indicare modelli di governance e best practice idonei è un tema ricorrente nei convegni delle fondazioni. Un'altra forma giuridica ancora giovane è la società a responsabilità limitata di utilità pubblica che potrebbe essere interessante proprio dal punto di vista della responsabilità.

### 4 Varianti di soluzione

Le **cooperazioni** dovrebbero essere in realtà un impegno a lungo termine e andrebbero gestite mediante contratti di management temporanei. Validi e più cauti sono contratti temporanei e „formulazioni possibilistiche“. Quanto minore è il volume dei fondi, tanto più importante è la loro focalizzazione: strategie chiare e ragionamenti su un'opportuna divisione del lavoro con altre organizzazioni, posizionamento chiaro e una riflessione critica su se stessi.

Per conseguire una maggiore efficacia vi è anche la possibilità di una **conversione** in una fondazione a capitale consumabile. E' meglio adottare una decisione imprenditoriale e poter agire ancora per qualche tempo che non rimanere inattivi avendo comunque dei costi fissi. In tale scenario visioni innovative delle fondazioni offrono spunti per colloqui preventivi e per raccogliere idee. Ma in questo ambito anche le emozioni hanno spesso un ruolo importante. Occorre quindi procedere con la massima cautela, anche a seconda che i fondatori siano ancora in vita e di come il lascito venga visto dai successori. Le soluzioni a tali situazioni sono più semplici da trovare sul piano economico e giuridico che non su quello etico e psicologico.

Finora le **fusioni** non sono state incentivate quale soluzione, non si conformano alla volontà del fondatore e il cambio di ragione sociale richiesto comporta necessariamente conseguenze anche in termini di comunicazione, personali e psicologiche.

L'ultima fase della **liquidazione** con la cessione obbligatoria del patrimonio a un'organizzazione con orientamento analogo è dura ma, come dimostrano le cifre, sempre più spesso necessaria. In stretta collaborazione con le autorità di sorveglianza, per sicurezza, possono essere predisposte anche delle exit strategies.

Le **fondazioni mantello**, con le loro offerte ampie e flessibili, sono in realtà la soluzione più facile, che solitamente consente anche un più semplice ampliamento dello scopo . Di norma la fondazione mantiene la propria identità, persegue il proprio scopo primario ed eventualmente può continuare ad occupare il proprio amministratore. Supportano il pooling sia nell'amministrazione e la gestione del patrimonio, che nel campo della sponsorizzazione dei progetti. Le fondazioni mantello si prestano anche per donazioni a incremento del capitale e lasciti. Operano una gestione professionale degli investimenti e delle sponsorizzazioni e sono, in particolare per i piccoli patrimoni, un'alternativa interessante alla costituzione di una fondazione propria, che sta diventando sempre più costosa e rischiosa. La tendenza verso le fondazioni mantello è evidente e sensata e oltretutto favorisce lo scambio di opinioni con chi condivide i medesimi principi.

## **5 Conclusione e call for action nella successione**

L'obiettivo deve essere quello di identificare la soluzione meglio praticabile e più soddisfacente per tutte le parti coinvolte. La voglia di fondazioni c'è ed è ancora grande. Chi intende costituire una nuova fondazione farebbe bene a ragionare attentamente sulla variante della fondazione mantello. E' tempo che le 4000 fondazioni stimate adottino misure concrete per non cadere in letargia. Tanto per fornire una consulenza valida - in particolare nel processo di successione - sono opportune un'adesione in tempi rapidi a una delle due associazioni, la presa di contatto con le autorità di sorveglianza competenti e consulenti indipendenti.

- Reale gestione della fondazione non solo amministrazione
- Cooperazione, obiettivi comuni sovraordinati con messa in comune delle forze invece di un inefficiente percorso in solitaria tratto dalla tradizione
- Maggior comunicazione invece di discrezione

Il tradizionale centro di formazione delle organizzazioni no profit, ossia l'Institut VMI dell'Università di Friburgo, ha formulato il concetto in modo molto pregnante:

**Non profit but management!**