



Fondazione di Venezia

**PIANO PROGRAMMATICO PLURIENNALE
2018 – 2020**

Approvato dal Consiglio Generale n. 193 del 15.12.2017

INDICE

I RIFERIMENTI STATUTARI E REGOLAMENTARI PER I DOCUMENTI DI PIANO	3
1 DALLO STATUTO DELLA FONDAZIONE.....	3
2 DAL REGOLAMENTO DELLA FONDAZIONE DI VENEZIA SUL RAPPORTO CON LE SUE ENTITÀ STRUMENTALI (“REGOLAMENTO DI GRUPPO”) 3	
PARTE PRIMA – INTRODUZIONE	5
1 IL CONTESTO	5
PARTE SECONDA – IL PATRIMONIO	10
1 LINEE GENERALI DELLA GESTIONE PATRIMONIALE E DELLA POLITICA DEGLI INVESTIMENTO.....	10
2 SINTESI DEI VINCOLI COGENTI DERIVANTI DAL PROTOCOLLO DI INTESA ACRI – MEF	10
3 CRITERI DI COMPOSIZIONE DEL PATRIMONIO / STRUTTURA DEL PATRIMONIO	11
3.1 La dimensione e l’articolazione del patrimonio.....	12
3.2 Situazione attuale dell’allocazione e gestione degli attivi	16
4 VINCOLI DERIVANTI DAGLI IMPEGNI ISTITUZIONALI DELLA FONDAZIONE	17
5 ASSET ALLOCATION STRATEGICA	17
5.1 Linee tendenziali di consistenza del patrimonio della Fondazione	18
6 LE RISORSE DISPONIBILI.....	19
6.1 La stima delle risorse provenienti dalla gestione patrimoniale	19
6.2 Redditività attesa del patrimonio	19
6.3 La struttura dei costi e l’avanzo di esercizio	20
6.4 Elementi di criticità	22
7 LE POLITICHE DI ACCANTONAMENTO DEI FONDI PER IL TRIENNIO 2018 – 2020	22
8 QUADRO DI SINTESI DELLE LINEE GENERALI PER LA GESTIONE DEL PATRIMONIO DELLA FONDAZIONE NEL TRIENNIO 2018 – 2020	24
8.1 Asset allocation strategica per il Capitale Finanziario	24
8.2 Obiettivi di Piano	24
PARTE TERZA – L’ATTIVITÀ ISTITUZIONALE	26
1 PREMESSE.....	26
2 PRINCIPI DI PROGRAMMAZIONE.....	26
3 ANALISI DELLA SITUAZIONE EROGATIVA IN ESSERE	29
3.1 Aggiornamento della fase realizzativa e business plan del progetto M9	29
3.2 Quadro di insieme.....	30
4 PROPOSTA DI PROGRAMMAZIONE.....	30
4.1 Finalità strategiche e azioni prioritarie	30
4.2 Modalità di realizzazione	33
4.3 Aspetti economici e finanziari.....	33
5 DESCRIZIONE DELLE INIZIATIVE IN CORSO E PROGRAMMATE.....	34
6 QUADRO DI SINTESI DELLE LINEE GENERALI PER L’ATTIVITÀ ISTITUZIONALE DELLA FONDAZIONE NEL TRIENNIO 2018 – 2020	38
PARTE QUARTA – L’ORGANIZZAZIONE FUNZIONALE DELLA FONDAZIONE DI VENEZIA E DELLE SUE ENTITÀ STRUMENTALI	41
1. LA FONDAZIONE COME GRUPPO	41
2. LINEE DI PIANO SULL’ORGANIZZAZIONE DI GRUPPO	42
3. LINEE DI PIANO SUL CAPITALE UMANO DELLA FONDAZIONE.....	42

I riferimenti statutari e regolamentari per i documenti di piano

1 Dallo statuto della Fondazione

Art.3, comma 3

La Fondazione esercita le attività istituzionali attraverso la definizione di propri programmi e progetti di intervento da realizzare direttamente o con la collaborazione di altri soggetti, pubblici o privati, interessati.

Art.10, comma 1

Il Consiglio Generale ...

- i) delibera annualmente il piano pluriennale delle attività istituzionali, indicandone le priorità, gli strumenti di intervento e di indirizzo e i programmi dell'attività della Fondazione e verifica la sua puntuale attuazione da parte del Consiglio di Amministrazione;*
- j) delibera annualmente le linee generali della gestione patrimoniale e della politica degli investimenti;*
- k) delibera il Documento Programmatico Previsionale su proposta del Consiglio di Amministrazione; (...)*

Art. 24

5. Il Consiglio di Amministrazione predispone il progetto del Documento Programmatico Previsionale per l'esercizio successivo almeno 15 giorni prima della riunione del Consiglio Generale che deve discuterlo.

Il Consiglio Generale approva entro il mese di ottobre di ciascun anno il Documento Programmatico Previsionale per l'esercizio successivo.

6. Il bilancio d'esercizio e il Documento Programmatico Previsionale devono essere inviati all'Autorità di Vigilanza entro 15 giorni dalla loro approvazione.

2 Dal Regolamento della Fondazione di Venezia sul rapporto con le sue Entità strumentali ("Regolamento di Gruppo")

2.2 Pianificazione Strategica e Controllo di Gestione

La funzione di Pianificazione Strategica e Controllo di Gestione è accentrata nella Fondazione, la quale definisce il suo orientamento strategico di fondo (obiettivo strategico di lungo periodo) e, da questo, gli obiettivi di medio e breve periodo che intende perseguire attraverso la sua attività e, di conseguenza, attraverso quella di Polymnia e di FM9. La Fondazione determina inoltre i vincoli di tipo economico e organizzativo che regolano la sua attività e quella delle sue strumentali.

La Fondazione definisce gli obiettivi strategici generali di lungo, medio e breve periodo. Li comunica quindi agli enti strumentali che individuano le attività che dovranno attivare al fine di raggiungere gli stessi. Infine, sulla base delle attività identificate, gli enti strumentali sono chiamati a predisporre un piano operativo e un budget, indicando alla Fondazione per approvazione gli obiettivi e i fabbisogni di tipo economico, organizzativo e di know how di cui necessitano per la loro realizzazione.

Il Regolamento di Gruppo introducendo il concetto di Pianificazione integrata ne definisce le fasi di attuazione:

- *indicazione agli enti strumentali degli indirizzi strategici, e della previsione delle disponibilità economiche e finanziarie complessive messe a disposizione dalla Fondazione;*
- *predisposizione, da parte degli enti strumentali, di un loro Documento Programmatico Previsionale (DPP) entro il 20 settembre di ogni anno e di un Piano Programmatico Pluriennale (PPP) entro il 30 ottobre di ogni anno in coordinamento con la Direzione Amministrazione e Pianificazione e Controllo della Fondazione, che ne verifica la compatibilità economico-finanziaria e la coerenza con gli indirizzi e gli obiettivi generali. I documenti di pianificazione sono redatti secondo uno schema comune che prevede in particolare la specificazione e la quantificazione dei programmi per attuare gli indirizzi strategici, definito dalla Fondazione;*
- *predisposizione da parte della Fondazione di una bozza di Documento Programmatico Previsionale e di un Piano Pluriennale Finanziario in forma integrata;*
- *esame e indicazione di eventuali modifiche da parte del Consiglio di Amministrazione della Fondazione dei Documenti Programmatici Integrati che confermano e integrano la pianificazione predisposta da ciascuno degli enti strumentali. Predisposizione del Documento Programmatico Integrato definitivo della Fondazione da parte del Consiglio di Amministrazione con definitiva allocazione delle risorse e approvazione da parte del Consiglio Generale (**entro il 30 ottobre di ogni anno**);*
- *predisposizione e approvazione del Piano Pluriennale (per i 3 anni successivi) previa allocazione di massima delle risorse sulla base delle previsioni (**entro il 31 dicembre di ogni anno**) (...).*

PARTE PRIMA – INTRODUZIONE

1 Il contesto

La Fondazione di Venezia è un patrimonio per uno scopo. Questo scopo si identifica nella Collettività intesa come il corpo sociale e istituzionale di Venezia e del suo Territorio. I frutti di questo patrimonio, prudentemente investito e opportunamente diversificato, sono destinati dalla legge e dallo Statuto a promuovere e sostenere nel tempo l'utilità sociale e lo sviluppo economico del territorio di riferimento. La Fondazione ha definito in questa cornice contestuale la propria missione strategica individuando nello Statuto i settori strategici di intervento, o "settori rilevanti", ai sensi di legge: arte attività e beni culturali, educazione istruzione e formazione, ricerca scientifica e tecnologica, identificandone la funzione strategica di traino per lo sviluppo sociale economico e culturale di Venezia e delle sue proiezioni.

Annualmente il Consiglio Generale, l'Organo di Indirizzo della Fondazione, è chiamato a declinare la missione strategica dell'ente attraverso linee generali di indirizzo dell'attività istituzionale e della gestione del patrimonio contenute nel Piano Programmatico Pluriennale. Il Piano è un documento in costante aggiornamento poiché deve tener conto delle continue evoluzioni dello scenario macroeconomico e dei riflessi che queste producono nell'attività erogativa annuale e pluriennale; deve tener conto altresì dello scenario economico locale, della struttura sociale e dell'offerta culturale del territorio, al fine di individuare le priorità, le modalità e gli strumenti di intervento idonei a fornire le risposte ai bisogni espressi dalla società.

Dal primo esercizio sociale delle FOB, che si poneva a cavallo fra l'ottobre 1992 e settembre 1993, quando i bilanci si facevano contando ancora in Lire, sono passati venticinque anni. Il prossimo gennaio 2018 la Fondazione di Venezia si appresta a celebrare il suo Venticinquennale ripercorrendo insieme ai protagonisti di questo straordinario periodo le tappe della propria vita istituzionale al servizio della Collettività, nella consapevolezza dei profondi mutamenti economici, sociali e geopolitici che sono intercorsi in questo quarto di secolo.

Gli analisti si domandano se stiamo vivendo, dopo il Novecento, un nuovo "secolo breve", che ha assistito in poco meno di due decenni allo spostamento degli equilibri geopolitici mondiali, dal disfacimento dell'impero sovietico all'ascesa delle economie emergenti trainate dal gigante cinese, dalla nascita dell'euro e dei sogni di un'Europa unita alla recente crisi identitaria delle comunità nazionali europee, dal fenomeno della globalizzazione economica con le grandi aspettative che lo hanno accompagnato nel suo formarsi, alla deregulation che ha portato alla grande bolla speculativa dei primi anni 2000 e alla conseguente grande crisi economica e finanziaria del 2008. Abbiamo assistito alla disgregazione politica e al susseguirsi delle guerre in Medio Oriente, alla guerra finanziaria sul prezzo del petrolio, all'affermazione del Terrorismo globale. Abbiamo inoltre assistito al fenomeno recente dell'immigrazione di massa verso i paesi occidentali da parte delle vittime dei conflitti globali e della globalizzazione economica senza regole nei paesi poveri del mondo e agli sconvolgimenti politici che ne sono conseguiti dentro e fuori gli Stati nazionali occidentali. Abbiamo assistito infine alla crisi internazionale del sistema del credito e al modello di sviluppo economico che gli gravitava attorno ma anche a grandissimi avanzamenti in campo tecnologico che hanno cambiato gli stili di vita degli abitanti del pianeta, con l'affermazione di internet, la digitalizzazione della vita domestica, le reti multimediali e i social media.

La Fondazione di Venezia nasce e opera in una città unica, che rappresenta, per il mondo, un'ideale iconico di bellezza espressa attraverso le vestigia di un'eredità storica culturale e artistica

ineguagliabile. Questa Città esprime, come poche in Italia, una vocazione alla dimensione dell'internazionalità che le deriva dal proprio peculiare heritage storico e culturale e che la rende un osservatorio privilegiato delle dinamiche sociali, politiche, economiche e culturali del nostro Paese e del Mondo, un attrattore delle novità e dell'innovazione. La Fondazione di Venezia ha fatto propria questa vocazione ponendosi, negli anni, come un soggetto istituzionale innovatore, attento ai cambiamenti sociali ed economici del proprio territorio, con un ruolo attivo negli interventi di partenariato istituzionale e proattivo nella individuazione dei bisogni della Collettività. Rispetto all'universo delle FOB è stata fra le prime a interpretare il proprio ruolo secondo un **modello operativo**, volto alla creazione di iniziative di imprenditorialità sociale e all'interesse per l'impatto socio economico delle iniziative promosse. In generale si è affermata sempre di più la finalità di sostenere iniziative capaci di aggregare più risorse e attori, moltiplicare i propri effetti e di generare circoli virtuosi e generativi di valore, estendendo l'impatto a perimetri territoriali più ampi e ad archi temporali di più lungo periodo. Nel rispetto di questi principi è stato progettato, costruito e integralmente finanziato il grande progetto di rigenerazione urbana del centro di Mestre denominato M9 – il più rilevante e innovativo progetto mai realizzato dalla Fondazione - che vedrà la luce alla fine del 2018 e la sua messa a regime entro la fine del periodo del presente piano. Il museo totalmente tecnologico e digitalizzato, che rappresenta la principale attrazione dell'ettaro della nuova "Smart City di Venezia", avrà come esposizione permanente la Storia del 900 italiano. Il Novecento, la sua Storia, le sue arti visive fino alla sua architettura rappresentano d'altro canto una "costante esistenziale della Fondazione di Venezia": novecentesca è la sede della Fondazione, come la sua prestigiosa collezione di dipinti. Novecentesca è la famosa Casa dei Tre Oci della Giudecca, ove la Fondazione, in *partnership* con la partecipata Civita Tre Venezie, realizza mostre riconosciute a livello internazionale sulla Fotografia, arte novecentesca per antonomasia.

Forte di queste radici storiche la Fondazione di Venezia guarda con ottimismo al futuro e al benessere delle nuove generazioni. Sono infatti i giovani studenti, i giovani lavoratori, le giovani imprese innovative i nostri principali stakeholder. Negli ultimi anni la crisi economica e finanziaria si è fatta più acuta e ha lasciato segni profondi anche in un tessuto sociale di storica tradizione imprenditoriale come il Veneto. Consapevole di ciò la Fondazione ha rafforzato e intende proseguire con rinnovato slancio il proprio impegno in favore di iniziative orientate alla creazione di partnership di alto livello, con importanti soggetti istituzionali per sostenere programmi di alta formazione, in particolare con le due università cittadine (Ca' Foscari e IUAV), con le quali sono stati realizzati e sono in corso di ampliamento laboratori innovativi che mettono insieme imprese del territorio, università e studenti, nell'ambito del progetto VENice DEvelopment. Sempre sul versante dell'avvicinamento della domanda e dell'offerta di lavoro in un'ottica di costante innovazione di processo, la Fondazione, in collaborazione con l'Ufficio Regionale Scolastico del Veneto e con altre Fondazioni del territorio sta sviluppando un importante progetto di Alternanza Scuola Lavoro nel territorio della Pa.Tre.Ve. che coinvolge e mette in coordinamento istituti scolastici, studenti, istituzioni culturali e aziende del territorio. Programmi di formazione sono in corso di avviamento anche con la Fondazione Teatro la Fenice con un progetto di alfabetizzazione musicale a partire dai più giovani, in collaborazione con le scuole della Città Metropolitana di Venezia. Nel settore della Ricerca Scientifica centrale è il rapporto con le Università cittadine suggellato dai Protocolli di Intesa sottoscritti con gli Atenei ove si prevede che il 50% delle risorse attribuite a ciascuno sia destinato a finanziare direttamente attività di ricerca su progetti condivisi. Un progetto di ricerca sul tessuto urbano sociale ed economico di Venezia e del suo territorio sarà promosso direttamente dalla Fondazione di Venezia in collaborazione con le Università, gli Istituti di Ricerca e gli enti pubblici territoriali. La modalità operativa della Fondazione di Venezia pone l'Ente in un continuo alternarsi fra innovazione e resilienza per poter fare fronte in modo dinamico alle mutevoli condizioni sociali ed economiche del territorio. Con un concorso di idee cui hanno contribuito in modo determinante i giovani studenti delle università veneziane coinvolti nei laboratori LAB ALL di Ca' Foscari e WDW di

IUAV, la Fondazione di Venezia ha inteso suggellare il suo “cambio di pelle”, che è anche un “cambio di marcia” nella affermazione del suo ruolo nel territorio a favore della Collettività, innovando la propria identità a partire dal logo. Il nuovo Logo, che abbandona dopo venticinque anni il simbolo della Cassa di Risparmio, accompagnerà per il prossimo futuro la nuova immagine della Fondazione di Venezia.

Il Piano 2018-2020 della Fondazione di Venezia si colloca all'interno di uno **scenario macroeconomico** che manifesta a livello generalizzato segnali di ripresa, anche se a volte contraddittori, come accade negli Stati Uniti dove gli indicatori tradizionali della crescita economica come la riduzione del tasso di disoccupazione e l'incremento accertato della spesa per investimenti non si traduce in un aumento deciso dell'inflazione, a dimostrazione del fatto che i consumi delle famiglie sono ancora deboli. Anche in Europa e segnatamente in Italia le tracce della ripresa non danno segnali uniformemente positivi. Pure il Fondo Monetario Internazionale continua a rialzare le stime per il Pil italiano nel biennio 2017-2018: dopo la revisione attuata a luglio scorso, nel *World Economic Outlook* appena diffuso, l'Fmi ha rivisto a +1,5% la crescita italiana per quest'anno e a +1,1% quella per il prossimo. L'andamento dell'economia italiana resta comunque il più basso fra i paesi del G7: solo il Giappone si manterrà nel 2017 - secondo le stime Fmi - al livello dell'Italia. Il quadro mondiale delineato dal Fmi prevede una crescita del Pil globale nel 2017 del +3,5% e del +3,6% nel 2018. L'aumento del Pil USA (+2,3% nel 2017 e +2,5% nel 2018) farà da traino alla crescita delle economie avanzate che si dovrebbe assestare in un intorno del +2,0% sia nel 2017 che nel 2018. L'area dell'euro dovrebbe crescere del +1,6%, quanto all'Unione Europea le stime della Commissione europea prevedono una crescita del +1,8% sia nel 2017 che nel 2018; un'economia europea, che nonostante enormi difficoltà continua a riprendere forza, seppur lentamente. Le grandi economie della Uem continueranno a crescere con tassi differenziati. Anche l'inflazione nella zona euro dovrebbe riprendere a salire, passando dallo 0,2% nel 2016 all'1,7% nel 2017 e all'1,5% nel 2018.

Lo **scenario geopolitico europeo** permane denso di incognite. La crisi geopolitica dell'area euro, fomentata dalle tensioni antieuropeiste e separatiste in Gran Bretagna, in Spagna, nelle Fiandre, dalla conseguente crisi delle rappresentanze politiche tradizionali segnalano che la ripresa economica non è stata percepita dalla maggioranza dei cittadini europei e che per ampie fasce della popolazione le disuguaglianze nella distribuzione del reddito sono aumentate.

L'economia italiana cresce sia grazie alla domanda interna sia per il buon andamento delle esportazioni di beni e servizi. Migliorano alcuni aggregati di finanza pubblica, eccetto il debito pubblico, che tocca il record del 132,6% del Pil.

Si stima che il **Pil Veneto** nel 2017 cresca attorno all'1,6%, a una velocità, quindi, leggermente superiore rispetto alla media nazionale. Il risultato è attribuibile soprattutto a una **buona performance dell'industria veneta** che rimane competitiva, trainata da alcuni comparti dell'agroalimentare (vitivinicolo e dolciario), dal settore dell'occhialeria e dalle industrie della meccanica strumentale che hanno registrato buoni risultati in termini di fatturato ed export. La domanda interna supporta la ripresa (+1,6% per i consumi delle famiglie e +3,3% per gli investimenti) confermando i segnali di miglioramento delle condizioni delle famiglie venete, favoriti da una lieve ripresa dell'occupazione, da un clima di fiducia più disteso e dal buon andamento del reddito disponibile, sostenuto da un mantenimento del potere d'acquisto.

La performance attesa del Veneto, pur risultando positiva rispetto al contesto nazionale ed europeo, non mostra però quello slancio in grado di farla arrivare tra le economie europee più forti, proprio per una minor stabilità nella crescita della ricchezza dimostrata nell'ultimo decennio. A ogni modo l'occupazione regionale torna a salire in modo significativo e la disoccupazione continua a scendere, soprattutto quella femminile. Nel 2016 sono 2.081.205 i veneti occupati, ovvero l'1,4% in più

dell'anno scorso per un tasso del 64,7% contro il 63,6% del 2015, mentre le persone che cercano lavoro sono 151.103, il 3,5% in meno del 2015, con un tasso di disoccupazione pari al 6,8% contro il 7,1% dell'anno prima. Anche per i giovani sembra che la crisi abbia allentato la morsa: il tasso di disoccupazione dei 15- 24enni veneti (18,7%) ha perso sei punti percentuali e al tempo stesso sono diminuiti i giovani inattivi.

“Ripensare l'istruzione” è la strategia lanciata nel 2012 dalla Commissione europea, in vista dei cambiamenti socio economici che hanno travolto l'Europa, per incoraggiare gli Stati membri dell'Unione ad adottare un'azione che assicuri ai giovani di sviluppare le abilità e le competenze necessarie al mercato del lavoro, raggiungendo i loro obiettivi in tema di crescita e occupazione. Se quindi è dalle abilità che dipende la capacità dell'Europa di incrementare la crescita e la produttività, bisogna costruire le abilità adeguate al XXI secolo. In Veneto la quota di ragazzi che lasciano la scuola prematuramente ha raggiunto e superato il target europeo (10% entro il 2020): nel 2015 si registra un insuccesso scolastico per l'8,1% dei giovani 18-24enni contro il 18,1% del 2005, la seconda quota più bassa fra tutte le regioni italiane (primo il Friuli Venezia Giulia con il 6,9%). Inoltre, secondo i dati Invalsi, gli studenti veneti delle superiori (classi seconde) si distinguono arrivando a inserirsi nelle prime posizioni nelle classifiche regionali per i punteggi più elevati sia in italiano che in matematica e questo accade qualsiasi scuola superiore frequentino.

Lo sviluppo del capitale umano è un asse centrale dell'azione istituzionale della Fondazione di Venezia. Le risorse erogative e le attività di networking relazionale dell'Ente in favore del settore della Formazione e dell'Educazione sono in costante crescita. Particolare attenzione è data all'incontro fra domanda e offerta qualificata di lavoro sia attraverso le esperienze laboratoriali condotte con le imprese e delle Università nell'ambito del Progetto VEDE sia attraverso il progetto regionale di sviluppo di alternanza scuola lavoro per i licei dell'area Pa.Tre.Ve condotto in partnership con l'Ufficio Regionale Scolastico e con le Fondazioni di Padova e Treviso denominato Tutta un'altra ASL. I progetti di alta educazione formazione coinvolgono inoltre le rinnovate partnership strategiche con le Università cittadine e con la Fondazione Teatro la Fenice.

Nonostante il rallentamento del commercio mondiale, **le esportazioni venete hanno raggiunto nel 2016 il loro massimo storico**. Il buon andamento delle vendite di prodotti veneti sui mercati esteri può essere spiegato come sintesi di due diverse abilità imprenditoriali: i processi di ristrutturazione che hanno migliorato qualitativamente i prodotti e l'abilità di riorientare i flussi commerciali sia verso i Paesi più attraenti oggi, sia verso quelli con maggior potenziale per il futuro. Il Veneto è la seconda regione esportatrice italiana, con 58,2 miliardi di euro di fatturato estero, in crescita dell'1,3% annuo, in linea con l'andamento nazionale. I segnali di ripresa per l'economia veneta hanno interessato sia l'industria manifatturiera, sia i settori dei servizi maggiormente legati alla domanda industriale. Il livello di ricchezza creato complessivamente dalle imprese è tornato ai livelli pre-crisi, ma a beneficiarne sono state soprattutto le imprese in grado di reagire, **rilanciando l'innovazione e la presenza estera**.

Considerando la particolare struttura dell'imprenditoria veneta, caratterizzata da un elevato numero di piccole e medie imprese, una delle risposte per migliorare il grado di competitività e aprire nuove opportunità per l'impresa è rappresentata **dal ricorso a forme di aggregazione**. Le imprese manifatturiere venete che appartengono a gruppi presentano complessivamente livelli mediani di produttività confrontabili con quelli delle imprese medio-grandi. Un'impresa inserita in un gruppo beneficia, infatti, di una dimensione aggregativa superiore che facilita l'apertura al mercato internazionale e, attraverso la condivisione di risorse e strategie, riesce ad essere anche più competitiva ed efficiente. Oltre alle fusioni tra imprese, nel nostro ordinamento è stata introdotta, a partire dal 2010, **la figura giuridica delle Reti d'impresa**: il contratto di rete rappresenta un'opportunità da cogliere per il panorama produttivo regionale che necessita di superare la propria dimensione, sviluppando una cultura della condivisione e una progettualità

comune. In Veneto le imprese che hanno stipulato un contratto di rete sono 1.704, circa il doppio rispetto al biennio precedente. La rete globale della produzione si configura come la naturale evoluzione del modello di collaborazione del sistema produttivo contemporaneo e la possibilità di fare sistema permette alle imprese, soprattutto di piccola e media dimensione, di affrontare con maggiori strumenti le sfide imposte da un mercato sempre più dinamico.

L'intervento istituzionale della Fondazione allo sviluppo economico locale è storicamente improntato allo sviluppo sia di forme di aggregazione strategica fra le imprese venete sia di relazioni stabili fra il mondo delle imprese e quello dell'innovazione e della ricerca proveniente dalle Università Veneziane, sotto l'egida del **Progetto VEDE**, che giunge al quarto anno di realizzazione con importanti sviluppi in termini di diffusione e apprezzamento nell'ambito del tessuto imprenditoriale veneto.

Nel 2016 il Veneto ha realizzato un nuovo record storico, sia per il numero di turisti che vi hanno soggiornato sia per i pernottamenti totalizzati chiudendo, infatti, con 17,9 milioni di arrivi (+3,5% rispetto al 2015) e 65,4 milioni di presenze (+3,4%), cifre mai raggiunte prima.

Si può affermare ancora una volta che il **turismo rappresenta il settore più importante per l'economia veneta**, sia per la ricchezza direttamente prodotta che per l'economia indotta a monte e a valle dell'attività turistica: gli 11,3 miliardi di euro prodotti dalla lunga filiera del settore, rappresentano l'8,3% del Pil regionale. Nel 2015, in quanto ad arrivi di turisti, il Veneto si colloca in 4° posizione tra le regioni europee dopo Île de France, Catalogna e Andalusia.

Le statistiche fornite dal centro studi della Regione Veneto evidenziano che chi visita le città d'arte ha una più elevata propensione alla spesa: se un turista straniero in Veneto nel 2015 spendeva mediamente 106 euro al giorno, arrivava a quota 134 euro nelle città d'arte. Si stima che circa il 48% della spesa complessiva degli stranieri sia destinata a una vacanza di tipo culturale.

La città assume un ruolo sempre più strategico nello scenario europeo, qui si concentrano le principali sfide in ambito ambientale, sociale ed economico, sia in termini di potenziali soluzioni innovative che di rischio in termini di sostenibilità. **Il modello di sviluppo urbano ipotizza una "città del futuro"**, oltre i confini amministrativi e vista come città "funzionale" a servizio del proprio territorio di riferimento, privilegiando una struttura compatta di insediamenti con una limitata proliferazione urbana e capace di essere polo attrattivo di persone che vi gravitano per lavoro o studio. Ridimensionate le Province, acquistano maggior peso le Città metropolitane; parallelamente in Veneto si configurano cinque aree urbane (Padova, Treviso, Venezia, Verona e Vicenza). Molte città sono già impegnate nei progetti *Smart City* e si intravede per il futuro una *smart land* nella quale le opportunità si estendono a tutto il territorio regionale.

Il modello di sviluppo urbano europeo ipotizza una "città del futuro", che dovrebbe essere un luogo di sviluppo sociale avanzato; una piattaforma per la democrazia, il dialogo culturale e la diversità; un luogo verde di rigenerazione ecologica e ambientale; polo di attrazione e motore della crescita economica.

In questa prospettiva la Fondazione di Venezia sta realizzando uno dei più ambiziosi progetti di rigenerazione urbana condotti da un privato su una città italiana: il polo M9, ove si vuole portare a sintesi una risposta progettuale in grado di rispondere alle esigenze di innovazione, di formazione e ricerca sociale e culturale finalizzata allo sviluppo economico e all'utilità sociale del territorio veneziano sopra evidenziate. Si tratta di un investimento che intreccia tutti i settori rilevanti di intervento della Fondazione per il quale la Fondazione ha messo a disposizione oltre che ai propri frutti anche una consistente porzione del proprio patrimonio.

In questo contesto e con queste premesse sono stati definiti nuovi indirizzi e nuovi criteri per la redazione del PPP 2018 – 2020, che vengono di seguito descritti.

PARTE SECONDA – IL PATRIMONIO

1 Linee generali della gestione patrimoniale e della politica degli investimenti (art. 10, comma 1, lettera j, dello Statuto)

Il Consiglio Generale della Fondazione, ai sensi dell'articolo 10, comma 1, lettera j) dello statuto **delibera annualmente le linee generali della gestione patrimoniale e della politica degli investimenti.**

Ai sensi dell'art. 1 del Regolamento per la gestione del patrimonio e in ottemperanza alle disposizioni contenute negli articoli 2, 3 e 4 del Protocollo di Intesa ACRI MEF del 22 aprile 2015, le politiche di investimento sono ispirate al perseguimento dei seguenti obiettivi:

- salvaguardia del valore del patrimonio attraverso l'adozione di idonei criteri prudenziali di diversificazione del rischio;
- conseguimento di un rendimento che consenta di destinare all'attività istituzionale un flusso di risorse finanziarie coerente con gli obiettivi pluriennali stabiliti dalla Fondazione;
- stabilizzazione nel tempo del livello delle risorse da destinare alle finalità istituzionali, attraverso opportune politiche di accantonamento;
- collegamento funzionale con le finalità istituzionali e in particolare con lo sviluppo del territorio.

Con il fine di perseguire gli obiettivi predetti, il Consiglio Generale:

- definisce le linee generali di impiego, con riferimento alle classi di attività oggetto di investimento e relativo *benchmark* strategico (c.d. *asset allocation* strategica);
- individua, d'intesa con il Consiglio di Amministrazione, gli obiettivi di consistenza del fondo stabilizzazione erogazioni;
- elabora gli indirizzi generali riguardanti gli investimenti nel Capitale Strumentale;
- destina quote del patrimonio agli impieghi in rapporto funzionale con le finalità statutarie (investimenti nel Capitale Strumentale – Finanziario e Strumentale in senso stretto).

2 Sintesi dei vincoli cogenti derivanti dal Protocollo di Intesa ACRI – MEF

Si riportano di seguito i vincoli principali per la gestione del patrimonio introdotti dal Protocollo di Intesa ACRI – MEF, recepiti integralmente nel Regolamento vigente per la Gestione del Patrimonio, e le principali conseguenze in capo alla Fondazione:

Art. 2 commi 1-3: si impongono criteri stringenti per la gestione patrimoniale come la scelta degli strumenti migliori per liquidabilità, qualità e rapporto rischio rendimento, la necessità di approntare una efficiente gestione del patrimonio effettuata sulla base di regolamenti specifici.

Per la Fondazione di Venezia ciò comporta un impegno vincolante alla prosecuzione del percorso iniziato nel 2015 verso una gestione professionale del Capitale Finanziario con un profilo di rischio rendimento complessivamente in linea con quello definito dall'AAS.

Art. 2 commi 4-8: esposizione verso un singolo soggetto emittente non superiore a un terzo degli attivi, valutati al *fair value*.

Per la Fondazione di Venezia, nello specifico, il processo di diversificazione in atto rispetto alla partecipazione in Intesa Sanpaolo ha portato l'esposizione alla data del 31/10/2017 stabilmente entro i limiti del protocollo (17,9%). In prospettiva dovrà invece essere posta attenzione alla

concentrazione nella partecipazione in Polymnia, che dovrebbe attestarsi al termine del periodo di piano ad un livello non inferiore al 25% del patrimonio.

Artt. 3 e 4: limiti su indebitamento (10% patrimonio) e sulle operazioni in derivati (solo copertura).

La Fondazione non ha in essere né ha in progetto di realizzare operazioni di investimento a leva. Per quanto concerne le operazioni in derivati, le uniche messe in atto e che prevede di reiterare sono vendite di *call option* aventi come attivo sottostante la banca conferitaria, autorizzate dall'Autorità di Vigilanza e legate all'ottimizzazione del prezzo di vendita della partecipazione in Intesa.

Art. 5: utilizzo del reddito per investimenti in imprese ed enti strumentali tenendo conto degli investimenti immobiliari in esse contenute.

Detto vincolo impone limiti alle capitalizzazioni sulle strumentali realizzate con il patrimonio: devono essere effettuate per coprire esclusivamente i fabbisogni di natura immobiliare rispettando i medesimi vincoli presenti per questi investimenti qualora effettuati direttamente dalla Fondazione. Il valore patrimoniale delle società strumentali capitalizzate con il patrimonio della Fondazione e non con il suo reddito deve rappresentare il 100% del valore degli immobili in esse contenute, come in effetti vale per la società strumentale Polymnia Venezia Srl.

3 Criteri di composizione del patrimonio / Struttura del Patrimonio

Ai sensi dell'art. 5 del Regolamento per la gestione del patrimonio l'attivo patrimoniale della Fondazione è articolato in quattro classi identificate in base al grado di coerenza con gli scopi istituzionali:

- **il Capitale Finanziario** (in senso stretto) è costituito sia da classi di attivo finalizzate alla generazione di redditi e all'accrescimento del capitale per assicurare un livello minimo di redditività sia da classi di attivo finalizzate alla generazione di valore attraverso l'assunzione di rischi di mercato e al perseguimento di obiettivi di diversificazione e di produzione di extra rendimento (con bassa correlazione rispetto al mercato). Si caratterizza per la natura esclusivamente finanziaria dell'investimento. I suoi componenti sono pertanto liquidi e fungibili;
- **il Capitale Finanziario Strumentale**, (prevalentemente finanziario) è costituito da classi di attivo assimilabili per funzione a quelle del Capitale Finanziario, si caratterizza per la natura prevalentemente finanziaria degli investimenti in cespiti che tuttavia presentano un certo grado di coerenza con gli scopi istituzionali (art. 2 comma 1 D. Lgs. 153/99) e con le funzioni della Fondazione. I suoi componenti sono tendenzialmente illiquidi ma non privi di un mercato di riferimento dunque non infungibili in linea di principio;
- **il Capitale Strumentale Finanziario**, (prevalentemente strumentale) è costituito da investimenti di natura finanziaria, il cui oggetto sociale presenta identità con i settori di intervento statutari, nei quali tuttavia la Fondazione non esercita il controllo. I suoi componenti sono illiquidi e tendenzialmente infungibili rappresentando essi stessi il conseguimento degli scopi istituzionali realizzati dalla Fondazione attraverso l'investimento del proprio reddito in società di capitali (*Mission Related Investments*);
- **il Capitale Strumentale** (in senso stretto) è costituito da investimenti in cespiti strumentali operanti nei settori di intervento statutari. Tali investimenti non generano necessariamente un reddito (possono però crescere di valore nel tempo), ma contribuiscono a perseguire la missione della Fondazione. Questi investimenti non generano necessariamente reddito finanziario, ma devono generare un "reddito di missione" cioè un valore (culturale, sociale ecc.) coerente con gli obiettivi istituzionali della Fondazione. Ne fanno parte le società e gli enti

strumentali, le collezioni storico-artistiche, la sede della Fondazione, la Casa dei Tre Oci. Come per il capitale Strumentale Finanziario, i suoi componenti sono illiquidi e sostanzialmente infungibili rappresentando essi stessi il conseguimento degli scopi istituzionali realizzati dalla Fondazione attraverso l'investimento del proprio reddito o anche direttamente del patrimonio nella missione fondazionale.

Trasversalmente a questa classificazione, gli investimenti patrimoniali della Fondazione sono classificati secondo le seguenti categorie:

- *performing*: sono gli investimenti che generano un reddito su base annua;
- *non-performing*: rappresentano gli investimenti che non generano un reddito *liquidi* (o immediatamente liquidabili): sono le attività assimilabili alle disponibilità di cassa o di conto corrente, oppure i titoli quotati su mercati regolamentati;
- *non liquidi* (o non immediatamente liquidabili): comprendono le attività non riconducibili alla tipologia degli investimenti liquidi.

3.1 La dimensione e l'articolazione del patrimonio

La tabella sottostante propone un confronto fra il valore di bilancio dell'attivo patrimoniale della Fondazione al 31 ottobre 2017 (382 milioni) e il "*fair value*" determinato ai sensi del Protocollo di Intesa ACRI MEF e del documento redatto dalla Commissione Bilancio e Questioni Fiscali dell'ACRI in applicazione del predetto Protocollo alla stessa data (462 milioni). Quest'ultimo corrisponde al valore medio di mercato dell'ultimo semestre dalla data di rilevazione per gli *asset* quotati.

Per gli *asset* partecipativi non quotati è stato utilizzato il metodo del patrimonio netto, mentre per le altre classi di attivo (immobili, beni artistici) si è provveduto, ove disponibile a fornire un valore basato su perizie di stima ufficiali. In assenza di perizie aggiornate è stato utilizzato il valore di carico.

Tabella 1 – Patrimonio della Fondazione, confronto tra valori di bilancio al 31 dicembre 2016 e al 31 ottobre 2017 e il fair value alla stessa data (valori in migliaia di euro)

Soggetto giuridico		Cespite	Valore di bilancio al 31 dic 16 in mln euro	Valore di bilancio al 31 ott 17 in mln euro	Fair Value ACRI MEF al 31 ott 17 in mln euro	Fair Value (ACRI MEF) 31 ott 17 %
Capitale finanziario	Società	Intesa SanPaolo	108,00	64,42	83,28	18,0%
		H-Farm Ventures	0,02	0,00	0,00	0,0%
		Totale	108,02	64,42	83,28	18,0%
	Polizze, buoni di risparmio, time deposit, gestione interna	Intesa SanPaolo 31.3.2018 tv (circolante)	1,07	0,54	0,54	0,1%
		Mediobanca 31.1.2018 (circolante)	0,93	0,93	0,95	0,2%
		Unicredit 11.12.2017 sub tv (circolante)	0,90	0,90	0,92	0,2%
		UBI Banca 01.09.2017 tv (circolante)	1,80	-	-	-
		Disponibilità liquide	93,52	75,31	75,36	16,3%
	Totale	98,22	77,67	77,77	16,8%	
	Gestioni esterne	Fondi	9,00	94,86	96,78	21,0%
Totale		9,00	94,86	96,78	21,0%	
Totale Capitale Finanziario			215,24	236,96	257,84	55,9%
Capitale Finanziario Strumentale	Società	Save (immobilizzato)	6,80	-	-	-
		CDP (immobilizzato)	43,57	43,57	96,87	21,0%
		Veneto Banca (*) (circolante)	0,03	-	-	-
	Totale società	50,39	43,57	96,87	21,0%	
	Fondi	PM & Partners (*)	1,93	1,93	6,98	1,5%
Fondo Veneto Casa (*)		2,50	2,50	2,49	0,5%	
Totale fondi	4,43	4,43	9,47	2,1%		
Totale Capitale Finanziario Strumentale			54,82	48,00	106,34	23,0%
Capitale Strumentale Finanziario	Società	Marsilio (*)	0,40	0,40	0,40	0,1%
		Art Defender (*)	0,26	0,26	0,26	0,1%
		Civita Cultura (*)	0,24	0,24	0,24	0,1%
		Fenice Servizi-FEST (*)	1,19	1,19	1,21	0,3%
		Winegraft (*)	0,05	0,05	0,03	0,0%
		Film Master Group - IEN (*)	0,16	0,16	0,16	0,0%
		Civita Tre Venezie (*)	0,25	0,25	0,24	0,1%
		Istituto Enciclopedia Italiana Treccani (*)	1,20	1,20	1,20	0,3%
Totale Capitale Strumentale Finanziario			2,54	2,54	2,54	0,5%
Capitale strumentale	Società	Polymnia	53,52	61,26	61,26	13,3%
		Fondazioni	Fondazione con il Sud	1,43	1,43	1,43
		Fondazione Venezia 2000 (ex FM9)	0,26	-	-	-
	Beni mobili	Beni artistici e culturali	10,30	10,30	10,30	2,2%
	Immobili	Sede della Fondazione	15,92	15,92	15,92	3,4%
Tre Oci		-	6,01	6,01	1,3%	
Totale Capitale Strumentale			81,42	94,90	94,90	20,6%
TOTALE GENERALE			354,02	382,40	461,62	100,0%

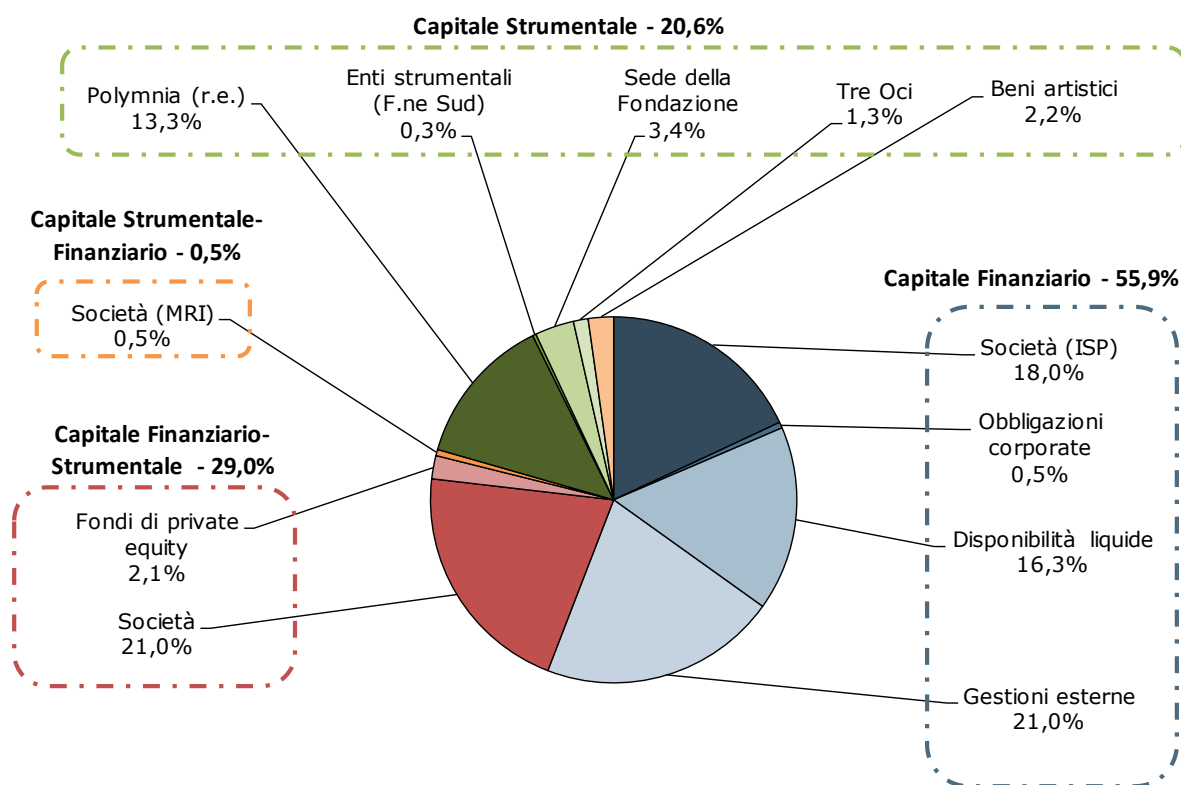
(*) Le partecipazioni in società non quotate e nei fondi sono valorizzate sulla base della frazione di patrimonio netto risultante dall'ultimo bilancio della società.

Tabella 2 – Patrimonio della Fondazione per tipologia (fair value al 31.10.2017 in milioni di euro)

CLASSIFICAZIONE (fair value al 31.10.2017 in mln euro)	Capitale Finanziario	Capitale Finanziario - Strumentale	Capitale Strumentale - Finanziario	Capitale Strumentale	TOTALE
Equity	83,28	96,87	2,54	61,26	243,94
Obbligazioni corporate	2,41	-	-	-	2,41
Disponibilità liquide	75,36	-	-	-	75,36
Gestioni esterne	96,78	-	-	-	96,78
Fondi di private equity	-	9,47	-	-	9,47
Immobili	-	-	-	21,92	21,92
Beni Culturali	-	-	-	10,30	10,30
Altri (Fondazione con il Sud)	-	-	-	1,43	1,43
Totale	257,84	106,34	2,54	94,90	461,62
Performing	257,84	103,85	0,40	-	362,09
Non performing	-	2,49	2,14	94,90	99,53
Totale	257,84	106,34	2,54	94,90	461,62
Liquidi	257,84	-	-	-	257,84
Non liquidi	-	106,34	2,54	94,90	203,78
Totale	257,84	106,34	2,54	94,90	461,62

Tabella 3 – Patrimonio della Fondazione per tipologia (% sul fair value al 31.10.2017)

CLASSIFICAZIONE (% su fair value al 31.10.2017)	Capitale Finanziario	Capitale Finanziario - Strumentale	Capitale Strumentale - Finanziario	Capitale Strumentale	TOTALE
Equity	18,0%	21,0%	0,5%	13,3%	52,8%
Obbligazioni corporate e titoli di stato	0,5%	-	-	-	0,5%
Polizze, buoni di risparmio, time deposit, liquidità	16,3%	-	-	-	16,3%
Gestioni esterne	21,0%	-	-	-	21,0%
Fondi di private equity	-	2,1%	-	-	2,1%
Immobili	-	-	-	4,7%	4,7%
Beni Culturali	-	-	-	2,2%	2,2%
Altri (Fondazione con il Sud)	-	-	-	0,3%	0,3%
Totale	55,9%	23,0%	0,5%	20,6%	100,0%
Performing	55,9%	22,5%	0,1%	-	78,4%
Non performing	-	0,5%	0,5%	20,6%	21,6%
Totale	55,9%	23,0%	0,5%	20,6%	100,0%
Liquidi	55,9%	-	-	-	55,9%
Non liquidi	-	23,0%	0,5%	20,6%	44,1%
Totale	55,9%	23,0%	0,5%	20,6%	100,0%

Grafico 1 – Composizione attuale dell'attivo patrimoniale a *fair value* al 31 ottobre 2017

Il **Capitale Finanziario**, rappresenta la porzione di patrimonio disponibile per l'attività di gestione sul quale viene tarata l'*asset allocation* strategica. Costituisce il **55,9%** dell'attivo patrimoniale, per un controvalore complessivo pari a circa 258 milioni di euro.

Il **Capitale Finanziario Strumentale**, che rappresenta il **23%** dell'attivo patrimoniale, per un controvalore complessivo pari a circa 106 milioni di euro, è composto dall'investimento in CDP oltre che in quote di fondi di *private equity* e di *social housing*.

Il **Capitale Strumentale Finanziario**, che rappresenta lo **0,5%** dell'attivo patrimoniale, per un controvalore complessivo pari a 2,5 milioni di euro, comprende esclusivamente *mission related investments* ovvero partecipazioni in società (Marsilio Editori S.p.A., Civita Tre Venezie S.r.l., Civita Cultura Holding S.r.l., Art Defender S.p.A., FEST S.r.l., Winegraff S.r.l., Film Master Group IEN S.p.A., Istituto dell'Enciclopedia Italiana fondata da Giuseppe Treccani S.p.A.) che operano nell'ambito dello sviluppo economico e culturale del territorio di riferimento della Fondazione o nell'ambito dei suoi ambiti istituzionali. Questa porzione di capitale è completamente appostata a bilancio fra le immobilizzazioni finanziarie.

Il **Capitale Strumentale**, che rappresenta il **20,6%** dell'attivo patrimoniale, per un controvalore complessivo pari a 94,9 milioni di euro, comprende oltre all'interessenza detenuta nel fondo di dotazione della Fondazione con il Sud per 1,4 milioni di euro, la partecipazione nella società strumentale Polymnia Venezia S.r.l. per un totale di 61,3 milioni di euro corrispondenti sostanzialmente alla somma del valore degli immobiliari detenuti dalla stessa, la sede della Fondazione di Venezia e della Casa dei Tre Oci per un ammontare complessivo pari a 21,9 milioni di euro. Comprende altresì alcuni cespiti storico-culturali per un valore di circa 10,3 milioni di euro fra cui la collezione artistica della banca conferitaria (dipinti, vetri e tessuti) una collezione fotografica, una collezione di strumenti di scrittura e altre opere d'arte.

3.2 Situazione attuale dell'allocazione e gestione degli attivi

In applicazione delle Linee del Piano Pluriennale 2017-2019, per la prima volta nella storia venticinquennale della Fondazione di Venezia, è stato dato corso a un **processo sistematico di diversificazione** del portafoglio finanziario dell'Ente, principalmente attraverso la cessione di 20 milioni di azioni Intesa San Paolo, a un prezzo medio di 2,77 euro (che diventa 2,82, tenuto conto della vendita effettuata nel biennio a valere sulla medesima autorizzazione ricevuta dal MEF) portando la percentuale sugli attivi della partecipazione nella Conferitaria al 17,9%. Sul fronte della diversificazione, il Consiglio ha già provveduto a formulare una richiesta all'Autorità di Vigilanza per **la dismissione totale della partecipazione nella banca**. Nel corso del 2017 è stata inoltre liquidata, aderendo all'OPA totalitaria, la partecipazione in SAVE S.p.A. Il controvalore di cessione delle partecipazioni dismesse, così come tutti gli attivi liquidi fruttiferi del portafoglio confluiranno, a partire da dicembre 2017 all'interno della SICAV costituita per nostro conto da G.A.M. denominata **DOGAL Multimanager Diversified fund**. Le linee guida di gestione della SICAV, suddivisa in tre comparti affidati ciascuno a un gestore specializzato, selezionato attraverso un bando a invito predisposto con l'ausilio dell'Advisor, si attengono alle indicazioni dell'asset allocation strategica definita, sempre con il supporto dell'Advisor, in ottica di Asset & Liability Management, riportata all'interno del presente documento come indicazione di Piano. Il nuovo modello di gestione prevede il rafforzamento organizzativo del processo di investimento sia attraverso la costituzione di un Comitato Tecnico per gli Investimenti con funzioni consultive, propositive e di controllo – nominato dal Consiglio di Amministrazione lo scorso ottobre, sia attraverso l'istituzione di un processo di Controllo e Gestione dei Rischi esternalizzato all'Advisor. Tale modello di gestione rappresenta una delle *best practice* organizzative adottate dagli investitori istituzionali e si configura come uno strumento efficiente, flessibile e robusto per la gestione degli investimenti e per il controllo dei rischi e dovrebbe portare a una sensibile semplificazione della gestione amministrativa e contabile del portafoglio della Fondazione, garantendo la totale trasparenza della gestione e la valorizzazione *mark to market* di ogni strumento oltre che l'accesso più rapido a una molteplicità di mercati e strumenti e un presidio più efficiente dei rischi. Anche sotto il profilo dei costi complessivi - c.a. 50bp - il modello si configura come uno strumento efficiente e competitivo sul mercato.

Permangono tuttavia alcune criticità strutturali sul portafoglio della Fondazione, prima fra tutte **l'elevata illiquidità del portafoglio**, ca. il 44% del patrimonio a oggi, se si considerano le posizioni finanziarie in CDP, nel fondo Veneto Casa, ma soprattutto nell'intero comparto del Capitale Strumentale Finanziario e del Capitale Strumentale, ove sono presenti Polymnia con tutto il comparto immobiliare di M9, la sede e la Casa dei Tre Oci.

Parimenti rilevante e strettamente collegata alla prima criticità è **l'elevata concentrazione attuale e prospettica della componente immobiliare** con redditività non soddisfacente. Il peso complessivo della componente immobiliare è attualmente pari al 18,8% sul totale del portafoglio a *fair value*, concentrata per ca. il 75% nella partecipazione in Polymnia. A tendere la percentuale dovrebbe attestarsi a un livello non inferiore al 27%. Tenuto anche conto dei vincoli alla concentrazione del patrimonio in un unico asset potrebbe essere opportuno valutare la dismissione di alcuni cespiti immobiliari e il successivo reinvestimento dei controvalori di cessione nel capitale finanziario.

Una riduzione della componente immobiliare potrebbe inoltre consentire alla gestione patrimoniale di approcciare investimenti illiquidi ma decorrelati con l'andamento dei mercati finanziari quali la sottoscrizione di fondi di **private equity**, costruendo possibilmente un portafoglio internazionale a scadenze diversificate, realizzato sia in sottoscrizione diretta rispettando i *closing* tradizionali di investimento sia attingendo al mercato secondario, per ridurre la durata finanziaria complessiva del comparto.

4 Vincoli derivanti dagli impegni istituzionali della Fondazione

La Fondazione di Venezia si appresta ad approvare il bilancio 2017 accantonando al fondo di stabilizzazione delle erogazioni 11,5 milioni di euro ricostituendo di fatto l'ammontare di tale fondo portando la sua consistenza a essere pari a 2,8 volte le erogazioni annuali attese nel periodo di piano stimate in 4,5 milioni di euro.

Nel DPP 2018, approvato dal Consiglio Generale del 27 ottobre 2017, la Fondazione si è posta l'obiettivo programmatico di raggiungere eccezionalmente il livello di erogazioni di euro 6,2 milioni (6,7 se si tiene conto dell'utilizzo del credito di imposta sul fondo per il contrasto alla povertà educativa), per poter sostenere con un impegno di 1,7 milioni al di sopra della normale disponibilità erogativa di 4,5 milioni di euro la fase di start up di M9. Nel corso del 2018 sarà infatti completata la realizzazione del Polo M9 che si prevede sarà inaugurato nel mese di dicembre. Per tale ragione si prevede che la fase di star up del progetto, nel quale la Fondazione ha investito ca. 100 milioni del proprio patrimonio, possa assorbire il 50% circa delle risorse erogative previste in sede di DPP 2018. Nel periodo di piano tuttavia si prevede che il progetto possa arrivare ad assorbire complessivamente il 10-15% dell'ammontare complessivo del livello erogativo atteso.

Nel dettaglio si tiene conto di un flusso di ricavi che assume sul triennio alcune condizioni di successo in merito alla redditività media degli attivi che si assume crescente (*blue sky scenario*: rispetto delle ipotesi di piano di ISP per i dividendi, CDP con una redditività a ca. il 4% del capitale investito, patrimonio gestito con redditività media del 4% netto) e di una politica di contenimento dei costi di gestione che mantiene in una prospettiva di stabilità un ammontare di circa 3 milioni per gli oneri funzionamento della Fondazione nonostante l'inserimento dei costi di gestione della Casa dei Tre Oci, che sono comunque controbilanciati dagli affitti percepiti. Al netto dei costi della Casa i costi di gestione propriamente detti sarebbero scesi al di sotto dei 3 milioni. Nel periodo di Piano la disponibilità media per attività istituzionali si attesta pertanto su un intorno di 4,5 milioni, se si esclude l'evento eccezionale della plusvalenza attesa sul fondo di private equity, compresa dal livello crescente della svalutazione di Polymnia per effetto delle perdite indotte dagli ammortamenti.

5 Asset allocation strategica

Il presente Piano Pluriennale fa propria l'*asset allocation* strategica elaborata dal Gruppo di Lavoro per la Gestione del Patrimonio, con l'ausilio dell'*advisor*, approvata, ai sensi dell'art. 10, comma 1, lettera j, dello Statuto, dal Consiglio Generale nella seduta del 29 gennaio 2016 e contenuta nel PPP 2016-2018 e nel PPP 2017-2019.

L'allocazione obiettivo è valevole per il Capitale Finanziario e tiene in considerazione il rapporto fra rischio e rendimento del portafoglio obiettivo della Fondazione, le esigenze di preservazione del valore reale del patrimonio nonché di mantenimento e consolidamento della capacità erogativa nel lungo termine. L'AAS vale tuttavia anche per il Capitale Finanziario Strumentale come metodo di valutazione del rapporto rischio rendimento degli investimenti e, nella misura in cui lo stesso sia sostituibile, come allocazione obiettivo dei controvalori di smobilizzo.

L'*asset allocation* individuata definisce in termini teorici:

- 1) un livello di rendimento atteso su base annua del 4% ca.
- 2) una misura di rischio sulla base del rendimento atteso definita in termini di volatilità annualizzata pari all'8% ca.
- 3) un indice di *Sharpe* non inferiore a 0,5

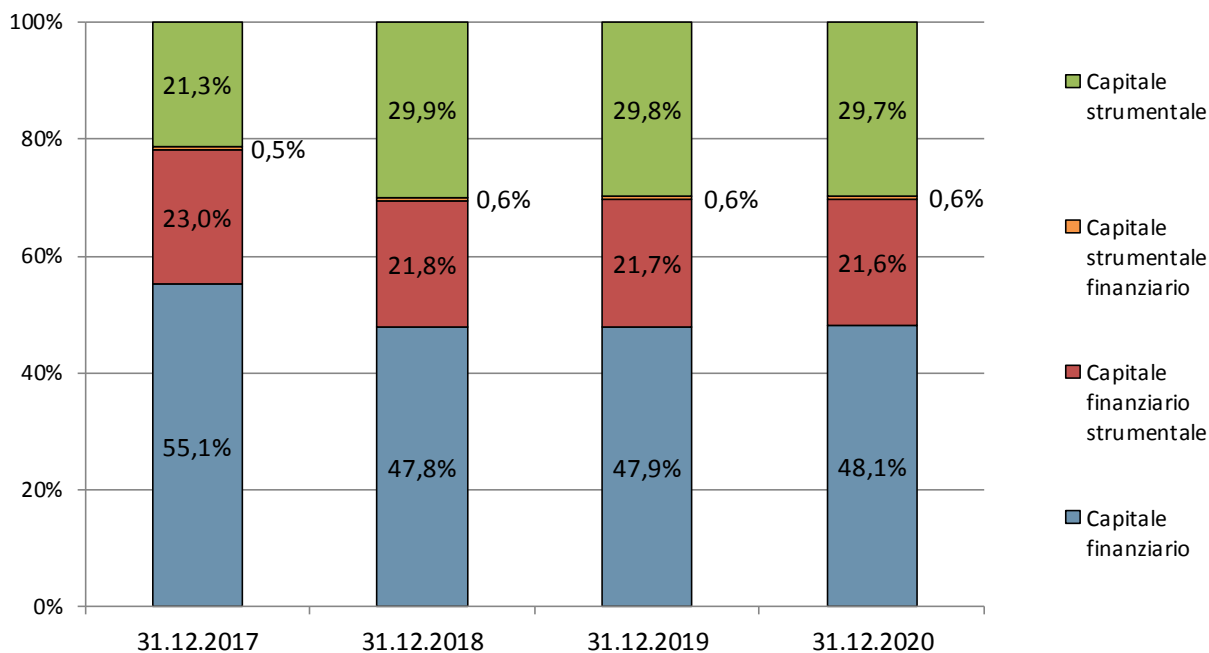
5.1 Linee tendenziali di consistenza del patrimonio della Fondazione

Si ipotizza nelle tabelle sottostanti per semplicità, la sostituzione progressiva di capitale finanziario con capitale strumentale nella misura necessaria a soddisfare il fabbisogno finanziario di M9 (immobili e allestimenti).

Tabella 4 – Evoluzione prospettica della composizione del patrimonio della Fondazione in percentuale sviluppata a partire dal *fair value* attuale dei singoli asset

Tipologia (%)	Composizione del patrimonio prospettica al 31.12.17	Composizione del patrimonio prospettica al 31.12.18	Composizione del patrimonio prospettica al 31.12.19	Composizione del patrimonio prospettica al 31.12.20
Capitale finanziario	55,1%	47,8%	47,9%	47,9%
Capitale finanziario strumentale	23,0%	21,8%	21,7%	21,7%
Capitale strumentale finanziario	0,5%	0,6%	0,6%	0,6%
Capitale strumentale	21,3%	29,9%	29,8%	29,8%
Totale	100%	100%	100%	100%
Asset illiquidi	44,9%	52,2%	52,1%	52,1%
Capitale performing	77,6%	69,0%	69,1%	69,1%
Concentrazione su titoli bancari/finziari	39,3%	39,5%	39,4%	39,4%
Concentrazione su immobiliare	18,8%	27,3%	27,2%	27,2%

Grafico 2 – Evoluzione prospettica della composizione del patrimonio della Fondazione 2017 – 2020



A fine 2020, ultimo anno del piano, il capitale *performing* della Fondazione si attesterebbe al 70% del totale (dal 78% di partenza). La componente illiquida passa dal 45% al 52%.

6 Le risorse disponibili

6.1 La stima delle risorse provenienti dalla gestione patrimoniale

La stima sulle risorse disponibili si basa sull'attuale composizione del portafoglio della Fondazione e della sua evoluzione prospettica sulla base degli investimenti nel Polo M9 nell'ipotesi che una diversa e maggiormente diversificata composizione degli attivi possa generare almeno la quantità di redditi attualmente ritraibili dal portafoglio, pur se con una volatilità ridotta.

Il Capitale Finanziario costituito dalla partecipazione detenuta in ISP e dal risultato delle gestioni esterne sono attesi proventi per un ammontare complessivo pari a euro 10,7 milioni nel 2018, 11 milioni nel 2019 e 11,4 milioni nel 2020. In particolare per quanto riguarda la redditività della partecipazione detenuta in ISP si è tenuto conto delle stime sui dividendi unitari attesi in distribuzione per il periodo 2018 – 2020 fornite dall'*advisor* (0,203 euro per il 2018, 0,197 euro per il 2019, 0,209 euro per il 2020) mentre, per quanto attiene alla redditività delle gestioni esterne questa è stata ipotizzata essere pari a c.a. il 4% lordo annuo.

La stima sulla redditività del portafoglio affidato alle gestioni patrimoniali esterne è stata effettuata, con l'ausilio dell'*advisor*, a partire dall'*asset allocation* strategica.

Si evidenzia inoltre che il fabbisogno finanziario derivante dalle previsioni del *cash – flow* di M9 sarà soddisfatto dalla liquidità in conto corrente e dalla liquidazione di un fondo di *private equity*.

Per quanto riguarda il Capitale Finanziario Strumentale, sono previsti dividendi da CDP stimati a partire dal *pay out ratio* medio registrato nel corso dell'ultimo periodo associato alle previsioni del "Piano Industriale Gruppo CDP 2020" dal quale si evince un utile medio pari a c.a. 1,4 miliardi di euro all'anno. In particolare è stata prudenzialmente prevista la distribuzione di un dividendo pari all'80% di quello distribuito nel corso degli ultimi esercizi e quindi pari a euro 2,044 per azione.

I proventi dell'esercizio 2018 annoverano inoltre la plusvalenza derivante dalla liquidazione del fondo di *private equity* PM & Partners stimata in c.a. 4 milioni di euro.

È infine previsto che il Capitale Strumentale produca una fonte di reddito connessa alla locazione di alcuni spazi della sede oltre che della Casa dei Tre Oci (immobile che sino a metà del 2017 rientrava nel patrimonio della società strumentale Polymnia Venezia S.r.l.) per un ammontare lordo di 287 mila euro.

6.2 Redditività attesa del patrimonio

Nel paragrafo precedente sono state illustrate le ipotesi di redditività attesa sulla porzione di capitale affidata in gestione patrimoniale, che dovrebbe fare riferimento al benchmark strategico (4%). Nel portafoglio della Fondazione questa porzione è rappresentata da quanto verrà conferito a partire dal dicembre 2017 all'interno del comparto SICAV – *DOGAL Multimanager Diversified fund*, ca. il 29% del totale a *fair value*. In prospettiva, a seguito della dismissione di ISP, tale porzione potrebbe allargarsi fino a comprendere l'intero comparto del Capitale Finanziario.

Secondo le ipotesi qui formulate di composizione del patrimonio la redditività complessiva deve tenere conto anche del peso degli *asset* che presentano prospettive di redditività disomogenee, anche negative o pari a zero. Calcolando la redditività del patrimonio come rapporto fra l'ammontare dei proventi attesi e il patrimonio valutato a *fair value*, nel periodo di piano la redditività complessiva al lordo delle imposte dovrebbe essere in media pari a ca. il 3,4%.

6.3 La struttura dei costi e l'avanzo di esercizio

La politica di contenimento dei costi generali avviata a partire dall'esercizio 2014 e rafforzata nel periodo 2015 – 2017 fa sì che il livello dei costi generali si mantenga in un intorno dei 3 milioni di euro (3,0 mln nel 2018, 3,02 mln nel 2019 e 3,04 mln 2020) con una riduzione del 15% ca. rispetto ai dati del consuntivo 2015.

Tenuto conto che c.a. il 10% del totale dei costi è riferibile agli oneri connessi al *facility management* della sede si raccomanda di valutare l'attuazione di operazioni volte al contenimento di tali spese, ad esempio attraverso la messa a reddito di ulteriori porzioni del palazzo ferma restando la necessità di ridurre l'esposizione al comparto immobiliare espressa nelle linee di asset *allocation*.

Il piano tiene inoltre in considerazione degli effetti di quanto previsto sia dal Protocollo di Intesa ACRI MEF che dagli orientamenti contabili in tema di bilancio approvati dal Consiglio dell'ACRI nella seduta del 16 luglio 2014 i quali prevedono, per le società strumentali che: *“per apporti a copertura di future perdite, vanno utilizzate le risorse messe a disposizione dell'attività istituzionale con procedure eventualmente alternative in presenza nel bilancio di esercizio di cespiti in grado di produrre l'adeguata redditività di cui all'art. 7 del d.lgs. n. 153 del 1999”*.

In questo senso gli apporti in conto capitale a copertura delle perdute della strumentale Polymnia sono stati finanziati con la disponibilità per attività istituzionali, ossia con le erogazioni a eccezione della parte relativa agli ammortamenti che viene evidenziata per i quali la Fondazione di Venezia rileva a conto economico una svalutazione di pari importo.

L'inaugurazione del Polo M9 nel corso del 2018 e la successiva fase di *star up* del progetto fa sì che il conto economico della Fondazione si trovi ad assorbire tra le svalutazioni delle immobilizzazioni finanziarie la parte della perdita attesa rilevata da Polymnia relativa agli ammortamenti degli immobili di sua proprietà. In particolare si prevede che tale voce passi da 510 mila euro attesi per il 2017 a ca. 1,9 milioni di euro attesi per il 2020.

Tenuto conto delle premesse relative ai proventi e ai costi, l'avanzo di esercizio è previsto attestarsi fra i 9,6 milioni di euro del 2018 e i 6,3 milioni di euro del 2020 e tale contrazione è dovuta oltre che alla plusvalenza attesa sulla liquidazione di un fondo di *private equity* all'assorbimento da parte del conto economico della Fondazione tra le svalutazioni dell'onere relativo a M9.

La tabella che segue riporta il conto economico previsionale e un dettaglio di alcune voci del passivo dello stato patrimoniale degli esercizi compresi nel periodo di piano.

Tabella 5 – Ipotesi di Piano 2018 – 2020

Piano 2018 - 2020 CONTO ECONOMICO		Delibera CG 27.10.2017		
		DPP 2018	Piano 2019	Piano 2020
A	PROVENTI	17.958.000	14.276.000	14.631.000
	Proventi della gestione ordinaria del portafoglio	13.671.000	13.989.000	14.344.000
A.1	<i>dividendi ISP</i>	4.987.897	5.825.472	6.180.323
A.2	<i>dividendi CDP</i>	2.921.581	2.921.581	2.921.581
A.3	<i>dividendi portafoglio azionario</i>	-	-	-
A.4	<i>interessi e proventi assimilati</i>	-	-	-
A.5	<i>altri proventi</i>	-	-	-
A.6	<i>risultato delle gestioni patrimoniali individuali</i>	5.761.522	5.241.947	5.242.096
	Altri proventi (ricavi da affitto spazi sede)	287.000	287.000	287.000
	Proventi della gestione straordinaria	4.000.000	-	-
A.7	<i>plusvalenze su titoli</i>	4.000.000	-	-
A.8	<i>proventi su vendita derivati</i>	-	-	-
B	COSTI DI FUNZIONAMENTO	3.009.000	3.024.000	3.040.000
B.1	Compensi e rimborsi cariche sociali	616.000	616.000	616.000
B.2	Costi del personale	1.172.000	1.182.000	1.193.000
B.3	Costi per consulenze e collaborazioni esterne	343.000	340.000	335.000
B.4	Oneri patrimoniali (include commissioni di gestione)	64.000	64.000	64.000
B.5	Costi generali	814.000	822.000	832.000
A-B	Margine Operativo Lordo	14.949.000	11.252.000	11.591.000
C	Interessi passivi e altri oneri finanziari (commis. di negoziazione)	-	-	-
D	Ammortamenti	102.000	70.000	60.000
E	Svalutazione immobilizzazioni finanziarie	701.000	1.850.000	1.850.000
E.1	<i>di cui svalutazione capitale finanziario</i>	-	-	-
E.2	<i>di cui svalutazione capitale strumentale</i>	701.000	1.850.000	1.850.000
F	Accantonamenti manutentivi	110.000	110.000	110.000
G	Componenti straordinarie di reddito (-)	-	-	-
H	Componenti straordinarie di reddito (+)	-	-	-
J	Imposte e tasse	4.399.000	3.385.000	3.246.000
K	AVANZO DELL'ESERCIZIO	9.637.000	5.837.000	6.325.000
L	Accantonamento alla riserva obbligatoria	1.927.000	1.167.000	1.265.000
M	Erogazioni obbligatorie ex L.266/91 (Volontariato)	257.000	156.000	169.000
N	Accantonamento al fondo nazionale per iniziative comuni ACRI	23.000	14.000	15.000
O	Accantonamento agli altri fondi	-	-	-
P	DISPONIBILITA' PER ATTIVITA' ISTITUZIONALI	7.430.000	4.500.000	4.876.000
Q	Accantonamento al fondo di stabilizzazione delle erogazioni	2.930.000	-	376.000
R	Accantonamento ai fondi per le erogazioni (dell'esercizio successivo)	4.500.000	4.500.000	4.500.000
S	AVANZO/DISAVANZO RESIDUO	-	-	-

Piano 2018 - 2020		Delibera CG 27.10.2017		
STATO PATRIMONIALE (alcune voci)		Piano 2018	Piano 2019	Piano 2020
FONDO DI STABILIZZAZIONE DELLE EROGAZIONI				
Consistenza iniziale		10.308.447	11.491.447	11.491.447
Reintroiti		-	-	-
Accantonamenti		2.930.000	-	376.000
Utilizzi		(1.747.000)	-	-
Consistenza finale		11.491.447	11.491.447	11.867.447
FONDI PER LE EROGAZIONI (DELL'ESERCIZIO SUCCESSIVO)				
Consistenza iniziale		4.500.000	4.500.000	4.500.000
Utilizzi fondi per le erogazioni		(6.715.000)	(5.000.000)	(5.000.000)
di cui per Polymnia Venezia Srl		(1.350.000)	(823.000)	(481.000)
di cui per Polymnia Venezia Srl (finanziamento start up museo)		(1.750.000)	-	-
Integrazione disponibilità da fondo di stabilizzazione		1.747.000	-	-
Int. disp. da credito di imposta su erog. f.do contrasto povertà ed. minorile		468.000	500.000	500.000
Accantonamenti		4.500.000	4.500.000	4.500.000
Consistenza finale		4.500.000	4.500.000	4.500.000

6.4 Elementi di criticità

Come è evidente dal quadro, i margini di manovra sul bilancio della Fondazione sono molto scarsi, e possono essere focalizzati su un'attenzione sempre crescente al contenimento e all'efficientamento dei costi di gestione. Tale politica deve valere anche per i costi di gestione di Polymnia e del Museo che la Fondazione assorbe sia sopra che sotto la linea dell'avanzo di esercizio. Il processo deve avvenire rafforzando l'area di controllo di gestione a livello di gruppo in capo a Fondazione, focalizzando l'attenzione sulla gestione dei budget assegnati sia alla Fondazione che alla strumentale.

7 Le politiche di accantonamento dei fondi per il triennio 2018 – 2020

Si riportano gli articoli 1.2 e 1.3 della sezione Principi Generali del Regolamento per la gestione del patrimonio, che recepiscono le modifiche recentemente introdotte al Regolamento medesimo nel corso della seduta del 22 settembre scorso dal Consiglio Generale:

1.2 Fondo per l'integrità patrimoniale

Con l'obiettivo specifico di salvaguardare il valore del patrimonio originario, preservandone nel tempo la consistenza rispetto alle possibili diminuzioni del valore di mercato e all'effetto dell'inflazione, la Fondazione accantona al fondo per l'integrità patrimoniale, in sede di approvazione del bilancio annuale, un congruo ammontare nei limiti consentiti dalle disposizioni di legge fintanto che il valore del patrimonio originario non sia stato ricostituito. In aggiunta e/o in alternativa al predetto accantonamento al fondo per l'integrità patrimoniale, la Fondazione destina stabilmente le eventuali plusvalenze derivanti dalla cessione della banca conferitaria patrimonio netto, alimentando la Riserva da Rivalutazioni e Plusvalenze ai sensi delle disposizioni contenute nell'art. 9 comma 4 del D. Lgs 153/99 fintanto che il patrimonio originario non sia stato ricostituito.

1.3 Fondo stabilizzazione erogazioni

In coerenza con le finalità degli investimenti di cui al precedente art. 1.1, la Fondazione alimenta un fondo per la stabilizzazione delle erogazioni con l'intento di assicurare un flusso stabile di risorse per

la realizzazione delle finalità istituzionali e fronteggiare gli effetti sul risultato di gestione della volatilità dei mercati.

A partire dal 2017, in ossequio alle indicazioni di Piano, la Fondazione di Venezia ha provveduto alla quasi integrale ricostituzione del fondo di stabilizzazione delle erogazioni nella misura auspicata atta alla copertura di tre esercizi erogativi medi, in un intorno di 12 milioni. La ricostituzione del fondo è stata possibile grazie all'accantonamento sistematico al fondo di stabilizzazione delle ingenti plusvalenze derivanti in particolare dalla adesione all'OPA sulla partecipata SAVE Spa, al netto del di una quota del 20 per cento, accantonata ai sensi di legge alla riserva obbligatoria. Il patrimonio netto è stato inoltre alimentato dagli accantonamenti alla Riserva da Rivalutazioni e Plusvalenze ai sensi delle disposizioni contenute nell'art. 9 comma 4 effettuati sulle plusvalenze da cessione della partecipazione in Intesa San Paolo.

Tenuto conto della necessità di ricostituzione nel breve termine del fondo di stabilizzazione delle erogazioni da un lato, e della oggettiva limitatezza dell'effetto di ricapitalizzazione sul patrimonio netto di un accantonamento pari al 7,5% dell'avanzo di esercizio, è parso opportuno reindirizzare le somme destinate negli scorsi esercizi al fondo per l'integrità patrimoniale al fondo di stabilizzazione delle erogazioni, anche al fine di consentire in prospettiva un recupero di redditività al patrimonio gestito su un orizzonte temporale adeguato, dunque un incremento dell'avanzo che produrrebbe un maggiore accantonamento patrimoniale alla riserva obbligatoria, e di introdurre il vincolo della stabile destinazione delle eventuali plusvalenze derivanti dalla cessione della banca conferitaria a patrimonio netto ai sensi delle disposizioni contenute nell'art. 9 comma 4 del D. Lgs 153/99 fintanto che il patrimonio originario non sia stato ricostituito.

In coerenza con i vincoli sopra riportati in merito alle politiche di accantonamento dell'avanzo, la tabella illustra l'andamento proposto delle politiche di accantonamento (e utilizzo) dei fondi accantonati.

Quanto ai **fondi patrimoniali**, si prevede dunque il mantenimento della sola riserva obbligatoria (20% dell'avanzo), al fine di favorire il rafforzamento degli accantonamenti al fondo di stabilizzazione delle erogazioni.

Quanto ai **fondi per l'attività istituzionale**, nel corso del triennio, stanti le ipotesi di redditività formulate sul periodo di piano, si prevede una stabilizzazione dell'accantonamento ai fondi per le erogazioni dell'esercizio successivo in un intorno di 4,5 milioni e un incremento del fondo di stabilizzazione, fatta eccezione per l'esercizio 2018, ove si prevede di sostenere una contribuzione supplementare per finanziare la start up di M9.

8 Quadro di sintesi delle linee generali per la gestione del patrimonio della Fondazione nel triennio 2018 – 2020

8.1 Asset allocation strategica per il Capitale Finanziario

Viene confermata l'*asset allocation* strategica identificata nel precedente piano, definita in termini di livello di rendimento atteso su base annua nel 4% ca. con una misura di rischio definita in termini di volatilità annualizzata pari all'8% ca. e un indice di *Sharpe* non inferiore a 0,5.

8.2 Obiettivi di Piano

- a. conferma dell'obiettivo di dismissione completa degli investimenti diretti nelle partecipazioni quotate con particolare riferimento alla società bancaria conferitaria, non appena le condizioni di mercato rendano vantaggiosa l'operazione, al fine di consentire la realizzazione di un progetto di diversificazione del patrimonio nell'orizzonte investibile definito dall'*asset allocation* strategica o comunque nel rispetto dei limiti di rischio e rendimento da questa definiti;
- b. investire la liquidità proveniente dalle predette dismissioni in gestioni patrimoniali o prodotti di investimento simili, in modo da completare il processo di implementazione dell'*asset allocation* strategica nell'ambito di un modello di management professionale degli attivi quotati e dei rischi a questi connessi;
- c. prevedere un orizzonte temporale degli investimenti compatibile con il livello di consistenza del fondo di stabilizzazione delle erogazioni e tendenzialmente non inferiore al triennio;
- d. prevedere nell'arco del triennio una politica di accantonamento sistematico degli extra rendimenti eventualmente prodotti dalla gestione finanziaria al fondo di stabilizzazione delle erogazioni al fine di portarne la consistenza a un livello pari alle erogazioni mediamente deliberate nell'arco di un triennio e consentire l'allungamento dell'orizzonte temporale di investimento della liquidità e, conseguentemente, le prospettive di redditività;
- e. ai fini del conseguimento degli obiettivi di cui al punto d, contenere il livello massimo del cash out erogativo nell'arco del triennio in un intorno di 4,5 milioni di euro;
- f. sempre ai fini dell'incremento del fondo di stabilizzazione, prevedere il trasferimento dell'accantonamento annuale effettuato al fondo per l'integrità patrimoniale nella misura del 7,5% dell'avanzo di esercizio al fondo di stabilizzazione;
- g. consentire una ulteriore diversificazione del Capitale Finanziario in prodotti decorrelati dall'andamento dei mercati mobiliari, che consentano in ogni caso di replicare profili di rischio e rendimento compatibili con la complessiva *asset allocation* strategica (es. fondi di credito, *private debt*, in generale, fondi alternativi anche non appartenenti al mondo UCIT);
- h. non incrementare rispetto alle attuali consistenze, a eccezione degli impegni di investimento già assunti (Polo M9), le componenti illiquide e/o non adeguatamente redditizie del portafoglio sia nel capitale finanziario che nel capitale strumentale;
- i. prevedere la possibilità di operare disinvestimenti nel comparto immobiliare e negli assetti partecipativi non adeguatamente redditizi, tenuto conto dell'illiquidità complessiva del portafoglio e della sua concentrazione attuale e prospettica nella componente *real estate*;

- j. mantenere più elevato possibile il rapporto fra *performing assets* e capitale investito totale, con una percentuale non inferiore al 70% a valori di mercato;
- k. mantenere più elevato possibile il rapporto fra *liquid asset* e capitale investito totale, con una percentuale non inferiore al 50%;
- l. prevedere all'interno del portafoglio una provvista di strumenti liquidi a basso rischio e con scadenze parametrize al *cash flow* atteso sull'investimento in M9 in misura sufficiente a soddisfarne i relativi fabbisogni finanziari.

PARTE TERZA – L'ATTIVITÀ ISTITUZIONALE

1 Premesse

I settori di intervento della Fondazione ai fini della sua attività istituzionale sono definiti all'articolo 3 dello Statuto, riassunto qui di seguito.

Scopo della Fondazione è la promozione della società civile e del capitale umano, nella dimensione storica, sociale, economica e culturale di Venezia e delle sue proiezioni.

Per il raggiungimento di tale scopo, la Fondazione indirizza le proprie attività istituzionali in Italia e all'estero a fini di utilità sociale e di promozione dello sviluppo economico preminentemente nel campo dei processi formativi, di ricerca e culturali, e comunque nei settori

- 1) educazione, istruzione e formazione
- 2) ricerca scientifica e tecnologica
- 3) arte, attività e beni culturali

Essa può altresì indirizzare le proprie attività istituzionali negli altri settori ammessi di cui all'art.1, comma 1, lett c bis), del D. Lgs. 153/99.

Operando in questi settori, la Fondazione si è affermata negli anni come un punto di riferimento importante per il territorio, con interventi di elevato impatto, che vengono riassunti in forma sintetica, nei valori economici complessivi nel periodo 1993 – 2018 nella tabella seguente.

Tabella 6 – Impegni erogativi nel periodo 1993-2018 (*)

Settori → Modalità ↓	Istruzione e formazione	Ricerca scientifica	Beni e attività culturali	Altri settori	Totale
Interventi diretti	13.452.533 8,1%	9.963.076 6,0%	17.426.445 10,4%	6.031.423 3,6%	46.873.477 28,1%
Partnership	30.576.331 18,3%	10.470.285 6,3%	40.766.603 24,4%	1.083.000 0,6%	82.896.219 49,6%
Contributi	5.647.485 3,4%	2.335.908 1,4%	3.576.428 2,1%	25.725.176 15,4%	37.284.997 22,3%
Totale	49.676.349 29,7%	22.769.269 13,6%	61.769.477 37,0%	32.839.599 19,7%	167.054.693 100%

Previsioni DPP 2018	207.000 3,1%	1.153.000 17,2%	4.330.000 64,5%	1.025.000 15,3%	6.715.000 100%
------------------------	-----------------	--------------------	--------------------	--------------------	---------------------------

(*) La tabella sopra riportata include le previsioni di erogazioni così come dall'Assestamento del DPP 2017 e dal DPP 2018

2 Principi di programmazione

Nel solco dei principi generali di Programmazione definiti nel precedente documento di Piano 2018-2020, quali elementi fondanti di indirizzo generale, viene di seguito illustrata una loro ipotesi di aggiornamento alla luce dello svolgersi del processo realizzativo dei programmi individuati.

A) Programmazione top-down (invariato)

La Fondazione stabilisce il budget assegnato ai diversi settori di intervento, e le poste associate alle diverse le modalità di azione (interventi diretti, in partnership, contributi e donazioni). Ove ritenuto opportuno ad assicurare l'efficacia degli interventi, la Fondazione può altresì stabilire vincoli di

destinazione del budget assegnato. Tali vincoli vengono posti in particolare alle partecipate il cui bilancio di previsione deve essere presentato annualmente alla Fondazione e approvato dalla medesima.

B) Criteri di efficienza ed efficacia delle erogazioni

Le erogazioni, in tutte le modalità di azione, vincolano i beneficiari – siano essi partner, società / fondazioni partecipate o terzi – a criteri di efficienza nell'utilizzo del budget loro assegnato.

In particolare, si stabilisce che per ciascuna erogazione, i beneficiari privati e comunque non riconducibili alla sfera della Pubblica Amministrazione debbano tendenzialmente garantire che al più il 30% del budget assegnato sia posto a copertura dei costi indiretti (*overheads* di gestione) legati all'attività oggetto dell'erogazione.

Corrispondentemente, non meno del 70% dovrà tendenzialmente essere assegnato per la copertura dei costi diretti associati allo svolgimento dell'attività.

Relativamente agli interventi erogativi per i quali la ripartizione indicativa e tendenziale 30% - 70% non sia già in essere, la Fondazione vincolerà le destinazioni di utilizzo dei fondi già a partire dall'anno 2017, al fine di garantire che i criteri di efficienza siano rispettati entro e non oltre l'anno 2018.

L'attività istituzionale della Fondazione è complementare e non sussidiaria a quella dello Stato, degli Enti Pubblici Territoriali di cui all'art 114 della Costituzione e, più in generale, degli enti di diritto pubblico.

Le erogazioni i cui beneficiari siano soggetti di Diritto Pubblico, ovvero appartenenti alla Pubblica Amministrazione sono indirizzate esclusivamente alla realizzazione di specifiche attività progettuali nell'ambito dei settori statuari, sulla base di accordi di partenariato con la Fondazione. Sono pertanto escluse dal novero delle attività istituzionali perseguibili dalla Fondazione erogazioni a copertura e/o sostegno anche indiretto agli *overheads* di gestione degli enti pubblici, che devono permanere a carico dello Stato.

Similmente non sono ammissibili erogazioni a copertura anche indiretta di interventi infrastrutturali degli enti pubblici territoriali di cui all'art 114 della Costituzione.

Non sono ammissibili erogazioni nei confronti di soggetti autoreferenti intendendosi per tali quei soggetti che non abbiano capacità autonoma di raccolta di fondi in misura tale che l'intervento della Fondazione non risulti indispensabile per la sopravvivenza dell'ente e della sua capacità di realizzare attività apprezzabili in favore della Comunità.

Il Consiglio di Amministrazione periodicamente fornirà al Consiglio Generale rapporti dettagliati sull'andamento dell'attività istituzionale, in funzione della verifica di attuazione delle precedenti raccomandazioni.

C) Criteri e quote di riparto tra i settori di intervento

In coerenza con la visione generale, così come definita dallo statuto, ai tre settori prevalenti viene tendenzialmente riservata una assegnazione pari a non meno del 75% del totale allocato dalla Fondazione per le erogazioni ai fini delle attività istituzionali, così ripartito:

- 1) educazione, istruzione e formazione: 18%
- 2) ricerca scientifica e tecnologica: 17%
- 3) arte, attività e beni culturali: 40%

Nell'ambito delle quote riservate ad altre attività, viene riservata una quota pari ad un massimo di 5% del totale per le iniziative una tantum.

Nella fase attuale, ancora transitoria, di completamento dei lavori di costruzione del museo M9, gli investimenti nelle infrastrutture del museo M9 a favore di Polymnia saranno classificati interamente all'interno del settore dell'arte, attività e beni culturali per poi essere riclassificati in seguito.

Permanendo allo stato attuale uno sbilanciamento nella ripartizione delle risorse sui settori rilevanti in favore del settore arte, attività e beni culturali, viene stabilito l'indirizzo programmatico che, nel corso del periodo di piano, siano intraprese iniziative volte a una ripartizione più equilibrata delle risorse in favore dell'educazione, istruzione e formazione, che rappresenta il settore strategico di interazione più forte con le giovani generazioni, gli stakeholder privilegiati della Fondazione.

D) Ritorno economico e sociale e valutazione di impatto degli interventi

- Gli impegni già assunti verso soggetti terzi sono considerati, nella nuova impostazione del PPP, non già come pure *contribuzioni* la cui gestione è - in tutto o in parte - delegata anche contrattualmente ai soggetti beneficiari, ma piuttosto come "*investimenti sociali*", il cui ritorno viene preliminarmente identificato e quantificato e dovrà essere monitorato e valutato. In tale ottica, il passaggio concettuale e culturale da promuovere all'interno e all'esterno sarà quello di considerare la Fondazione come *committente* piuttosto che come *finanziatore* di attività svolte da altri. Questo implica un cambio anche nel modello di gestione di tali iniziative, sia verso i soggetti esterni sia verso l'interno, che presuppone **la definizione preventiva degli obiettivi**, la condivisione e la collaborazione nella realizzazione di un piano operativo con ciascun ente beneficiario, che tenga conto degli interessi della Fondazione, e i cui avanzamenti saranno oggetto di controllo e di comunicazione indirizzata sia all'organo amministrativo sia all'organo di indirizzo. Questo principio dovrà trovare corrispondenza anche nei protocolli d'intesa e nei contratti sottoscritti che, recependo l'orientamento strategico di cui sopra, dovranno consentire una gestione flessibile dei rapporti.
- Il ritorno dei diversi progetti per la Fondazione potrà essere di varia natura, da quello di immagine, a quello economico, a quello legato all'impatto generato. In ogni caso nessuna attività dovrà essere gestita in modo "timido" e tutte invece dovranno essere massimamente visibili e valorizzate presso i mercati e gli stakeholder rilevanti. Sarà a questo proposito fondamentale l'attività di comunicazione gestita, nella trasmissione dei messaggi riferiti all'immagine della Fondazione e delle sue entità strumentali, attraverso il coordinamento della Fondazione medesima.
- Nella individuazione delle iniziative nuove, che potranno emergere nel corso del triennio, si dovrà sempre usare come criterio di selezione, oltre a quelli già previsti dalla legge e dal regolamento interno, anche quello della pertinenza con i fini strategici della Fondazione e della sostenibilità economica. Saranno privilegiate iniziative che contengano possibilità di co-finanziamento e sinergia con altre attività in corso e che si caratterizzino per la natura di start up progettuale in grado di garantire nel tempo autonomia e indipendenza dalla Fondazione.
- La decisione di definire per il triennio un limite di risorse finanziarie da destinare in attività istituzionali deriva dalla necessità di ricostituire la consistenza del fondo di stabilizzazione per far fronte al verificarsi di eventi quali: un eventuale prolungamento dei tempi in cui si prevede che M9 divenga finanziariamente autosufficiente; la necessità di affrontare contingenze impreviste o cogliere opportunità emergenti.

3 Analisi della situazione erogativa in essere

Posti i principi di programmazione su enunciati, prima di procedere a formulare un piano di attuazione, qui di seguito vengono analizzati gli elementi fondamentali della situazione erogativa attuale che deve necessariamente tenere in conto gli impegni già assunti e gli impegni programmati in via preliminare della Fondazione, in primis M9.

3.1 Aggiornamento della fase realizzativa e business plan del progetto M9

Rispetto alle previsioni del precedente documento di Piano e in ottemperanza alle raccomandazioni sulla semplificazione del modello organizzativo per la gestione del progetto, la situazione attuale di M9 risulta profondamente innovata. Gli aggiornamenti più significativi hanno riguardato l'architettura organizzativa del progetto che è tornata a un sistema duale, dove la Fondazione di Venezia svolge il ruolo di elaboratore delle linee culturali, di committente del progetto e di finanziatore del veicolo societario che sta costruendo il Polo Museale mestrino e Polymnia Venezia Srl è la società strumentale, ossia il braccio operativo che realizza per conto della Fondazione il progetto M9 e che, salvo ulteriori elaborazioni organizzative volte a favorire soluzioni di maggiore efficienza gestionale e ottimizzazione fiscale, sarà chiamato a partire da dicembre 2018 a gestirlo nel suo complesso. Non è più presente la Fondazione Venezia 2000 come soggetto attivo nella gestione del progetto, le sue attribuzioni essendo state trasferite in Polymnia, quanto all'elaborazione e implementazione contenutistica degli allestimenti, e al Socio Unico fondazionale e quanto alla proprietà e gestione delle licenze d'uso dei contenuti e alla paternità del Comitato Tecnico Scientifico del Museo. La società Polymnia ha inoltre rafforzato il proprio sistema di *governance* interna dopo il rinnovo degli organi avvenuto nel corso della prima metà dell'esercizio 2017 e il sistema di relazioni con la Fondazione di Venezia attraverso la messa a regime del Comitato di Coordinamento che vede presenti al proprio interno il Presidente e il Vice Presidente della Fondazione, il Presidente, l'AD e il Consigliere delegato di Polymnia, coadiuvati dai vertici delle strutture.

Allo stato attuale sono in costante aggiornamento i dati relativi al *business plan* del museo, in modo da tenere conto sia degli elementi di novità in fase realizzativa sia del modificarsi delle previsioni sugli scenari macro che incidono fondamentalmente sulle aspettative di redditività del museo e dell'Area cosiddetta di *Innovation Retail*. Il 2018, che corrisponde al primo anno di Piano, rappresenta, come del resto già previsto nelle simulazioni precedenti di Business Plan, il punto di maggior avvallamento della J – curve di progetto, essendo l'anno nel quale si prevede lo sforzo maggiore per la star up di M9 in termini di impiego di risorse produttive, fra le quali un peso significativo sia in termini strategici che di entità della spesa in assoluto (oltre un milione di euro) è rappresentato dalle attività di comunicazione. Sono quotati sul 2018 anche i necessari *empowerment* della struttura organizzativa di Polymnia ove si prevede saranno inquadrate le figure chiave per la gestione del progetto. Secondo i dati del business plan è solo a partire dal 2019 che i ricavi gestionali derivanti dal museo e dall'Area Commerciale potrebbero coprire progressivamente i costi di gestione con una previsione teorica di *break even* sul MOL al 2020 e sull'utile netto al 2023. Già a partire dal 2019 i dati di previsione si attendono un contributo erogativo netto in favore di Polymnia di euro 823 mila che, sommato al totale degli ammortamenti assorbe risorse al conto economico della Fondazione per un ammontare pari a 2,6 mln. A partire dal 2021 il flusso di cassa della gestione corrente dovrebbe diventare positivo consentendo in prospettiva anche un prudente rientro dei versamenti in conto capitale. Le previsioni sui ricavi del Retail si basano su un'assunzione di *full occupancy* delle aree commerciali a 25 euro mq mentre per il museo sono previsti stacchi di

biglietti che partono da un *floor* di 250 mila biglietti venduti mediamente a 10 euro ciascuno sul 2019 e a un progressivo innalzamento del numero dei visitatori (si arriverebbe a ca. 300 mila nel periodo di Piano). La voce ammortamenti, che sarebbe assorbita dalle svalutazioni sul conto economico della Fondazione, ammonta a euro 1,8 milioni di euro annui per tutto il periodo di Piano. Si tratta come è evidente di numeri piuttosto sfidanti e ancora in fase di maturazione.

Assumendo un livello di volatilità del 25 - 30% sui ricavi attesi, un range del tutto normale nel mondo del *venture capital*, soprattutto nel campo delle *green field*, ci si rende conto che il peso di M9 sulle disponibilità erogative della Fondazione potrebbe in prospettiva risultare preponderante, nell'ordine di almeno 2,5 milioni ovvero il 50 - 60% del totale.

3.2 Quadro di insieme

Come si evince dalle conclusioni del precedente paragrafo, emergono tre ordini di criticità. In primo luogo, è evidente che l'impegno sul progetto M9 lascia un margine molto ristretto per il resto dell'attività istituzionale. In secondo luogo, anche scorporando le attività di Polymnia legate alla costruzione del museo, appare altrettanto evidente che la ripartizione tra i settori è significativamente sbilanciata a favore delle attività culturali, comprimendo di conseguenza la capacità di intervento su formazione e ricerca. In terzo luogo, il quadro d'insieme degli attuali impegni istituzionali lascia trasparire una **situazione di cash out erogativo piuttosto rigida**, sulla quale è opportuno intervenire per renderla aderente alle caratteristiche di adattabilità e resilienza della Fondazione richiamate nella premessa a questo documento.

4 Proposta di programmazione

Coerentemente con gli obiettivi definiti e con la missione statutaria della Fondazione, si ritiene dunque opportuno che il piano pluriennale preveda un intervento volto a **limitare entro proporzioni ragionevoli l'impatto del progetto M9** in termini di assorbimento di risorse destinate all'attività istituzionale e al contempo sostenga un riparto più equilibrato tra i settori prioritari.

4.1 Finalità strategiche e azioni prioritarie

Nell'ambito di questo quadro, si individuano quindi le seguenti linee prioritarie di azione.

A) Formazione e crescita del capitale umano

L'educazione e la formazione dei giovani, a tutti i livelli, continua a rappresentare uno degli obiettivi principali dell'attività istituzionale, articolata in programmi di sostegno alla crescita dello studente, dalla scuola dell'obbligo all'Università, e alle attività connesse alla sua formazione e introduzione nel mercato del lavoro.

Le iniziative rivolte a questi obiettivi dovranno, in particolare, intervenire sui nessi tra formazione e territorio ma anche sull'avviamento al lavoro degli studenti di tutti i livelli in un mercato internazionale in cui le competenze acquisite territorialmente si trasformino in valore aggiunto.

Da questo punto di vista l'attività formativa dovrà privilegiare da un lato l'acquisizione di conoscenze a livello tecnologico potenzialmente trasferibili al mercato produttivo e dall'altro una preparazione più puntuale, commisurata alle specificità dei settori produttivi e delle risorse presenti nel territorio.

Da un lato, quindi, sarà necessario porsi l'obiettivo di un generale innalzamento delle competenze tecnologiche degli studenti; dall'altro puntare l'attenzione su questioni come la gestione dei beni culturali, la manutenzione dei territori, la comunicazione delle specificità locali, che hanno un

diretto impatto sulla gestione di temi globali come Heritage e turismo che nel territorio veneto assumono una valenza che va ben oltre il livello locale.

In generale i programmi di sostegno dovranno essere finalizzati alla promozione di attività di formazione attiva, basate sul rapporto tra teoria e pratica e svolte in cooperazione con il tessuto produttivo al fine di contribuire alla crescita culturale e professionale già nel corso, oltre che al termine, dei percorsi di formazione secondaria e universitaria.

In particolare saranno sostenuti e possibilmente potenziati:

- programmi per la scuola secondaria che integrino la crescita personale dei giovani con quella professionale favorendo iniziative di alternanza scuola–lavoro di successo come Tutta un’Altra ASL, di orientamento e di aggiornamento scientifico-tecnologico, anche in collaborazione con le altre FOB del territorio;
- attività di formazione universitaria rivolta alla crescita della professionalità in determinati settori legati al patrimonio produttivo, culturale, artistico e storico del territorio, così come all’ambito economico e finanziario, e realizzate mediante scuole di specializzazione, corsi sperimentali e di alta formazione;
- programmi sviluppati in collaborazione con gli atenei veneziani che promuovano l’aggiornamento degli studenti attraverso esperienze che favoriscano l’accesso al mercato del lavoro anche attraverso la costruzione di start up, la partecipazione a bandi competitivi ecc.;
- attività che leghino la formazione rivolta agli studenti dei diversi livelli alle altre iniziative promosse da Fondazione Venezia, quali quelle nel campo della ricerca, della cultura, del sostegno al territorio, così da poter contare su quella moltiplicazione di effetti che può derivare dalla integrazione tra saperi e attività differenti.

B) Ricerca e promozione dei talenti per lo sviluppo del territorio

La ricerca rappresenta insieme alla formazione un ambito fondamentale per lo sviluppo del territorio e per la crescita del capitale umano che vi opera e lo sostiene.

Sul fronte della ricerca, l’intervento della Fondazione si è tradizionalmente orientato, in larga misura, a favore di progetti finalizzati, legati a specifici temi e ambiti, al fine di massimizzare l’impatto diretto sul territorio. Questo orientamento, pienamente coerente con le finalità statutarie della Fondazione, proseguirà nella programmazione futura attraverso la promozione di iniziative condotte esclusivamente con enti, istituzioni, centri di ricerca accreditati dal M.I.U.R., dallo Stato (ai sensi dell’art. 1 comma 353 L. 266/05) o da altre istituzioni di ricerca accreditate dalla comunità scientifica internazionale, selezionati preferibilmente attraverso bandi di ricerca.

Allo stesso tempo, si ritiene che sia altrettanto strategico per le finalità della Fondazione agire a favore dello sviluppo del territorio in modo indiretto, contribuendo a favorire l’attrazione e la crescita di talenti nella ricerca e nell’innovazione, e promuovendo l’azione dei giovani ricercatori che operano all’interno degli istituti universitari, degli enti di ricerca e nei centri di innovazione del territorio. Un intervento in questa direzione è certamente di grande impatto nell’azione della Fondazione e potrà avere una grande valenza significativo sul piano reputazionale.

L’intervento in questione può trovare varie modalità di realizzazione, ed in particolare essere diretto a sostenere i seguenti ambiti:

- *Dottorati di ricerca*: quale ultimo, e più qualificato segmento della formazione superiore e di avvio alla ricerca, e oggi necessario requisito per la costituzione di una nuova classe dirigente per il territorio;

- *Starting grants per la ricerca*: per attrarre i migliori talenti sul piano internazionale, e per sostenere le attività dei migliori talenti che operano nei nostri atenei e nei nostri centri di ricerca;
- *Centri di ricerca*: attivati presso gli atenei e centri di ricerca accreditati (vedi sopra), focalizzati su ambiti specifici di interesse per le finalità strategiche di sviluppo del territorio e orientati alla realizzazione delle più efficaci sinergie con altre attività della Fondazione;
- *Progetti di innovazione e sfruttamento dei risultati della ricerca*: sviluppati in cooperazione con gli atenei e i centri di innovazione del territorio e finalizzati a capitalizzare i risultati delle attività di ricerca in essere (e.g. negli ambiti delle tecnologie alimentari e biologiche) e ad attivare nuove progettualità legate alle iniziative previste dalla programmazione regionale e nazionale (reti innovative, cluster tecnologici, programma Industria 4.0).

C) Valorizzazione heritage e patrimonio culturale

La valorizzazione del patrimonio artistico e culturale, nonché la promozione delle attività culturali nel territorio veneziano rappresentano da tempo un ambito centrale nell'azione della Fondazione. Tale azione si esplica sui diversi fronti in cui la Fondazione opera direttamente attraverso M9 e la Casa dei Tre Oci e in partnership con altri enti del territorio quali la Fondazione Teatro la Fenice, le Università e le Fondazioni Comunitarie. Anche la sede della Fondazione potrà essere coinvolta direttamente nelle attività di valorizzazione del patrimonio artistico e culturale della Fondazione ospitando seminari e workshop di accompagnamento agli eventi espositivi veneziani e mestrini, esposizioni proprie e di terzi.

Nell'ambito di queste iniziative, verranno sostenuti in particolare gli interventi volti a:

- Favorire processi di formazione per una fruizione consapevole delle arti e dei beni artistici e culturali nell'ambito degli eventi espositivi promossi dalla Fondazione direttamente o in partenariato con altre istituzioni;
- Favorire la fruizione culturale tramite le nuove tecnologie e sviluppare e diffondere competenze connesse;
- Valorizzare il patrimonio della Fondazione (collezioni) attivando collaborazioni e sinergie con altre istituzioni e aziende private;
- Favorire la produzione artistica, assumendo direttamente il ruolo di committente e di produttore di arte e cultura e stimolare il territorio per superare la logica dell'importazione di cultura ed eventi artistici provenienti dall'esterno attraverso la produzione.

D) Impegno sociale per lo sviluppo del Welfare

Pe quanto non ricompreso fra i settori statutari l'impegno in favore del Sociale e dello sviluppo del Welfare è una costante dell'azione della Fondazione che interviene in questo settore principalmente attraverso i partenariati con A.C.R.I. e la Consulta delle Fondazioni del Triveneto nonché attraverso il fondo di intervento generico per erogazioni di dimensione contenuta. Altro importante ambito di intervento sul Welfare è il contrasto all'emarginazione economica e sociale dei soggetti non bancabili realizzato attraverso il sostegno alla diffusione del Microcredito nel tessuto sociale mestrino in collaborazione con PerMicro.

Nell'ambito di queste iniziative si raccomanda per il periodo di piano il sostegno ai seguenti progetti di rilievo nazionale:

- adesione al fondo per il contrasto alla povertà educativa minorile promosso dall'A.C.R.I. e gestito attraverso la Fondazione con il Sud.
- adesione ai progetti di sostegno al welfare promossi in partenariato con le fondazioni aderenti alla Consulta del Triveneto, quali il sostegno alla struttura ricettiva di S. Patrignano per il contrasto alla piaga della tossicodipendenza.

Si raccomanda altresì un'attenzione particolare ai bisogni delle categorie disagiate nell'ambito della Città Metropolitana, sostenendo le strutture di supporto ai bisogni degli anziani, dei portatori di disabilità, degli emarginati dal tessuto sociale e produttivo, mantenendo un impegno attivo nel settore del Microcredito.

4.2 Modalità di realizzazione

La realizzazione del piano dovrà poter contare su tutte le risorse intellettuali, professionali e relazionali presenti negli organi della Fondazione. L'apporto di esperienze e competenza di cui sopra sarà propedeutico alla fase esecutiva, che è di responsabilità della struttura; i rappresentanti degli organi fungeranno da sponsor nelle fasi di valorizzazione e promozione presso i terzi delle iniziative anche a fini di raccolta di fondi.

Al fine di garantire una maggiore disponibilità di risorse per la promozione delle attività istituzionali, la Fondazione, anche attraverso le sue entità strumentali, si impegna a ricercare co-finanziamenti attraverso: 1) partnership con imprese/istituzioni private; 2) ricerca di finanziamenti pubblici nazionali e internazionali; 3) messa a disposizione di servizi e di know-how.

Data l'enfasi sul ruolo che la Fondazione vuole assumere come committente delle azioni, per alcuni ambiti e interventi un modello di esecuzione adeguato appare essere quello adottato da altre Fondazioni, italiane e internazionali che passa attraverso il meccanismo di attivazione di bandi, aperti ovvero rivolti ai partner della Fondazione, con selezioni di progetti gestite direttamente dalla Fondazione. A tale fine, la Fondazione potrà dotarsi di un Consiglio Scientifico che assista la definizione dei programmi e il processo di selezione.

4.3 Aspetti economici e finanziari

Dal punto di vista economico e finanziario, la proposta di programmazione ha l'obiettivo di realizzare i principi enunciati in apertura in relazione ai criteri di efficienza ed efficacia, e ai criteri e quote di riparto. A questo scopo tenuto conto dell'impatto sulla dimensione delle disponibilità per attività istituzionali della variabilità attesa del risultato della strumentale Polymnia, viene preliminarmente richiesto un aggiornamento del business plan del progetto M9 nel suo complesso che tenga conto delle seguenti linee di indirizzo:

- conseguimento della dimensione ottima minima aziendale di Polymnia, quella dimensione cioè che, minimizzando ed efficientando l'ammontare degli investimenti e dei costi fissi di gestione, sia di struttura che di produzione, consente alla società una struttura flessibile con la raccomandazione che l'ammontare dell'investimento non superi quanto già stabilito dal Consiglio Generale del 28 novembre 2014 e dalle successive integrazioni, nel quadro economico complessivo del progetto;
- efficientamento degli oneri di Comunicazione per i quali, vista la dimensione economica e la rilevanza strategica, si raccomanda la predisposizione immediata di un Piano di Attuazione con le relative quotazioni;
- adeguamento del sistema procedurale per gli impegni di spesa e di investimento di Polymnia che risponda alle necessità di ultimazione nel progetto nei tempi stabiliti dal cronoprogramma, nel rispetto comunque dei principi fissati dalla Fondazione di Venezia nei

- propri regolamenti interni (ad es. principio di economicità e confronto competitivo per spese al di sopra di un determinato ammontare);
- contenimento dei costi di *governance* e di *management* riferiti sia a Polymnia che all'intero progetto M9, tenuto conto del fatto che, entro il 2018, dovrà essere nominato anche il Direttore del Museo;
 - una riduzione dei costi di gestione del museo dal 2019, in conseguenza di una valutazione delle possibilità di compensazione attivabili da parte di Polymnia grazie alla raccolta di sponsorizzazioni per le mostre temporanee, e allo sfruttamento commerciale degli spazi espositivi.

5. Descrizione delle iniziative in corso e programmate

Di seguito si elencano le principali iniziative in corso con alcuni elementi di approfondimento relativamente alla programmazione.

M9

Il progetto, che assorbe le maggiori risorse della Fondazione, è sicuramente il più rilevante per il raggiungimento degli obiettivi strategici che la Fondazione si è prefissata. Comprende sia l'intervento integrato di riqualificazione del territorio che lo sviluppo del progetto culturale che saranno curati da Polymnia. Comprende inoltre l'onere a sostegno delle spese del Comitato Tecnico Scientifico del Museo e gli oneri di acquisizione delle licenze d'uso dei contenuti della mostra permanente. Nel primo anno del triennio saranno completati e attivati il Polo Culturale e l'area *retail* e, a partire dal secondo anno, ci si attende l'entrata a regime del progetto, trovando attuazione le *partnership* avviate. Tutti i soggetti coinvolti dovranno impegnarsi per l'individuazione di rapporti di partnership finalizzati al sostegno anche economico del progetto. Dall'andamento del business plan di M9 dipenderà l'ammontare delle risorse da destinare alle altre attività istituzionali.

Finalità strategica prevalente: Ricerca e promozione dei talenti per lo sviluppo del territorio; Valorizzazione heritage e patrimonio culturale; Formazione, crescita del capitale umano

TRE OCI

Dall'apertura della Casa (2012) i Tre Oci è diventato un punto di riferimento internazionale per la fotografia d'autore.

A partire dal 2018 la programmazione del palinsesto degli eventi espositivi oltreché quella formativa e gli eventi collaterali della Casa sarà definita d'intesa tra la Fondazione e Civita Tre Venezie grazie all'istituzione di un Comitato Tecnico Scientifico all'uopo nominato. Civita Tre Venezie (partecipata dalla Fondazione) continuerà a gestire operativamente l'attività espositiva corrispondendo alla Fondazione, oggi diretto proprietario della Casa, un canone di affitto a prezzi di mercato.

Nel prossimo triennio ci si attende il rafforzamento della funzione di indirizzo della Fondazione nonché l'assunzione diretta in forme da definire della programmazione e gestione delle attività di formazione (corsi, workshop, seminari), di ricerca (approfondimenti e studi) e di valorizzazione delle collezioni proprie e di quelle presenti nella città metropolitana.

Anche questo progetto è altamente strategico per la Fondazione. La casa dei Tre Oci permette la valorizzazione non solo dell'asset immobiliare, ma anche di quello rappresentato dalle collezioni, divenendo centro e volano di sviluppo culturale legato a questa forma d'arte.

Finalità strategica prevalente: Valorizzazione heritage e patrimonio culturale; Ricerca e promozione dei talenti per lo sviluppo del territorio**FORMAZIONE GIOVANI**

La qualità dei rapporti intessuti in passato con enti, istituzioni e gli operatori del territorio è un patrimonio che si intende valorizzare facendo leva sulle altre attività svolte dalla Fondazione. Tra gli obiettivi individuati per il prossimo triennio vi è l'agevolazione dell'orientamento post-obbligo connettendo pratica e teoria, continuando a promuovere il progetto di Alternanza Scuola Lavoro con per gli studenti dei Licei (Tutta un'Altra ASL) organizzato in collaborazione con l'Ufficio Scolastico Regionale Veneto con il quale nel 2016 è stato sottoscritto un Protocollo di intesa. Il progetto sta coinvolgendo enti e istituzioni del territorio, e il suo format è stato esteso anche all'iniziativa della Fondazione Cassa di Risparmio di Padova e Rovigo e Cassamarca. Sono state inoltre sviluppate alcune iniziative progettuali con carattere innovativo che consentono di favorire lo sviluppo della creatività e dell'imprenditorialità giovanili. In quest'ambito i laboratori organizzati nell'ambito dello sviluppo del progetto VeDe con le Università cittadine e gli imprenditori del territorio. Grazie alla collaborazione sviluppate anche con le Università, sarà possibile mappare le nuove professioni, al fine di programmare azioni e interventi utili a fornire strumenti di orientamento per i giovani.

Finalità strategica prevalente: Formazione, crescita del capitale umano**COLLEZIONI**

L'eterogeneità del patrimonio artistico della Fondazione determina la necessità di riorientare la loro gestione

È necessario perseguire *una gestione dinamica delle collezioni*, capace di individuare le linee di indirizzo miranti alla *conservazione e valorizzazione ed eventuale sviluppo di ogni singola collezione*.

Alcune collezioni (penne, vetri, tessuti) sono da considerarsi ormai storicamente completate; per esse, oltre alla necessaria opera di conservazione, è necessario verificare l'attività di valorizzazione sinora perseguita e studiare nuove forme di comunicazione e di esposizione, promuovendo partnership con altri Istituti culturali e Musei della Città metropolitana e, in particolare, per le *collezioni delle penne e dei vetri*, promuovendo periodiche visite organizzate all'interno dei locali della Fondazione nella quale una selezione delle collezioni sono ora esposte.

Le collezioni dei *dipinti e della fotografia* sono da considerare collezioni dinamiche e in sviluppo, per le quali vanno decise linee di indirizzo che prevedano, oltre alla conservazione e all'attività di valorizzazione sinora attuate

- Una attenta ricognizione sulla loro attuale consistenza *qualitativa*, al fine di individuare opere o gruppi di opere di secondaria importanza per la collezione da poter immettere nel mercato e *i cui proventi andranno indirizzati all'acquisizione di nuove opere* più in linea con gli standard qualitativi delle collezioni (e ciò riguarda in modo particolare la collezione dei dipinti sui quali già in passato un'analisi di questo tipo è stata compiuta senza poi portare a risultati operativi che ora si sollecitano)
- Una attiva politica di acquisizione di nuove opere capace di sviluppare i nuclei fondanti delle collezioni.

Per quanto riguarda la *fotografia* si conferma l'indirizzo, maturato in relazione con l'attività svolta nella Casa dei Tre Oci, che ha portato a donazioni legate all'attività espositiva e ad acquisizioni provenienti dall'attività di committenza della Fondazione di Venezia

Per quanto riguarda i *dipinti* l'acquisizione di nuove opere *mediante acquisti e donazioni* sarà tesa a rafforzare i nuclei fondamentali della pittura del Novecento a Venezia presenti nella nostra collezione anche attraverso la collaborazione con i numerosi Archivi presenti in città e con il Museo del Paesaggio di Torre di Mosto.

Saranno proposti inoltre pacchetti di mostre tematiche comprendenti opere tratte dalle Collezioni *fotografiche* della Fondazione, concordando con i soggetti interessati un riconoscimento economico in favore della Fondazione.

Si ipotizza la progettazione di piccoli eventi espositivi anche presso gli spazi della Fondazione che consentiranno la ripresa delle attività di pubblica fruizione del patrimonio artistico.

Saranno perseguite iniziative finalizzate allo studio e valorizzazione delle collezioni in collaborazione con le Università veneziane.

La valorizzazione delle Collezioni è considerato un progetto strategico; mira insieme a mantenere e valorizzare il *valore economico* delle stesse iscritto a patrimonio e a rinsaldare il ruolo della Fondazione come *soggetto attivo di promozione culturale* nel panorama artistico della città di Venezia

Finalità strategica prevalente: Valorizzazione heritage e patrimonio culturale

PROMOZIONE IMPRENDITORIALITA' E QUALITA' DEI TERRITORIO

L'obiettivo dell'iniziativa è la crescita economica e sociale del territorio da realizzare attraverso la promozione dell'imprenditorialità e della creatività, e lo sfruttamento dei risultati della ricerca.

La promozione e creazione del consenso intorno al marchio di qualità potranno essere possibili attraverso l'emanazione di bandi destinati a start up di imprese giovanili ai quali assegnare piccoli finanziamenti a sostegno dell'attività di impresa, riconoscere l'uso gratuito del marchio e ai quali offrire servizi di qualità e una rete di contatti. Saranno coinvolte le eccellenze imprenditoriali presenti sul territorio, anche in un'ottica di esperienza da offrire ai giovani imprenditori. Saranno favorite le attività di ricerca e sviluppo finalizzate alla produzione e commercializzazione di prodotti innovativi ad alto valore tecnologico anche nel campo dell'agricoltura e del food. Saranno sostenute le iniziative di valorizzazione della ricerca, nell'ambito di progetti di ricerca in essere negli ambiti delle tecnologie alimentari e biologiche, quale Winegraft, così come nuove eventuali progettualità legate alle iniziative previste dalla programmazione regionale e nazionale (reti innovative, cluster tecnologici, programma Industria 4.0);

Finalità strategica prevalente: Ricerca e promozione dei talenti per lo sviluppo del territorio

RICERCA, FORMAZIONE SUPERIORE E UNIVERSITA'

Coerentemente con gli obiettivi definiti dalla Fondazione, e in particolare con i riferimenti all'opportunità di indirizzare le attività istituzionali *"preminentemente nel campo dei processi formativi, di ricerca e culturali, e comunque nei settori dell'educazione, istruzione e formazione, della ricerca scientifica e tecnologica"*, la partnership con le Università è strategicamente rilevante.

L'intervento in questione può trovare varie modalità di realizzazione (*Borse di studio, Visiting professorships, Dottorati di ricerca, Starting grants per la ricerca* per attrarre i migliori talenti sul piano internazionale e/o sostenere le attività dei migliori talenti dei nostri Atenei su tematiche e ambiti disciplinari di interesse della Fondazione). Potrà inoltre prevedere iniziative di produzione culturale.

Il rapporto con le Università dovrà essere sviluppato in modo da garantire la condivisione degli obiettivi e in modo da favorire una collaborazione attiva da parte della Fondazione per la realizzazione di attività di interesse comune.

Con l'obiettivo di produrre analisi di contesto utili sia ai *policy makers* locali sia alla programmazione dell'attività fondazionale, si prevede possa essere approntata una ricerca sul tessuto urbano sociale ed economico di Venezia e del suo territorio, promossa dalla Fondazione da realizzarsi in collaborazione con le Università e/o altri enti di ricerca accreditati.

Finalità strategica prevalente: Ricerca, promozione dei talenti per lo sviluppo del territorio; Formazione, crescita del capitale umano

FONDAZIONE LA FENICE

La Fondazione, in accordo con la Fondazione Teatro La Fenice sta definendo i termini per il rinnovo della collaborazione fra i due enti, individuando impegni e modalità di intervento. Nell'ambito di tale collaborazione ci si aspetta che vengano realizzate iniziative in favore del territorio (sull'esempio del progetto Opera Metropolitana) e dei giovani. Il Protocollo dovrà prevedere un partenariato forte, nel quale il 75% del contributo dovrà essere orientato alla realizzazione della offerta musicale del Teatro, mentre non meno del 25% dovrà essere dedicato ad attività di formazione musicale, dall'alfabetizzazione musicale all'educazione all'ascolto della musica sinfonica, dell'Opera e delle espressioni musicali contemporanee, prevalentemente indirizzata agli studenti delle scuole elementari, medie inferiori e superiori dell'Area metropolitana di Venezia.

Finalità strategica prevalente: Valorizzazione heritage e patrimonio culturale e formazione dei giovani alla musica

FONDAZIONI DI COMUNITA'

Come è noto le Fondazioni di Comunità sono state oggetto di uno studio e un'analisi che ha evidenziato la necessità di riorganizzare il modello esistente per ottenere dei migliori risultati in termini di efficienza ed efficacia. Tra le opzioni indicate dallo studio vi è l'assunzione della gestione diretta di bandi di erogazione da parte della Fondazione di Venezia, organizzata con il coinvolgimento delle rappresentanze del territorio. I bandi potranno essere destinati alla realizzazione di iniziative indirizzate all'ambito "sociale". Parte del contributo attualmente destinato alle Fondazioni di Comunità potrebbe essere destinato al sostegno di istituzioni culturali presenti nelle singole aree di interesse delle Fondazioni di Comunità.

Potrà essere valutato il coinvolgimento delle quattro entità territoriali nelle progettualità della Fondazione di Venezia dedicate ai giovani, anche attraverso un sistema di contribuzione premiale per le Fondazioni che presentino i progetti più significativi per il territorio di riferimento.

In tutti i casi le decisioni in merito alla riorganizzazione del modello richiedono una valutazione attenta dei costi di amministrazione e gestione delle Fondazioni interessate tenuto in debito conto delle indicazioni fornite nei principi di programmazione di questo documento con particolare riferimento ai criteri di efficienza ed efficacia delle erogazioni.

Finalità strategica prevalente: Valorizzazione heritage e patrimonio culturale

INTERVENTI IN FAVORE DEL SOCIALE

Attualmente la Fondazione opera nel settore della beneficenza e del sostegno alle categorie sociali deboli principalmente attraverso una serie di iniziative rivolte al rafforzamento del Volontariato e

del Welfare di Comunità realizzate in partenariato con l'A.C.R.I. e con la Consulta delle Fondazioni del Triveneto.

Nello specifico la Fondazione è coinvolta nel finanziamento, sia obbligatorio che volontario di alcuni progetti nazionali miranti a sostenere il volontariato e il Welfare di comunità.

1. Erogazioni obbligatorie ex L. 266/91 (volontariato)
2. Fondazione per il Sud
3. Progetto per il contrasto alla povertà educativa minorile
4. Progetto San Patrignano

Nell'ambito delle iniziative rivolte al Welfare di Comunità dovrà essere rafforzato il rapporto con il CSV della Città Metropolitana, definendo di comune accordo modalità di intervento specifiche e si raccomanda di mantenere vivo il rapporto con il mondo del Microcredito già avviato.

Finalità strategica prevalente: Impegno sociale per lo sviluppo del Welfare

ALTRE INIZIATIVE

Si raccomanda che eventuali altre iniziative non ricomprese nell'elenco sopra riportato, tenuto conto delle linee di indirizzo espresse nel presente documento, siano indirizzate a beneficio dei settori meno rappresentati nel piano delle attività istituzionali, ovvero la ricerca scientifica e l'educazione e la formazione. In ogni caso, tenuto conto della attuale situazione di rigidità delle risorse allocate all'Attività Istituzionale dell'Ente, eventuali nuovi interventi di ammontare superiore al 2% del totale (90 mila euro su base annua facendo riferimento all'ammontare medio definito per le erogazioni, ovvero 4,5 milioni), dovranno essere preventivamente condivise con l'Organo di Indirizzo.

6 Quadro di sintesi delle linee generali per l'Attività Istituzionale della Fondazione nel triennio 2018 – 2020

- I. Favorire un approccio acting e performing valorizzando il ruolo della Fondazione quale *committente* piuttosto che *finanziatore* di attività svolte da altri.
- II. Confermare attraverso le iniziative realizzate e la ripartizione delle risorse ad esse destinate la natura pluralistica dell'attività.
- III. Tendere a una ripartizione delle iniziative riferibili ai settori d'intervento definiti dallo Statuto della Fondazione e dalla legge nella percentuale di circa il 40% per il settore Beni e Attività Culturali, il 18% per il settore Istruzione e Formazione, il 17% per il settore Ricerca e il 25% per gli altri settori di legge.
- IV. Favorire la rigenerazione e lo sviluppo culturale, sociale ed economico del territorio di Venezia, con particolare attenzione alla crescita del capitale umano, operando prevalente per il conseguimento delle seguenti finalità strategiche: a) la formazione e la crescita del capitale umano intervenendo in particolare sulle connessioni tra formazione e territorio e sull'avviamento al lavoro; b) la ricerca e promozione dei talenti per lo sviluppo del territorio, promuovendo la crescita di talenti nella ricerca e nell'innovazione oltre che sviluppando iniziative finalizzate allo studio e alla ricostituzione del sistema creditizio nella realtà regionale; c) la valorizzazione heritage e patrimonio culturale favorendo la fruizione culturale e sviluppando le competenze connesse, valorizzando il patrimonio della Fondazione, favorendo la produzione artistica; d) l'impegno sociale per lo sviluppo del Welfare attraverso l'adesione al fondo per il contrasto alla povertà educativa minorile promosso dall'A.C.R.I. e gestito attraverso la Fondazione con il Sud, l'adesione ai progetti di sostegno al welfare

promossi in partenariato con le fondazioni aderenti alla Consulta del Triveneto raccomandando altresì un'attenzione particolare ai bisogni delle categorie disagiate nell'ambito della Città Metropolitana.

- V. Progettare e condurre iniziative ad alto tasso di innovatività con particolare attenzione al mondo della ricerca.
- VI. Destinare tendenzialmente non più del 30% di quanto impegnato dalla Fondazione a sostegno di attività contributive e/o in partnership a copertura dei costi di gestione e amministrazione del beneficiario qualora si tratti di un soggetto di diritto privato.
- VII. In ossequio al principio di complementarità e non sussidiarietà all'intervento dello Stato, non ammissibilità degli interventi erogativi a copertura dei costi di gestione e amministrazione degli enti beneficiari di diritto pubblico. Non ammissibilità parimenti di erogazioni a copertura anche indiretta di interventi infrastrutturali degli enti pubblici territoriali di cui all'art 114 della Costituzione.
- VIII. Perseguire nella realizzazione di tutte le attività istituzionali della Fondazione una stretta interrelazione tra i progetti, privilegiando iniziative intersettoriali e capaci di soddisfare finalità strategiche diverse.
- IX. Non ammissibilità di erogazioni nei confronti di soggetti autoreferenti
- X. Ricercare co-finanziamenti attraverso: 1) partnership con imprese/istituzioni private; 2) finanziamenti pubblici nazionali e internazionali; 3) messa a disposizione di servizi e di know-how.
- XI. Sviluppare progettualità innovative, dedicate alla promozione e sostegno delle eccellenze in ambito economico e culturale del territorio di riferimento, anche attraverso l'uso di marchi di qualità.
- XII. Con riferimento alla ricerca scientifica focalizzare l'attività su interventi di ricerca condotti da enti accreditati dal MIUR, dallo Stato o dalla comunità scientifica internazionale preferibilmente attraverso il meccanismo dei bandi pubblici.
- XIII. Nuove iniziative di importo superiore al 2% del totale delle erogazioni (ca. 90 mila euro) devono essere condivise con il Consiglio Generale nella misura in cui alterino le ripartizioni di piano
- XIV. Per quanto riguarda M9:
 - a) conseguimento della dimensione ottima minima aziendale di Polymnia, quella dimensione cioè che, minimizzando ed efficientando l'ammontare degli investimenti e dei costi fissi di gestione, sia di struttura che di produzione, consente alla società una struttura flessibile con la raccomandazione che l'ammontare dell'investimento non superi quanto già stabilito dal Consiglio Generale del 28 novembre 2014 e dalle successive integrazioni, nel quadro economico complessivo del progetto;
 - b) efficientamento degli oneri di Comunicazione per i quali, vista la dimensione economica e la rilevanza strategica, si raccomanda la predisposizione immediata di un Piano di Attuazione con le relative quotazioni;
 - c) adeguamento del sistema procedurale per gli impegni di spesa e di investimento di Polymnia che risponda alle necessità di ultimazione nel progetto nei tempi stabiliti dal cronoprogramma, nel rispetto comunque dei principi fissati dalla Fondazione di Venezia nei propri regolamenti interni (ad es. principio di economicità e confronto competitivo per spese al di sopra di un determinato ammontare);
 - d) contenimento dei costi di *governance* e di *management* riferiti sia a Polymnia che all'intero progetto M9, tenuto conto del fatto che, entro il 2018, dovrà essere nominato anche il Direttore del Museo;
 - e) una riduzione dei costi di gestione del museo dal 2019, in conseguenza di una valutazione delle possibilità di compensazione attivabili da parte di Polymnia grazie alla

raccolta di sponsorizzazioni per le mostre temporanee, e allo sfruttamento commerciale degli spazi espositivi

PARTE QUARTA – L'ORGANIZZAZIONE FUNZIONALE DELLA FONDAZIONE DI VENEZIA E DELLE SUE ENTITÀ STRUMENTALI

1. La Fondazione come Gruppo

La Fondazione, nell'ambito dell'esercizio delle proprie attività istituzionali opera in via indiretta attraverso la società strumentale Polymnia Venezia S.r.l. (di seguito, per brevità, Polymnia), istituita ai sensi dell'art 3 D. Lgs. 153/99 **per la realizzazione del programma M9**, che viene gestito con modalità decentrata e coordinata, mantenendo la Fondazione di Venezia il ruolo di direzione, coordinamento e controllo della società strumentale a cui ne è delegata la realizzazione e gestione.

La Fondazione, nei confronti della società strumentale Polymnia, posseduta al 100%, **esercita il controllo ai sensi dell'art. 2359 del codice civile** nonché i poteri di **direzione e coordinamento ai sensi dell'art. 2497 e seguenti**.

Il Consiglio Generale, in forza dei poteri di direzione e coordinamento e controllo sopra citati ha emanato in data 29 gennaio 2016 un **Regolamento di Gruppo** che definisce gli aspetti organizzativi primari dell'assetto strutturale della Fondazione e delle proprie entità strumentali al fine di definire un piano preordinato nel quale l'attività di ciascun soggetto possa svilupparsi, ciascuna nella proprie specificità, in una cornice di regole chiare e competenze definite. Definisce altresì, per quanto concerne l'attività di **Pianificazione Strategica e Programmazione Pluriennale** le basi procedurali che definiscono a livello di gruppo il flusso informativo necessario alla formazione dei Bilanci Consuntivi, dei Documenti Programmatici Previsionali annuali e dei Piani Pluriennali di ciascuna delle entità strumentali.

La strumentalità delle attività di Polymnia circoscrive l'autonomia operativa dell'entità nell'alveo degli orientamenti strategici della Fondazione di Venezia e ne definisce altresì il ruolo di "braccio operativo" al servizio degli scopi statutari della "capogruppo" nello specifico ambito della realizzazione del progetto M9 nel suo complesso.

A partire dal 2016 è stato altresì definito un **modello organizzativo di gruppo**, che deve essere considerato un work in progress suscettibile nel tempo di tutte le modifiche di forma e di sostanza che si renderanno necessarie per garantire la massima efficacia organizzativa una volta che tutte le componenti saranno messe a regime.

La conseguente struttura organizzativa è stata definita a partire dalle finalità strategiche di ciascuna delle entità giuridiche coinvolte oltre che da un esame di fattibilità realizzato attraverso una verifica realistica delle risorse umane e delle competenze attualmente disponibili. Nel Piano Pluriennale 2017-2019 in particolare, approvato lo scorso 27 gennaio 2017 dal Consiglio Generale sono state confermate, in linea con le disposizioni contenute nel Regolamento di Gruppo, nell'ambito della gestione delle attività proprie di quelle delegate per la realizzazione alle sue entità strumentali, le funzioni accentrate nella Fondazione e quelle coordinate.

Tenuto conto degli sviluppi degli assetti organizzativi conseguenti alla focalizzazione su Polymnia dell'intero processo realizzativo di M9 si rendono opportuni alcuni aggiustamenti nella classificazione delle funzioni, come segue:

Funzioni accentrate:

- Pianificazione e Controllo di Gestione
- Finanza e Patrimonio Immobiliare
- Tesoreria

- Internal Auditing
- Affari legali e societari

Funzioni coordinate:

- Gestione dei fornitori e delle Consulenze Professionali
- Gestione delle Risorse Umane
- Organizzazione
- Gestione della Contabilità e redazione dei bilanci
- Comunicazione e Relazioni Esterne

Approssimandosi l'avvio dell'attività museale e di innovation retail, considerata da un lato la necessità di poter contare su un presidio contabile prossimo soprattutto al centro operativo museale e considerato altresì che la Comunicazione degli eventi espositivi legati al Museo è opportuno sia affidata a operatori specializzati di settore con caratteristiche diverse da quelli operanti nell'ambito della Comunicazione istituzionale della Fondazione di Venezia, appare opportuno riportare la Funzione Gestione della Contabilità e redazione dei bilanci e la Funzione Comunicazione e Relazioni Esterne fra le attività coordinate da parte della capogruppo.

Per quanto riguarda la Comunicazione, tenuto conto della strategicità della funzione, è opportuno che sia istituito un coordinamento "forte" che promuova efficacemente il ruolo e l'attività della Fondazione sul progetto M9 svolto sia direttamente sia attraverso l'azione messa in atto dalla strumentale Polymnia.

2. Linee di Piano sull'Organizzazione di Gruppo

Si delineano le seguenti linee di Piano:

- provvedere all'aggiornamento del Regolamento di Gruppo, delle altre procedure di gruppo e dei funzionigrammi in ragione dell'evoluzione delle esigenze gestionali e organizzative in fase di realizzazione e messa a regime del progetto M9;
- orientare il modello organizzativo definitivo verso soluzioni che privilegino:
 - o il conseguimento della dimensione ottima minima aziendale per Polymnia;
 - o l'efficienza gestionale;
 - o la sostenibilità economica;
 - o la focalizzazione delle risorse sugli obiettivi strategici;
 - o la minimizzazione dei costi di *governance*;

3. Linee di Piano sul Capitale Umano della Fondazione

Al fine di stimolare uno sviluppo armonico nella crescita professionale e motivazionale del personale della Fondazione intesa come Gruppo, si propongono le seguenti linee di indirizzo:

- favorire percorsi di formazione e aggiornamento professionale specifica e generica per valorizzare le competenze e le conoscenze dei dipendenti anche al fine di ridurre il ricorso a consulenti e collaboratori esterni;

- mettere in atto un sistema di valutazione del personale finalizzato alla valorizzazione delle risorse umane;
- stimolare occasioni di team building infragruppo anche attraverso percorsi formativi comuni;
- favorire momenti di condivisione delle conoscenze e delle competenze anche di processo fra aree organizzative.