



**Fondazione di Venezia**

**PIANO PROGRAMMATICO PLURIENNALE  
2017 – 2019**

**Approvato dal Consiglio Generale n. 185 del 27.01.2017**

**INDICE**

<b>I RIFERIMENTI STATUTARI E REGOLAMENTARI PER I DOCUMENTI DI PIANO .....</b>	<b>3</b>
1 DALLO STATUTO DELLA FONDAZIONE .....	3
2 DAL REGOLAMENTO DELLA FONDAZIONE DI VENEZIA SUL RAPPORTO CON LE SUE ENTITÀ STRUMENTALI (“REGOLAMENTO DI GRUPPO”) .....	3
<b>PARTE PRIMA – INTRODUZIONE .....</b>	<b>5</b>
1 IL CONTESTO.....	5
2 PREMessa DI CARATTERE GENERALE .....	8
<b>PARTE SECONDA – IL PATRIMONIO .....</b>	<b>8</b>
1 LINEE GENERALI DELLA GESTIONE PATRIMONIALE E DELLA POLITICA DEGLI INVESTIMENTI (ART. 10, COMMA 1, LETTERA J, DELLO STATUTO) .....	8
2 SINTESI DEI VINCOLI COGENTI DERIVANTI DAL PROTOCOLLO DI INTESA ACRI – MEF .....	9
3 CRITERI DI COMPOSIZIONE DEL PATRIMONIO / STRUTTURA DEL PATRIMONIO .....	10
3.1 <i>La dimensione e l’articolazione del patrimonio</i> .....	11
3.2 <i>Criticità dell’attuale allocazione e gestione degli attivi</i> .....	15
4 VINCOLI DERIVANTI DAGLI IMPEGNI ISTITUZIONALI DELLA FONDAZIONE.....	16
5 ASSET ALLOCATION STRATEGICA .....	16
5.1 <i>Linee tendenziali di consistenza del patrimonio della Fondazione</i> .....	18
6 LE RISORSE DISPONIBILI .....	19
6.1 <i>La stima delle risorse provenienti dalla gestione patrimoniale</i> .....	19
6.3 <i>La struttura dei costi e l’avanzo di esercizio</i> .....	20
7 LE POLITICHE DI ACCANTONAMENTO DEI FONDI PER IL TRIENNIO 2017 – 2019 .....	22
QUADRO DI SINTESI DELLE LINEE GENERALI PER LA GESTIONE DEL PATRIMONIO DELLA FONDAZIONE NEL TRIENNIO 2017 – 2019 .....	24
<b>PARTE TERZA – L’ATTIVITÀ ISTITUZIONALE .....</b>	<b>26</b>
1 PREMESSE.....	26
2 PRINCIPI DI PROGRAMMAZIONE .....	26
3 ANALISI DELLA SITUAZIONE EROGATIVA IN ESSERE .....	28
3.1 <i>Ipotesi di business plan del progetto M9 da parte delle partecipate</i> .....	28
3.2 <i>Quadro di insieme</i> .....	31
4 PROPOSTA DI PROGRAMMAZIONE .....	32
4.1 <i>Finalità strategiche e azioni prioritarie</i> .....	32
4.2 <i>Modalità di realizzazione</i> .....	34
4.3 <i>Aspetti economici e finanziari</i> .....	34
5. DESCRIZIONE DELLE INIZIATIVE IN CORSO E PROGRAMMATE .....	35
QUADRO DI SINTESI DELLE LINEE GENERALI PER L’ATTIVITÀ ISTITUZIONALE DELLA FONDAZIONE NEL TRIENNIO 2017 – 2019 .....	40
<b>PARTE QUARTA – L’ORGANIZZAZIONE FUNZIONALE DELLA FONDAZIONE DI VENEZIA E DELLE SUE ENTITÀ STRUMENTALI .....</b>	<b>41</b>
1. PREMESSE.....	41
2. LINEE DI PIANO .....	43

## 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 predispose 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. I frutti di quel 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.

Il Piano 2017-2019 della Fondazione di Venezia si colloca all'interno di uno **scenario macroeconomico** particolarmente **difficile e denso di incognite** quali l'approssimarsi della fine del ciclo economico e delle eccezionali politiche monetarie espansive condotte dalle banche centrali mondiali a sostegno dell'economia reale, la crisi in atto del sistema bancario europeo e italiano in particolare, la generalizzata sopravvalutazione delle attività finanziarie, la crisi geopolitica dell'area euro fomentata dalle tensioni antieuropeiste e dal fenomeno dell'immigrazione, le tensioni alimentate dai conflitti in medio oriente e dalla minaccia del terrorismo. Infine devono considerarsi gli effetti non ancora quotati appieno nei mercati finanziari e nei rapporti sulla crescita globale derivanti dalle politiche neo protezioniste di alcuni paesi chiave dell'economia mondiale (Stati Uniti, Russia, Regno Unito).

Nonostante gli esiti dei principali eventi geopolitici dell'anno (BREXIT, Elezioni americane e Referendum Costituzionale italiano) non abbiano comportato le temute ripercussioni di rilievo sui mercati finanziari internazionali, **l'economia globale continua a crescere complessivamente a un ritmo modesto** e così l'inflazione.

L'espansione **nell'area dell'euro** resta stabilmente debole anche non pare abbia risentito in misura significativa dell'incertezza globale. Il livello dell'inflazione attesa si posiziona ancora su livelli molto bassi.

**In Italia** la ripresa continua anche se con ritmi decisamente moderati infatti dopo un andamento stazionario nel secondo trimestre dovuto principalmente a un calo della domanda nazionale, l'economia è tornata a crescere lievemente nel terzo trimestre del 2016.

Le basse prospettive di crescita dell'economia si riflettono sulla **qualità del credito delle banche italiane**, che rimane ancora caratterizzato da una forte presenza di esposizioni deteriorate ereditate dalla lunga recessione. In rapporto ai prestiti il flusso di nuovi crediti deteriorati è sceso sui livelli osservati all'inizio della crisi globale.

**I livelli occupazionali** non sono cresciuti in modo significativo anche se nel secondo trimestre 2016 il tasso di disoccupazione è sceso all'11,5% dal picco del 12,8% registrato a fine 2014.

Per quanto riguarda **l'economia veneta** si registra un andamento marginalmente migliore rispetto a quello del sistema italiano nonostante la crisi del settore bancario europeo abbia lasciato su questo territorio le cicatrici più profonde, con la crisi delle banche popolari locali. Con la dissoluzione

dei patrimoni di Veneto Banca e della Banca Popolare di Vicenza **la struttura del credito veneto sembra aver perso fondamentali punti di riferimento per il sistema delle piccole medie imprese** e per molti piccoli risparmiatori e grandi investitori privati. Fra questi ultimi la Fondazione di Venezia, che ha sopportato fra il 2015 e il 2016 una svalutazione complessiva sulla partecipazione in Veneto Banca di quasi 10 milioni di euro sul proprio conto economico. A livello di sistema, le Fondazioni di Origine Bancaria sono state chiamate a supporto delle banche venete in crisi con una prima significativa operazione di ricapitalizzazione realizzata attraverso l'investimento nel Fondo Atlante. Nonostante la crisi del credito e un **processo di disintermediazione creditizia ancora debole**, la domanda interna veneta si sta muovendo dalla situazione di ristagno degli ultimi anni: sono in aumento sia i consumi delle famiglie che gli investimenti. L'industria veneta registra nel suo complesso un aumento del valore aggiunto mentre sembra ancora debole il settore edilizio. Dal punto di vista occupazionale il Veneto si conferma tra le regioni con **il tasso di disoccupazione più basso a livello italiano**.

Dal punto di vista settoriale, il Veneto rimane una regione a **vocazione fortemente industriale**, il manifatturiero è una dorsale importante sia in termini di forza lavoro, sia in termini di produzione di ricchezza incrementata dagli importanti scambi internazionali di merci: la quota di ricchezza prodotta dall'industria è pari circa al 30%.

Dopo il lungo periodo di **declino della spesa per investimenti**, le imprese hanno crescenti necessità di rinnovamento dei propri impianti e apparecchiature, diventati nel frattempo obsoleti, per guadagnare in produttività.

Nel confronto tra le economie delle regioni europee emerge una grande eterogeneità. Il Veneto si colloca in una posizione sopra la media generale, ma non eccelle se si effettua un raffronto con le economie più performanti in Europa. Rispetto alle altre regioni europee il **Veneto è un innovatore moderato**, anche se nella media nazionale risulta la seconda regione italiana per propensione innovativa delle imprese.

**Il freno all'innovazione** è invece imputabile ai **ridotti investimenti in R&S**, sia nel settore pubblico che in quello privato, al **livello di scolarità della popolazione non troppo elevato**, e alla **difficoltà che hanno le PMI a cooperare fra loro**.

A questi bisogni del territorio intende rivolgersi la Fondazione di Venezia nello sviluppo del presente Piano 2017-2019, dando nuovo slancio al proprio intervento nei settori dell'Educazione istruzione e formazione e della Ricerca scientifica, mettendo in rete le primarie agenzie formative e di ricerca locali quali le Università veneziane e istituzioni internazionali di ricerca come l'OCSE, al fine di dare un supporto relazionale e cognitivo al tessuto imprenditoriale locale, anche attraverso processi di radicamento identitario, come lo sviluppo di un marchio di territorio.

**Il motore che può rilanciare il sistema delle imprese venete è la ricerca**. Nel 2013 (ultimo dato disponibile) la spesa per Ricerca & Sviluppo (R&S) sostenuta da imprese, istituzioni pubbliche, istituzioni private non profit e università in Veneto ammontava a 1,6 miliardi di euro, in crescita di oltre il 5% rispetto al 2012. La ricerca, la capacità innovativa e la conoscenza dipendono da diversi fattori, quali: cultura imprenditoriale, competenza della forza lavoro, educazione e istituti di formazione, servizi di supporto all'innovazione, e ancora, meccanismi di trasferimento tecnologico, mobilità dei ricercatori, fonti di finanziamento e potenziale creativo. Lo sviluppo di una società innovativa può aiutare le imprese a mantenere un vantaggio competitivo, a realizzare prodotti con un alto valore aggiunto e in tal modo salvaguardare o creare posti di lavoro

Secondo i dati aggiornati al 2015 (fonte Regione Veneto) in Veneto gli esercizi commerciali in sede fissa sono 50.285, quasi un punto percentuale in meno rispetto al 2014 (-0,7%), ma comunque in linea con il trend nazionale (-0,5% annuo). **La crisi sembra colpire soprattutto le imprese commerciali meno innovative dei negozi al dettaglio dei centri**, che non hanno puntato sul miglioramento dei processi organizzativi e del capi-tale umano, mentre l'andamento delle catene commerciali resta vivace.

In Veneto nel 2015 sono presenti 1.134 imprese commerciali che vendono i loro prodotti esclusivamente attraverso internet, collocate in prevalenza nelle provincie di Padova (262), Verona (219) e Treviso (209). Il dato evidenzia un ritardo in questo senso della Provincia di Venezia.

**Le imprese operanti in settori tecnologicamente avanzati** quali le **start-up innovative**, stanno tuttavia assumendo nel territorio regionale un'importanza crescente, come soggetti in grado non solo di rafforzare il legame tra mondo del lavoro e università, ma anche di attrarre sul territorio talenti, innovazione e capitali dall'estero. Al 1 febbraio 2016 le start-up innovative presenti in Veneto sono 380, in aumento di oltre il 50% rispetto al dato di febbraio 2015. Rappresentano il 7,5% delle start-up innovative presenti in Italia, che ne conta 5.078 (+59,4% annuo), il quarto valore più alto dopo quello di Lombardia, Emilia-Romagna e Lazio. Si concentrano in prevalenza in provincia di Padova (91), Treviso (83) e Verona (67). Anche in quest'ambito la Provincia di Venezia sembra accusare un ritardo rispetto al resto del territorio regionale. Di 1.190 **spin-off della ricerca pubblica attivi in Italia**, sono 75 quelli che originano dalle quattro Università del Veneto, e si concentrano in prevalenza in provincia di Padova, Verona e Venezia.

**Il Veneto è la 5° regione europea per numero complessivo di turisti.** Il 2015 ha rappresentato per il turismo veneto un anno record a livello italiano per gli arrivi, oltre 17 milioni, un milione in più rispetto all'anno precedente (+6,1%) grazie alla elevata qualità dell'offerta che unisce cultura, enogastronomia, identità, paesaggio e territorio. **Il turismo rappresenta il settore più importante per l'economia veneta, sia per la ricchezza direttamente prodotta che per quella dell'indotto.**

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 è destinata ad 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 di problemi 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.

## 2 Premessa di carattere generale

Fin dalla loro istituzione agli inizi degli anni '90, le Fondazioni di Origine Bancaria hanno contribuito, attraverso il loro operato, allo sviluppo dei territori di riferimento sul piano culturale, sociale ed economico, ma va tenuto presente, nel momento di definizione strategica delle attività per il prossimo triennio, che dalla data di istituzione ad oggi il contesto di riferimento è drasticamente cambiato: le disponibilità e i rendimenti finanziari si sono ridotti, le esigenze dei territori si sono modificate e l'imposizione fiscale ha ridotto l'entità di risorse da distribuire. Contestualmente, si è osservato un cambiamento nel modello di funzionamento delle Fondazioni, che le ha viste sempre più soggetti attivi sul territorio piuttosto che meri dispensatori di risorse economiche.

In questi anni l'attenzione e il focus di lavoro delle fondazioni si è spostato dalla definizione degli impegni economici da destinare ai progetti e dalla correttezza formale del processo di approvazione delle richieste di finanziamento, 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.

Anche la Fondazione di Venezia, pioniera rispetto a queste direttrici, si è mossa in tal senso e già da alcuni anni ha dichiarato l'obiettivo di divenire una fondazione *acting*. Vanno in questo senso alcune iniziative del recente passato (es.: "Giovani a teatro") e la iniziativa - oggi di primaria importanza - rappresentata dal Museo M9.

Negli ultimi periodi, a causa di contingenze economiche e del manifestarsi di opportunità progettuali, si è rafforzato l'impegno della Fondazione in favore di iniziative orientate alla creazione di partnership di alto livello, con importanti soggetti della cultura veneziana come la Fenice e le due università (Ca' Foscari e IUAV), o con soggetti istituzionali come la Fondazione con il Sud o l'OCSE.

Le iniziative promosse e sostenute dalla Fondazione sono caratterizzate da una grande attenzione al territorio di riferimento in favore del quale sono programmate e attuate. L'interesse per lo sviluppo locale si integra inoltre con equilibrio con la dimensione internazionale di molte delle attività realizzate.

In questo contesto e con queste premesse sono stati definiti nuovi indirizzi e nuovi criteri per la redazione del PPP 2017 – 2019, 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, vi è l'obbligo di diversificazione rispetto alla partecipazione in Intesa Sanpaolo, tenuto conto che, al 31 dicembre 2015, l'esposizione complessiva a *fair value* fra titoli azionari e obbligazionari nei confronti della banca era del 38,2% e che da allora, salvo la riduzione di valore di mercato delle azioni, non sono intervenuti fattori ulteriori a limitare l'esposizione verso il singolo emittente. In prospettiva, inoltre, dovrà essere posta attenzione sulla 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. 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 2016 (357 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 (407 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 2015 e al 31 ottobre 2016 e il fair value alla stessa data (valori in migliaia di euro)**

Soggetto giuridico		Cespite	Valore di bilancio al 31 dic 15 in mln euro	Valore di bilancio al 31 ott 16 in mln euro	Fair Value ACRI MEF al 31 ott 16 in mln euro	Fair Value (ACRI MEF) 31 ott 16 %
Capitale Finanziario	Società	Intesa SanPaolo (immobilizzato)	31,78	31,78	29,70	7,3%
		Intesa SanPaolo (circolante)	76,22	76,22	71,24	17,5%
		<b>Totale</b>	<b>108,00</b>	<b>108,00</b>	<b>100,94</b>	<b>24,8%</b>
	Polizze, buoni di risparmio, time deposit, gestione interna	Intesa SanPaolo 31.3.2018 tv (circolante)	1,61	1,07	1,09	0,3%
		Mediobanca 31.1.2018 (circolante)	0,93	0,93	0,95	0,2%
		Unicredit 11.12.2017 sub tv (circolante)	0,90	0,90	0,90	0,2%
		UBI Banca 01.09.2017 tv (circolante)	1,80	1,80	1,81	0,4%
		H-Farm Ventures 31.12.2018 3% cv (circolante)	0,03	0,03	0,03	0,0%
		Polizze Ass. (circolante)	6,00	6,00	6,03	1,5%
		Buono di risparmio scadenza 29.1.2016 0,85%	6,00	-	-	-
		Time Deposit B. Pop. Vicenza 7.01.2016 1,00%	2,00	-	-	-
	Saldo in conto corrente	11,88	22,65	22,65	5,6%	
	<b>Totale</b>	<b>31,15</b>	<b>33,39</b>	<b>33,45</b>	<b>8,2%</b>	
	Gestioni esterne	Eurizon SGR	33,94	33,94	34,06	8,4%
		Quaestio SGR	34,00	34,00	33,86	8,3%
<b>Totale</b>		<b>67,94</b>	<b>67,94</b>	<b>67,91</b>	<b>16,7%</b>	
<b>Totale Capitale Finanziario</b>			<b>207,09</b>	<b>209,32</b>	<b>202,30</b>	<b>49,7%</b>
Capitale Finanziario Strumentale	Società	Save (immobilizzato)	10,35	10,35	18,62	4,6%
		CDP (immobilizzato)	43,57	43,57	94,25	23,2%
		Veneto Banca (*) (circolante)	2,05	2,05	0,13	0,0%
	<b>Totale società</b>	<b>55,96</b>	<b>55,96</b>	<b>113,00</b>	<b>27,8%</b>	
	Fondi	PM & Partners (*)	4,71	4,54	4,54	1,1%
Fondo Veneto Casa (*)		2,50	2,50	2,49	0,6%	
<b>Totale fondi</b>	<b>7,21</b>	<b>7,04</b>	<b>7,04</b>	<b>1,7%</b>		
<b>Totale Capitale Finanziario Strumentale</b>			<b>63,17</b>	<b>63,00</b>	<b>120,03</b>	<b>29,5%</b>
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 (*)	1,69	1,19	1,21	0,3%
		Winegraft (*)	0,03	0,03	0,03	0,0%
		Film Master Group - IEN (*)	0,23	0,23	0,23	0,1%
		Civita Tre Venezie (*)	0,25	0,25	0,24	0,1%
<b>Totale Capitale Strumentale Finanziario</b>			<b>3,10</b>	<b>2,60</b>	<b>2,61</b>	<b>0,6%</b>
Capitale strumentale	Società	Polymnia	50,16	53,84	53,84	13,2%
	Fondazioni	Fondazione con il Sud	1,43	1,43	1,43	0,4%
		Fondazione Venezia 2000 per M9	0,26	0,26	0,26	0,1%
	Beni mobili	Beni artistici e culturali	10,29	10,29	10,29	2,5%
Immobile	Sede della Fondazione	15,92	15,92	15,92	3,9%	
<b>Totale Capitale Strumentale</b>			<b>78,06</b>	<b>81,73</b>	<b>81,73</b>	<b>20,1%</b>
<b>TOTALE GENERALE</b>			<b>351,41</b>	<b>356,65</b>	<b>406,67</b>	<b>100,0%</b>

Nota: ciò che è definito fair value corrisponde alla media del valore di mercato degli ultimi sei mesi per gli asset quotati, mentre per quelli non quotati è stato utilizzato il metodo del patrimonio netto.

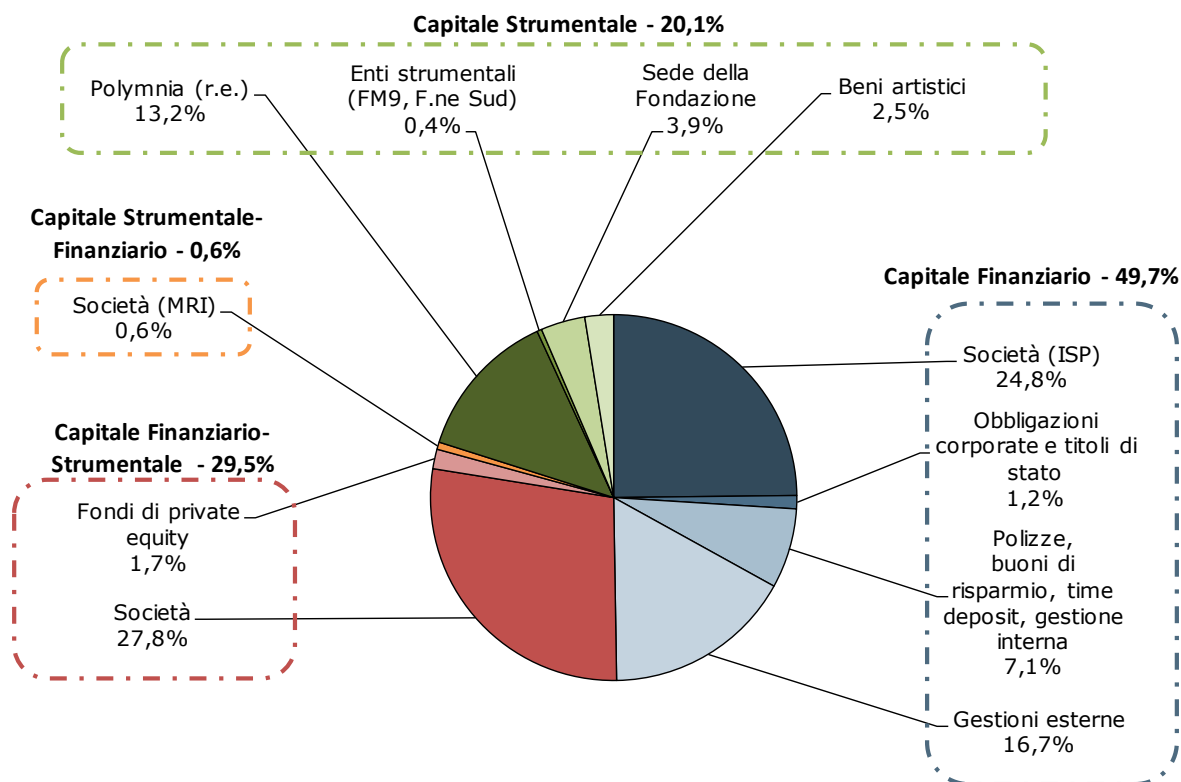
(\*) Le partecipazioni in società non quotate e nei fondi sono valorizzate sulla base della frazione di patrimonio netto risultante dall'ultimo bilancio della società. Il titolo Veneto Banca è stato valorizzato a 0,10 euro per azione pari al prezzo pagato dal Fondo Atlante per l'aumento di capitale sottoscritto nel giugno 2016.

**Tabella 2 – Patrimonio della Fondazione per tipologia (fair value al 31.10.2016 in milioni di euro)**

CLASSIFICAZIONE (fair value al 31.10.2016 in mln euro)	Capitale Finanziario	Capitale Finanziario - Strumentale	Capitale Strumentale - Finanziario	Capitale Strumentale	TOTALE
Equity	100,94	113,00	2,61	53,84	270,38
Obbligazioni corporate e titoli di stato	10,80	-	-	-	10,80
Polizze, buoni di risp., time deposit, liquidità	22,65	-	-	-	22,65
Gestioni esterne	67,91	-	-	-	67,91
Fondi di private equity	-	7,04	-	-	7,04
Immobili	-	-	-	15,92	15,92
Beni Culturali	-	-	-	10,29	10,29
Altri (FM9, Fondazione con il Sud)	-	-	-	1,69	1,69
<b>Totale</b>	<b>202,30</b>	<b>120,03</b>	<b>2,61</b>	<b>81,73</b>	<b>406,67</b>
Performing	202,30	117,41	0,40	-	320,12
Non performing	-	2,62	2,21	81,73	86,56
<b>Totale</b>	<b>202,30</b>	<b>120,03</b>	<b>2,61</b>	<b>81,73</b>	<b>406,67</b>
Liquidi	202,30	-	-	-	202,30
Non liquidi	-	120,03	2,61	81,73	204,37
<b>Totale</b>	<b>202,30</b>	<b>120,03</b>	<b>2,61</b>	<b>81,73</b>	<b>406,67</b>

**Tabella 3 – Patrimonio della Fondazione per tipologia (% sul fair value al 31.10.2016)**

CLASSIFICAZIONE (% su fair value al 31.10.2016)	Capitale Finanziario	Capitale Finanziario - Strumentale	Capitale Strumentale - Finanziario	Capitale Strumentale	TOTALE
Equity	24,8%	27,8%	0,6%	13,2%	66,5%
Obbligazioni corporate e titoli di stato	2,7%	-	-	-	2,7%
Polizze, buoni di risparmio, time deposit, liquidità	5,6%	-	-	-	5,6%
Gestioni esterne	16,7%	-	-	-	16,7%
Fondi di private equity	-	1,7%	-	-	1,7%
Immobili	-	-	-	3,9%	3,9%
Beni Culturali	-	-	-	2,5%	2,5%
Altri (FM9, Fondazione con il Sud)	-	-	-	0,4%	0,4%
<b>Totale</b>	<b>49,7%</b>	<b>29,5%</b>	<b>0,6%</b>	<b>20,1%</b>	<b>100,0%</b>
Performing	49,7%	28,9%	0,1%	-	78,7%
Non performing	-	0,6%	0,5%	20,1%	21,3%
<b>Totale</b>	<b>49,7%</b>	<b>29,5%</b>	<b>0,6%</b>	<b>20,1%</b>	<b>100,0%</b>
Liquidi	49,7%	-	-	-	49,7%
Non liquidi	-	29,5%	0,6%	20,1%	50,3%
<b>Totale</b>	<b>49,7%</b>	<b>29,5%</b>	<b>0,6%</b>	<b>20,1%</b>	<b>100,0%</b>

Grafico 1 – Composizione attuale dell'attivo patrimoniale a *fair value* al 31 ottobre 2016

Il **Capitale Finanziario**, rappresenta la porzione di patrimonio disponibile per l'attività di gestione sul quale viene tarata l'*asset allocation* strategica. Costituisce il **49,7%** dell'attivo patrimoniale, per un controvalore complessivo pari a circa 202,3 milioni di euro.

Il **Capitale Finanziario Strumentale**, che rappresenta il **29,5%** dell'attivo patrimoniale, per un controvalore complessivo pari a circa 120,0 milioni di euro, è composto da investimenti in società come SAVE, CDP e Veneto Banca, oltre che in quote di fondi di *private equity* e di *social housing*.

Il **Capitale Strumentale Finanziario**, che rappresenta lo **0,6%** dell'attivo patrimoniale, per un controvalore complessivo pari a 2,6 milioni di euro, comprende esclusivamente *mission related investments* ovvero partecipazioni in società (Marsilio Editori S.p.A., Civita Cultura Holding S.r.l., Art Defender S.p.A., FEST S.r.l., Civita Tre Venezia S.r.l., Winegraft S.r.l. e Film Master Group IEN S.p.A.) che operano nell'ambito dello sviluppo economico e culturale del territorio di riferimento della Fondazione stessa. Questa porzione di capitale è completamente appostata a bilancio fra le immobilizzazioni finanziarie.

Il **Capitale Strumentale**, che rappresenta il **20,1%** dell'attivo patrimoniale, per un controvalore complessivo pari a 81,7 milioni di euro, comprende oltre all'interessenza detenuta nel fondo di dotazione della Fondazione con il Sud per 1,4 milioni di euro e nel fondo di dotazione della Fondazione Venezia 2000 per M9 per 261 mila euro la partecipazione nella società strumentale Polymnia Venezia S.r.l. per un totale di 53,8 milioni di euro, corrispondenti alla somma dei valori immobiliari dalla stessa detenuti nonché la sede della Fondazione di Venezia, per un ammontare pari a 15,9 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 Criticità dell'attuale allocazione e gestione degli attivi

- ⇒ Il **Capitale Finanziario e il Capitale Finanziario Strumentale**, che rappresentano insieme circa il 79% del patrimonio della Fondazione nonché il 100% della sua componente *performing*, presentano complessivamente una **scarsa diversificazione e un'elevata correlazione**, in quanto ancora troppo concentrati nel mercato azionario domestico, con una prevalenza assoluta del comparto finanziario (Banca Intesa, Cassa Depositi e Prestiti, Veneto Banca, oltre ai buoni di risparmio e ai titoli obbligazionari bancari). **La concentrazione del portafoglio ne aumenta la rischiosità**. L'esposizione ancora preponderante in Banca Intesa, presenta da sola un VAR superiore al 30% e la dimostrazione della rischiosità dell'investimento sulla stabilità del valore del patrimonio è data dalla contrazione di valore che il titolo ha subito fra gennaio e ottobre 2016 (-32% c.a., con una variazione negativa sul valore di mercato degli attivi della Fondazione di c.a. 50 milioni di euro).
- ⇒ Ai sensi dell'art. 2 del Protocollo di Intesa ACRI MEF l'esposizione della Fondazione all'asset Intesa, ivi incluse le obbligazioni corporate e il saldo di c/c è pari a c.a. il 30,7% contro una concentrazione massima consentita del 33,33% (un terzo dell'attivo a *fair value*).
- ⇒ L'**elevata illiquidità del portafoglio**, c.a. il 50,3% del patrimonio a oggi, se si considerano le posizioni in CDP, nel fondo di *private equity* e Veneto Casa, in SAVE, tenuto conto del basso flottante presente sul mercato, nell'intero comparto del Capitale Strumentale Finanziario e del Capitale Strumentale. Tenuto inoltre conto che gli attuali livelli di prezzo di Banca Intesa, quotata oggi a valori fortemente compressi dalla fase negativa di mercato leggermente al di sotto del valore di carico, rendono inopportuna una sua cessione, ne deriva che questo investimento ancorché liquido è di fatto un asset non immediatamente movimentabile, incrementando la porzione indisponibile alla negoziazione nel breve termine dell'intero portafoglio a c.a. il 75%.
- ⇒ **Elevata concentrazione attuale e prospettiva della componente immobiliare** con redditività non soddisfacente. Il peso complessivo della componente immobiliare è attualmente pari al 18,9% sul totale del portafoglio a *fair value*, concentrata per c.a. il 70% 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.
- ⇒ Difficoltà in prospettiva nel mantenimento di **flussi di reddito elevati e costanti su base annua** per fare fronte alle esigenze erogative pluriennali vincolanti in ragione del fatto che l'orizzonte temporale delle uscite previste ha valenza annuale e quello di ritorno del patrimonio affidato in gestione è almeno triennale. In altri termini, per massimizzare la probabilità di ottenere e mantenere nel tempo gli obiettivi di redditività del benchmark strategico individuato è necessario avere un orizzonte temporale di investimento ultrannuale, mentre le esigenze di conto economico della Fondazione, in assenza di un fondo di stabilizzazione delle erogazioni sufficientemente capiente, riportano a un orizzonte temporale vincolato all'annualità. A ciò devono aggiungersi:
- le incertezze sulla capacità di ISP di distribuire in prospettiva dividendi in misura pari a quanto previsto nel piano di impresa 2014 – 2017, tenuto conto del peggioramento delle prospettive economiche italiane (crescita dei NPL), della crisi di redditività del sistema bancario europeo indotto dal Q.I. (bassi margini di interesse);
  - le incertezze sul dividendo distribuito da CDP (revisione al ribasso rispetto ai dividendi degli ultimi anni, -50%);

- la limitata capacità di generazione di extra rendimenti da parte del portafoglio azionario quotato.
- ⇒ **Gestione subottimale della liquidità (c.a. 17 mln di euro)**, dovuta al forzato mantenimento in conto corrente delle riserve di liquidità necessarie per concludere l'intervento immobiliare di M9 in quanto la situazione dei mercati finanziari, segnatamente quella del comparto delle obbligazioni a bassa *duration*, è fortemente condizionata dal Q.I. della BCE, che rende negativa la redditività a scadenza di questi strumenti.
- ⇒ **Gestione subottimale dei mandati esterni.** Il modello di gestione patrimoniale affidato a società esterne presenta alcuni elementi di criticità che influiscono negativamente sulla performance dei mandati. In particolare l'attuale tipologia di mandato a ritorno assoluto con orizzonte temporale annuale, cui la Fondazione è obbligata vista la assenza di un fondo di stabilizzazione adeguato, non consente di ottimizzare le performance positive del mercato perché è focalizzata sulla minimizzazione delle possibilità di perdita nel corso dell'anno: protegge dunque il portafoglio dai *downside* di mercato ma limita di fatto le possibilità di ottenere la redditività obiettivo o di superarla cavalcando opportunisticamente le fasi crescenti dei mercati.

#### 4 Vincoli derivanti dagli impegni istituzionali della Fondazione

La Fondazione di Venezia si appresta ad approvare il bilancio 2016 accantonando disponibilità per l'attività erogativa dell'esercizio 2017 per c.a. 4,5 milioni di euro a fronte di impegni già deliberati e vincolanti a vario titolo per euro 4,08 milioni di euro.

A questi devono aggiungersi impegni probabili e ipotetici per euro 420 mila, giungendo a c.a. 4,5 milioni.

Sul totale degli impegni vincolanti in senso stretto al progetto M9 sono destinate c.a. il 49% delle risorse. Il fondo di stabilizzazione delle erogazioni è oggi capiente per 645 mila euro.

Tenuto 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 c.a. il 4% del capitale investito, patrimonio gestito con redditività media del 4% netto) e una politica di contenimento dei costi di gestione che porta in prospettiva (2019) a 2,9 milioni i costi di funzionamento della Fondazione, la disponibilità media per attività istituzionali nel periodo di piano si attesta su un intorno di 5,3 mln, compressa dal livello crescente della svalutazione di Polymnia per effetto delle perdite indotte dagli ammortamenti (nel triennio di piano si passa dai 510 mila euro attesi nel 2017 a 2,4 milioni di euro attesi nel 2019).

Assumendo una politica di accantonamento minima al fondo di stabilizzazione pari a c.a. il 7,5% dell'avanzo di esercizio (somma che fino al 2015 si destinava al fondo per l'integrità del patrimonio), si giunge ragionevolmente a una disponibilità per erogazioni di 4,5 mln di euro all'anno.

#### 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 dello scorso 29 gennaio e contenuta nel PPP 2016-2018.



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

A oggi l'allocazione effettiva degli attivi non rispecchia quella definita nell'AAS se non, in linea di massima, per quanto riguarda la componente affidata alle gestioni esterne. La ragione del disallineamento risiede principalmente nel fatto che non è ancora stato possibile procedere, come previsto nel PPP 2016-2018, alla auspicata vendita del titolo Intesa e alla sostituzione del controvalore di cessione con attivi diversificati secondo l'AAS.

Nel 2017, a tre anni dall'individuazione dell'AAS, sarà opportuno procedere a una fisiologica verifica delle assunzioni alla base del modello per quanto concerne la composizione del *benchmark* strategico in funzione delle eventuali variazioni intervenute sulla redditività attesa degli asset, sulla loro volatilità, nonché sulla compatibilità delle ipotesi concernenti la dimensione dei fabbisogni attesi della Fondazione e la sua capacità di generazione reddituale.

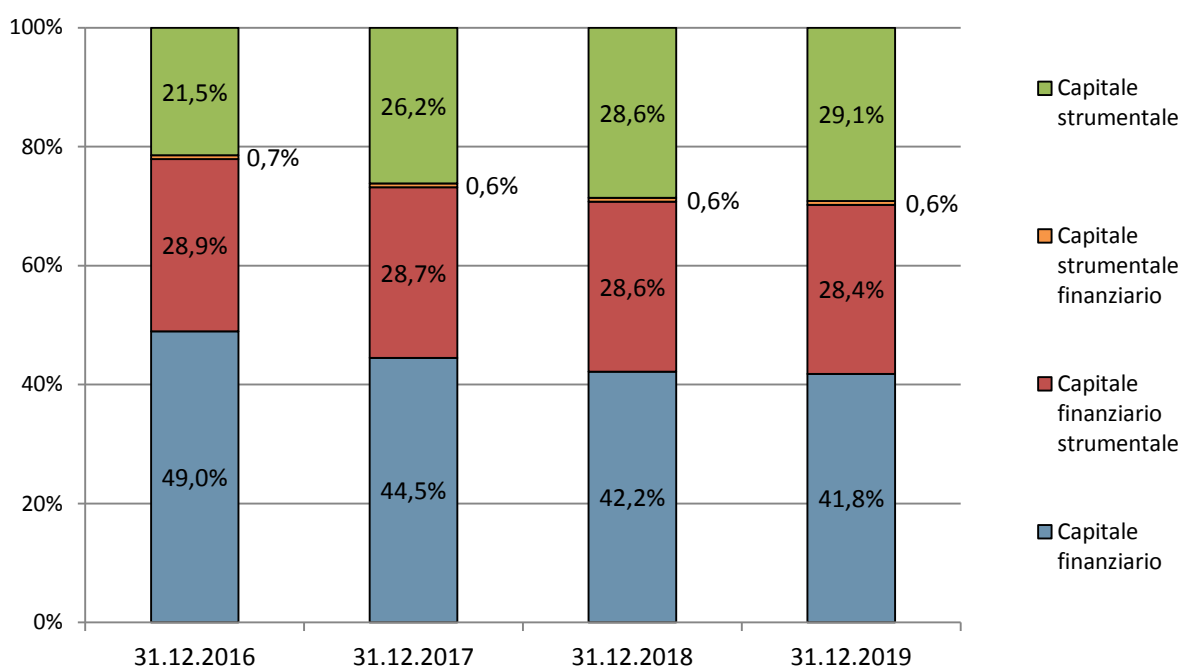
## 5.1 Linee tendenziali di consistenza del patrimonio della Fondazione

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 31.12.16	Composizione del patrimonio prospettica al 31.12.17	Composizione del patrimonio prospettica al 31.12.18	Composizione del patrimonio prospettica al 31.12.19
Capitale finanziario	49,0%	44,5%	42,2%	41,8%
Capitale finanziario strumentale	28,9%	28,7%	28,6%	28,4%
Capitale strumentale finanziario	0,7%	0,6%	0,6%	0,6%
Capitale strumentale	21,5%	26,2%	28,6%	29,1%
<b>Totale</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
Asset illiquidi	51,0%	55,5%	57,8%	58,2%
Capitale performing	77,3%	72,6%	70,2%	69,7%
Concentrazione su titoli bancari/finziari	50,5%	49,4%	48,8%	48,5%
Concentrazione su immobiliare	19,5%	24,3%	26,7%	27,2%

**Grafico 2 – Evoluzione prospettica della composizione del patrimonio della Fondazione 2016 – 2019**



A fine 2019, ultimo anno del piano, il capitale *performing* della Fondazione si attesterebbe al 70% del totale (dal 77% di partenza). La componente illiquida passa dal 51% al 58%.

## 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.

L'unico *asset* relativo ad azioni quotate appartenente al Capitale Finanziario è costituito da ISP. I proventi sono calcolati sulla base di un dividendo unitario atteso pari a 0,18 euro nel 2017 (fonte Bloomberg – 31.08.2016, in linea con il Piano Industriale della banca) per un ammontare complessivo pari a 8,9 milioni di euro. Per i successivi anni di piano per i quali i dati di consenso ipotizzano la distribuzione di un dividendo unitario nel 2018 e nel 2019 rispettivamente di 0,203 e 0,214 euro si è prudenzialmente ipotizzato un dividendo unitario costante di 0,18 euro per azione.

Per quanto riguarda la parte restante del Capitale Finanziario, questa è costituita:

- per c.a. 30 milioni da un portafoglio di attività liquide con *duration* media inferiore all'anno, che rappresenta la riserva di liquidità investita per fare fronte agli impegni finanziari connessi a M9;
- per c.a. 68 milioni dai mandati di gestione patrimoniale.

Si evidenzia inoltre che il fabbisogno finanziario derivante dalle previsioni del *cash – flow* di M9 sarà soddisfatto: dal disinvestimento del portafoglio obbligazionario, dalla liquidità in conto corrente e dal disinvestimento di una minima parte delle gestioni patrimoniali.

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.

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 prevista una progressione crescente dell'utile per il periodo di piano con una redditività netta dell'investimento della Fondazione pari al 4% medio annuo (ipotesi di dividendo unitario in distribuzione nel 2017, 2018 e 2019 rispettivamente pari a 1,183 euro; 1,365 euro e 1,575 euro).

Per quanto riguarda SAVE, è previsto un dividendo per azione di 0,538 euro per il 2017, 0,56 per il 2018 e a euro 0,573 per il 2019 (fonte Bloomberg – 30.08.2016).

È infine previsto che il Capitale Strumentale produca una fonte di reddito connessa alla locazione di alcuni spazi della sede, per un ammontare lordo di 137 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 dalle gestioni patrimoniali, ovvero c.a. il 16,6% del totale a *fair value*. In prospettiva 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*, fra il 2017 e il 2019 la redditività complessiva al lordo delle imposte dovrebbe mantenersi costante e pari al 3% c.a.

### 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 corso del 2015 e del 2016 fa sì che a partire dal 2017 il livello dei costi generali si attesi in un intorno dei 3 milioni di euro (3,04 nel 2017, 3,03 nel 2018 e 2,87 nel 2019) con un risparmio medio atteso di c.a. 600 mila euro rispetto ai dati del consuntivo 2015.

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.

Nel periodo di piano la fase di *start up* del Polo M9 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 c.a. 2,69 milioni di euro attesi per il 2019.

Tenuto conto delle premesse relative ai proventi e ai costi, l'avanzo di esercizio è previsto attestarsi fra i 7,8 milioni di euro del 2017 e i 6 milioni di euro del 2019 e tale contrazione è unicamente 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 2017 – 2019

<b>DPP 2017 e Piano 2017 - 2019</b> <b>CONTO ECONOMICO</b>		<b>DPP</b> <b>2017</b>	<b>Piano</b> <b>2018</b>	<b>Piano</b> <b>2019</b>
<b>A</b>	<b>PROVENTI</b>	<b>14.072.000</b>	<b>14.325.000</b>	<b>14.513.000</b>
	Proventi della gestione ordinaria del portafoglio	13.935.000	14.188.000	14.376.000
A.1	<i>dividendi ISP</i>	8.922.766	8.922.766	8.922.766
A.2	<i>dividendi CDP</i>	1.690.598	1.950.681	2.250.775
A.3	<i>dividendi portafoglio azionario</i>	694.097	722.481	739.253
A.4	<i>interessi e proventi assimilati</i>	24.969	12.751	124
A.5	<i>altri proventi</i>	-	-	-
A.6	<i>risultato delle gestioni patrimoniali individuali</i>	2.602.570	2.579.322	2.463.083
	Altri proventi (ricavi da affitto spazi sede)	137.000	137.000	137.000
	Proventi della gestione straordinaria	-	-	-
A.7	<i>plusvalenze su titoli non immobilizzati</i>	-	-	-
A.8	<i>proventi su vendita derivati</i>	-	-	-
<b>B</b>	<b>COSTI DI FUNZIONAMENTO</b>	<b>3.043.000</b>	<b>3.032.000</b>	<b>2.870.000</b>
B.1	Compensi e rimborsi cariche sociali	572.000	560.000	594.000
B.2	Costi del personale	1.214.000	1.222.000	1.031.000
B.3	Costi per consulenze e collaborazioni esterne	416.000	417.000	411.000
B.4	Oneri patrimoniali (include commissioni di gestione)	166.000	167.000	161.000
B.5	Costi generali	675.000	666.000	673.000
<b>A-B</b>	<b>Margine Operativo Lordo</b>	<b>11.029.000</b>	<b>11.293.000</b>	<b>11.643.000</b>
<b>C</b>	Interessi passivi e altri oneri finanziari (commissioni di negoziazione)	45.000	46.000	47.000
<b>D</b>	Ammortamenti	75.000	75.000	75.000
<b>E</b>	Svalutazione immobilizzazioni finanziarie	510.000	1.954.000	2.691.000
E.1	<i>di cui svalutazione capitale finanziario</i>	-	-	-
E.2	<i>di cui svalutazione capitale strumentale</i>	510.000	1.954.000	2.691.000
<b>F</b>	Svalutazione capitale circolante	-	-	-
<b>G</b>	Accantonamenti al fondo rischi e oneri	-	-	-
<b>H</b>	Accantonamenti manutentivi	80.000	80.000	80.000
<b>I</b>	Componenti straordinarie di reddito (-)	-	-	-
<b>J</b>	Componenti straordinarie di reddito (+)	-	-	-
<b>K</b>	Imposte e tasse	2.452.000	2.676.000	2.743.000
<b>L</b>	<b>AVANZO DELL'ESERCIZIO</b>	<b>7.867.000</b>	<b>6.462.000</b>	<b>6.007.000</b>
<b>M</b>	Accantonamento alla riserva obbligatoria	1.573.000	1.292.000	1.201.000
<b>N</b>	Accantonamento al fondo integrità patrimoniale	-	-	-
<b>O</b>	Erogazioni obbligatorie ex L.266/91 (Volontariato)	210.000	172.000	160.000
<b>P</b>	Accantonamento al fondo nazionale per iniziative comuni ACRI	19.000	16.000	14.000
<b>Q</b>	<b>DISPONIBILITA' PER ATTIVITA' ISTITUZIONALI</b>	<b>6.065.000</b>	<b>4.982.000</b>	<b>4.632.000</b>
<b>R</b>	Accantonamento al fondo di stabilizzazione delle erogazioni	1.565.000	482.000	132.000
<b>S</b>	Accantonamento ai fondi per le erogazioni ( <b>dell'esercizio successivo</b> )	4.500.000	4.500.000	4.500.000
<b>T</b>	<b>AVANZO/DISAVANZO RESIDUO</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

<b>DPP 2017 e Piano 2017 - 2019</b>			
<b>STATO PATRIMONIALE</b>			
<b>FONDO DI STABILIZZAZIONE DELLE EROGAZIONI</b>			
	<b>DPP 2017</b>	<b>Piano 2018</b>	<b>Piano 2019</b>
<b>Consistenza iniziale</b>	<b>645.160</b>	<b>1.565.000</b>	<b>2.047.000</b>
Reintroiti	-	-	-
Accantonamenti	1.565.000	482.000	132.000
Utilizzi	(645.160)	-	-
<b>Consistenza finale</b>	<b>1.565.000</b>	<b>2.047.000</b>	<b>2.179.000</b>
<b>FONDI PER LE EROGAZIONI (DELL'ESERCIZIO SUCCESSIVO)</b>			
	<b>2.773.000</b>	<b>4.500.000</b>	<b>4.500.000</b>
<b>Consistenza iniziale</b>	<b>2.773.000</b>	<b>4.500.000</b>	<b>4.500.000</b>
Reintroiti	-	-	-
Utilizzi fondi per le erogazioni	(3.418.160)	(4.500.000)	(4.500.000)
<i>di cui per erogazioni escluse M9 e F.ne con il Sud</i>	<i>(1.354.160)</i>	<i>(2.104.000)</i>	<i>(1.585.000)</i>
<i>di cui per FM9-Polymnia Venezia Srl</i>	<i>(1.984.000)</i>	<i>(2.246.000)</i>	<i>(2.765.000)</i>
<i>di cui per erogazioni a Fondazione con il Sud</i>	<i>(80.000)</i>	<i>(150.000)</i>	<i>(150.000)</i>
Integrazione disponibilità da fondo di stabilizzazione	645.160	-	-
Accantonamenti	4.500.000	4.500.000	4.500.000
<b>Consistenza finale</b>	<b>4.500.000</b>	<b>4.500.000</b>	<b>4.500.000</b>

## 7 Le politiche di accantonamento dei fondi per il triennio 2017 – 2019

Si riportano gli articoli 1.2 e 1.3 della sezione Principi Generali del Regolamento per la gestione del patrimonio adottato dalla Fondazione di Venezia nei quali si legge:

### **“1.2 Fondo per l'integrità patrimoniale**

*Con l'obiettivo specifico di salvaguardare il valore reale 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 ammontare adeguato e coerente rispetto alla politica di gestione del patrimonio nei limiti consentiti dalle disposizioni di legge fintanto che il valore del 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.”.*

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 opportuno reindirizzare le somme oggi destinate 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. Si rende a questo punto necessaria una integrazione all'art 1.2 del Regolamento in questo senso:

**“1.2 Fondo per l'integrità patrimoniale**

*Con l'obiettivo specifico di salvaguardare il valore reale 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 ammontare adeguato e coerente rispetto alla politica di gestione del patrimonio nei limiti consentiti dalle disposizioni di legge fintanto che il valore del patrimonio originario non sia stato ricostituito. **In alternativa all'accantonamento sistematico al fondo per l'integrità patrimoniale, la Fondazione destina stabilmente le 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.**”*

Stanti 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**, a partire dal Piano 2014 – 2016 si è scelto di modificare l'impostazione generale nella gestione delle risorse da destinare alle erogazioni nel senso di passare dalla distribuzione dell'avanzo in corso di maturazione nell'esercizio alla distribuzione dell'avanzo accantonato ai fondi per le erogazioni in sede di bilancio negli esercizi precedenti.

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.

## Quadro di sintesi delle linee generali per la gestione del patrimonio della Fondazione nel triennio 2017 – 2019

### 1. *Asset allocation* strategica per il Capitale Finanziario

L'*asset allocation* strategica elaborata con l'ausilio dell'Advisor nel corso dell'esercizio 2015 e adottata ufficialmente a partire dal Piano 2016 – 2018, definisce il livello di rendimento atteso su base annua nel 4% c.a. con una misura di rischio definita in termini di volatilità annualizzata pari all'8% c.a. e un indice di *Sharpe* non inferiore a 0,5.

L'*asset allocation* strategica individuata è valevole per il solo Capitale Finanziario. Nei primi mesi del 2017 si prevede di procedere al suo fisiologico aggiornamento che terrà conto delle mutate condizioni di mercato e delle variazioni attese nei flussi di cassa derivanti dalla gestione fondazionale (ALM).

### 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 similari, 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. con l'obiettivo di incrementare la porzione di capitale finanziario fungibile, ovvero investibile sulla base dei criteri dell'AAS, prevedere la riclassificazione degli investimenti appartenenti al Capitale "finanziario strumentale" (Cassa Depositi e Prestiti, SAVE, Veneto Banca, Fondo PM & Partners) in investimenti appartenenti al Capitale Finanziario in senso stretto, slegando tali investimenti dalla valutazione di strategicità rispetto agli obiettivi istituzionali;
- e. 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;
- f. ai fini del conseguimento degli obiettivi di cui al punto e, contenere il livello massimo del cash out erogativo nell'arco del triennio in un intorno di 4,5 milioni di euro;
- g. 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;



- h. 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);
- i. 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;
- j. 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*;
- k. mantenere più elevato possibile il rapporto fra *performing assets* e capitale investito totale, con una percentuale non inferiore al 70% a valori di mercato;
- l. mantenere più elevato possibile il rapporto fra *liquid asset* e capitale investito totale, con una percentuale non inferiore al 50%;
- m. prevedere all'interno del portafoglio una provvista di strumenti liquidi a basso rischio e con scadenze paramtrate 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 – 2016 nella tabella seguente.

**Tabella 6 – Impegni erogativi nel periodo 1993-2016**

Settori → Modalità ↓	Istruzione e formazione	Ricerca scientifica	Beni e attività culturali	Altri settori	Totale
Interventi diretti	8,5% 13.125.533	5,8% 9.021.076	8,2% 12.710.445	3,9% 5.974.423	26,4% 40.831.477
Partnership	19,8% 30.523.331	5,9% 9.049.285	25,1% 38.710.603	0,7% 1.073.000	51,4% 79.356.219
Contributi	3,6% 5.562.485	1,5% 2.285.908	2,3% 3.546.428	14,8% 22.936.074	22,2% 34.330.895
<b>Totale</b>	<b>31,8%</b> 49.211.349	<b>13,2%</b> 20.356.269	<b>35,6%</b> 54.967.476	<b>19,4%</b> 29.983.497	<b>100,0%</b> 154.518.592

### 2 PRINCIPI DI PROGRAMMAZIONE

Vengono stabiliti alcuni principi generali quali elementi fondanti di indirizzo nella definizione del piano di programmazione.

#### A) Programmazione top-down

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 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.

## 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.

## D) Ulteriori criteri progettuali

- 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. 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 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.

#### 3.1 Ipotesi di business plan del progetto M9 da parte delle partecipate

La previsione qui rappresentata raccoglie e integra i documenti di lavoro fino a qui prodotti dalle strutture al fine di delineare **una anticipazione sui potenziali effetti** che l'avvio di M9 produrrà sulle disponibilità per attività istituzionali della Fondazione a partire dal 2019, lambendo quindi per un terzo della sua estensione l'orizzonte di Piano Pluriennale 2017-2019.

Nella sedute del 26 luglio e del 9 settembre scorso è stato presentato al Consiglio Generale un documento licenziato dal Consiglio di Amministrazione denominato "Variante al Modello di Gestione del progetto M9" nel quale è rappresentata a regime la maggiore efficienza della ripartizione fra le attività connesse alla gestione del Museo secondo una ipotesi nella quale – in estrema sintesi - Polymnia, proprietaria di tutti gli *asset* (immobili e allestimenti) gestisce direttamente l'attività operativa connessa al Polo M9, cioè la gestione del museo (in particolare le funzioni produzione e *operation*), e l'area *retail* e FM9 gestisce la programmazione espositiva e lo sviluppo culturale del progetto.

In sintesi si tratta di un modello organizzativo di gruppo che prevede la focalizzazione dei processi gestionali *market related* sulla società commerciale e di quelli culturali, ideativi, relazionali, formativi e di *fund raising* sul soggetto fondazionale non profit che consente di:

- 1) preservare la missione fondazionale sul programma M9 nella sua totalità;
- 2) mantenere l'integrità degli obiettivi statutari propri di ciascuna delle entità strumentali coinvolte nel processo;

e costituisce, in termini di sostenibilità economico finanziaria del progetto, la soluzione più efficiente e la più appropriata ai fini della preservazione del capitale investito dalla Fondazione.

Le ipotesi di Business Plan prese in considerazione in questo documento assumono questo modello di ripartizione e sono state aggregate dalla Fondazione in un BP complessivo di progetto che ha valutato in termini prudenziali tutti i fattori di rischio evidenziati nei singoli documenti di

programmazione onde quotare in modo opportuno le ipotesi di assegnazione di risorse erogative sia nel periodo di piano che nel medio lungo termine fino a una situazione a regime.

### **Ipotesi su Polymnia**

Su Polymnia Venezia Srl è stata prodotta in particolare una ipotesi di business plan fondata su obiettivi di redditività sfidanti ma ragionevoli che conducono la società alla progressiva riduzione dei disavanzi legati al periodo di *start up* fino al raggiungimento del *break even* nel medio lungo termine (2024). L'ipotesi è accompagnata da una analisi di sensitività che identifica e quota le aree di rischio del processo gestionale. La Fondazione ha opportunamente rivisto le previsioni di BP della società applicando le ponderazioni di rischio da questa rappresentate al fine di fornire una stima prudenziale e maggiormente conservativa del fabbisogno erogativo complessivo associato a M9.

Si è ipotizzato nello specifico un orizzonte temporale di 8 anni così suddiviso:

biennio 2017 – 2018 per la conclusione delle opere infrastrutturali

triennio 2019 – 2021 corrispondente alla fase di start up gestionale

triennio 2022 – 2024 per giungere al pieno regime operativo

**Le assunzioni alla base dei ricavi immobiliari** prevedono il raggiungimento della piena occupazione degli spazi commerciali e direzionali nel 2022 desumendo le stime di redditività sulla base di verifiche dirette di mercato condotte da operatori specializzati, su stime basate sulla *peer analysis* e sull'applicazione per estensione dei canoni già applicati alle unità immobiliari di proprietà suddividendo le unità direzionali da quelle commerciali. I ricavi immobiliari sono inoltre incrementati a regime in ragione dell'applicazione di ipotesi commissionali da applicarsi in base ai tassi di successo delle singole attività commerciali oltreché per l'applicazione degli oneri di rivalsa sui singoli contratti di locazione.

**Le ipotesi sui ricavi della gestione museale** distinguono le entrate provenienti dalla mostra permanente e dalle mostre temporanee, seguono un trend discontinuo di crescita costruito su un costruito logico razionale dettagliato che porta a una stabilizzazione dei flussi in entrata a regime generato da una media di ingressi per la mostra permanente e per esposizioni le temporanee, secondo le valutazioni formulate dagli *advisory board*, e in base a un'analisi conservativa sugli ingressi dei *peer group* museali italiani. Sono infine previsti ricavi da attività collaterali legati alla gestione del bookshop e della caffetteria nonché alla locazione degli spazi dell'auditorium, alla produzione di eventi per terzi piuttosto che al noleggio di mostre.

L'analisi di sensitività associa ponderazioni differenziate a seconda delle aree di rischio individuate, prima fra tutti quella delle due categorie di ricavo. Si è associato in particolare a entrambe le categorie individuate un profilo di rischio medio alto, con una variabilità associata del 20%, laddove a un profilo di rischio alto la variabilità associata è del 30% e al profilo di rischio basso è del 10%.

**Le ipotesi sui costi** di Polymnia assumono nel complesso un livello di focalizzazione elevato delle risorse produttive per la gestione del progetto e un altrettanto livello di dettaglio per singola voce. Ove le asimmetrie informative si presentano ancora elevate, minore dunque il livello di dettaglio, maggiore è stata la ponderazione di rischio associata alla singola categoria di costo. I costi, secondo questa filosofia, sono raggruppati in 4 macro categorie che identificano nel documento sull'analisi di sensitività quattro distinte aree di rischio:

- costi del personale, cui è associato un profilo di rischio basso, tenuto conto che la stima del fabbisogno di risorse umane è basata su un'analisi verosimile nata dal confronto con i principali *peer group*;
- costi per la gestione immobiliare, cui è associato un profilo di rischio basso, tenuto conto delle stime accurate dello staff di progettazione;
- costi per la gestione museale, ove le informazioni sono ancora basate su stime dei costi sostenuti da *peer group* museali non del tutto confrontabili, è associato un profilo di rischio alto;
- valorizzazione degli ammortamenti, cui è associato un profilo di rischio basso, tenuto conto che l'unico punto da definire nel dettaglio è l'orizzonte temporale degli investimenti allestitivi legati alla produzione culturale;

Si tiene infine conto di un livello di IVA indetraibile legata all'applicazione del meccanismo del pro rata coerente con le ipotesi di ripartizione del livello dei ricavi.

In sostanza, sulla base delle ipotesi di bp, la società non verrebbe più finanziata con erogazioni del socio unico a partire dal 2021 e raggiungerebbe il *break even* nel 2023, ovvero non sarebbe più necessario per la Fondazione di Venezia operare le svalutazioni per la componente non numeraria (ammortamenti e QTFR).

Applicando prudenzialmente tutte le ponderazioni di rischio prospettate e assumendo che tutte incidano in modo sistematicamente negativo sul risultato d'esercizio di Polymnia, la società non raggiungerebbe nel periodo considerato il *break even* anche se il fabbisogno finanziario andrebbe a ridursi progressivamente a partire dal 2021. Continuerebbero a gravare sul conto economico della Fondazione per intero le partite non numerarie per un ammontare di c.a. 2,6 milioni che scenderebbe a 2,2 nel 2023 e a 1,8 nel 2024.

E' ragionevole supporre che i numeri reali provenienti da Polymnia si andranno a posizionare all'interno del range di dati costituito dal bp e l'analisi di sensitività.

#### **FM9**

Per FM9 sono state quantificate le risorse produttive in base alle funzioni istituzionali affidate all'ente strumentale così come sopra riportate, con le seguenti assunzioni di fondo:

- 1) ipotesi di struttura organizzativa leggera, dinamica e focalizzata sugli obiettivi strategici assegnati;
- 2) capacità di reperimento da terze istituzioni di risorse finanziarie aggiuntive sia dal punto di vista dell'integrazione dei proventi che delle dotazioni patrimoniali che prevedano nel medio termine un obiettivo di *break even*.

L'ipotesi che si assume è che la struttura dei costi di FM9 rimanga pressoché costante nel tempo e sia formulata secondo le seguenti *guidelines*:

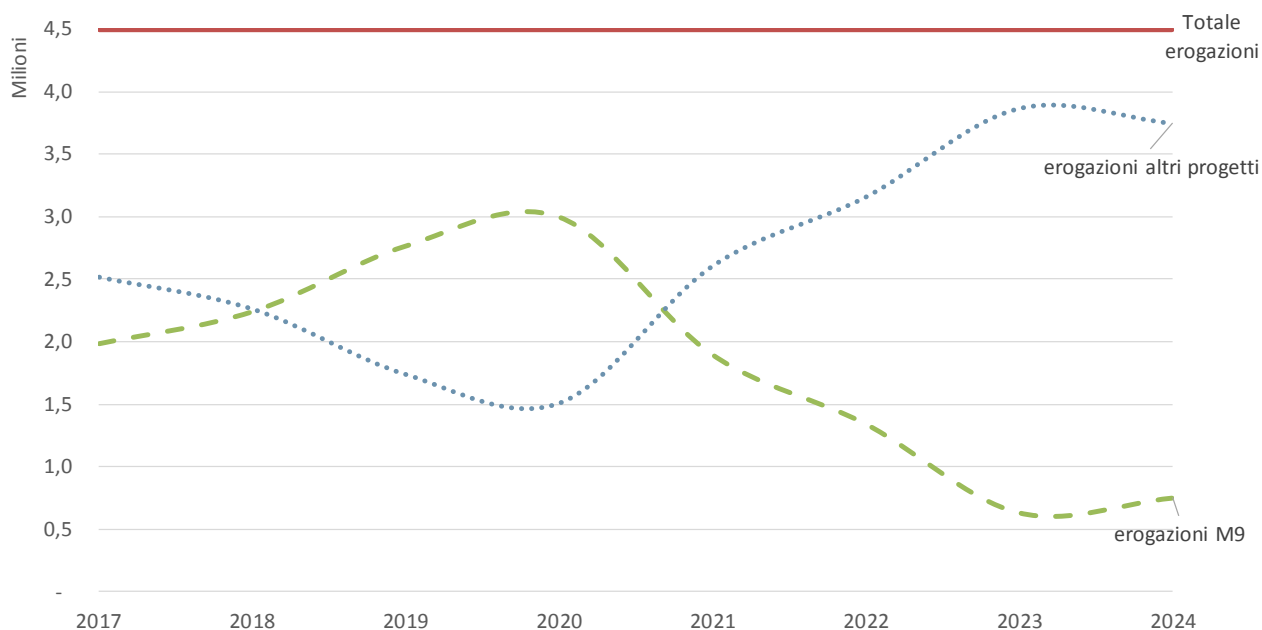
- i costi di governance sono contenuti e comprendono il ruolo del Direttore del museo;
- il personale assunto stabilmente è quello strettamente necessario a coprire le funzioni assegnate a FM9;
- l'assegnazione di progetti finanziati da bandi europei si assume produca costi aggiuntivi che verrebbero tuttavia coperti da tali fondi e pertanto non vengono quotati nel bp. Si assume invece che i contributi raccolti siano ragionevolmente in grado di coprire c.a. il 20% dei costi fissi di struttura dedicati anche ai progetti europei.

A fronte di un onere stimato complessivo di c.a. 675 mila, si assume prudenzialmente che i contributi da terzi complessivamente considerati e cioè: contributi da partner pubblici / privati, contributi da bandi europei, *fundraising*, *friend raising* e *membership*, oltre che i ricavi provenienti da consulenze e formazione, riescano a coprire almeno il 30% del totale dei costi, ossia la dimensione attesa dei costi fissi della dell'Ente. In questa ipotesi il contributo aggiuntivo da parte della Fondazione di Venezia finanzierebbe solo gli oneri effettivi della produzione. Questa ipotesi, dal punto di vista dell'equilibrio economico di Gruppo, rende indifferente il mantenimento dell'attuale struttura di FM9 rispetto all'opzione di trasformarla in un Ufficio interno della Fondazione di Venezia. Una capacità di attrazione di risorse esterne superiore a questo livello, consentendo alla Fondazione di Venezia di liberare risorse aggiuntive per la realizzazione di progettualità ulteriori rispetto a M9, decreterebbe quindi il successo dell'attività di FM9. Viceversa, qualora la capacità di attrazione di risorse finanziarie non riuscisse a coprire nemmeno i costi fissi dell'ente strumentale, sarebbe opportuno optare per l'internalizzazione dell'Ufficio. La Fondazione di Venezia si pone infatti come obiettivo primario del Piano Pluriennale 2017 – 2019 la minimizzazione dell'impatto del progetto M9 nel suo complesso in termini di assorbimento di risorse destinate all'attività istituzionale che, in prospettiva, non dovrebbe superare il 25% del totale (al netto dell'assorbimento delle poste non numerarie).

### 3.2 Quadro di insieme

Sulla base di questo quadro, ipotizzando di erogare nel periodo 2017 – 2024 mediamente 4,5 milioni di euro all'anno il grafico sottostante evidenzia l'assorbimento tendenziale di tali risorse da parte del progetto M9 nel suo complesso e, per differenza, quelle destinate ad altre progettualità. Si può notare che nel periodo di start up la percentuale di assorbimento arriva al culmine nel 2020 andando a coprire i 2/3 del totale per poi ridiscendere fino circa un terzo nel 2022 e sotto il quarto del totale, che è l'obiettivo tendenziale di Piano, a partire dal 2023.

**Grafico 3 – Evoluzione attesa della ripartizione delle erogazioni (M9 e altri progetti), sotto l'ipotesi di risorse erogative costanti pari a 4,5 milioni di euro**



Come si evince dal quadro riassuntivo, emergono due ordini di criticità. In primo luogo, è evidente che l'impegno sul progetto M9 lascerebbe 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.

#### **4 PROPOSTA DI PROGRAMMAZIONE**

Coerentemente con gli obiettivi definiti e con la missione statutaria della Fondazione, si ritiene dunque che opportuno che il piano pluriennale preveda un intervento chiaro e incisivo della programmazione che minimizzi 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

- programmi per la scuola secondaria che integrino la crescita personale dei giovani con quella professionale favorendo iniziative di alternanza scuola-lavoro, di orientamento e di aggiornamento scientifico-tecnologico;
- 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 con altri soggetti istituzionali, finalizzate allo studio e alla ricostituzione del sistema creditizio nella realtà regionale allo scopo di fornire un solido supporto strutturale allo sviluppo socio economico.

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, focalizzati su ambiti specifici di interesse per le finalità strategiche di sviluppo del territorio (e.g. relativamente al sistema bancario e finanziario, ovvero ai temi di riqualificazione urbana e al recupero di aree depresse) 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 investe e continuerà ad investire

attraverso il progetto M9 e le molteplici altre iniziative in essere presso la Casa dei Tre Oci e le Fondazioni Comunitarie oltre a quelle svolte in cooperazione con le Università. Nell'ambito di queste iniziative, verranno sostenuti in particolare gli interventi volti a:

- 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;

#### **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 e soprattutto attraverso le sue 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, viene preliminarmente proposta una revisione del business plan del progetto M9 e dell'allocazione delle poste relative a carico della Fondazione Venezia.

##### **A) Revisione del business plan per il progetto M9**

Relativamente a Polymnia, a valle dell'analisi del business plan, si propongono i seguenti interventi:

- particolare attenzione dovrà essere posta per la spesa per il personale nel 2017 e nel 2018, in conseguenza di una misura di razionalizzazione e dei ritardi con cui con tutta probabilità si avvierà la fase operativa del museo e fatte salve le attività necessarie di trasferimento infragruppo;
- una riduzione dei costi di gestione del museo dal 2019 (anno previsto di avvio), 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;

- Relativamente a FM9, in relazione ai criteri di efficienza ed efficacia si propone, già a partire dall'anno 2017, l'anticipo della ristrutturazione del budget, che includa tutte le sue voci inclusa quella riferita alla governance.

## B) Revisione rapporto con OCSE

Relativamente al rapporto con OCSE, si propone di confermare la linea di riduzione avviata in forza delle trattative in corso di definizione e definite in accordo con il Ministero degli Affari Esteri.

## 5. DESCRIZIONE DELLE INIZIATIVE IN CORSO E PROGRAMMATE

Di seguito si elencano le 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 e da Fondazione Venezia 2000. Nel triennio saranno completati e attivati il Polo Culturale e l'area *retail*. Troveranno 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. Alle importanti mostre organizzate in questi anni si aggiunge il potenziale legato alla valorizzazione delle collezioni della Fondazione. Gli ottimi risultati raggiunti dalla Casa dei Tre Oci, il successo di pubblico e di critica con gli oltre 300.000 visitatori raggiunti, la risonanza mediatica delle attività sviluppate motivano la prosecuzione del progetto, che coinvolge professionalità e risorse qualificate della struttura organizzativa della Fondazione per la definizione degli indirizzi dell'attività culturale della Casa.

Va tenuta altresì in considerazione la capacità della Casa di generare reddito in favore di Polymnia, sotto forma di locazioni pari a euro 188.000 annui.

Attualmente la programmazione della Casa è definita d'intesa tra la Fondazione e Civita Tre Venezie. Civita Tre Venezie (partecipata dalla Fondazione) gestisce operativamente l'attività espositiva, formativa e gli eventi.

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, realizzando iniziative di alternanza scuola-lavoro organizzate in collaborazione con l'Ufficio Scolastico Regionale Veneto con il quale nel 2016 è stato sottoscritto un Protocollo di intesa. Sono state inoltre sviluppate alcune iniziative progettuali con carattere innovativo che, sfruttando l'interconnessione con altre iniziative progettuali in corso, consentono di favorire lo sviluppo della creatività e dell'imprenditorialità giovanili (Concorso DGTO).

Grazie alla collaborazione sviluppata 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 sull'esempio già sperimentato quest'anno in occasione la mostra di Ferdinando Scianna in occasione delle celebrazioni dei 500 anni del Ghetto 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.

La concessione di prestiti per esposizione, a partire dal 2015, ha previsto il riconoscimento di una fee minima, destinata alla copertura delle spese di gestione delle collezioni. Tale modalità verrà mantenuta anche per il prossimo triennio.

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 IMPRENDITORIALITÀ E QUALITÀ DEL 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**

OCSE:

L'iniziativa, che prevede una collaborazione quinquennale, sarà ridimensionata rispetto a quanto previsto all'inizio delle attività. Sarà da valutare la possibile sinergia con le attività svolte dalle Università, il coinvolgimento delle istituzioni locali e la riduzione del contributo economico garantito dalla Fondazione. Gli obiettivi e le modalità di collaborazione saranno ridefiniti nell'ambito della ricontrattazione degli accordi in essere.

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

RICERCA, FORMAZIONE SUPERIORE E UNIVERSITÀ:

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.

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

FONDAZIONE LA FENICE

Al termine del 2017 la Fondazione, in accordo con la Fondazione Teatro La Fenice definirà 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 già avviato progetto culturale L'Opera Metropolitana dovrà essere ulteriormente consolidato e sviluppato; parallelamente l'importante contributo economico destinato all'ente dovrà essere indirizzato in parte a nuove iniziative anche di carattere formativo di interesse per la Fondazione di Venezia.

**Finalità strategica prevalente: Valorizzazione heritage e patrimonio culturale**

FONDAZIONE PATRIMONIO COMUNE

La Fondazione di Venezia aderisce alla Fondazione Patrimonio Comune dal 2016. Il sostegno alla Fondazione consentirà di monitorare e di intervenire in favore di iniziative volte alla riqualificazione dei centri urbani e dunque strettamente collegate all'impegno di M9.

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

## FONDAZIONI DI COMUNITÀ

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".

Potrà essere valutato il coinvolgimento delle quattro entità territoriali nelle progettualità della Fondazione di Venezia dedicate ai giovani.

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. 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.

**Finalità strategica prevalente: Valorizzazione heritage e patrimonio culturale**

## INTERVENTI OBBLIGATORI E COLLABORAZIONE CON ACRI

Si tratta principalmente di una serie di iniziative rivolte al rafforzamento del Volontariato e del Welfare di Comunità.

La Fondazione di Venezia è coinvolta nel *finanziamento obbligatorio* 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

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.

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

## ALTRE INIZIATIVE

Oltre a quelle elencate, si ricorda che la Fondazione è già stata interessata per il 2017 al coinvolgimento in favore delle iniziative *200 anni dalla fondazione delle Gallerie dell'Accademia di Venezia*, *Comitato promotore per i 100 anni dalla nascita di Porto Marghera* e *Venezia Capitale Italiana dei Giovani*.

**Quadro di sintesi delle linee generali per l'Attività Istituzionale della Fondazione nel triennio 2017 – 2019**

- I. Favorire un approccio acting e performing valorizzando il ruolo della Fondazione quale *committente* piuttosto che *finanziatore* di attività svolte da altri.
- II. 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.
- III. Progettare e condurre iniziative ad alto tasso di innovatività con particolare attenzione al mondo della ricerca.
- IV. Tendere ad 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.
- V. 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.
- VI. 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.
- VII. Confermare attraverso le iniziative realizzate e la ripartizione delle risorse ad esse destinate la natura pluralistica dell'attività.
- VIII. Considerare l'area metropolitana quale nuova dimensione del territorio di riferimento.
- IX. 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.
- X. Rafforzare l'attività di comunicazione volta a diffondere la conoscenza dell'attività della Fondazione e incrementarne la visibilità.
- 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. Recuperare costi interni e sinergie, trovando dove possibile economie di scala con le entità strumentali.



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

### 1. Premesse

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 e attraverso l'ente strumentale Fondazione Venezia 2000 per M9 (di seguito, per brevità FM9) **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 degli enti a cui, per competenze diverse, 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**; esercita altresì i poteri di direzione e coordinamento nei confronti di FM9 in quanto ente strumentale ai sensi del D. Lgs 153/99 nonché ai sensi dell'art. 2.2 del proprio Statuto.

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 rispettivamente di Polymnia e FM9 circoscrive l'autonomia operativa delle due entità nell'alveo degli orientamenti strategici della Fondazione di Venezia e ne definisce altresì il ruolo di "bracci operativi" al servizio degli scopi statutari della "capogruppo" nello specifico ambito della realizzazione del progetto M9 nel suo complesso.

Nel corso del 2016 è stato altresì definito, in più fasi e per aggiustamenti successivi, 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 tre 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 2016-2018 in particolare, approvato lo scorso 26 febbraio dal Consiglio Generale sono state definite, 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 come segue:

Funzioni accentrate:

- Pianificazione e Controllo di Gestione
- Finanza e Patrimonio Immobiliare
- Gestione della Contabilità e redazione dei bilanci

- Tesoreria
- Internal Auditing
- Affari legali e societari

Funzioni coordinate:

- Gestione dei fornitori e delle Consulenze Professionali
- Gestione delle Risorse Umane
- Organizzazione
- Comunicazione e Relazioni Esterne

Il Consiglio di Amministrazione, nella seduta del 6 maggio scorso, facendo proprie alcune indicazioni emerse in seno allo stesso Consiglio Generale ha ritenuto opportuna una modifica al Regolamento di Gruppo, che ora viene fatta propria dal presente documento di Piano, che prevede **l'accentramento della funzione Comunicazione e Relazioni Esterne, data la sua valenza strategica.**

Nella seduta del 23 settembre scorso il Consiglio Generale ha inoltre deliberato **una variante al modello organizzativo** originariamente prospettato che prevedeva, sotto la supervisione e il coordinamento della Fondazione di Venezia, di assegnare alle entità strumentali due fasi distinte ma interdipendenti e integrate del Programma M9 e cioè a FM9 la gestione culturale del museo (creazione e sviluppo dei contenuti espositivi) e l'organizzazione dell'attività museale e a Polymnia la realizzazione, la gestione e la commercializzazione degli spazi immobiliari. La variante al modello organizzativo assunta come **assetto provvisorio**, valido fino all'entrata in funzione del museo e dunque, orientativamente applicabile nel corso del periodo di Piano 2017 – 2019, prevede la **focalizzazione dei processi gestionali *market related* sulla società commerciale e di quelli ideativi, relazionali, formativi e di *fund raising* sul soggetto fondazionale non profit** ossia:

- a Polymnia proprietaria di tutti gli asset (immobili e allestimenti) è affidata la gestione diretta dell'attività operativa connessa al Polo M9, cioè la gestione del museo (in particolare le funzioni produzione e *operation* precedentemente affidate a FM9), e dell'area *retail*;
- a FM9 è affidata: la programmazione espositiva e culturale; l'acquisizione e la conservazione dei contenuti digitali ai fini della loro esposizione, catalogazione e divulgazione; le attività di ricerca, educazione e didattica; la comunicazione/marketing e il *fund raising*, attività che aderiscono sostanzialmente alle quattro unità funzionali che il D.M. del 23/12/2014 "Organizzazione e funzionamento dei musei statali" identifica per il riconoscimento di un museo. A FM9 sono affidate altresì le attività di *networking*, sponsorizzazione e partenariato con altre istituzioni culturali e imprese nazionali e internazionali e a gestire gli accordi con partner contenutistici quali biblioteche, archivi, agenzie fotografiche, editori e *broadcaster*.

Per quanto concerne la struttura organizzativa di gruppo, gli obiettivi del Piano Pluriennale 2017 - 2019, mantenendo fede ai principi guida che hanno ispirato l'elaborazione del riassetto organizzativo che qui si richiamano:

- **focalizzazione** di ciascuna *legal entity* verso obiettivi strategici specifici;
- divisione del lavoro **funzionale/specialistica**;
- minimizzazione delle **duplicazioni**;
- impiego efficiente di **risorse interne**;

- aumento della **integrazione intra-gruppo**;
- eliminazione di possibili **conflitti di interesse**;
- rispetto di **esigenze organizzative, amministrative e fiscali**;
- identificazione di **posizioni strategiche vacanti/prioritarie**;
- prospettiva di **medio – lungo termine** (struttura a regime).

## 2. Linee di Piano

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 l'efficienza gestionale;
  - o la sostenibilità economica;
  - o la focalizzazione delle risorse sugli obiettivi strategici;
  - o la minimizzazione dei costi di *governance*;
  - o la valorizzazione patrimoniale degli *asset* materiali e immateriali che costituiscono M9.