



Fondazione di Venezia

**PIANO PROGRAMMATICO PLURIENNALE
2016 – 2018**

Approvato dal Consiglio Generale n. 175 del 26.02.2016

FEBBRAIO 2016

INDICE

I RIFERIMENTI STATUTARI PER I DOCUMENTI DI PIANO E DI AMMINISTRAZIONE	3
1 DALLO STATUTO DELLA FONDAZIONE	3
2 ASSETTO STATUTARIO DELLA FONDAZIONE NEL CAMPO DELLA PROGRAMMAZIONE	3
STRUTTURA DEL DOCUMENTO	6
PARTE PRIMA – PREMESSA DI CARATTERE GENERALE	7
1 LE AREE STRATEGICHE	8
PARTE SECONDA – I PROGRAMMI	9
1 PREMESSA METODOLOGICA.....	9
2 L'ATTIVITÀ ISTITUZIONALE	9
3 QUADRO GENERALE DEGLI INTERVENTI PREVISTI PER IL PROSSIMO TRIENNIO.....	10
4 IL NETWORK ISTITUZIONALE E GLI ASSETTI PARTECIPATIVI STRUMENTALI DELLA FONDAZIONE DI VENEZIA.....	11
5 I PROGRAMMI: DESCRIZIONE E IPOTESI DI SVILUPPO.....	13
5.1 M9.....	13
5.2 Saperi innovativi	14
5.3 Arte e cultura	15
5.4 Giovani.....	16
5.5 Nuovi territori	17
5.6 Ulteriori nuovi interventi.....	17
6 PROPOSTE PER L'INDIVIDUAZIONE DELLE LINEE DI PIANO 2016-2018	19
PARTE TERZA – IL PATRIMONIO.....	20
1 LINEE GENERALI DELLA GESTIONE PATRIMONIALE E DELLA POLITICA DEGLI INVESTIMENTI (ART. 10, COMMA 1, LETTERA J, DELLO STATUTO)	20
2 CRITERI DI COMPOSIZIONE DEL PATRIMONIO / STRUTTURA DEL PATRIMONIO	20
2.1 La dimensione e l'articolazione del patrimonio	21
2.2 Criticità dell'attuale asset allocation	25
3 L'OPERATIVITÀ DEL 2015	25
3.1 Azioni intraprese da inizio anno.....	25
4 ASSET ALLOCATION STRATEGICA	26
4.1 Linee tendenziali di consistenza del patrimonio della Fondazione	27
5 LE RISORSE DISPONIBILI	29
5.1 La stima delle risorse provenienti dalla gestione patrimoniale	29
5.2 La struttura dei costi e l'avanzo di esercizio	30
6 LE POLITICHE DI ACCANTONAMENTO DEI FONDI PER IL TRIENNIO 2016 – 2018	33
PARTE QUARTA – L'ORGANIZZAZIONE FUNZIONALE DELLA FONDAZIONE DI VENEZIA E DELLE SUE ENTITÀ STRUMENTALI	36
1 PREMESSE	36
2 NUOVO ASSETTO ORGANIZZATIVO DELLA FONDAZIONE DI VENEZIA	37
2.1 Funzioni accentrate e coordinate	37
3 LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA DELLA FONDAZIONE DI VENEZIA.....	38
4 IL NUOVO ASSETTO ORGANIZZATIVO DI POLYMNIA	38
4.1 L'attività di Polymnia	38
4.2 La struttura organizzativa funzionale di Polymnia	39
5 NUOVO ASSETTO ORGANIZZATIVO DI FM9	39

I riferimenti statuari 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

“1. L'esercizio inizia il 1° gennaio e si chiude il 31 dicembre di ogni anno.

- 3. Il Consiglio di Amministrazione predispone il progetto di bilancio dell'esercizio, comprensivo della nota integrativa redatta in aderenza al Protocollo di cui all'articolo 1, e lo comunica al Collegio dei Revisori almeno 30 giorni prima della riunione del Consiglio Generale che deve discuterlo.*

Nella nota integrativa sono fornite informazioni riepilogative, di natura qualitativa e quantitativa, relative alle operazioni in derivati effettuate nell'esercizio di riferimento del bilancio e a quelle in essere alla data della sua chiusura, ivi incluse quelle incorporate in strumenti finanziari e quelle perfezionate nell'ambito delle gestioni di portafogli.

- 3. Il Collegio dei Revisori predispone la propria relazione e la deposita presso la sede della Fondazione almeno 10 giorni prima della riunione del Consiglio Generale.*
- 4. Il Consiglio Generale approva il bilancio entro 4 mesi dalla chiusura dell'esercizio, salvo il maggior termine di un mese se particolari esigenze lo richiedano.*
- 5. Il Consiglio di Amministrazione predispone il progetto del Documento Programmatico Previsionale per l'esercizio successivo almeno 15 giorni prima della riunione del Consiglio Generale che deve discuterlo.*

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

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

2 Assetto statuario della Fondazione nel campo della programmazione

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. 3, c. 3).

Ai sensi dalle norme statutarie (art. 10, c. 1) il Consiglio Generale esercita poteri di programmazione in via autonoma deliberando annualmente:

- ⇒ *lett. i) ... il piano pluriennale dell'attività istituzionale, indicando le **priorità**, gli **strumenti di intervento e di indirizzo** e i **programmi** delle attività della Fondazione ...;*
- ⇒ *lett. j) ... le linee generali della gestione patrimoniale e della politica di investimenti.*

e [su proposta del Consiglio di amministrazione] deliberando entro ottobre di ogni anno:

- ⇒ *lett. k) ... il Documento Programmatico Previsionale.*

Nel rispetto delle norme statutarie vigenti il Consiglio Generale quindi individua:

- a) le **priorità**, definendo i contorni precisi e la scala **quantitativa** degli interventi sia nell'ambito dei settori rilevanti previsti dallo Statuto, sia nella quota di interventi altrimenti consentiti dallo Statuto;
- b) gli opportuni **strumenti** richiesti dalle diverse tipologie di modalità di **intervento** (interventi diretti, in partnership, contributi) e di **indirizzo** ai settori (educazione istruzione e formazione; ricerca scientifica e tecnologica; arte, attività e beni culturali; altri) al fine di migliorare l'efficienza e l'efficacia dell'intervento della Fondazione,
- c) i **programmi** di intervento nelle iniziative di maggior rilevanza e successo, anche rispetto alle esigenze dei diversi *stakeholders*.

A sua volta il Consiglio di Amministrazione *"ha tutti i poteri di ordinaria e straordinaria amministrazione della Fondazione non riservati ad altri organi. Lo stesso svolge altresì funzioni di proposta o di impulso dell'attività della Fondazione nell'ambito dei programmi, delle priorità e degli obiettivi stabiliti dal Consiglio Generale"* (art.14, c.1).

<i>origine dell'atto</i>	<i>data</i>	<i>atto del Consiglio Generale</i>	<i>tipo di atto</i>	<i>struttura dell'atto</i>	<i>verifica</i>
[Elaborazioni tecniche propedeutiche sviluppate dalla struttura e validate dal Consiglio di Amministrazione]	tra ottobre e dicembre	Il Consiglio Generale delibera annualmente ... [in un'unica votazione riguardante le lett. i) e j) del c. 1 dell'art. 10, formando così il Piano Pluriennale Fondazionale (PPF) per i successivi tre anni]	[ex lett.i)] ... il piano pluriennale delle attività istituzionali indicando le priorità, gli strumenti di intervento e di indirizzo e i programmi e verifica la sua puntuale attuazione da parte del Consiglio di Amministrazione;
			[ex lett.j)] ... le linee generali della gestione patrimoniale e della politica degli investimenti;	
Il Consiglio di Amministrazione predispone il progetto del documento programmatico previsionale per l'esercizio successivo almeno 15 giorni prima della riunione del Consiglio Generale che deve discuterlo	ottobre	Il Consiglio Generale ... delibera il Documento programmatico previsionale; Il Consiglio Generale approva entro il mese di ottobre di ciascun anno il documento programmatico previsionale per l'esercizio successivo.	Documento programmatico previsionale (DPP)		verifica dell'operatività del Consiglio di Amministrazione fino al 30.6 di quell'anno
Il Consiglio di Amministrazione predispone il progetto di bilancio dell'esercizio e lo comunica al Collegio dei Revisori almeno 30 giorni prima della riunione del Consiglio Generale che deve discuterlo.	aprile - maggio	Il Consiglio Generale approva il bilancio entro 4 mesi dalla chiusura dell'esercizio, salvo il maggior termine di un mese se particolari esigenze lo richiedano.	Bilancio		verifica dell'operatività del Consiglio di Amministrazione fino al 31.12 dell'anno precedente
Il Collegio dei Revisori predispone la propria relazione e la deposita presso la sede della Fondazione almeno 10 giorni prima della riunione del Consiglio Generale.					

Struttura del documento

La struttura del documento, pur rispettando la tradizionale impostazione, è stata rivista al fine di facilitarne la lettura.

Il documento di piano oggi presentato si compone di quattro sezioni:

Parte Prima – Considerazioni di carattere generale.

Questa sezione rappresenta una premessa al PPP 2016 – 2018 e offre una sintesi del percorso fatto dalla Fondazione nell'ultimo periodo in termini di attività svolta, operatività sul territorio, scelte strategiche e nuove prospettive.

Parte Seconda – I Programmi

Questa sezione illustra l'attività istituzionale, i settori d'intervento, i programmi, i loro obiettivi, le modalità d'azione.

Parte Terza – Il Patrimonio

Questa sezione si occupa del patrimonio, della sua consistenza e articolazione, delle politiche di investimento e di gestione dello stesso.

Parte Quarta – L'Organizzazione funzionale della Fondazione di Venezia e delle sue entità strumentali

Questa sezione, redatta sulla base del lavoro svolto in collaborazione con la Fondazione ISTUD descrive l'organizzazione della Fondazione di Venezia e delle sue entità strumentali.

PARTE PRIMA – PREMESSA DI CARATTERE GENERALE

Il Piano Pluriennale 2016 – 2018 è la naturale prosecuzione, in chiave evolutiva, degli indirizzi definiti dal Piano 2013 – 2015 che lo ha preceduto, sia per quanto attiene alle politiche di gestione delle risorse patrimoniali, sia per quanto attiene alla definizione delle linee strategiche riferite all'attività istituzionale. Le scelte strategiche assunte come base dei percorsi identitari della Fondazione di Venezia che sono andate consolidandosi negli ultimi anni possono essere sintetizzate come segue:

- la focalizzazione dell'attività in poche rilevanti iniziative scelte fra quelle che più delle altre, per storia e risultati, hanno caratterizzato e qualificato l'identità della Fondazione e che compongono le “aree strategiche irrinunciabili”;
- lo sviluppo sempre più marcato della cosiddetta “vocazione relazionale”, intesa come capacità di mettere in rete soggetti, competenze e percorsi culturali, preservando così un importante elemento di riconoscibilità;
- la conferma della natura pluralistica dell'attività nella ripartizione delle risorse;
- l'idea che l'area metropolitana rappresenti la nuova dimensione del territorio di riferimento;
- l'impiego del patrimonio non solo per la creazione di reddito finanziario ma anche per la creazione di reddito di missione, costituendo, a fianco dei comparti dedicati alla produzione della adeguata redditività, il comparto del capitale strumentale quale categoria patrimoniale ove è massima la aderenza con la missione fondazionale.

Il presente documento è inoltre frutto di approfondite riflessioni maturate a partire da alcuni avvenimenti che hanno caratterizzato la Fondazione di Venezia oltre che l'intero sistema della Fondazioni di Origine Bancaria nel corso dell'ultimo periodo. Il Piano 2016 – 2018 della Fondazione di Venezia fa propri gli indirizzi e le prescrizioni contenute nel Protocollo di intesa ACRI – MEF del 22 aprile 2015.

Sul versante della gestione del patrimonio il punto centrale è rappresentato dalla necessità di operare, nei tempi e nei modi previsti dal richiamato Protocollo di Intesa ACRI MEF, la più ampia diversificazione degli attivi, sulla base dell'*asset allocation* strategica identificata nella parte terza di questo documento, a partire dalla dismissione della partecipazione nella società bancaria conferitaria. L'obiettivo è quello di stabilizzare nel tempo il flusso di risorse da dedicare all'attività istituzionale - sempre più orientata, in forza degli impegni assunti, alla dimensione pluriennale degli interventi, attraverso l'individuazione di specifici parametri di rischio e rendimento attesi e il conferimento di mandati di gestione patrimoniale a professionisti esterni.

Sul versante dell'attività istituzionale un elemento centrale di caratterizzazione identitaria è rappresentato da M9, sia dal punto di vista dello sviluppo dei contenuti e della gestione del nascituro Museo, sia dal punto di vista dell'investimento immobiliare. Per la gestione del progetto più rappresentativo della Fondazione viene presentato nella quarta parte di questo documento, dedicata all'organizzazione, un progetto di riorganizzazione del “gruppo Fondazione” che coinvolge, oltre alla Struttura dell'Ente, anche quella degli enti strumentali chiamati a gestire le varie fasi del progetto, ovvero la società strumentale Polymnia e la Fondazione Venezia 2000 per M9.

La già citata vocazione relazionale della Fondazione di Venezia si sviluppa in modo evidente anche attraverso partenariati internazionali. In quest'ambito, M9 si fa promotore di un network con le

principali realtà museali internazionali nonché sviluppa progetti di partnership con imprese multinazionali per la fornitura delle dotazioni tecnologiche museali.

Un ruolo centrale nello sviluppo di relazioni internazionali è svolto dalle attività di ricerca in partnership con l'OCSE e dalla prosecuzione delle attività di cooperazione internazionale realizzate in partnership con il Dipartimento per le Politiche e le relazioni Internazionali della Regione Veneto. La capacità di reperire risorse ulteriori rispetto a quelle prodotte dal patrimonio è la sfida della nuova impostazione operativa e in quest'ottica va sviluppata una maggiore professionalità nell'attività di *fund raising* dell'Ente anche in ambito europeo.

A oggi il "mercato" di riferimento è sempre stato esclusivamente quello dei beneficiari, nel futuro bisogna coltivare anche il mercato dei potenziali contributori, sia di attività utili o connesse con quelle della Fondazione, sia di vere e proprie disponibilità monetarie.

È un cambiamento culturale profondo che porta a riconsiderare l'organizzazione della Fondazione sia nei rapporti con gli *stakeholder*, sia nell'individuazione degli strumenti operativi adottabili, sia nella definizione di nuove linee e modalità relazionali.

Questa nuova visione "imprenditoriale", concentrata sugli obiettivi e valutabile in riferimento al loro raggiungimento, richiede l'apertura ai nuovi mercati e all'utilizzo di strumenti tipicamente manageriali e innovativi per il settore non profit.

1 Le aree strategiche

Le aree strategiche sono rappresentate dai seguenti ambiti d'intervento che raccolgono, per grandi aggregati, le iniziative consentite e inserite nei "settori" definiti dalla legge e dallo Statuto:

- l'educazione e la formazione delle nuove generazioni anche attraverso la loro sensibilizzazione verso le arti e le scienze;
- lo sviluppo del sistema di relazioni e interazioni istituzionali con il territorio attraverso le sue espressioni tradizionali o di nuova formazione con lo scopo di favorire lo sviluppo economico e sociale locale;
- la valorizzazione del patrimonio culturale della Fondazione attraverso la gestione "attiva" delle collezioni;
- la promozione di progetti di formazione avanzata strettamente collegati con lo sviluppo della ricerca a livello universitario in una accentuata dimensione internazionale e del sistema di relazioni e interazioni istituzionali con il territorio attraverso le sue espressioni tradizionali.

Le aree strategiche appena descritte si traducono in programmi al cui interno trovano spazio i progetti. Una sintesi dei programmi e delle loro caratteristiche principali è riportata nelle pagine che seguono.

PARTE SECONDA – I PROGRAMMI

1 Premessa metodologica

Nel corso della seduta del Consiglio Generale del 25 settembre 2015 è stata presentata una documentazione che intendeva fornire alcuni elementi di analisi sull'assetto effettivo della Fondazione sul versante dell'attività istituzionale (allocazione degli interventi erogativi, prospettive di sviluppo degli stessi, architettura degli assetti partecipativi strategici a livello di gruppo, ecc.) al fine di evidenziare lo stato dell'arte e consentire di formulare delle corrette ipotesi di evoluzione della stessa nel triennio 2016 – 2018. I contenuti di questa seconda parte del Piano Pluriennale 2016 – 2018 sono stati elaborati proprio a partire dalle riflessioni e spunti emersi nel corso di tale seduta del Consiglio Generale e sono stati inoltre già sintetizzati e presentati al Consiglio Generale nel corso della seduta del 29 gennaio 2016.

Gli interventi e le ipotesi di sviluppo che verranno di seguito illustrati hanno inteso rispondere alle seguenti esigenze:

- valutare la possibilità di pianificare iniziative progettuali fondate sulle esperienze acquisite e sul legame con il territorio, contando sui rapporti di “partenariato forte” che caratterizzeranno il tratto distintivo dell'operato della Fondazione anche per il prossimo triennio;
- ipotizzare iniziative caratterizzate da trasversalità rispetto ai settori e ai programmi di intervento;
- contenere i costi per la realizzazione delle iniziative considerando la possibilità, laddove il rapporto con i partner di progetto lo consenta e le finalità dei progetti coincidano, di sviluppare l'attività istituzionale utilizzando disponibilità su budget già stanziati e capienti (es. iniziative collocabili nell'ambito del rapporto con le Università, sviluppo di progetti con la Fondazione Teatro La Fenice, ecc.);
- sviluppare iniziative progettuali abbinate ad attività di carattere commerciale e di raccolta fondi.

Al fine di attribuire al documento di Piano una valenza strategica effettiva, è opportuno mantenere tendenzialmente fissi gli obiettivi strategici di lungo periodo stabiliti per il triennio operando tuttavia gli opportuni aggiustamenti intermedi delle linee di indirizzo degli interventi istituzionali in presenza di elementi di carattere straordinario quali, a esempio, cambiamenti rilevanti dello scenario normativo di riferimento, degli assetti istituzionali locali o il sopraggiungere di opportunità non previste in fase di pianificazione.

2 L'attività istituzionale

La Fondazione destina ai tre settori rilevanti: arte, attività e beni culturali, educazione istruzione e formazione, ricerca scientifica e tecnologica, coerentemente con la loro preminenza statutaria, la prevalenza dei propri interventi e assegna le risorse rimanenti agli altri settori ammessi.

La tabella che segue evidenzia nello specifico la ripartizione per settori e modalità dell'ammontare totale dell'attività istituzionale svolta dalla Fondazione a partire dalle erogazioni deliberate nel periodo 1992 – 2015.

Tabella 1 – Erogazioni deliberate per settore e modalità 1992 – 2015

Settori → Modalità ↓	Istruzione e formazione	Ricerca scientifica	Beni e attività culturali	Altri settori	Totale
Interventi diretti	12.761.453 8,5%	8.713.076 5,8%	11.286.365 7,5%	5.959.423 4,0%	38.720.317 25,8%
Partnership	30.608.331 20,4%	8.380.285 5,6%	37.592.603 25,0%	1.063.000 0,7%	77.644.219 51,7%
Contributi	5.562.485 3,7%	2.280.908 1,5%	3.546.428 2,4%	22.392.732 14,9%	33.782.553 22,5%
Totale	48.932.269 32,6%	19.374.269 12,9%	52.425.396 34,9%	29.415.155 19,6%	150.147.089 100,0%

A partire dal 2005, in aggiunta alla suddivisione delle iniziative in settori e modalità di intervento, è stato introdotto il concetto di programma per individuare quei progetti che, pur agendo in settori o con modalità diversi, offrono sinergie nel raggiungimento di obiettivi comuni e meritano pertanto di essere progettati e gestiti in maniera unitaria. L'esigenza di esprimere una sintesi logica che potesse individuare le finalità e le peculiarità degli ambiti di intervento della Fondazione ha portato a un'ulteriore lettura dei programmi e dei progetti che li compongono definendo a partire dal 2014 due distinti percorsi, intesi come macro raggruppamenti di programmi: il "percorso teleologico" e il "percorso merceologico".

Come per la classificazione dei singoli progetti all'interno di uno specifico programma, così, per la classificazione del singolo programma all'interno di uno specifico percorso, è stato adottato un criterio di prevalenza.

Il "percorso teleologico" esalta il ruolo della Fondazione quale motore relazionale, sia a livello locale che nazionale e, sempre di più, internazionale, promuovendo partnership istituzionali sia con il mondo pubblico che con quello privato, profit e non. In questo ambito la centralità è data da alcune relazioni forti, con la Fenice, con i due Atenei veneziani e con l'OCSE.

Il "percorso merceologico" orienta i mezzi propri della Fondazione, siano essi reddito o patrimonio, alla realizzazione di utilità sociale e/o sviluppo economico, in termini imprenditoriali, con obiettivi di sostenibilità nel medio lungo termine o comunque di generazione di utilità economiche aggiuntive rispetto a quelle di natura finanziaria. Caratterizzato dal progetto M9, dai Tre Oci e dalla valorizzazione delle Collezioni, il percorso trova attuazione attraverso l'utilizzo di risorse finanziarie proprie e le partecipazioni strumentali.

3 Quadro generale degli interventi previsti per il prossimo triennio

La Fondazione, nel corso dell'ultimo triennio, ha incrementato i propri interventi pluriennali cosiddetti "obbligatori" cioè dovuti in forza di protocolli di intesa, di impegni contrattuali o vincolanti.

Il quadro generale degli interventi previsti per il prossimo triennio, qui di seguito proposto, risulta quindi fortemente condizionato dagli impegni assunti che connotano, anche in modo deciso, l'operatività della Fondazione.

Tabella 2 – Quadro generale degli interventi previsti per il prossimo triennio

Progetti	Erogazioni 2016	Necessità 2017	Necessità 2018
Impegni da delibere (1)	2.597.000	620.000	400.000
Impegni vincolanti (2)	1.456.000	4.456.000	2.800.000
Disponibilità per altre Iniziative (3)	101.000		
Totale DPP 2016	4.154.000		
Altre iniziative (4)	360.000	380.000	380.000
TOTALE NECESSITA'(1+2+4)	4.413.000	5.456.000	3.580.000

Occorre ricordare inoltre che a partire dal 2014, la Fondazione ha adottato una gestione delle risorse da destinare all'attività istituzionale basata sull'utilizzo dei fondi per le erogazioni formati in seguito all'accantonamento dell'avanzo effettuato in sede di bilancio negli esercizi precedenti. Questo principio ha sostituito il precedente che prevedeva la distribuzione dell'avanzo in corso di maturazione, consentendo così una maggiore pianificazione dell'attività istituzionale fissando l'ammontare delle erogazioni sulla base di disponibilità economiche certe.

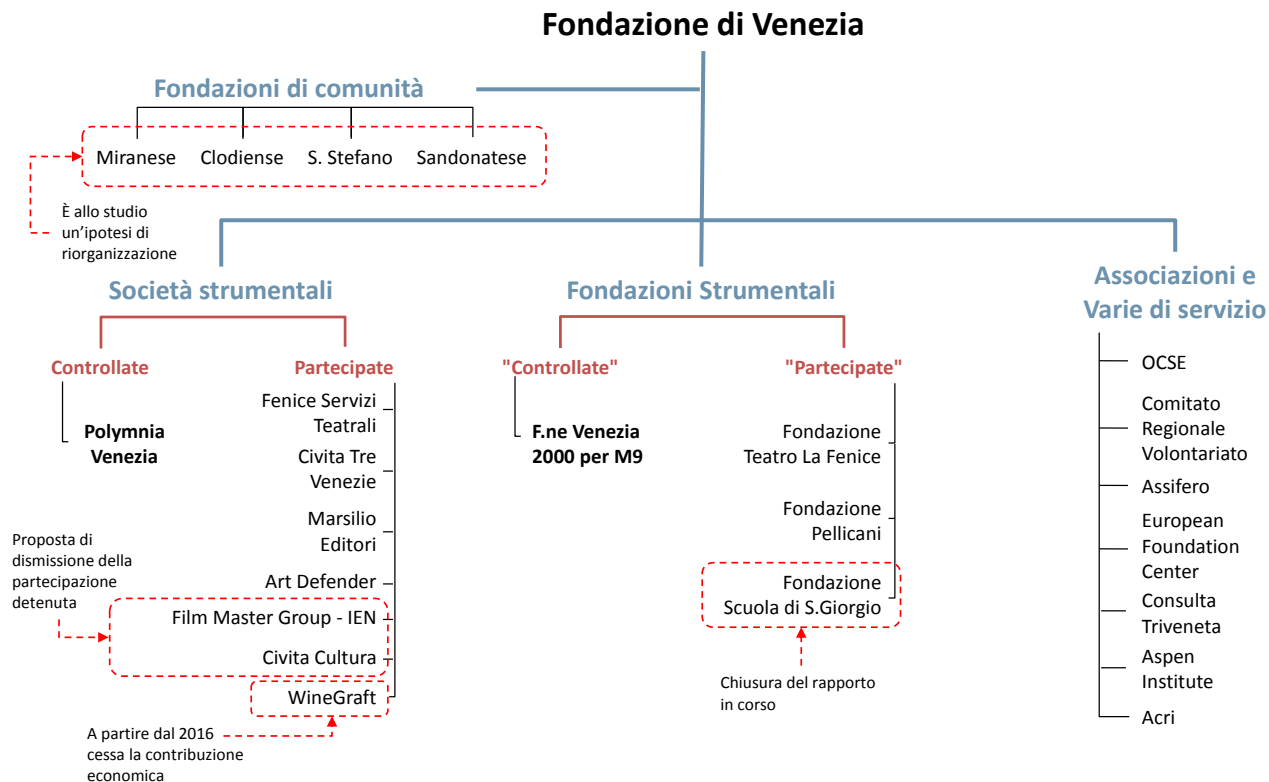
Anche nel caso di rendimenti superiori al previsto dovuti alla situazione del mercato, si propone di mantenere le erogazioni previste per il prossimo triennio su un livello pari a circa cinque milioni di euro l'anno. Tale soglia dovrebbe consentire anche di alimentare il Fondo di stabilizzazione delle erogazioni (in misura più o meno marcata in base all'andamento del mercato finanziario) disponendo così di un margine di azione per far fronte alle fluttuazioni del mercato o a eventuali opportunità di intervento che si dovessero manifestare nel periodo.

4 Il network istituzionale e gli assetti partecipativi strumentali della Fondazione di Venezia

La Fondazione di Venezia opera anche attraverso il proprio *network* istituzionale di cui fanno parte altresì gli enti strumentali Polymnia Venezia Srl e la Fondazione Venezia 2000 per M9. In tale ambito è sorta tuttavia l'opportunità di operare una razionalizzazione e focalizzazione degli attuali rapporti in essere. In questa prospettiva devono essere letti la revisione dei rapporti tra la Fondazione di Venezia e le sue entità strumentali nonché il confronto tutt'ora in corso sull'opportunità di razionalizzare la partecipazione detenuta nell'ambito delle società del gruppo IEN e Civita Cultura focalizzandosi sulla società di servizi Civita Tre Venezie.

Occorre infine verificare la strategicità del mantenimento della partecipazione in Marsilio Editori a fronte degli sviluppi intercorsi nella composizione dell'azionariato.

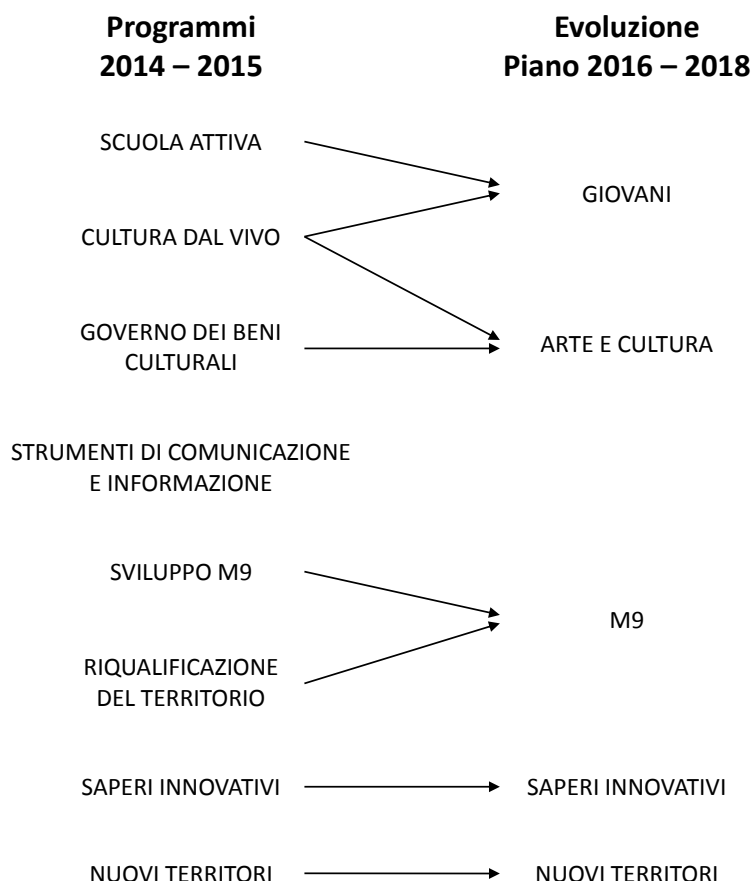
Figura 1 – Il network istituzionale e gli assetti partecipativi strumentali della Fondazione di Venezia



5 I programmi: descrizione e ipotesi di sviluppo

Nel processo di focalizzazione dell'attività istituzionale anche gli otto programmi in essere nel biennio 2014 – 2015 sono stati ridotti a cinque accorpando quelli riferibili ai medesimi destinatari o riconducendo a programmi esistenti quelli che data la riduzione delle iniziative avevano perso la loro definizione originaria.

Figura 2 – L'evoluzione dei programmi



Tra i programmi che compongono il Piano 2016 – 2018 è possibile individuare una gerarchia fra gli stessi considerando in primo luogo la loro rilevanza ai fini del raggiungimento degli obiettivi strategici della Fondazione e, in secondo luogo l'apporto di risorse destinate alla loro realizzazione sia in termini di risorse economiche destinate che di risorse umane dedicate.

5.1 M9

Il programma è sicuramente il più rappresentativo e rilevante per il raggiungimento degli obiettivi strategici che la Fondazione si è prefissata. Comprende sia l'intervento integrato di riqualificazione del territorio realizzato attraverso Polymnia che lo sviluppo del progetto culturale che sarà curato da Fondazione Venezia 2000 per M9. Nel triennio saranno completati e attivati il Polo Culturale e l'area *retail*. Saranno parallelamente definite governance e operatività delle strumentali dedicate allo sviluppo dell'intervento. Saranno definite le funzioni di coordinamento della Fondazione e troveranno attuazione le *partnership* avviate.

L'obiettivo nel lungo termine è che il progetto non debba impegnare più del 25% delle risorse dedicate alle attività della Fondazione e che, a seguito della gestione del comparto immobiliare e

grazie ai ricavi diretti derivanti dalle gestione museale, il complesso dell'operazione possa autofinanziarsi.

Per il prossimo triennio molte delle iniziative ipotizzate nell'ambito degli altri programmi della Fondazione interesseranno il programma M9. Le collaborazioni avviate con le Università (cfr. programma "Saperi innovativi") rappresentano uno strumento utilizzabile nell'ambito del programma culturale M9. L'esperienza acquisita negli anni passati dalla Fondazione nella progettazione e attuazione delle iniziative dedicate ai giovani (GAT e iniziative nell'ambito del programma Giovani) e i contatti con le istituzioni scolastiche e culturali del territorio, nonostante la sospensione prevista del programma Giovani, forniranno le basi per la possibile pianificazione di iniziative finalizzate alla realizzazione del programma culturale M9.

In prospettiva anche le attività collegate alla Casa dei Tre Oci (cfr. programma Arte e Cultura) troveranno un collegamento con le attività culturali di M9, con particolare riferimento al tema della fotografia e degli archivi.

5.2 Saperi innovativi

Il programma accoglie la parte più consistente dei cosiddetti "partenariati forti" della Fondazione, sia a livello locale (ad esempio con le Università veneziane con le quali è stato sottoscritto recentemente un accordo pluriennale) che nazionale e internazionale con l'OCSE.

Il protocollo d'intesa tra la Fondazione di Venezia e la Fondazione Università Ca' Foscari, in vigore fino al 2017 compreso, prevede la seguente ripartizione delle risorse messe a disposizione:

- 50% finalizzato a interventi di produzione culturale negli ambiti espositivi, teatrali, ecc;
- 20% finalizzati a realizzazione di progettualità condivise quali l'iniziativa Waterlines Residenze letterarie e artistiche a Venezia (cfr. programma "Arte e Cultura");
- 30% per progetti di ricerca indicati dalla Fondazione di Venezia e finalizzati ad esempio allo sviluppo dei contenuti del futuro museo M9 di Mestre.

E' in fase di sottoscrizione un protocollo con l'Università IUAV, per gli anni 2016 e 2017, strutturato in maniera analoga con la previsione di destinare una parte del contributo alla realizzazione di ricerche e studi di fattibilità, a esempio:

- progetti di ricerca, realizzazione di pubblicazioni e organizzazione di *workshop* nell'ambito della rete d'impresa VEDE, coinvolgendo il Corso di laurea del design della moda e arti multimediali, che ha manifestato interesse per questo tipo d'iniziativa;
- progetti di ricerca collegati alle attività del futuro museo M9 di Mestre;

Riguardo al progetto OCSE si prevede:

- di organizzare una biblioteca con pubblicazioni cartacee e consultabili online presso la sede della Fondazione;
- di creare uno spazio fruibile come luogo d'incontro da giovani ricercatori, studiosi e docenti universitari su tematiche pertinenti al programma LEED;
- di elaborare progetti che prevedano una triangolazione tra aziende del territorio di pertinenza della Fondazione, docenti degli atenei veneziani e studenti;
- di sviluppare rapporti con le amministrazioni locali per produrre ricerche su tematiche di interesse per l'area metropolitana;

- di sviluppare progetti di ricerca sulle PMI per la valorizzazione delle eccellenze imprenditoriali locali;
- di attivare seminari di formazione indirizzati all'imprenditoria locale.

5.3 Arte e cultura

Il programma comprende due interventi principali, l'uno costituito dalla gestione della Casa dei Tre Oci, condotta in collaborazione con Civita Tre Venezie, l'altro riferito alla valorizzazione del patrimonio artistico della Fondazione. Include inoltre il rapporto di partenariato con la Fondazione Teatro La Fenice/Fest, nell'ambito del quale il già avviato progetto culturale L'Opera Metropolitana dovrà essere ulteriormente consolidato e sviluppato, parallelamente all'individuazione e realizzazione di nuove iniziative di interesse comune. Si ricorda che il rapporto contrattuale si conclude nel 2017.

Gli ottimi risultati raggiunti dalla Casa dei Tre Oci, il successo di pubblico e di critica, motivano la prosecuzione delle attività dei Tre Oci, che coinvolgono 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, alla quale è garantita la riscossione di un affitto annuale.

La presenza in città delle due Università permetterà il coinvolgimento delle professionalità del mondo universitario nell'organizzazione di corsi e incontri di alta formazione sul tema della fotografia. Tali attività potrebbero essere condotte nell'ambito delle collaborazioni con le Università senza oneri aggiunti per la Fondazione. Iniziative come quella qui accennata si caratterizzerebbero per una forte intersectorialità (Istruzione e Formazione e Beni e Attività Culturali) e realizzerebbero obiettivi comuni a diversi programmi della Fondazione (Arte e Cultura e Saperi Innovativi).

Oltre alle Università, il progetto vede il rafforzamento delle collaborazioni avviate come quella con il Comune di Venezia, i Musei Civici, l'agenzia fotografica Magnum oltre che con i partner che hanno fino ad oggi contribuito alla realizzazione del progetto.

Per quanto riguarda la valorizzazione del patrimonio artistico della Fondazione, l'impegno economico previsto include gli oneri assicurativi, per gli interventi di restauro, nonché per la movimentazione e per il deposito delle opere. 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. In taluni casi, questa politica ha comportato una rinuncia all'opera da parte degli organizzatori degli eventi proposti, ma la modalità operativa recentemente adottata verrà mantenuta anche per il prossimo triennio. Saranno proposti inoltre pacchetti di mostre tematiche comprendenti opere tratte dalle Collezioni della Fondazione, concordando con i soggetti interessati il riconoscimento economico in favore della Fondazione. In prospettiva, infine, sarà ripresa l'ipotesi di vendita di alcune opere finalizzata alla razionalizzazione delle collezioni e al contenimento dei costi fissi.

Per quanto riguarda le attività di valorizzazione, oltre agli approfondimenti degli archivi fotografici e documentari presso i Tre Oci, di cui si è accennato sopra, saranno rese consultabili attraverso la rete internet le collezioni, rendendo visibile on line, con una mostra virtuale, il database già esistente.

Anche la prosecuzione del progetto Waterlines Residenze letterarie e artistiche a Venezia sarà inserita tra le iniziative svolte in collaborazione con l'Università Ca' Foscari, senza ulteriori impegni

di spesa per la Fondazione: l'iniziativa è stata inserita all'interno del programma didattico del Collegio Internazionale Ca' Foscari in apertura dell'anno accademico 2015/2016.

Per quanto riguarda il progetto Edizione Nazionale Opere Carlo Goldoni, destinato a concludersi nel 2017 e finalizzato alla diffusione della cultura teatrale, si specifica che oltre alla distribuzione delle pubblicazioni si stanno programmando degli eventi, particolarmente dedicati al mondo giovanile, volti alla valorizzazione dell'opera dello scrittore veneziano. Per coinvolgere il maggior numero di studenti possibile e rendere più accattivanti gli incontri, gli eventi saranno realizzati presso teatri veneziani da parte di compagnie teatrali esperte di commedia dell'arte.

5.4 Giovani

Il programma, tipicamente riconducibile alla modalità *acting*, ha riscosso in questi ultimi anni un grande consenso da parte del territorio e include le iniziative tradizionalmente riconducibili al mondo della scuola (il precedente programma Scuola attiva) e le performing arts dedicate ai giovani. La contrazione delle risorse determina la necessità di sospendere le iniziative che vi sono ricondotte, ma fornisce l'occasione per ripensare profondamente gli obiettivi, individuando con maggiore precisione il profilo degli *stakeholders*.

Distinguendo tra scuole primarie e secondarie di primo grado e scuole secondarie di secondo grado potranno essere pianificati interventi di diversa natura: per le scuole primarie e secondarie di primo grado saranno più indicate iniziative di tipo laboratoriale in ambito scientifico o artistico e umanistico da realizzare attraverso un utilizzo "intelligente delle nuove tecnologie"; per le scuole secondarie di secondo grado saranno più adatti percorsi di orientamento scuola/lavoro da riprogettare in modo innovativo attraverso tavoli di discussione e confronto con i partner (come ad esempio la rete MUSA istituita dall'Ufficio Scolastico Regionale per il Veneto per favorire la prassi dell'alternanza scuola lavoro tra gli studenti liceali) ed eventualmente con gli Atenei con i quali la Fondazione ha avviato un rapporto strutturato di partenariato (cfr. Programma Saperi innovativi). Azioni concrete saranno finalizzate a creare esperienze di lavoro nel periodo scolastico.

Si ipotizzano inoltre nuove sinergie con il programma M9, al fine di coltivare i rapporti con i futuri visitatori e fruitori del museo M9.

La Fondazione favorirà il dialogo tra le università, il MIUR e le aziende per fornire agli studenti delle scuole di istruzione secondaria e alle famiglie strumenti utili all'orientamento.

Anche Go tutoring, l'iniziativa che prevede il riconoscimento di una borsa di studio mensile in favore di giovani neolaureati impegnati in un periodo di stage presso la Fondazione, trova collocazione in questo programma. Il successo ottenuto in questi anni e le contenute risorse necessarie alla sua attuazione ne fanno un progetto da riproporre nei prossimi anni.

Il progetto Giovani a Teatro, iniziativa storicamente leader tra quelle dedicate ai giovani, è attualmente in una fase di standby dovuta alla contrazione delle risorse a disposizione. In questa fase di sospensione sarà possibile analizzare i risultati raggiunti in questi anni e riprogettare l'iniziativa attraverso l'organizzazione di tavoli di discussione che coinvolgano i partner di progetto e altri eventuali soggetti di ambito teatrale e culturale. In abbinamento all'iniziativa andrebbero previste ipotesi di carattere commerciale, quali ad esempio l'introduzione di una tessera a pagamento. Facendo leva sul protocollo stipulato il 24 dicembre 2014 con la Fondazione Teatro La Fenice, si potrebbe tentare di sviluppare una collaborazione con il Teatro che permetta di arricchire le nuove proposte progettuali prevedendo delle attività didattiche collaterali al progetto Giovani a Teatro.

Nel triennio l'impegno della Fondazione sarà orientato al mantenimento dei rapporti di partnership intessuti in questi anni e al rafforzamento della rete relazionale. La riprogettazione del programma terrà conto della necessità di individuare occasioni e modalità di raccolta fondi a copertura delle spese per la realizzazione delle iniziative riconducibili al programma.

5.5 Nuovi territori

Il programma è strettamente legato agli interventi decentrati in favore del territorio, anche a sostegno dello sviluppo economico e sociale. Vi sono ricomprese le erogazioni a sostegno delle Fondazioni di Comunità, i progetti Vede, Glob e Winegraft.

Sarà completata la revisione del rapporto con le Fondazioni di Comunità. La Fondazione di Venezia è chiamata a riorganizzare il modello esistente per ottenere dei migliori risultati in termini di efficienza ed efficacia, migliore visibilità aumentando anche la capacità delle fondazioni locali di attrarre risorse dal territorio. Il modello ipotizzato in seguito ai lavori condotti dal Gruppo di Lavoro istituito all'interno del Consiglio Generale (Gruppo Territorio) e all'indagine affidata al professor Bruno Bernardi è stato presentato al Consiglio Generale nella seduta del 27 novembre 2015. Tale modello prevede il rafforzamento del legame con la Fondazione di Venezia attraverso lo sviluppo di progettualità decentrate sul territorio, comuni alle Fondazioni locali oltre che di interesse per la Fondazione madre e l'eventuale individuazione di un intervento strutturato verso cui convogliare le risorse economiche a disposizione.

Per poter attuare questo processo di coordinamento e condivisione delle progettualità con la Fondazione di Venezia sarà necessario rivedere e adattare i singoli statuti per sostenere la trasformazione delle Fondazioni di Comunità in enti più disponibili ad accogliere le linee di indirizzo della Fondazione di Venezia. Questa scelta porterebbe al raggiungimento di economie di scala e di scopo nel medio termine oltre a un più efficiente e strutturato intervento delle fondazioni nei loro specifici territori.

Nel settembre 2014 la Fondazione di Venezia ha sottoscritto un protocollo d'intesa con la rete di imprese VEDE - Venice Excellence Design che promuove e sostiene la filiera dell'arredo e del design delle Venzie attraverso collaborazioni sinergiche in termini di innovazione e competenza al fine di valorizzare l'eccellenza manifatturiera del Triveneto nel design, attraverso la creazione di un'identità collettiva che dia valore e forza alle singole aziende. Allo scopo di promuovere il marchio, proseguiranno le attività destinate a favorire il coinvolgimento delle aziende appartenenti alla Rete, docenti e studenti IUAV in modo da avviare uno scambio positivo di esperienze tra imprenditori e università. Potranno inoltre essere verificate opportunità di estensione dell'iniziativa a settori diversi da quello dell'arredo e del design, come i settori della moda o dell'agroalimentare.

5.6 Ulteriori nuovi interventi

Nel triennio la Fondazione dovrà essere in grado di partecipare a importanti eventi proposti dal territorio.

Il cinquecentesimo anniversario del Ghetto di Venezia nel 2016 e il centenario della convenzione siglata dal Comune di Venezia per la costruzione del porto e del quartiere residenziale di Marghera, che si celebrerà nel 2017, costituiscono solo due delle più prossime occasioni di intervento alle quali la Fondazione dovrà far fronte, garantendo la propria presenza in termini non solo di

sostegno economico, ma di partecipazione alle fasi progettuali e sviluppo di relazione e rapporti di partenariato.

La Fondazione dovrà inoltre valutare l'interesse di nuovi interventi nel settore del sociale nell'ambito del quale il 2015 ha visto la conclusione degli impegni erogativi in favore di Per Micro.

6 Proposte per l'individuazione delle linee di piano 2016-2018

Il quadro riferito agli interventi previsti per il prossimo triennio, presentato nei paragrafi precedenti, costituisce una proposta che tiene conto di alcuni aspetti programmatici che il Consiglio è chiamato a discutere e deliberare.

In particolare confermando la scelta statutaria di fissare quali settori rilevanti di attività della Fondazione quello dell'arte, attività e beni culturali, della ricerca scientifica e tecnologica nonché dell'educazione, istruzione e formazione, mantenendo altresì la classificazione fin qui adottata in merito all'organizzazione dell'attività istituzionale in "percorsi" e "programmi", si propone di approvare le seguenti priorità d'azione per il periodo di piano 2016 – 2018:

1. al fine di dare maggiore efficienza ed efficacia all'attività istituzionale, l'attività sarà focalizzata in poche rilevanti iniziative riconducibili alle "aree strategiche irrinunciabili" così sintetizzabili:
 - a. l'educazione e la formazione delle nuove generazioni anche attraverso la loro sensibilizzazione verso le arti e le scienze;
 - b. lo sviluppo del sistema di relazioni e interazioni istituzionali con il territorio con lo scopo di favorire lo sviluppo economico, sociale e culturale locale, con particolare attenzione per il territorio della Città Metropolitana;
 - c. la valorizzazione del patrimonio culturale della Fondazione attraverso la gestione "attiva" delle collezioni;
 - d. la promozione di progetti di formazione avanzata strettamente collegati con lo sviluppo della ricerca a livello universitario in una accentuata dimensione internazionale e del sistema di relazioni e interazioni istituzionali con il territorio;
 - e. la prosecuzione delle attività di riqualificazione e recupero dell'area urbana di Mestre attuata attraverso lo sviluppo di attività culturali e commerciali legate al nuovo spazio M9, che interesseranno l'intera Città Metropolitana;
2. sviluppare la vocazione internazionale dell'attività della Fondazione attraverso rapporti di partenariato forte con istituzioni internazionali pubbliche private, anche al fine di potenziare la capacità di fund raising dell'ente;
3. sviluppare le progettualità che siano in grado di proporsi quali innovativi modelli di intervento, dedicate alla promozione e sostegno delle eccellenze in ambito economico e culturale del territorio di riferimento;
4. mantenere la pluralità dei settori di intervento, privilegiando tuttavia un approccio intersettoriale e di interrelazione tra i programmi;
5. sviluppare capacità di reperire risorse ulteriori rispetto a quelle prodotte dal patrimonio anche attraverso iniziative progettuali a cui siano abbinata attività di carattere commerciale e di raccolta fondi;
6. rafforzare l'attività di comunicazione volta a diffondere la conoscenza dell'attività della Fondazione.

PARTE TERZA – 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 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;
- **il Capitale Finanziario Strumentale**, (prevalentemente finanziario) è costituito da classi di attivo assimilabili 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;

- **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;
- **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 strumentali e le collezioni storico-artistiche.

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.

2.1 La dimensione e l'articolazione del patrimonio

La tabella sottostante propone un confronto fra il valore di bilancio dell'attivo patrimoniale della Fondazione al 30 novembre 2015 (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 (468 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 3 – Patrimonio della Fondazione, confronto tra valori di bilancio al 31 dicembre 2014 e al 30 novembre 2015 e il fair value al 30 novembre 2015 (valori in migliaia di euro)

Soggetto giuridico		Cespite	Valore di bilancio al 31 dic 14 in mln euro	Valore di bilancio al 30 nov 15 in mln euro	Fair Value ACRI MEF al 30 nov 15 in mln euro	Fair Value (ACRI MEF) 30 nov 15 %
Capitale Finanziario	Società	Intesa SanPaolo (immobilizzato)	31,78	31,78	47,45	10,1%
		Intesa SanPaolo (circolante)	87,15	76,22	113,81	24,3%
		Totale	118,92	108,00	161,26	34,4%
	Obbligazioni corporate e Titoli di Stato	B. Pop. Milano Frn 29/6/2015 (immobilizzato)	1,62	-	-	-
		Intesa SanPaolo 31.3.2018 tv (circolante)	2,14	1,61	1,63	0,3%
		Mediobanca 31.1.2018 (circolante)	-	0,93	0,94	0,2%
		Unicredit 11.12.2017 sub tv (circolante)	-	0,91	0,89	0,2%
		UBI Banca 01.09.2017 tv (circolante)	1,80	1,81	1,80	0,4%
		H-Farm Ventures 31.12.2018 3% cv (circolante)	-	0,03	0,03	0,0%
		BTPi 26.3.2016 2,45%+i (circolante)	5,00	-	-	-
	BTPi 12.11.2017 2,15%+i (circolante)	10,00	-	-	-	
	Totale	20,56	5,29	5,29	1,1%	
	Polizze, buoni di risparmio, time deposit, gestione interna	Polizze Ass. Generali (circolante)	4,00	6,00	5,95	1,3%
		Buono di risparmio scadenza 23.12.2015 2,35%	0,30	0,30	0,30	0,1%
		Buono di risparmio scadenza 30.12.2015 2,35%	2,00	2,00	2,00	0,4%
		Buono di risparmio scadenza 29.1.2016 0,85%	56,00	6,00	6,00	1,3%
		Time Deposit B. Pop. Vicenza 7.01.2016 1,00%	-	2,00	2,00	0,4%
		Saldo in conto corrente	3,85	11,82	11,82	2,5%
	Totale	66,15	28,12	28,07	6,0%	
	Gestioni esterne	Eurizon SGR	-	32,50	32,94	7,0%
Quaestio SGR		-	32,50	33,03	7,1%	
Totale		-	65,00	65,98	14,1%	
Totale Capitale Finanziario			205,63	206,40	260,60	55,7%
Capitale Finanziario Strumentale	Società	Save (immobilizzato)	10,35	10,35	16,61	3,5%
		CDP (immobilizzato)	43,57	43,57	94,25	20,1%
		Veneto Banca (*) (circolante)	8,55	8,55	6,37	1,4%
	Totale società	62,47	62,47	117,22	25,0%	
	Fondi	PM & Partners (*)	6,20	6,69	8,95	1,9%
Fondo Veneto Casa (*)		2,50	2,50	2,49	0,5%	
Totale fondi	8,70	9,19	11,44	2,4%		
Totale Capitale Finanziario Strumentale			71,17	71,66	128,67	27,5%
Capitale Strumentale Finanziario	Società	Marsilio (*)	0,40	0,40	0,45	0,1%
		Art Defender (*)	0,45	0,45	0,42	0,1%
		Civita Cultura (*)	0,31	0,25	0,24	0,1%
		Fenice Servizi-FEST (*)	2,19	2,19	2,21	0,5%
		Winegraft	0,02	0,02	0,02	0,0%
		Film Master Group - IEN	0,23	0,23	0,18	0,0%
		Civita Tre Venezie (*)	0,25	0,25	0,26	0,1%
Totale Capitale Strumentale Finanziario	3,84	3,78	3,78	0,8%		
Capitale Strumentale	Società	Polymnia	45,21	49,08	49,08	10,5%
	Beni mobili	Beni artistici e culturali	10,22	10,22	10,22	2,2%
	Immobile	Sede della Fondazione	15,90	15,92	15,92	3,4%
Totale Capitale Strumentale			71,33	75,21	75,21	16,1%
TOTALE GENERALE			351,97	357,05	468,25	100,0%

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.

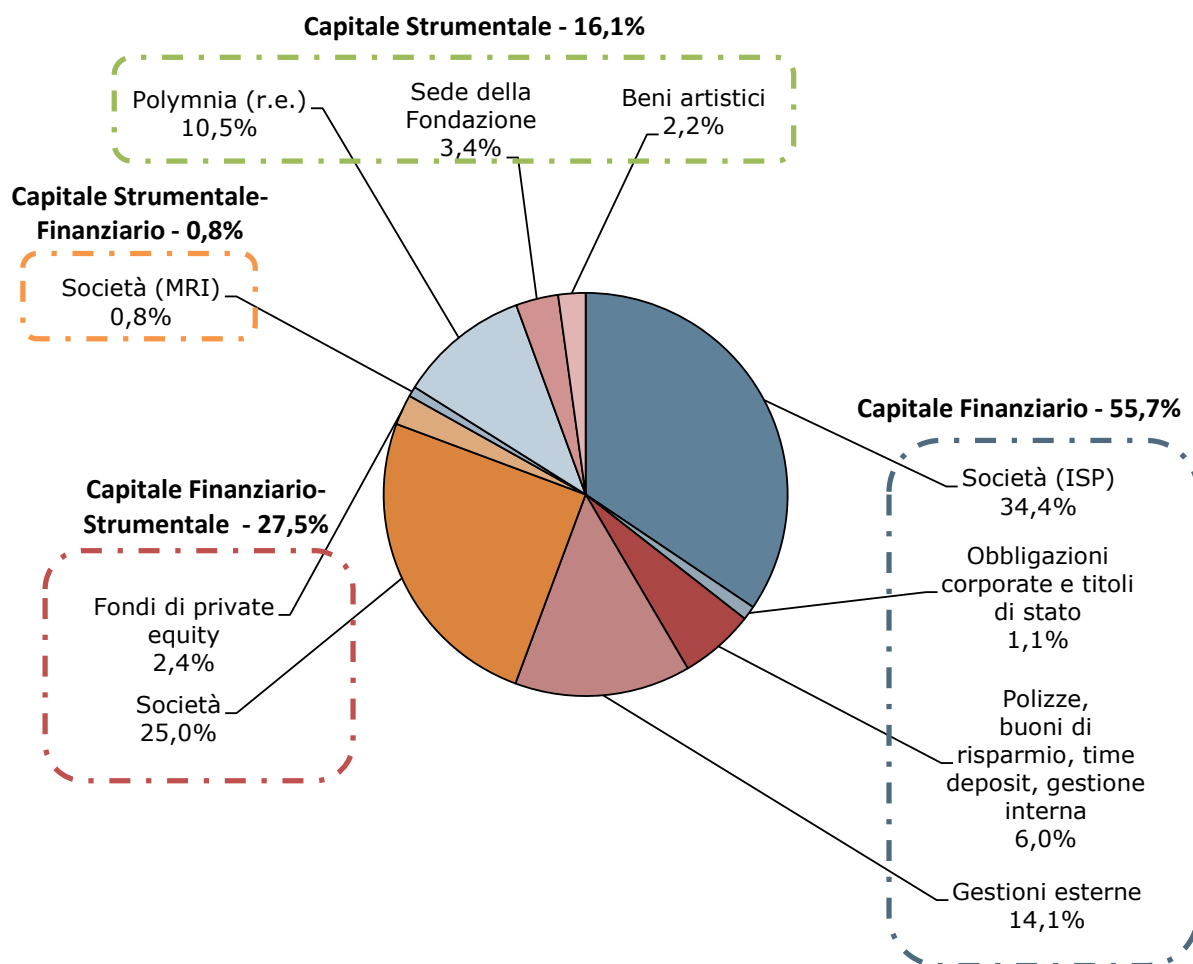
(*) Le partecipazioni in società non quotate e nei fondi sono valorizzate sulla base della frazione di patrimonio netto risultante dall'ultimo bilancio della società.

Tabella 4 – Patrimonio della Fondazione per tipologia (fair value al 30.11.2015 in milioni di euro)

CLASSIFICAZIONE (fair value al 30.11.2015 in mln euro)	Capitale Finanziario	Capitale Finanziario - Strumentale	Capitale Strumentale - Finanziario	Capitale Strumentale	TOTALE
Equity	161,26	117,22	3,78	49,08	331,33
Obbligazioni corporate e titoli di stato	5,29	-	-	-	5,29
Polizze, buoni di risparmio, time deposit, liquidità	28,07	-	-	-	28,07
Gestioni esterne	65,98	-	-	-	65,98
Fondi di private equity	-	11,44	-	-	11,44
Immobili	-	-	-	10,22	10,22
Beni Culturali	-	-	-	15,92	15,92
Totale	260,60	128,67	3,78	75,21	468,25
Performing	260,60	128,67	-	-	389,26
Non performing	-	-	3,78	75,21	78,99
Totale	260,60	128,67	3,78	75,21	468,25
Liquidi	260,60	16,61	-	-	277,21
Non liquidi	-	112,06	3,78	75,21	191,04
Totale	260,60	128,67	3,78	75,21	468,25

Tabella 5 – Patrimonio della Fondazione per tipologia (% sul fair value al 30.11.2015)

CLASSIFICAZIONE (% su fair value al 30.11.2015)	Capitale Finanziario	Capitale Finanziario - Strumentale	Capitale Strumentale - Finanziario	Capitale Strumentale	TOTALE
Equity	34,4%	25,0%	0,8%	10,5%	70,8%
Obbligazioni corporate e titoli di stato	1,1%	-	-	-	1,1%
Polizze, buoni di risparmio, time deposit, liquidità	6,0%	-	-	-	6,0%
Gestioni esterne	14,1%	-	-	-	14,1%
Fondi di private equity	-	2,4%	-	-	2,4%
Immobili	-	-	-	2,2%	2,2%
Beni Culturali	-	-	-	3,4%	3,4%
Totale	55,7%	27,5%	0,8%	16,1%	100,0%
Performing	55,7%	27,5%	-	-	83,1%
Non performing	-	-	0,8%	16,1%	16,9%
Totale	55,7%	27,5%	0,8%	16,1%	100,0%
Liquidi	55,7%	3,5%	-	-	59,2%
Non liquidi	-	23,9%	0,8%	16,1%	40,8%
Totale	55,7%	27,5%	0,8%	16,1%	100,0%

Grafico 1 – Composizione attuale dell'attivo patrimoniale a *fair value* al 30 novembre 2015

Il **Capitale Finanziario**, rappresenta la porzione di patrimonio disponibile per l'attività di gestione sul quale viene tarata l'*asset allocation* strategica. Costituisce il **55,7%** dell'attivo patrimoniale, per un controvalore complessivo pari a circa 260,6 milioni di euro.

Il **Capitale Finanziario Strumentale**, che rappresenta il **27,5%** dell'attivo patrimoniale, per un controvalore complessivo pari a circa 128,7 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 **0,8%** dell'attivo patrimoniale, per un controvalore complessivo pari a 3,8 milioni di euro, comprende esclusivamente *mission related investments* ovvero partecipazioni in società (Marsilio Editori S.p.A., Civita Servizi 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 **16,1%** dell'attivo patrimoniale, per un controvalore complessivo pari a 75,2 milioni di euro, comprende la partecipazione nella società strumentale Polymnia Venezia S.r.l. per un totale di 49,1 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 10,2 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.

2.2 Criticità dell'attuale *asset allocation*

- ⇒ Il **Capitale Finanziario e il Capitale Finanziario Strumentale**, che rappresentano insieme circa l'83% 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**. A novembre 2015, infatti, il livello di rischio in termini di volatilità media annualizzata (VaR) era pari a circa il 22% in ragione dell'esposizione ancora preponderante in Banca Intesa, che presenta da sola un VAR superiore al 30%. 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 39% contro una concentrazione massima consentita del 33,33% (un terzo dell'attivo a fair value).
- ⇒ L'**elevata illiquidità del portafoglio**, c.a. il 40,8% del patrimonio a oggi, se si considerano le posizioni in CDP, nel fondo di *private equity* e Veneto Casa, nell'intero comparto del Capitale Strumentale Finanziario e del Capitale Strumentale. Ne consegue che solo la porzione corrispondente al cosiddetto Capitale Finanziario è effettivamente disponibile per una revisione dell'*asset allocation* strategica, tenuta anche conto l'indisponibilità alla vendita di SAVE, partecipazione immobilizzata considerata quale investimento strategico della Fondazione.
- ⇒ **Elevata concentrazione attuale e prospettica della componente immobiliare** con redditività non soddisfacente. Escludendo la sede della Fondazione e l'edificio in corso di costruzione dedicato al museo, l'immobile denominato Brenta Vecchia e la Casa dei Tre Oci rappresentano una quota di patrimonio pari a c.a. 26 milioni di euro che potrebbe essere liquidata e reinvestita in attività finanziarie. In ogni caso il peso complessivo della componente immobiliare è attualmente pari al 13,9% sul totale del portafoglio a fair value, mentre a tendere la percentuale dovrebbe attestarsi ad un livello non inferiore al 22%.
- ⇒ 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.

3 L'operatività del 2015

3.1 Azioni intraprese da inizio anno

Nel corso del 2015 sono state poste in essere le seguenti azioni volte a ridurre alcuni degli elementi di criticità riscontrati nell'*asset allocation* del portafoglio:

- ⇒ nel mese di gennaio sono stati perfezionati i contratti con le società Eurizon SRG e Quaestio SGR e con la banca depositaria dando così avvio alle gestioni patrimoniali esterne per un ammontare complessivo di 50 milioni di euro;

- ⇒ nel mese di gennaio è stata venduta una prima opzione call su 5.000.000 di azioni ISP con scadenza giugno 2015, con prezzo di esercizio a 3,00 euro e premio unitario incassato pari a 0,0591 euro. L'opzione è stata esercitata dalla controparte, la Fondazione ha incassato un controvalore pari a circa 15 milioni di euro reinvestiti in parti uguali nelle gestioni patrimoniali a partire da luglio;
- ⇒ nel mese di marzo è stata venduta una seconda opzione call su ulteriori 5.000.000 di azioni ISP con scadenza giugno 2015, con prezzo di esercizio a 3,30 euro e premio unitario incassato pari a 0,0525 euro, scaduta inoptata;
- ⇒ nei primi giorni di dicembre sono infine stati liquidati gli investimenti finanziari presenti nelle gestioni patrimoniali esterne al fine di effettuare la presa di beneficio sulle plusvalenze maturate e di compensarle fiscalmente con le minusvalenze presenti sul portafoglio. A inizio anno verrà nuovamente presa esposizione ai mercati coerentemente con i limiti dell'asset allocation strategica e saranno aggiornati i mandati tenendo conto, fra le altre cose, delle limitazioni imposte nel conferimento dei mandati imposti dal Protocollo ACRI MEF e della necessità di focalizzare nell'ambito dell'esercizio l'orizzonte temporale della gestione secondo un'ottica di absolute return.

4 **Asset allocation strategica**

Nel presente Piano Pluriennale è illustrata una proposta di *asset allocation* strategica elaborata dal Gruppo di Lavoro per la Gestione del Patrimonio, con l'ausilio dell'*advisor*, da presentare per l'approvazione, ai sensi dell'art. 10, comma 1, lettera j, dello Statuto, al Consiglio Generale.

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'*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.

La ripartizione teorica degli attivi identificata per ottenere i livelli di rischio e rendimento attesi come sopra definiti è la seguente:

10% indice obbligazionario governative europeo su tutte le scadenze (rif. *JP Morgan Euro Government Bond Investment Grade All maturities - Bloomberg: JPMGEMUI Index*)

14% indice obbligazionario corporate europeo 1 -3 anni investment grade (rif. *BofA Merrill Lynch Euro Corporate Bond Investment Grade 1-3 anni - Bloomberg: ER01 Index*);

16% indice obbligazionario corporate europeo su tutte le scadenze investment grade (rif. *BofA Merrill Lynch Euro Corporate Bond Investment Grade All maturities - Bloomberg: ER00 Index*);

10% indice obbligazionario europeo high yield (rif. *BofA Merrill Lynch Global High Yield European Issuers BB-B Constrained Euro - Bloomberg: HQC4 Index*);

50% indice azionario globale MSCI *all countries* (rif. *MSCI AC World Daily TR Net USD - Bloomberg: NDUEACWF Index*).

4.1 Linee tendenziali di consistenza del patrimonio della Fondazione

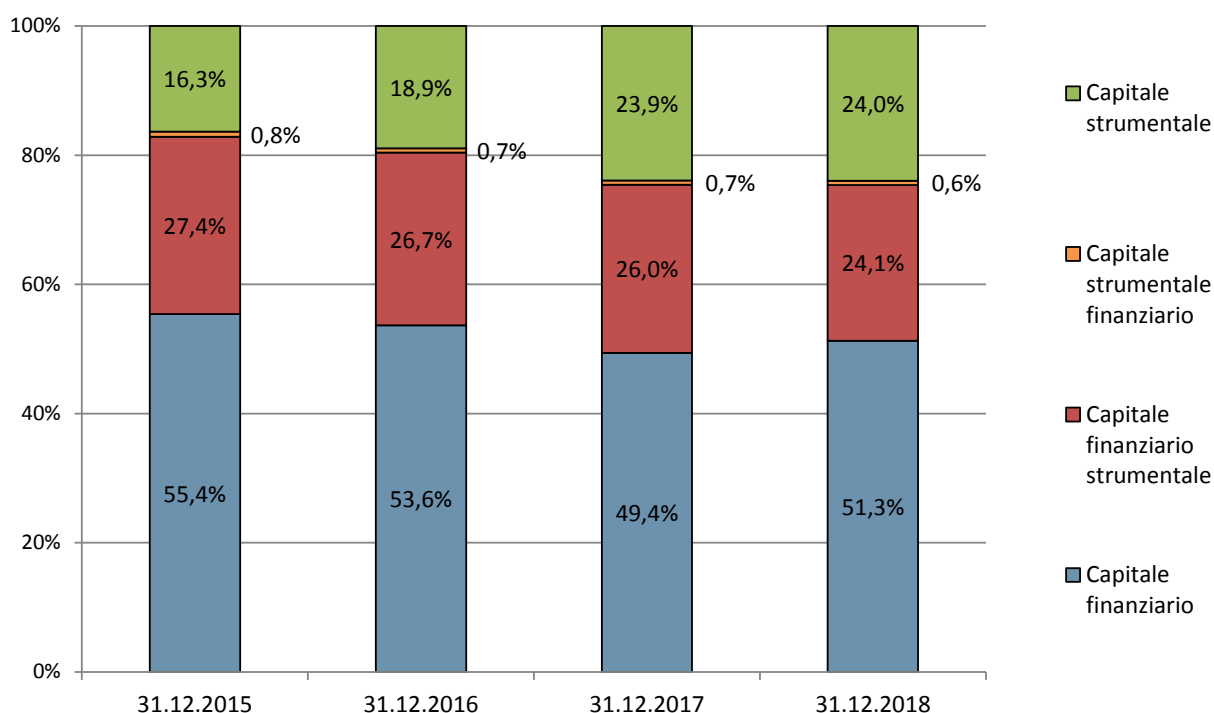
Tabella 6 – Evoluzione prospettica della composizione del patrimonio della Fondazione in valore assoluto sviluppata a partire dal *fair value* attuale dei singoli asset

Soggetto giuridico (valori in milioni di euro)		Composizione del patrimonio prospettica al 31.12.15	Composizione del patrimonio prospettica al 31.12.16	Composizione del patrimonio prospettica al 31.12.17	Composizione del patrimonio prospettica al 31.12.18
Capitale finanziario	Società (ISP)	161,26	161,26	161,26	-
	Obbligazioni corporate e Titoli di Stato	5,29	2,60	-	-
	Polizze, BdR, time deposit, gestione interna	27,37	22,21	5,63	3,99
	Gestioni esterne	65,98	65,98	65,98	256,89
Totale capitale finanziario		259,89	252,05	232,86	260,87
Capitale finanziario strumentale	Società (CDP, SAVE, Veneto Banca)	117,22	117,22	117,22	117,22
	Fondi di private equity	11,44	8,44	5,44	5,44
Totale capitale finanziario strumentale		128,67	125,67	122,67	122,67
Capitale strumentale finanziario	Società (<i>Mission Related Investments</i>)	3,78	3,28	3,28	3,28
Totale capitale strumentale finanziario		3,78	3,28	3,28	3,28
Capitale strumentale	Polymnia (real estate)	50,49	62,71	86,51	95,76
	Beni artistici	10,22	10,22	10,22	10,22
	Sede della Fondazione	15,92	15,92	15,92	15,92
Totale capitale strumentale		76,62	88,85	112,64	121,89
TOTALE PATRIMONIO		468,96	469,84	471,45	508,70
Performing		388,56	377,72	355,53	383,54
Non performing		80,40	92,12	115,92	125,16
Liquidi		276,51	268,66	249,47	277,48
Illiquidi		192,45	201,18	221,98	231,22

Tabella 7 – Evoluzione prospettica della composizione del patrimonio della Fondazione in percentuale sviluppata a partire dal fair value dei singoli asset

Soggetto giuridico (composizione %)		Composizione del patrimonio prospettica al 31.12.15	Composizione del patrimonio prospettica al 31.12.16	Composizione del patrimonio prospettica al 31.12.17	Composizione del patrimonio prospettica al 31.12.18
Capitale finanziario	Società (ISP)	34,4%	34,3%	34,2%	-
	Obbligazioni corporate e Titoli di Stato	1,1%	0,6%	-	-
	Polizze, BdR, time deposit, gestione interna	5,8%	4,7%	1,2%	0,8%
	Gestioni esterne	14,1%	14,0%	14,0%	50,5%
Totale capitale finanziario		55,4%	53,6%	49,4%	51,3%
Capitale finanziario strumentale	Società (CDP, SAVE, Veneto Banca)	25,0%	24,9%	24,9%	23,0%
	Fondi di private equity	2,4%	1,8%	1,2%	1,1%
Totale capitale finanziario strumentale		27,4%	26,7%	26,0%	24,1%
Capitale strumentale finanziario	Società (<i>Mission Related Investments</i>)	0,8%	0,7%	0,7%	0,6%
Totale capitale strumentale finanziario		0,8%	0,7%	0,7%	0,6%
Capitale strumentale	Polymnia (real estate)	10,8%	13,3%	18,3%	18,8%
	Beni artistici	2,2%	2,2%	2,2%	2,0%
	Sede della Fondazione	3,4%	3,4%	3,4%	3,1%
Totale capitale strumentale		16,3%	18,9%	23,9%	24,0%
TOTALE PATRIMONIO		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Performing		82,9%	80,4%	75,4%	75,4%
Non performing		17,1%	19,6%	24,6%	24,6%
Liquidi		59,0%	57,2%	52,9%	54,5%
Illiquidi		41,0%	42,8%	47,1%	45,5%

Grafico 2 – Evoluzione prospettica della composizione del patrimonio della Fondazione 2015 – 2018



A fine 2018, anno ipotizzato per l'apertura di M9, come si evince dalla tabella a canne d'organo, il capitale *performing* (capitale finanziario e capitale finanziario strumentale) della Fondazione si attesterebbe al 75% del totale (dall'83% di partenza). La componente illiquida passa dal 41% al 45,5%.

5 Le risorse disponibili

5.1 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.

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 0,13 euro nel 2016, 0,18 nel 2017 e 0,22 euro nel 2018 (fonte Thomson Reuters – 02/10/2015, in linea con il Piano Industriale della banca) per un ammontare complessivo pari rispettivamente a 6,4; 8,9 e 10,9 milioni di euro.

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. 65 milioni dai mandati di gestione patrimoniale;

Si evidenzia inoltre che il fabbisogno finanziario derivante dalle previsioni del *cash – flow* di M9 sarà soddisfatto oltre che dal disinvestimento del portafoglio obbligazionario che, stante alle previsioni dovrebbe passare da 32,6 milioni di euro al 31 dicembre 2015 a 4 milioni di euro al 31 dicembre 2018 (rimangono due polizze a capitalizzazione non ancora giunte a scadenza) anche dal disinvestimento di parte delle gestioni patrimoniali.

La stima sulla redditività del portafoglio è stata effettuata, con l'ausilio dell'*advisor*, a partire dall'*asset allocation* strategica individuata al paragrafo 4.

Per quanto riguarda il Capitale Finanziario Strumentale, sono previsti dividendi costanti da CDP stimati sulla base di una redditività del 4,21% (pari a quella attesa su ISP con DPS pari a 0,13 euro su un prezzo medio 2015 di 3,09 euro) sulla base del prezzo di carico di 30,482 da cui un DPS di 1,283 (-56% rispetto a DPS incassato nel 2015 pari a euro 2,92). Per quanto riguarda SAVE, è previsto un dividendo per azione di 0,51 euro per il 2016, 0,52 per il 2017 e a euro 0,53 per il 2018 (fonte Thomson Reuters – 02/10/2015) per un ammontare pari a 621 mila euro nel 2016, 634 mila euro nel 2017 e 646 mila euro nel 2018.

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 108 mila euro.

5.2 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 14% del totale a valori di mercato. Nel 2018 questa porzione si dovrebbe allargare al 50,5% dell'intero patrimonio e coprire per intero il cosiddetto 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 2016 e il 2018 la redditività complessiva al lordo delle imposte dovrebbe crescere da un 2,58% nel 2016 e un 3,18% nel 2018.

5.3 La struttura dei costi e l'avanzo di esercizio

La politica di contenimento dei costi generali avviata già a partire dall'esercizio 2014 e rafforzata nel corso del 2015 ha fatto sì che a partire dal 2016 il livello dei costi generali scenda stabilmente al di sotto dei 3 milioni di euro (2,99 nel 2016, 2,89 nel 2017 e nel 2018) con un risparmio atteso di c.a. 800 mila euro rispetto ai dati di consuntivo 2014.

Tenuto conto delle premesse relative ai proventi e ai costi, l'avanzo di esercizio è previsto attestarsi fra i 7 milioni di euro del 2016 e i 9,4 milioni di euro del 2018.

Il piano tiene inoltre in considerazione gli 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.

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 8 – Ipotesi di Piano 2016 – 2018

		Delibera CG 31.10.2014	Delibera CG 29.05.2015				
DPP 2016 E PIANO 2017 - 2018		DPP	Ass. DPP	Precons.	DPP	PIANO	PIANO
CONTO ECONOMICO		2015	2015	2015	2016	2017	2018
A	PROVENTI	9.297.000	11.376.000	12.569.057	12.120.000	14.365.000	16.214.000
	Proventi della gestione ordinaria del portafoglio	9.200.000	11.279.000	11.714.318	12.012.000	14.257.000	16.106.000
A.1	<i>dividendi ISP</i>	3.275.176	3.821.039	3.821.039	6.444.220	8.922.766	10.905.603
A.2	<i>dividendi CDP</i>	2.921.581	4.173.687	4.173.687	1.834.267	1.834.267	1.834.267
A.3	<i>dividendi portafoglio azionario</i>	548.311	679.411	803.683	642.062	654.247	666.432
A.4	<i>interessi e proventi assimilati</i>	434.932	434.863	453.527	270.450	24.720	218
A.5	<i>altri proventi</i>	-	-	292.381	-	-	-
A.6	<i>risultato delle gestioni patrimoniali individuali</i>	2.020.000	2.170.000	2.170.000	2.821.000	2.821.000	2.699.480
	Altri proventi (ricavi da affitto spazi sede)	97.000	97.000	97.000	108.000	108.000	108.000
	Proventi della gestione straordinaria	-	-	757.739	-	-	-
A.7	<i>plusvalenze su titoli non immobilizzati</i>	-	-	495.239	-	-	-
A.8	<i>proventi su vendita derivati</i>	-	-	262.500	-	-	-
B	COSTI DI FUNZIONAMENTO	3.738.000	3.566.000	3.644.000	2.994.000	2.899.000	2.897.000
B.1	Compensi e rimborsi cariche sociali	970.000	760.000	760.000	509.000	506.000	508.000
B.2	Costi del personale	1.325.000	1.325.000	1.325.000	1.177.000	1.177.000	1.177.000
B.3	Costi per consulenze e collaborazioni esterne	422.000	482.000	488.000	308.000	252.000	252.000
B.4	Oneri patrimoniali	153.000	153.000	225.000	49.000	49.000	50.000
B.5	Costi generali	868.000	846.000	846.000	951.000	915.000	910.000
	<i>di cui costi generali al netto delle comm. di gest., negoz. e custodia</i>	868.000	846.000	846.000	775.000	739.000	742.000
	<i>di cui commissioni di gestione, negoziazione e custodia</i>	-	-	-	176.000	176.000	168.000
A-B	Margine Operativo Lordo	5.559.000	7.810.000	8.925.057	9.126.000	11.466.000	13.317.000
C	Interessi passivi e altri oneri finanziari	-	-	-	-	-	-
D	Ammortamenti	120.000	107.000	74.000	50.000	50.000	50.000
E	Svalutazione immobilizzazioni finanziarie	450.000	540.000	490.000	495.000	540.000	540.000
E.1	<i>di cui svalutazione capitale finanziario</i>	-	-	-	-	-	-
E.2	<i>di cui svalutazione capitale strumentale</i>	450.000	540.000	490.000	495.000	540.000	540.000
F	Svalutazione capitale circolante	-	-	6.506.324	-	-	-
G	Utilizzo riserve patrimoniali	-	-	-	-	-	-
G	Accantonamenti al fondo rischi e oneri	-	-	-	-	-	-
H	Accantonamenti manutentivi	160.000	160.000	80.000	80.000	80.000	80.000
I	Componenti straordinarie di reddito (-)	-	-	6.428	-	-	-
J	Componenti straordinarie di reddito (+)	-	-	(12.603)	-	-	-
K	Imposte e tasse	349.000	1.180.000	1.444.000	1.500.000	2.169.000	3.173.000
L	AVANZO DELL'ESERCIZIO	4.480.000	5.823.000	336.908	7.001.000	8.627.000	9.474.000
M	Accantonamento alla riserva obbligatoria	896.000	1.165.000	67.000	1.400.000	1.725.000	1.895.000
N	Accantonamento al fondo integrità patrimoniale	336.000	437.000	25.000	525.000	647.000	711.000
O	Erogazioni obbligatorie ex L.266/91 (Volontariato)	119.000	155.000	9.000	187.000	230.000	253.000
P	Accantonamento al fondo nazionale per iniziative comuni ACRI	11.000	14.000	1.000	17.000	21.000	23.000
Q	DISPONIBILITA' PER ATTIVITA' ISTITUZIONALI	3.118.000	4.052.000	234.908	4.872.000	6.004.000	6.592.000
R	Erogazioni deliberate	-	-	-	-	-	-
S	Accantonamento al fondo di stabilizzazione delle erogazioni	-	-	-	22.000	1.004.000	1.592.000
T	Accantonamento ai fondi per le erogazioni (dell'esercizio successivo)	3.118.000	4.052.000	234.908	4.850.000	5.000.000	5.000.000
U	AVANZO/DISAVANZO RESIDUO	-	-	-	-	-	-

BOZZA	Delibera	Delibera						
	CG 31.10.2014	CG 29.05.2015	DPP 2015	Ass. DPP 2015	Precons. 2015	DPP 2016	PIANO 2017	PIANO 2018
DPP 2016 E PIANO 2017 - 2018								
STATO PATRIMONIALE								
FONDO DI STABILIZZAZIONE DELLE EROGAZIONI								
Consistenza iniziale	4.872.286	4.872.286	4.872.286	4.568.357	503.357	1.507.357		
Reintroiti	-	83.071	83.071	-	-	-		
Accantonamenti	-	500.000	500.000	22.000	1.004.000	1.592.000		
Utilizzi	-	(887.000)	(887.000)	(3.919.092)	-	-		
Consistenza finale	4.872.286	4.568.357	4.568.357	503.357	1.507.357	3.109.357		
FONDI PER LE EROGAZIONI (DELL'ESERCIZIO SUCCESSIVO)								
Consistenza iniziale	4.450.000	4.450.000	4.450.000	234.908	4.850.000	5.000.000		
Reintroiti	-	-	-	-	-	-		
Utilizzi fondi per le erogazioni	(4.450.000)	(5.337.000)	(5.337.000)	(4.154.000)	(4.850.000)	(5.000.000)		
<i>di cui per erogazioni</i>	<i>(1.890.000)</i>	<i>(2.807.000)</i>	<i>(2.807.000)</i>	<i>(1.956.000)</i>	<i>(1.700.000)</i>	<i>(1.850.000)</i>		
<i>di cui a copertura perdita Polymnia</i>	<i>(910.000)</i>	<i>(900.000)</i>	<i>(900.000)</i>	<i>(790.000)</i>	<i>(1.000.000)</i>	<i>(2.000.000)</i>		
<i>di cui per attività Ufficio/Fondazione M9</i>	<i>(1.500.000)</i>	<i>(1.480.000)</i>	<i>(1.480.000)</i>	<i>(1.258.000)</i>	<i>(2.000.000)</i>	<i>(1.000.000)</i>		
<i>di cui per erogazioni a Fondazione con il Sud</i>	<i>(150.000)</i>	<i>(150.000)</i>	<i>(150.000)</i>	<i>(150.000)</i>	<i>(150.000)</i>	<i>(150.000)</i>		
Integrazione disponibilità da fondo di stabilizzazione	-	887.000	887.000	3.919.092	-	-		
Accantonamenti	3.118.000	4.052.000	234.908	4.850.000	5.000.000	5.000.000		
Consistenza finale	3.118.000	4.052.000	234.908	4.850.000	5.000.000	5.000.000		

6 Le politiche di accantonamento dei fondi per il triennio 2016 – 2018

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 dei 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 il mantenimento della riserva per l'integrità del patrimonio a volumi ridotti (7,5%), al fine di favorire il rafforzamento degli accantonamenti al fondo di stabilizzazione delle erogazioni. Complessivamente gli accantonamenti patrimoniali obbligatori e facoltativi rappresentano il 27,5% dell'avanzo.

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.

Pertanto, sul 2016, tenuto conto dell'incertezza sul risultato dell'esercizio 2015 dovuta alla probabile svalutazione di Veneto Banca allo stato attuale in via di definizione, la previsione è di utilizzare c.a. 4 milioni di euro accantonati al fondo di stabilizzazione delle erogazioni e di accantonare ai fondi per le erogazioni dell'esercizio 2017 c.a. 4,85 milioni di euro.

Nel corso del triennio si prevede **un incremento progressivo negli accantonamenti erogativi** dovuto al duplice effetto dell'aumento della redditività attesa e delle politiche di contenimento dei costi di struttura che dovrebbe portare stabilmente su un intorno di 6 milioni le disponibilità per attività istituzionali, di cui orientativamente 5 milioni al fondo per le erogazioni dell'esercizio successivi e 1 milione al fondo di stabilizzazione.

E' rimessa al Consiglio Generale una valutazione complessiva sull'opportunità, più volte segnalata in questo documento, di rimodulare tale ripartizione di risorse, privilegiando la ricostituzione del fondo di stabilizzazione.

Quadro di sintesi delle linee generali per la gestione del patrimonio della Fondazione nel triennio 2016 – 2018

1. Adozione dell'*asset allocation* strategica per il Capitale Finanziario:

L'*asset allocation* strategica individuata definisce in particolare 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.

La ripartizioni teorica degli attivi identificata per ottenere i livelli di rischio e rendimento attesi come sopra definiti è la seguente:

10% indice obbligazionario governative europeo su tutte le scadenze (rif. *JP Morgan Euro Government Bond Investment Grade All maturities - Bloomberg: JPMGEMUI Index*)

14% indice obbligazionario corporate europeo 1 -3 anni investment grade (rif. *BofA Merrill Lynch Euro Corporate Bond Investment Grade 1-3 anni - Bloomberg: ER01 Index*);

16% indice obbligazionario corporate europeo su tutte le scadenze investment grade (rif. *BofA Merrill Lynch Euro Corporate Bond Investment Grade All maturities - Bloomberg: ER00 Index*);

10% indice obbligazionario europeo high yield (rif. *BofA Merrill Lynch Global High Yield European Issuers BB-B Constrained Euro - Bloomberg: HQC4 Index*);

50% indice azionario globale MSCI *all countries* (rif. *MSCI AC World Daily TR Net USD - Bloomberg: NDUEACWF Index*).

L'*asset allocation* strategica individuata è valevole per il solo Capitale Finanziario.

2. Definizione degli obiettivi di Piano:

- a. operare con la tempistica e le modalità più efficaci ma comunque non oltre l'arco del triennio la dismissione completa dell'investimento nella società bancaria conferitaria, 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;
- d. prevedere nell'arco del triennio una politica di accantonamento sistematico degli extra rendimenti eventualmente prodotti dalla gestione finanziaria al fondo di stabilizzazione delle erogazioni al fine di portarne la consistenza a un livello pari alle erogazioni mediamente deliberate nell'arco di un triennio e consentire l'allungamento dell'orizzonte temporale di investimento della liquidità e, conseguentemente, le prospettive di redditività;
- e. prevedere il mantenimento dell'accantonamento annuale effettuato al fondo per l'integrità patrimoniale nella misura del 7,5% dell'avanzo di esercizio;

- f. 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 *risk parity*, *private equity*, *private debt*, polizze assicurative, ecc.);
- g. 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;
- h. 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*;
- i. mantenere più elevato possibile il rapporto fra *performing assets* e capitale investito totale, con una percentuale non inferiore al 70% a valori di mercato;
- j. mantenere più elevato possibile il rapporto fra *liquid asset* e capitale investito totale, con una percentuale non inferiore al 50%;
- k. 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 QUARTA – L'ORGANIZZAZIONE FUNZIONALE DELLA FONDAZIONE DI VENEZIA E DELLE SUE ENTITÀ STRUMENTALI

1 Premesse

La Fondazione di Venezia opera con lo scopo di promuovere la società civile e il capitale umano, nella dimensione storica, sociale, economica e culturale di Venezia e delle sue proiezioni.

In coerenza con i fini statutari, oltre a garantire la gestione del suo patrimonio finanziario, svolge attività di ricerca, promozione e diffusione culturale nei settori di intervento dell'educazione, istruzione e formazione, della ricerca scientifica e tecnologica, dell'arte e dei beni culturali, attraverso una struttura operativa in cui sono presenti le competenze necessarie allo svolgimento delle sue attività istituzionali. A tale scopo opera in modalità accentrata per programmi e progetti, gestendo direttamente ovvero in partnership con altre entità istituzionali, con risorse proprie e/o in cofinanziamento l'intero ciclo di ideazione, valutazione strategica, approvazione, definizione degli obiettivi operativi, pianificazione, esecuzione e controllo delle attività istituzionali.

Tra queste, un ruolo particolarmente rilevante – sia sul piano strategico, sia su quello economico e finanziario – è rivestito dal 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.

Infatti la Fondazione di Venezia, nell'ambito dell'esercizio delle proprie attività istituzionali opera in via indiretta attraverso la società strumentale Polymnia Venezia Srl (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).

Il presente documento illustra le principali caratteristiche della struttura e del funzionamento organizzativo di Fondazione di Venezia e dei suoi enti strumentali, anche con riferimento ai rapporti intra - gruppo. La struttura 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) e va considerata 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 Fondazione di Venezia, 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.

La Fondazione di Venezia, in forza dei poteri di direzione e coordinamento e controllo sopra citati ha emanato in data 29 gennaio 2016 un Regolamento 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.

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.

E' interesse della Fondazione di Venezia che il processo di riorganizzazione sia portato a compimento da tutte le entità strumentali in termini progressivi già a partire dal corrente esercizio in modo sistematico, coordinato e condiviso sia a livello di organismi di *governance* e di strutture manageriali, sia a livello di strutture organizzative interne delle singole entità strumentali, in modo da giungere all'assetto ottimale a regime nell'orizzonte temporale definito per l'avvio di M9.

Il presente documento informativo fornisce alcuni elementi di natura generale funzionali alla definizione del nuovo assetto organizzativo.

Il processo di riorganizzazione del “Gruppo Fondazione” è stato dunque elaborato sulla base dei seguenti principi guida:

- **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 Nuovo assetto organizzativo della Fondazione di Venezia

Nel nuovo assetto organizzativo la Fondazione di Venezia ha definito all’interno del presente Piano Programmatico Pluriennale (PPP) gli obiettivi strategici generali sia di lungo che di medio e breve periodo per sé e per le altre entità strumentali.

Sulla base degli obiettivi strategici identificati, pianifica e coordina l’attività istituzionale per sé e per le sue entità strumentali con un orizzonte temporale pluriennale, stabilendo in termini quantitativi e qualitativi quale parte dell’attività istituzionale gestire direttamente e quale delegare alle entità strumentali; definisce quindi le linee generali della gestione patrimoniale e della politica degli investimenti in modo coerente con le assunzioni sugli impegni di spesa per l’attività istituzionale. L’attività istituzionale a livello di “gruppo” è focalizzata sulla realizzazione e gestione del Programma M9, l’unico a essere delegato per la realizzazione a Polymnia e FM9. Alle due entità strumentali sono affidate, sotto la supervisione e il coordinamento della Fondazione di Venezia, due fasi distinte ma interdipendenti e integrate del Programma:

- a FM9 è affidata in via esclusiva la gestione culturale del museo (creazione e sviluppo dei contenuti espositivi) e l’organizzazione dell’attività museale;
- a Polymnia è affidata in via esclusiva la realizzazione, la gestione e la commercializzazione degli spazi immobiliari.

2.1 Funzioni accentrate e coordinate

Nell’ambito della gestione delle attività proprie di quelle delegate per la realizzazione alle sue entità strumentali, la Fondazione di Venezia, stanti le premesse al presente documento, accentra le seguenti funzioni:

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

- Affari legali e societari

La Fondazione di Venezia, inoltre, coordina le seguenti funzioni:

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

Il contenuto dell'accentramento e del coordinamento delle funzioni sopra identificate potrà essere oggetto di specifici atti di indirizzo di contenuto procedurale qualora siano necessari rispetto alle disposizioni già contenute nel Regolamento della Fondazione di Venezia e delle sue entità strumentali.

3 La struttura organizzativa della Fondazione di Venezia

La nuova struttura organizzativa della Fondazione di Venezia, articolata per funzioni, è evidenziata nell'allegato A del presente documento, illustra la struttura organizzativa "di gruppo" della Fondazione di Venezia.

Nello specifico, al di sotto della **Direzione**, cui fa capo funzionalmente la **Segreteria di Presidenza e di Direzione**, sono posizionate le seguenti funzioni:

- **Affari legali e societari**, a cui fa capo la **Segreteria del Consiglio**. Tale funzione, in quanto accentrata, è svolta direttamente dalla Fondazione di Venezia per conto di tutte le *legal entities* del "gruppo". La funzione riporta alle figure direttive apicali delle tre *legal entities* e/o ai rispettivi Consigli di Amministrazione a seconda dei livelli di competenza;
- **Direzione amministrazione pianificazione e controllo**. Tale funzione, in quanto accentrata, è svolta direttamente dalla Fondazione di Venezia per conto di tutte le *legal entities* di "gruppo";
- **PM Officer (Attività istituzionali)**. Questa funzione, enucleata dalle funzioni ricoperte ad interim dal Direttore, è specifica della Fondazione di Venezia e coordina le attività istituzionali della Fondazione nelle sue articolazioni;
- **Comunicazione e relazioni esterne**. Tale funzione è attribuita *ad interim* al Direttore. Per la parte istituzionale e per il coordinamento delle attività di fund raising è anche una funzione coordinata dalla Fondazione;
- **Organizzazione e HR Management**. Tale funzione è attribuita *ad interim* al Direttore. E' una funzione coordinata dalla Fondazione;

La funzione di **Internal Audit** riferisce direttamente al Consiglio di Amministrazione ed è una funzione accentrata dalla Fondazione.

I Presidenti di Polymnia e di FM9 riportano funzionalmente al Consiglio di Amministrazione della Fondazione di Venezia.

4 Il nuovo assetto organizzativo di Polymnia

4.1 L'attività di Polymnia

Polymnia è chiamata a gestire in particolare il patrimonio immobiliare dedicato allo svolgimento delle attività istituzionali del gruppo Fondazione, seguendone la manutenzione, anche a livello di dotazioni tecnologiche e allestitive, il *facility management*, curandone altresì la valorizzazione e la commercializzazione degli spazi.

4.2 La struttura organizzativa funzionale di Polymnia

La nuova struttura organizzativa di Polymnia illustrata nell'allegato C, prevede tre Aree funzionali ciascuna guidata da un Responsabile che risponde direttamente all'Amministratore Delegato.

- Area Amministrazione: si occupa dell'amministrazione della struttura, della gestione e valorizzazione del patrimonio immobiliare; ad essa fa riferimento anche il Servizio Amministrazione il quale è tuttavia coordinato funzionalmente dalla Direzione Amministrazione, Pianificazione e Controllo della Fondazione di Venezia.
- Area Tecnica: si occupa dell'erogazione di servizi tecnici, del *facility management* e delle manutenzioni a favore di tutto il "gruppo"; gestisce inoltre le installazioni e gli allestimenti di M9. L'Area Tecnica opera attraverso contratti di servizio anche a favore di Fondazione di Venezia e di FM9 e segue gli acquisti tecnologici per tutto il "gruppo".
- Area Retail: gestisce gli spazi commerciali ed è responsabile della generazione dei ricavi commerciali e del rapporto con i *tenants*.

5 Nuovo assetto organizzativo di FM9

FM9 è chiamata a gestire gli aspetti contenutistici, culturali, nonché la programmazione espositiva e la comunicazione di M9. Gestisce altresì i servizi e le attività accessorie connesse all'attività museale.

La struttura di FM9, (Allegato D) è stata definita ex novo sulla base delle funzioni rilevanti e definite anche in ottemperanza alle prescrizioni del D.M. del 23/12/2014.

Consta di 5 Funzioni core, ciascuna delle quali guidata da un Responsabile.

- Contenuti
- Produzione
- Operation
- Educazione e formazione
- Marketing e Comunicazione

L'Amministrazione è gestita attraverso personale posto a riporto funzionale dalla Direzione Amministrazione, Pianificazione e Controllo della Fondazione di Venezia.

FM9 riceve da Polymnia i servizi di Facility Management, Allestimenti e Installazioni, gestiti sulla base di un Contratto di Servizio. Svolge inoltre la attività di Fund Raising, di responsabilità della Funzione Marketing, Comunicazione e Fund Raising, sotto il coordinamento della Fondazione di Venezia.

La struttura di FM9 è definita sulla base della attuale previsione di obiettivi ed esigenze che avrà il museo per essere prima avviato e lanciato e poi, in una fase successiva, gestito a regime. Ferme restando le funzioni prescritte dal soggetto ministeriale di cui sopra, l'articolazione interna di ogni funzione, la relativa pianta organica e la cornice contrattuale saranno via via definite sulla base dell'andamento delle attività, anche in considerazione delle condizioni di equilibrio economico che il museo sarà capace di raggiungere.

ALLEGATO A

Relazioni intra – Gruppo

— Riporto gerarchico
 - - - Riporto funzionale

