



FONDAZIONE DI  
VENEZIA

**PIANO PROGRAMMATICO PLURIENNALE  
2019 – 2021**

**Approvato dal Consiglio Generale n. 203 del 22.02.2019**

**INDICE**

<b>I RIFERIMENTI STATUTARI E REGOLAMENTARI PER I DOCUMENTI DI PIANO .....</b>	<b>3</b>
1 DALLO STATUTO DELLA FONDAZIONE.....	3
2 DAL REGOLAMENTO DELLA FONDAZIONE DI VENEZIA SUL RAPPORTO CON LE SUE ENTITÀ STRUMENTALI ("REGOLAMENTO DI GRUPPO").....	3
<b>PARTE PRIMA – INTRODUZIONE .....</b>	<b>5</b>
1 IL CONTESTO .....	5
<b>PARTE SECONDA – IL PATRIMONIO .....</b>	<b>10</b>
1 LINEE GENERALI DELLA GESTIONE PATRIMONIALE E DELLA POLITICA DEGLI INVESTIMENTI (ART. 10, COMMA 1, LETTERA J, DELLO STATUTO).....	10
2 SINTESI DEI VINCOLI COGENTI DERIVANTI DAL PROTOCOLLO DI INTESA ACRI – MEF .....	10
3 CRITERI DI COMPOSIZIONE DEL PATRIMONIO / STRUTTURA DEL PATRIMONIO .....	11
3.1 <i>La dimensione e l'articolazione del patrimonio</i> .....	12
3.2 <i>Situazione attuale dell'allocazione e gestione degli attivi</i> .....	16
4 VINCOLI DERIVANTI DAGLI IMPEGNI ISTITUZIONALI DELLA FONDAZIONE .....	17
5 ASSET ALLOCATION STRATEGICA .....	18
5.1 <i>Linee tendenziali di consistenza del patrimonio della Fondazione</i> .....	19
6 LE RISORSE DISPONIBILI .....	20
6.1 <i>La stima delle risorse provenienti dalla gestione patrimoniale</i> .....	20
6.2 <i>Redditività attesa del patrimonio</i> .....	20
6.3 <i>La struttura dei costi e l'avanzo di esercizio</i> .....	21
6.4 <i>Elementi di criticità</i> .....	23
7 LE POLITICHE DI ACCANTONAMENTO DEI FONDI PER IL TRIENNIO 2019 – 2021 .....	23
8 QUADRO DI SINTESI DELLE LINEE GENERALI PER LA GESTIONE DEL PATRIMONIO DELLA FONDAZIONE NEL TRIENNIO 2019 – 2021 .....	25
8.1 <i>Asset allocation strategica per il Capitale Finanziario</i> .....	25
8.2 <i>Obiettivi di Piano</i> .....	25
<b>PARTE TERZA – L'ATTIVITÀ ISTITUZIONALE .....</b>	<b>27</b>
1 PREMESSE 27	
2 PRINCIPI DI PROGRAMMAZIONE .....	27
3 ANALISI DELLA SITUAZIONE EROGATIVA IN ESSERE.....	30
3.1 <i>Fase di avvio del Polo M9: modello organizzativo e impegni finanziari</i> .....	30
4 PROPOSTA DI PROGRAMMAZIONE.....	31
4.1 <i>Finalità strategiche e azioni prioritarie</i> .....	31
4.2 <i>Modalità di realizzazione</i> .....	34
5. DESCRIZIONE DELLE INIZIATIVE IN CORSO E PROGRAMMATE.....	34
6 QUADRO DI SINTESI DELLE LINEE GENERALI PER L'ATTIVITÀ ISTITUZIONALE DELLA FONDAZIONE NEL TRIENNIO 2019 – 2021 39	
<b>PARTE QUARTA – L'ORGANIZZAZIONE FUNZIONALE DELLA FONDAZIONE DI VENEZIA E DELLE SUE ENTITÀ STRUMENTALI .....</b>	<b>41</b>
1. LA FONDAZIONE COME GRUPPO .....	41
2. LINEE DI PIANO SULL'ORGANIZZAZIONE DI GRUPPO.....	42
3. LINEE DI PIANO SUL CAPITALE UMANO DELLA FONDAZIONE .....	42

## I riferimenti statutari e regolamentari per i documenti di piano

### 1 Dallo statuto della Fondazione

#### **Art.3, comma 3**

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

#### **Art.10, comma 1**

*Il Consiglio Generale ...*

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

#### **Art. 24**

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

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

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

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

#### 2.2 Pianificazione Strategica e Controllo di Gestione

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

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

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

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

## PARTE PRIMA – INTRODUZIONE

### 1 Il contesto

Fonti: *Prometeia, Rapporto 2018 Fondazione Nordest; Rapporto Statistico 2018 Regione Veneto.*

La Fondazione di Venezia appartiene alla grande famiglia delle fondazioni di origine bancaria (o FOB) che costituiscono nel loro insieme il più significativo supporto filantropico privato allo sviluppo culturale e socio economico del nostro Paese. Le FOB sono annoverate fra i cosiddetti “corpi intermedi” all’interno del nostro sistema giuridico, intendendo con essi le formazioni sociali che rappresentano particolari settori o luoghi della società civile, e che si qualificano come organismi di prossimità, capaci di creare reti in modo autonomo dalla sfera statale e con peculiarità specifiche, evidenziate dalla attività erogativa istituzionale, che si sono consolidate nel tempo in base alle caratteristiche del territorio, della popolazione e del sistema socio-economico di riferimento.

Tale è la Fondazione di Venezia che vuole rappresentarsi, in primo luogo, come un patrimonio di natura privata messo a disposizione di uno scopo, che è pubblico “per natura”. Questo scopo si identifica nella Collettività intesa come il corpo sociale e istituzionale di Venezia e del suo Territorio. Dunque un Patrimonio a disposizione della Collettività.

I frutti di questo patrimonio, prudentemente investito e opportunamente diversificato, sono destinati dalla legge e dallo Statuto a promuovere e sostenere nel tempo l’utilità sociale e lo sviluppo economico del territorio di riferimento.

La Fondazione ha definito in questa cornice contestuale la propria missione strategica individuando nello Statuto i settori strategici di intervento, o “settori rilevanti”, ai sensi di legge: arte attività e beni culturali, educazione istruzione e formazione, ricerca scientifica e tecnologica, identificandone la funzione strategica di traino per lo sviluppo sociale economico e culturale di Venezia e delle sue proiezioni.

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

\*\*\*

La Fondazione di Venezia, con un patrimonio di poco superiore ai 430 milioni a *fair value*, è un’istituzione di media grandezza nel panorama delle 88 fondazioni di origine bancaria italiane. Nasce e opera tuttavia in un luogo di prima grandezza, una città unica, che rappresenta, per il mondo, un’ideale iconico di bellezza espressa attraverso le vestigia di un’eredità storica culturale e artistica ineguagliabile.

Questa Città esprime, come poche in Italia, una vocazione alla dimensione dell’internazionalità che le deriva dal proprio peculiare heritage storico e culturale e che la rende un osservatorio privilegiato delle dinamiche sociali, politiche, economiche e culturali del nostro Paese e del Mondo, un attrattore delle novità e dell’innovazione.

La Fondazione di Venezia ha fatto propria questa vocazione ponendosi, negli anni, come un soggetto istituzionale innovatore, attento ai cambiamenti sociali ed economici del proprio

territorio, con un ruolo attivo negli interventi di partenariato istituzionale e proattivo nella individuazione dei bisogni della Collettività.

Rispetto all'universo delle FOB è stata fra le prime a interpretare il proprio ruolo secondo un **modello operativo**, volto alla creazione di iniziative di imprenditorialità sociale e all'interesse per l'impatto socio economico delle iniziative promosse. In generale si è affermata sempre di più la finalità di sostenere iniziative capaci di aggregare più risorse e attori, moltiplicare i propri effetti e di generare circoli virtuosi e generativi di valore, estendendo l'impatto a perimetri territoriali più ampi e ad archi temporali di più lungo periodo.

Nel rispetto di questi principi è stato progettato, costruito e integralmente finanziato, il grande progetto di rigenerazione urbana del centro di Mestre denominato M9 – il più rilevante e innovativo progetto mai realizzato dalla Fondazione - che è stato inaugurato lo scorso dicembre e che vedrà la sua messa a regime entro la fine del periodo del presente piano.

Il museo totalmente tecnologico e digitalizzato, che rappresenta la principale attrazione dell'ettaro denominato "**Polo M9**", ha come esposizione permanente la Storia del 900 italiano e le sue multiformi proiezioni nella contemporaneità e nel contesto globale. Il Novecento, la sua Storia, le sue arti visive fino alla sua architettura rappresentano d'altro canto una "costante esistenziale della Fondazione di Venezia": novecentesca è la sede della Fondazione, come la sua prestigiosa collezione di dipinti. Novecentesca è la famosa Casa dei Tre Oci della Giudecca, ove la Fondazione, in *partnership* con la partecipata Civita Tre Venezie, realizza mostre riconosciute a livello internazionale sulla Fotografia, arte novecentesca per antonomasia.

Forte di queste radici storiche la Fondazione di Venezia guarda con ottimismo al futuro e al benessere delle nuove generazioni. Sono infatti i giovani studenti, i giovani lavoratori, le giovani imprese innovative i nostri principali stakeholder. Negli ultimi anni la crisi economica e finanziaria si è fatta più acuta e ha lasciato segni profondi anche in un tessuto sociale di storica tradizione imprenditoriale come il Veneto.

Consapevole di ciò la Fondazione ha rafforzato e intende proseguire con rinnovato slancio il proprio impegno in favore di iniziative orientate alla creazione di partnership di alto livello, con importanti soggetti istituzionali per sostenere programmi di alta formazione, in particolare con le due università cittadine (Ca' Foscari e IUAV), con le quali sono stati realizzati e sono in corso di ampliamento laboratori innovativi che mettono insieme imprese del territorio, università e studenti, nell'ambito del progetto VENice DEvelopment.

Sempre sul versante dell'avvicinamento della domanda e dell'offerta di lavoro in un'ottica di costante innovazione di processo, la Fondazione, in collaborazione con l'Ufficio Regionale Scolastico del Veneto e con altre Fondazioni del territorio sta sviluppando un importante progetto di Alternanza Scuola Lavoro nel territorio della Pa.Tre.Ve. che coinvolge e mette in coordinamento istituti scolastici, studenti, istituzioni culturali e aziende del territorio. Programmi di formazione sono in corso di avviamento anche con la Fondazione Teatro la Fenice con un progetto di alfabetizzazione musicale a partire dai più giovani, in collaborazione con le scuole della Città Metropolitana di Venezia. Nel settore della Ricerca Scientifica centrale è il rapporto con le Università cittadine suggellato dai Protocolli di Intesa sottoscritti con gli Atenei ove si prevede che il 50% delle risorse attribuite a ciascuno sia destinato a finanziare direttamente attività di ricerca su progetti condivisi. Un progetto di ricerca sul tessuto urbano sociale ed economico di Venezia e del suo territorio sarà promosso direttamente dalla Fondazione di Venezia in collaborazione con le Università, gli Istituti di Ricerca e gli enti pubblici territoriali. La modalità operativa della Fondazione di Venezia pone l'Ente in un continuo alternarsi fra innovazione e resilienza per poter fare fronte in modo dinamico alle mutevoli condizioni sociali ed economiche del territorio. Con un concorso di idee cui hanno contribuito in modo determinante i giovani studenti delle università veneziane coinvolti nei laboratori LAB ALL di Ca' Foscari e WDW di IUAV, la

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

\*\*\*

**Il contesto macroeconomico nel quale prende avvio il Piano 2019-2021** si apre all’insegna di un incremento repentino della volatilità sui mercati, con un dicembre 2018 che ha segnato forti perdite su tutti i settori finanziari globali, evidenziando nuovamente un comportamento fino a pochi anni fa inedito nell’ambito della teoria e della prassi finanziaria: tassi crescenti di correlazione fra le asset class quotate a livello globale, con la parziale perdita della tradizionale protezione dal rischio finora garantita efficientemente solo dalla diversificazione degli attivi.

La fine del ciclo economico globale, uno dei più lunghi che la storia economica contemporanea ricordi, sembra assumere, dopo le forti correzioni di dicembre che ne hanno anticipato l’avvento, i tratti di una recessione tecnica indotta dal rallentamento fisiologico dell’economia nordamericana e di quella cinese, e, a traino, di quella europea. La fase di decelerazione dell’economica mondiale sembra indotta in parte consistente dall’impatto delle misure protezionistiche sul commercio internazionale, frutto del dilagare nel contesto politico internazionale, delle opzioni cosiddette “sovraniste”. L’economia USA presenta dati contrastanti con possibili effetti negativi sul PIL 2019 anche per effetto dello *shutdown*. I mercati stanno tuttavia rivedendo al ribasso i possibili ulteriori rialzi dei tassi da parte della FED, prodromo di un potenziale rialzo delle quotazioni. Lo scenario permane, in sostanza, robustamente volatile.

Sempre sul lato tassi si segnala l’assestamento recente dello spread BTP-Bund sotto i 260 punti base, dopo l’accordo del Governo dell’Italia con la Commissione Europea per evitare almeno temporaneamente la procedura di infrazione. In un contesto di crescita ridimensionata in zona Euro, (+1,2% nel 2019 secondo Prometeia) l’Italia decelera di più, entrando in recessione tecnica già a partire dal mese di febbraio 2019, in ragione di un cedimento della domanda interna non in grado di controbilanciare il recupero pur apprezzabile delle esportazioni nette.

**Venendo alla situazione locale, le regioni del nord est** hanno trainato nel 2018 l’economia italiana. Il PIL pro capite nel NE (33.900 euro) è vicino a quello di Svezia e Germania (36.000). Nel NE meglio ha fatto Trentino Alto Adige (35.600) con livelli di produttività e reddito pro capite più elevato rispetto a Veneto (32.300) e Friuli. La ricetta è un mix di investimento pubblico privato superiori a quello delle altre regioni. Il PIL medio europeo si attesta sui 29.200 euro pro capite, quello italiano a 28.200.

Dunque la ricetta per la ripresa economica appare legata allo stimolo proveniente da maggiori investimenti da parte pubblica e da parte delle imprese. Ma in quale direzione? La risposta che danno le regioni europee a maggior PIL pro capite sembra essere la seguente: meno interventi infrastrutturali e più formazione e innovazione, scuole e università, rete digitale veloce e a basso costo per creare un “ecosistema d’impresa” che favorisca l’innovazione e soprattutto l’avvio di nuove imprese. Le fondazioni bancarie possono e debbono svolgere in questo contesto un ruolo strategico attraverso gli investimenti di missione investendo soprattutto nel venture capital legato alle start up innovative.

L’Italia è penultima in Europa come numero di abitanti con formazione terziaria (laurea o ITS) sul totale della popolazione e lo è in particolare nella fascia d’età fra i 30 e 34 anni. In Trentino la quota di laureati nella fascia 20-34 anni ha raggiunto ormai la media europea:

maggiore e più qualificato capitale umano, più coesione sociale, costituiscono un ecosistema adatto a fare crescere le imprese nei prossimi anni, dunque a sostenere livelli adeguati di occupazione. Servono dunque investimenti in formazione e innovazione per creare una nuova tipologia di lavoratori in grado di affrontare il mondo del lavoro dove i processi produttivi sono sempre meno labour intensive.

Vi è una diretta relazione fra livelli di istruzione terziaria e tasso di occupazione nelle regioni italiane. Negli ultimi 10 anni sono migliorati i *ratios* ma sono ancora distanti dagli standard dell'area euro. Pertanto se si può registrare un livello di istruzione e occupazionale nel 2017 superiore alla media pre-crisi, si può registrare anche un tasso di disoccupazione superiore. Tale fenomeno può essere spiegato in quanto l'offerta di lavoro è aumentata più della domanda grazie alla forte crescita della presenza femminile sul mercato del lavoro e per l'afflusso di immigrati regolari in molte occupazioni manifatturiere e nei servizi con salari mediamente più bassi dell'equivalente maschile e produttività più elevata. Per assorbire l'eccesso di offerta di lavoro si devono creare nuove imprese e le condizioni ambientali per dare vita a un ambiente più attrattivo per i giovani lavoratori. Bisogna fare crescere le università e favorire la collaborazione con le imprese attraverso lo sviluppo dei cosiddetti "*competence center*", cui si richiamano le esperienze dei WDW con IUAV e dei *Contamination LAB* con Cà Foscari, nell'ambito del progetto VEDE promosso dalla Fondazione di Venezia. Altre strade di intervento istituzionale possono essere individuate nel co-finanziamento di dottorati di ricerca e di progetti di ricerca applicata post doc.

La disoccupazione giovanile è ancora molto alta a NE dove i giovani fra i 15 e il 24 anni sono quelli usciti troppo presto dal sistema scolastico senza una adeguata qualifica senza le competenze e soprattutto *soft skills* che permettono un corretto inserimento in un mercato del lavoro in costante cambiamento.

Le misure dei *policy makers* non possono essere limitate a immettere incentivi fiscali per l'assunzione di nuovi lavoratori (misura tampone di breve termine) ma favorendo al rivoluzione digitale, a partire dal favorire un cambiamento nelle metodologie di insegnamento nelle scuole e nelle università, modificando i programmi di insegnamento, formando gli insegnanti e retribuendoli meglio.

Devono crescere gli ITS per la formazione professionale avanzata. I giovani iscritti in Italia agli ITS sono 100.000 contro i 300.000 in Francia e più di 800.000 in Germania. Serve, in questo senso, un grande progetto di rilancio degli ITS che passi attraverso il collegamento tra queste realtà e il mondo universitario e delle imprese.

Nonostante le tre regioni del NE abbiano imprese competitive e innovative in percentuale ampiamente superiore a quelle del resto d'Italia rimangono più i laureati del NE che abbandonano il nostro territorio rispetto a quelli che vengono a lavorarci. La percentuale è simile a quella della migrazione universitaria che in Veneto vede un decremento netto di presenze nel 2017 del 4,6%.

Secondo dati dell'OCSE in Italia sono almeno 150.000 le posizioni nelle imprese che l'offerta di lavoro attuale non riesce a coprire soprattutto tecnici e laureati (850.000 a livello UE) ma allo stesso tempo sono 170 mila i laureati italiani che sono emigrati all'estero. Il gap occupazionale è importante e tenderà ad ampliarsi qualora non vengano poste in essere soluzioni organiche al problema.

Volgendo in conclusione lo sguardo ai *big data* e ai *mega trends*, si può notare che in Europa le disuguaglianze sono aumentate di poco rispetto alle altre aree del pianeta eppure anche qui si stanno creando notevoli tensioni sociali e politiche e forti livelli di instabilità oltre a una riduzione della coesione sociale.

Il tema dei cambiamenti climatici è un altro aspetto che coinvolge ricerca e capacità di governo delle trasformazioni macro. Venezia è coinvolta direttamente come ecosistema sul



tema del *climate change* (l'Università di Ca' Foscari ad esempio ha promosso il *Venice Center for Climate Change*). I cambiamenti climatici rappresentano non solo una potenziale minaccia ai nostri sistemi di vita e alle nostre economie ma costituiscono anche una grande opportunità di sviluppo e di innovazione tecnologica nell'ambito degli investimenti in energia pulita e green economy che offrono agli investitori istituzionali, anche in chiave di diversificazione degli attivi, nuove opportunità di investimento finanziario con un approccio etico.

L'introduzione dei criteri ESG (*Environment, Sustainability & Governance*) quale filtro attivo nella selezione degli investimenti finanziari delle FOB come degli altri investitori istituzionali sta diventando sempre di più un fattore strategico sia di aderenza alla missione da parte di questi soggetti che di stabilità e persistenza delle performance.

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

## PARTE SECONDA – IL PATRIMONIO

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Per la Fondazione di Venezia, nello specifico, il processo di diversificazione posto in atto rispetto alla partecipazione in Intesa Sanpaolo associato all'andamento del titolo nel corso del 2018 ha portato l'esposizione alla data del 31/12/2018 stabilmente entro i limiti del

protocollo (17,5%). In prospettiva dovrà invece essere posta attenzione alla concentrazione nella partecipazione in Polymnia, che dovrebbe attestarsi al termine del periodo di piano ad un livello non inferiore al 25% del patrimonio.

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

La Fondazione non ha in essere né ha in progetto di realizzare operazioni di investimento a leva. Per quanto concerne le operazioni in derivati, le uniche messe in atto negli esercizi precedenti e che si prevede di reiterare non appena i mercati finanziari lo consentiranno sono vendite di *call option* aventi come attivo sottostante la banca conferitaria, per le quali sarà richiesta specifica autorizzazione dall'Autorità di Vigilanza e saranno legate unicamente all'ottimizzazione del prezzo di vendita della partecipazione in Intesa.

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

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

### 3 Criteri di composizione del patrimonio / Struttura del Patrimonio

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

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

contribuiscono a perseguire la missione della Fondazione. Questi investimenti non generano necessariamente reddito finanziario, ma devono generare un “reddito di missione” cioè un valore (culturale, sociale ecc.) coerente con gli obiettivi istituzionali della Fondazione. Ne fanno parte le società e gli enti strumentali, le collezioni storico-artistiche, la sede della Fondazione, la Casa dei Tre Oci. Come per il capitale Strumentale Finanziario, i suoi componenti sono illiquidi e sostanzialmente infungibili rappresentando essi stessi il conseguimento degli scopi istituzionali realizzati dalla Fondazione attraverso l’investimento del proprio reddito o anche direttamente del patrimonio nella missione fondazionale.

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

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

### 3.1 La dimensione e l’articolazione del patrimonio

La tabella sottostante propone un confronto fra il valore di bilancio dell’attivo patrimoniale della Fondazione al 31 dicembre 2018 (383 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 (434 milioni). Quest’ultimo corrisponde al valore medio di mercato dell’ultimo semestre dalla data di rilevazione per gli *asset* quotati.

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

**Tabella 1 – Patrimonio della Fondazione, confronto tra valori di bilancio al 31 dicembre 2017 e al 31 dicembre 2018 e il fair value alla stessa data (valori in migliaia di euro)**

Soggetto giuridico		Cespiti	Valore di bilancio al 31 dic 17 in mln euro	Valore di bilancio al 31 dic 18 in mln euro	Fair Value ACRI MEF al 31 dic 18 in mln euro	Fair Value (ACRI MEF) 31 dic 18 %	
Capitale finanziario	Società	Intesa SanPaolo	64,42	64,42	64,58	14,9%	
		<i>Totale</i>	<i>64,42</i>	<i>64,42</i>	<i>64,58</i>	<i>14,9%</i>	
	Gestione interna della liquidità	Intesa SanPaolo 31.3.2018 tv (circolante)	0,54	-	-	-	
		Mediobanca 31.1.2018 (circolante)	0,95	-	-	-	
		Disponibilità liquide	38,56	11,00	11,00	2,5%	
		<i>Totale</i>	<i>40,05</i>	<i>11,00</i>	<i>11,00</i>	<i>2,5%</i>	
	Gestioni esterne	DOGAL	130,00	130,00	122,72	28,3%	
		<i>Totale</i>	<i>130,00</i>	<i>130,00</i>	<i>122,72</i>	<i>28,3%</i>	
	<b><i>Totale Capitale Finanziario</i></b>			<b><i>234,47</i></b>	<b><i>205,43</i></b>	<b><i>198,30</i></b>	<b><i>45,7%</i></b>
			CDP (immobilizzato)	43,57	43,57	98,93	22,8%
<i>Totale società</i>			<i>43,57</i>	<i>43,57</i>	<i>98,93</i>	<i>22,8%</i>	
Fondi		PM & Partners (*)	1,93	-	2,87	0,7%	
		Fondo Veneto Casa (*)	2,50	2,50	2,49	0,6%	
		<i>Totale fondi</i>	<i>4,43</i>	<i>2,50</i>	<i>5,36</i>	<i>1,2%</i>	
<b><i>Totale Capitale Finanziario Strumentale</i></b>			<b><i>48,00</i></b>	<b><i>46,07</i></b>	<b><i>104,28</i></b>	<b><i>24,0%</i></b>	
Capitale Strumentale Finanziario	Società	Marsilio (*)	0,40	0,40	0,40	0,1%	
		Art Defender (*)	0,26	0,26	0,26	0,1%	
		Civita Cultura (*)	0,24	0,24	0,24	0,1%	
		Fenice Servizi-FEST (*)	1,19	1,19	1,19	0,3%	
		Winegraft (*)	0,05	0,05	0,05	0,0%	
		Film Master Group - IEN (*)	0,16	0,16	0,16	0,0%	
		Civita Tre Venezie (*)	0,25	0,25	0,25	0,1%	
		Istituto Enciclopedia Italiana Treccani (*)	1,20	1,20	1,20	0,3%	
<b><i>Totale Capitale Strumentale Finanziario</i></b>			<b><i>3,74</i></b>	<b><i>3,74</i></b>	<b><i>3,74</i></b>	<b><i>0,9%</i></b>	
Capitale strumentale	Società	Polymnia	63,40	94,20	94,20	21,7%	
		Fondazioni	Fondazione con il Sud	1,43	1,43	1,43	0,3%
		FM9	-	0,05	0,05	0,0%	
	Beni mobili	Beni artistici e culturali	10,30	10,30	10,30	2,4%	
		Immobili	Sede della Fondazione	15,92	15,92	15,92	3,7%
			Tre Oci	6,01	6,01	6,01	1,4%
<b><i>Totale Capitale Strumentale</i></b>			<b><i>97,04</i></b>	<b><i>127,89</i></b>	<b><i>127,89</i></b>	<b><i>29,5%</i></b>	
<b>TOTALE GENERALE</b>			<b>383,26</b>	<b>383,13</b>	<b>434,22</b>	<b>100,0%</b>	

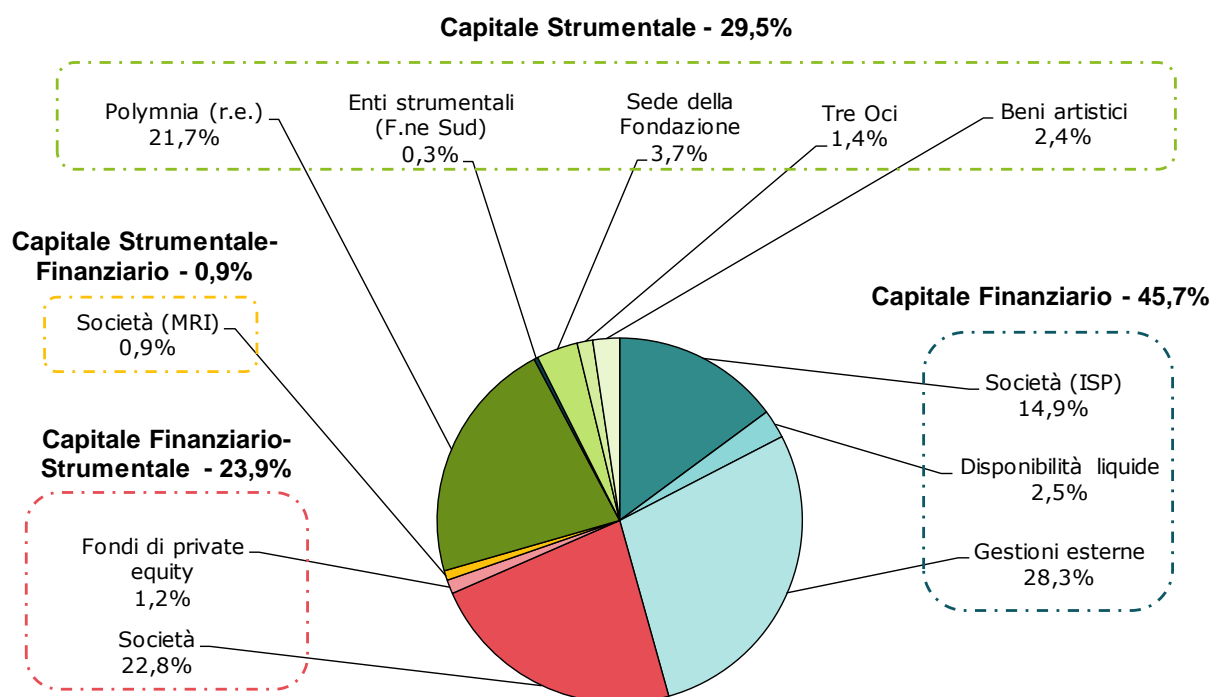
(\*) Le partecipazioni in società non quotate e nei fondi sono valorizzate sulla base della frazione di patrimonio netto risultante dall'ultimo bilancio della società.

**Tabella 2 – Patrimonio della Fondazione per tipologia (fair value al 31.12.2018 in milioni di euro)**

CLASSIFICAZIONE (fair value al 31.12.2018 in mln euro)	Capitale Finanziario	Capitale Finanziario - Strumentale	Capitale Strumentale - Finanziario	Capitale Strumentale	TOTALE
Equity	64,58	98,93	3,74	94,20	261,44
Disponibilità liquide	11,00	-	-	-	11,00
Gestioni esterne	122,72	-	-	-	122,72
Fondi di private equity	-	5,36	-	-	5,36
Immobili	-	-	-	21,92	21,92
Beni Culturali	-	-	-	10,30	10,30
Altri (Fondazione con il Sud)	-	-	-	1,48	1,48
<b>Totale</b>	<b>198,30</b>	<b>104,28</b>	<b>3,74</b>	<b>127,89</b>	<b>434,22</b>
Performing	198,30	101,79	0,40	-	300,49
Non performing	-	2,49	3,34	127,89	133,73
<b>Totale</b>	<b>198,30</b>	<b>104,28</b>	<b>3,74</b>	<b>127,89</b>	<b>434,22</b>
Liquidi	198,30	-	-	-	198,30
Non liquidi	-	104,28	3,74	127,89	235,92
<b>Totale</b>	<b>198,30</b>	<b>104,28</b>	<b>3,74</b>	<b>127,89</b>	<b>434,22</b>

**Tabella 3 – Patrimonio della Fondazione per tipologia (% sul fair value al 31.12.2018)**

CLASSIFICAZIONE (% su fair value al 31.12.2018)	Capitale Finanziario	Capitale Finanziario - Strumentale	Capitale Strumentale - Finanziario	Capitale Strumentale	TOTALE
Equity	14,9%	22,8%	0,9%	21,7%	60,2%
Polizze, buoni di risparmio, time deposit, liquidi	2,5%	-	-	-	2,5%
Gestioni esterne	28,3%	-	-	-	28,3%
Fondi di private equity	-	1,2%	-	-	1,2%
Immobili	-	-	-	5,0%	5,0%
Beni Culturali	-	-	-	2,4%	2,4%
Altri (Fondazione con il Sud)	-	-	-	0,3%	0,3%
<b>Totale</b>	<b>45,7%</b>	<b>24,0%</b>	<b>0,9%</b>	<b>29,5%</b>	<b>100,0%</b>
Performing	45,7%	23,4%	0,1%	-	69,2%
Non performing	-	0,6%	0,8%	29,5%	30,8%
<b>Totale</b>	<b>45,7%</b>	<b>24,0%</b>	<b>0,9%</b>	<b>29,5%</b>	<b>100,0%</b>
Liquidi	45,7%	-	-	-	45,7%
Non liquidi	-	24,0%	0,9%	29,5%	54,3%
<b>Totale</b>	<b>45,7%</b>	<b>24,0%</b>	<b>0,9%</b>	<b>29,5%</b>	<b>100,0%</b>

**Grafico 1 – Composizione attuale dell'attivo patrimoniale a *fair value* al 31 dicembre 2018**

Il **Capitale Finanziario**, rappresenta la porzione di patrimonio disponibile per l'attività di gestione sul quale viene tarata l'*asset allocation* strategica. Costituisce il **45,7%** dell'attivo patrimoniale, per un controvalore complessivo pari a circa 198,3 milioni di euro.

Il **Capitale Finanziario Strumentale**, che rappresenta il **24%** dell'attivo patrimoniale, per un controvalore complessivo pari a circa 104,3 milioni di euro, è composto dall'investimento in CDP oltre che in quote di fondi di *private equity* e di *social housing*.

Il **Capitale Strumentale Finanziario**, che rappresenta lo **0,9%** dell'attivo patrimoniale, per un controvalore complessivo pari a 3,7 milioni di euro, comprende esclusivamente *mission related investments* ovvero partecipazioni in società (Marsilio Editori S.p.A., Civita Tre Venezie S.r.l., Civita Cultura Holding S.r.l., Art Defender S.p.A., FEST S.r.l., Winegraff S.r.l., Film Master Group IEN S.p.A., Istituto dell'Enciclopedia Italiana fondata da Giuseppe Treccani S.p.A.) che operano nell'ambito dello sviluppo economico e culturale del territorio di riferimento della Fondazione o nell'ambito dei suoi ambiti istituzionali. Questa porzione di capitale è completamente appostata a bilancio fra le immobilizzazioni finanziarie.

Il **Capitale Strumentale**, che rappresenta il **29,5%** dell'attivo patrimoniale, per un controvalore complessivo pari a 127,9 milioni di euro, comprende oltre all'interessenza detenuta nel fondo di dotazione della Fondazione con il Sud per 1,4 milioni di euro e di FM9 per 50 mila euro, la partecipazione nella società strumentale Polymnia Venezia S.r.l. per un totale di 94,2 milioni di euro corrispondenti sostanzialmente alla somma del valore degli immobiliari detenuti dalla stessa, la sede della Fondazione di Venezia e della Casa dei Tre Oci per un ammontare complessivo pari a 21,9 milioni di euro. Comprende altresì alcuni cespiti storico-culturali per un valore di circa 10,3 milioni di euro fra cui la collezione artistica della banca conferitaria (dipinti, vetri e tessuti) una collezione fotografica, una collezione di strumenti di scrittura e altre opere d'arte.

### 3.2 Situazione attuale dell'allocazione e gestione degli attivi

L'esercizio 2019 inaugura il secondo anno di vita della SICAV costituita da G.A.M. denominata **DOGAL Multimanager Diversified fund**, sotto l'advisory di Prometeia, realizzata in applicazione delle Linee del Piano Pluriennale 2017-2019 che hanno dato corso al **processo sistematico di diversificazione** e gestione professionale del portafoglio finanziario dell'Ente. Le linee guida di gestione della SICAV, suddivisa in tre comparti affidati ciascuno a un gestore specializzato, si attengono alle indicazioni dell'asset allocation strategica definita, sempre con il supporto dell'Advisor, in ottica di Asset & Liability Management. Il modello di gestione inaugurato con la sottoscrizione delle quote della SICAV ha previsto, fra le altre cose, il **rafforzamento organizzativo** del processo di investimento sia attraverso la costituzione di un Comitato Tecnico per gli Investimenti con funzioni consultive, propositive e di controllo – nominato dal Consiglio di Amministrazione, sia attraverso l'istituzione di un processo di Controllo e Gestione dei Rischi esternalizzato all'Advisor.

Il 2018, primo anno di vita della SICAV, è stato un anno particolarmente travagliato per l'andamento fortemente negativo dei mercati finanziari, cosa che ha penalizzato tutte le componenti quotate del portafoglio della Fondazione, segnatamente la partecipazione in Banca Intesa, che ha ceduto il 29,6% ma anche per il fondo Dogal, che ha perduto il 5,25%. Sul fronte della diversificazione, il Consiglio aveva provveduto tempestivamente, a inizio 2018, a formulare una richiesta di autorizzazione all'Autorità di Vigilanza per la **dismissione totale della partecipazione nella banca** a prezzi crescenti fra 2,80 euro a pronti e 3,00 a termine. L'andamento pesantemente negativo di Intesa, causato dalle pressioni dei mercati internazionali sullo *spread*, ha reso inattuabili le strategie di dismissione del titolo. Il permanere del titolo ampiamente al di sotto dei prezzi di cessione definiti congrui dal M.E.F. ha indotto il Consiglio Generale della Fondazione, nella seduta del 14 dicembre, a prendere atto della sopravvenuta indisponibilità alla vendita dello stesso, almeno per il 2019, anno nel quale le previsioni finanziarie scontano l'inverarsi fisiologico della fine del ciclo economico. Questa situazione mette in luce un ulteriore tema, legato alla dimensione ottimale della piattaforma di investimenti, che si prevedeva alimentata, in uno scenario positivo dell'economia globale, dai flussi finanziari legati alla conclusione del processo di diversificazione.

L'andamento negativo della piattaforma di investimenti Dogal ha importato fra l'altro il mancato stacco del dividendo atteso sulla SICAV sia per il 2018, sia per il 2019, atteso che lo stesso prodotto, prima di distribuire una cedola, dovrà prima recuperare la perdita accumulata.

Valutato nel biennio, questo fattore, sommato all'ingente assorbimento di liquidità dovuto alla realizzazione di M9, potrebbe rendere necessario riequilibrare il rapporto fra fonti e fabbisogni finanziari, tenuto conto delle criticità strutturali del portafoglio della Fondazione, prima fra tutte l'elevata illiquidità. Al 31 dicembre 2018 ca. il 54,3% del patrimonio è illiquido se si considerano le posizioni finanziarie in CDP, nel fondo Veneto Casa, ma soprattutto nell'intero comparto del Capitale Strumentale Finanziario e del Capitale Strumentale, ove sono presenti Polymnia con tutto il comparto immobiliare di M9, la sede e la Casa dei Tre Oci. Tuttavia, anche la componente teoricamente liquida (Banca Intesa e Fondo Dogal), risulta illiquida *de facto* poiché immobilizzata.

Parimenti rilevante e strettamente collegata alla prima criticità è la concentrazione attuale e prospettica della componente immobiliare con redditività non soddisfacente. Il peso complessivo della componente immobiliare è attualmente pari al 26,8% sul totale del portafoglio a *fair value*, concentrata per ca. il 21,7% nella partecipazione in Polymnia. Tenuto anche conto dei vincoli alla concentrazione del patrimonio in un unico asset potrebbe



essere opportuno valutare la dismissione di alcuni cespiti immobiliari e il successivo reinvestimento dei controvalori di cessione nel capitale finanziario liquido.

Una riduzione consistente della componente immobiliare (oltre il 20%) potrebbe inoltre consentire alla gestione patrimoniale di approcciare investimenti illiquidi ma decorrelati con l'andamento dei mercati finanziari quali la sottoscrizione di fondi di **private equity**, l'unica asset class che sembra oggi consentire nel lungo termine il conseguimento di obiettivi di rendimento reale positivo. Stante l'attuale *asset allocation*, un incremento della componente illiquida non è realizzabile per la Fondazione.

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

La Fondazione di Venezia si appresta ad approvare il bilancio 2018 con una contrazione dei proventi del 26,8% rispetto al risultato atteso in sede di DPP. Ciò è dovuto in massima parte alla mancata distribuzione del dividendo da parte del Fondo Dogal che da un lato non ha raggiunto gli obiettivi di rendimento previsti, dall'altro ha maturato una perdita al 31.12.2018 del 5,24% che dovrà essere totalmente riassorbita prima di consentire al prodotto la generazione proventi e quindi di flussi di cassa positivi.

Sul piano delle voci di costo si segnala un incremento degli oneri di funzionamento rispetto alle previsioni di ca. il 3% e sono tuttora in corso di verifica le risultanze dei costi a consuntivo di Polymnia e della neo costituita Fondazione M9 dopo un mese dall'inaugurazione del Museo. Da una prima previsione sul consuntivo della Fondazione di Venezia, tenuto conto anche dell'effetto combinato della copertura degli oneri a carico di Polymnia e della Fondazione M9 non si prevedono risorse ulteriori da destinare ad accantonamento al fondo di stabilizzazione. Quest'ultimo si dovrebbe attestare in un intorno di 9,6 milioni di euro, salvo maggiori perdite da coprire sul fronte M9, con una contrazione del 20% rispetto alle previsioni.

Nel DPP 2019, approvato dal Consiglio Generale del 26 ottobre 2018, la Fondazione si è posta l'obiettivo programmatico di non superare il livello considerato normale di disponibilità erogativa annuale, ovvero 4,5 milioni di euro, nonostante la fase di *start up* di M9.

Devono tuttavia tenersi in considerazione alcune variabili non previste in sede di redazione del DPP 2019, ovvero il rinnovo inserito nella legge di bilancio 2019 dell'impegno da parte delle FOB a sostenere finanziariamente il Fondo per la Povertà Educativa Minorile per un ulteriore triennio, e per un ammontare ancora da definirsi.

Inoltre non è prevedibile a priori la redditività del Polo M9 nel suo complesso, in particolare, per tutte le componenti variabili del risultato, dai ricavi da bigliettazione del Museo a quelli commerciali. In questo senso, un'eventuale necessità imprevista di copertura del fabbisogno erogativo del Polo M9 avverrà necessariamente attraverso l'utilizzo del fondo di stabilizzazione delle erogazioni.

Sul piano della capacità di accantonamento per l'esercizio 2020, collegata alla dimensione dell'avanzo di esercizio 2019 della Fondazione di Venezia, si segnala che, considerato l'andamento negativo del risparmio gestito nel 2018, sono state riviste al ribasso le previsioni di redditività spendibile sul 2019, con risultati attesi che potrebbero subire nell'arco dell'esercizio ulteriori riduzioni. Anche in questo caso, sarà necessario attingere al fondo di stabilizzazione per mantenere inalterata la dimensione erogativa di 4,5 milioni di euro. Sull'esercizio 2020 è già stato previsto un utilizzo del fondo di ca. 970.000 euro.

Nel dettaglio si tiene conto di un flusso di ricavi finanziari che assume una ripresa del ciclo economico a partire dall'esercizio 2020 con una fisiologica anticipazione sui mercati finanziari già percepibile sull'esercizio 2019. Si è assunto nello specifico che il Piano Industriale di Banca Intesa, che si chiude con l'esercizio 2021, sia sostanzialmente rispettato

e, con questo, l'elevato *dividend yield* atteso. Anche sul risultato della CDP si prevede una sostanziale stabilità dei rendimenti, al netto delle distribuzioni straordinarie avvenute nel recente passato con un tasso di redditività medio del 4%. Anche la redditività attesa del fondo Dogal è prevista in recupero sul 2019, con effetti evidenti in termini di distribuzione di dividendi sul 2020 – 2021 stimati in 4% lordo. Sul versante degli oneri di funzionamento si prevede di proseguire nella politica di contenimento dei costi che mantiene in una prospettiva di stabilità un ammontare di circa 3 milioni per gli oneri funzionamento della Fondazione nonostante l'inserimento dei costi di gestione della Casa dei Tre Oci, che sono comunque controbilanciati dagli affitti percepiti. Al netto dei costi della Casa i costi di gestione propriamente detti sarebbero scesi al di sotto dei 3 milioni. Nel periodo di Piano la disponibilità media per attività istituzionali si attesta pertanto su un intorno di 4,5 milioni, con una capacità di accantonamento di natura eccezionale prevista nel 2020 per effetto della plusvalenza attesa sul fondo di private equity, di 2,5 milioni e con prospettive di ulteriori accantonamenti nel 2021.

## 5 Asset allocation strategica

Il presente Piano Pluriennale fa propria l'*asset allocation* strategica elaborata dal Gruppo di Lavoro per la Gestione del Patrimonio, con l'ausilio dell'*advisor*, approvata, ai sensi dell'art. 10, comma 1, lettera j, dello Statuto, dal Consiglio Generale nella seduta del 29 gennaio 2016 e contenuta nel PPP 2016-2018 e nel PPP 2017-2019. Attualmente l'*asset allocation* strategica è in fase di revisione da parte dell'*advisor* e si prevede sia resa disponibile in occasione della delibera approvazione di questo documento.

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

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

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

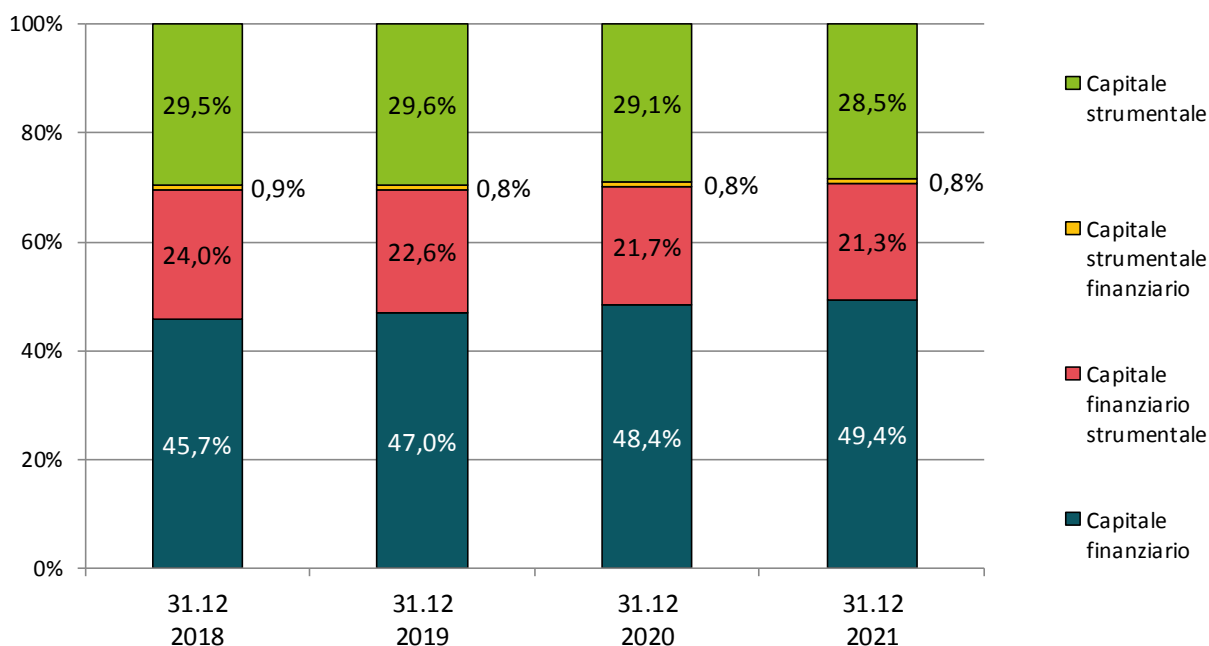
## 5.1 Linee tendenziali di consistenza del patrimonio della Fondazione

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

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

Tipologia (%)	Composizione del patrimonio prospettica al 31.12.18	Composizione del patrimonio prospettica al 31.12.19	Composizione del patrimonio prospettica al 31.12.20	Composizione del patrimonio prospettica al 31.12.21
Capitale finanziario	45,7%	47,0%	48,4%	49,4%
Capitale finanziario strumentale	24,0%	22,6%	21,7%	21,3%
Capitale strumentale finanziario	0,9%	0,8%	0,8%	0,8%
Capitale strumentale	29,5%	29,6%	29,1%	28,5%
<b>Totale</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
Asset illiquidi	54,3%	53,0%	51,6%	50,6%
Capitale performing	69,1%	69,0%	69,6%	70,2%
Concentrazione su titoli bancari/finziari	37,7%	39,0%	39,2%	39,8%
Concentrazione su immobiliare	26,7%	27,0%	26,5%	26,0%

**Grafico 2 – Evoluzione prospettica della composizione del patrimonio della Fondazione 2019 – 2021**



A fine 2021, ultimo anno del piano, il capitale *performing* della Fondazione si attesterebbe al 70% del totale. La componente illiquida si conferma al di sopra del 52%.

## 6 Le risorse disponibili

### 6.1 La stima delle risorse provenienti dalla gestione patrimoniale

La stima sulle risorse disponibili si basa sull'attuale composizione del portafoglio della Fondazione tenuto conto degli ultimi impegni finanziari relativi al completamento del Polo M9 nell'ipotesi che una diversa e maggiormente diversificata composizione degli attivi possa generare almeno la quantità di redditi attualmente ritraibili dal portafoglio, pur se con una volatilità ridotta.

I proventi attesi sono stimati in euro 12,4 milioni nel 2019, 17,6 milioni nel 2020 e 15,6 milioni nel 2021. In particolare per quanto riguarda la redditività della partecipazione detenuta in ISP si è tenuto conto delle stime sui dividendi unitari attesi in distribuzione per il periodo 2019 – 2021 fornite dall'*advisor* (0,18 euro per il 2019, 0,20 euro per il 2020, 0,20 euro per il 2021) mentre, per quanto attiene la redditività delle gestioni esterne questa è stata ipotizzata essere pari a ca. il 2% lordo annuo per il 2019, ca. il 4% lordo per il periodo 2020 – 2021.

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

Per quanto riguarda il Capitale Finanziario Strumentale, sono previsti dividendi da CDP stimati a partire dal *pay out ratio* medio registrato nel corso dell'ultimo periodo in continuità con le previsioni del "Piano Industriale Gruppo CDP 2020" dal quale si evince un utile medio pari a ca. 1,4 miliardi di euro all'anno. In particolare è stata prudenzialmente prevista la distribuzione di un dividendo pari a 2,92 euro per azione, uguale a quello distribuito nel corso dell'esercizio 2017 e pari al 70% ca. di quello straordinario distribuito nel corso dell'esercizio 2018.

I proventi dell'esercizio 2020 annoverano inoltre la seconda tranche della plusvalenza derivante dalla liquidazione del fondo di *private equity* PM & Partners stimata in ca. 2,15 milioni di euro.

È infine previsto che il Capitale Strumentale produca una fonte di reddito connessa alla locazione di alcuni spazi della sede oltre che della Casa dei Tre Oci per un ammontare lordo di 270 mila euro.

### 6.2 Redditività attesa del patrimonio

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

Secondo le ipotesi qui formulate di composizione del patrimonio la redditività complessiva deve tenere conto anche del peso degli *asset* che presentano prospettive di redditività disomogenee, anche negative o pari a zero. Calcolando la redditività del patrimonio come rapporto fra l'ammontare dei proventi attesi e il patrimonio valutato a *fair value*, nel periodo di piano la redditività complessiva al lordo delle imposte dovrebbe essere in media pari a ca. il 3,5%.

### 6.3 La struttura dei costi e l'avanzo di esercizio

La politica di contenimento dei costi generali avviata a partire dall'esercizio 2014 e rafforzata nel periodo 2015 – 2018 fa sì che il livello dei costi generali si mantenga in un intorno dei 3 milioni di euro (3,08 mln nel 2019, 3,05 mln nel 2020 e 3,04 mln 2021) con una riduzione del 14% ca. rispetto ai dati del consuntivo 2015.

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

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

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

L'inaugurazione del Polo M9 avvenuta il 1° dicembre 2018 e l'attuale fase di *star up* del progetto fa sì che il conto economico della Fondazione si trovi ad assorbire tra le svalutazioni delle immobilizzazioni finanziarie la perdita attesa rilevata da Polymnia relativa agli ammortamenti degli immobili di sua proprietà.

Tenuto conto delle premesse relative ai proventi e ai costi, l'avanzo di esercizio è previsto sia di 4,6 milioni di euro nel 2019, 9,2 milioni di euro nel 2020 e 7,2 milioni di euro del 2021.

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

Tabella 5 – Ipotesi di Piano 2019 – 2021

Piano 2019-2021 CONTO ECONOMICO				DPP 2019	Piano 2020	Piano 2021	Var € Piano 2021 DPP 2019	Var % Piano 2021 DPP 2019
A	<b>PROVENTI</b>			<b>12.387.000</b>	<b>17.704.000</b>	<b>15.558.000</b>	<b>3.171.000</b>	<b>25,6%</b>
A.1	Proventi della gestione ordinaria del portafoglio			12.117.000	15.288.000	15.288.000	3.171.000	26,2%
A.2	dividendi ISP			5.322.766	5.914.184	5.914.184	591.418	11,1%
A.3	dividendi CDP			4.173.687	4.173.687	4.173.687	-	-
A.4	risultato delle gestioni patrimoniali individuali			2.620.547	5.200.128	5.200.128	2.579.582	98,4%
A.5	Altri proventi (ricavi da affitto spazi sede e Tre Oci)			270.000	270.000	270.000	-	-
A.6	Proventi della gestione straordinaria			-	2.146.000	-	-	-
A.7	plusvalenze su titoli			-	2.146.000	-	-	-
B	<b>COSTI DI FUNZIONAMENTO</b>			<b>3.084.000</b>	<b>3.046.000</b>	<b>3.038.000</b>	<b>(46.000)</b>	<b>-1,5%</b>
B.1	Compensi e rimborsi cariche sociali			660.000	632.000	644.000	(16.000)	-2,4%
B.2	Costi del personale			1.197.000	1.197.000	1.172.000	(25.000)	-2,1%
B.3	Costi per consulenze e collaborazioni esterne			349.000	345.000	345.000	(4.000)	-1,1%
B.4	Oneri patrimoniali (include commissioni di gestione)			64.000	64.000	64.000	-	-
B.5	Costi generali			814.000	808.000	813.000	(1.000)	-0,1%
A-B	<b>Margine Operativo Lordo</b>			<b>9.303.000</b>	<b>14.658.000</b>	<b>12.520.000</b>	<b>3.217.000</b>	<b>34,6%</b>
C	Interessi passivi e altri oneri finanziari (commis. di negoziazione)			-	-	-	-	-
D	Ammortamenti			111.000	105.000	98.000	(13.000)	-11,7%
E	Svalutazione immobilizzazioni finanziarie			1.800.000	1.800.000	1.800.000	-	-
E.1	di cui svalutazione capitale strumentale			1.800.000	1.800.000	1.800.000	-	-
F	Accantonamenti manutentivi			110.000	110.000	110.000	-	-
G	Imposte e tasse			2.703.000	3.440.000	3.313.000	610.000	22,6%
H	<b>AVANZO DELL'ESERCIZIO</b>			<b>4.579.000</b>	<b>9.203.000</b>	<b>7.199.000</b>	<b>2.620.000</b>	<b>57,2%</b>
I	Accantonamento alla riserva obbligatoria			916.000	1.841.000	1.440.000	524.000	57,2%
J	Erogazioni obbligatorie ex L.266/91 (Volontariato)			122.000	245.000	192.000	70.000	57,4%
K	Accantonamento al fondo nazionale per iniziative comuni ACRI			11.000	22.000	17.000	6.000	54,5%
L	Accantonamento agli altri fondi			-	-	-	-	-
M	<b>DISPONIBILITA' PER ATTIVITA' ISTITUZIONALI</b>			<b>3.530.000</b>	<b>7.095.000</b>	<b>5.550.000</b>	<b>2.020.000</b>	<b>57,2%</b>
N	Accantonamento al fondo di stabilizzazione delle erogazioni			-	2.595.000	1.050.000	1.050.000	100,0%
O	Accantonamento ai fondi per le erogazioni (dell'es. successivo)			3.530.000	4.500.000	4.500.000	970.000	27,5%
P	<b>AVANZO/DISAVANZO RESIDUO</b>			<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

Piano 2019-2021 STATO PATRIMONIALE (alcune voci)							
FONDO DI STABILIZZAZIONE DELLE EROGAZIONI			DPP 2019	Piano 2020	Piano 2021	Var € Piano 2021 DPP 2019	Var % Piano 2021 DPP 2019
Consistenza iniziale al 1 gennaio			10.824.669	10.824.669	12.449.669	1.625.000	15,0%
Accantonamenti			-	2.595.000	1.050.000	1.050.000	100,0%
Utilizzi			-	(970.000)	-	-	-
Consistenza finale attesa			10.824.669	12.449.669	13.499.669	2.675.000	24,7%
FONDI PER LE EROGAZIONI (DELL'ESERCIZIO SUCCESSIVO)			DPP 2019	Piano 2020	Piano 2021	Var € Piano 2021 DPP 2019	Var % Piano 2021 DPP 2019
Consistenza iniziale al 1 gennaio			4.500.000	3.530.000	4.500.000	-	-
Utilizzi fondi per le erogazioni			(4.500.000)	(4.500.000)	(4.500.000)	-	-
Integrazione disponibilità da fondo di stabilizzazione			-	970.000	-	-	-
Accantonamenti			3.530.000	4.500.000	4.500.000	970.000	27,5%
Consistenza finale			3.530.000	4.500.000	4.500.000	970.000	27,5%

## 6.4 Elementi di criticità

Come è evidente dal quadro, i margini di manovra sul bilancio della Fondazione si focalizzano su un'attenzione sempre crescente al contenimento e all'efficientamento dei costi di gestione. Tale politica deve valere anche per i costi di gestione di Polymnia e della neo costituita Fondazione M9, Museo del '900 che la Fondazione assorbe sia sopra che sotto la linea dell'avanzo di esercizio. Il processo deve avvenire rafforzando l'area di controllo di gestione a livello di gruppo in capo a Fondazione, concentrando l'attenzione sulla gestione dei budget assegnati sia alla Fondazione che a Polymnia e a FM9.

## 7 Le politiche di accantonamento dei fondi per il triennio 2019 – 2021

Si riportano gli articoli 1.2 e 1.3 della sezione Principi Generali del Regolamento per la gestione del patrimonio così come approvati nel corso della seduta del 22 settembre 2017 dal Consiglio Generale:

### 1.2 Fondo per l'integrità patrimoniale

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

### 1.3 Fondo stabilizzazione erogazioni

*In coerenza con le finalità degli investimenti di cui al precedente art. 1.1, la Fondazione alimenta un fondo per la stabilizzazione delle erogazioni con l'intento di assicurare un flusso stabile di risorse per la realizzazione delle finalità istituzionali e fronteggiare gli effetti sul risultato di gestione della volatilità dei mercati.*

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

Tenuto conto della necessità di ricostituzione nel breve termine del fondo di stabilizzazione delle erogazioni da un lato, e della oggettiva limitatezza dell'effetto di ricapitalizzazione sul patrimonio netto di un accantonamento pari al 7,5% dell'avanzo di esercizio, anche nel presente piano è parso opportuno confermare il reindirizzamento delle somme destinate negli scorsi esercizi al fondo per l'integrità patrimoniale al fondo di stabilizzazione delle erogazioni, anche al fine di consentire in prospettiva un recupero di redditività al patrimonio gestito su un orizzonte temporale adeguato, dunque un incremento dell'avanzo che produrrebbe un maggiore accantonamento patrimoniale alla riserva obbligatoria, e di introdurre il vincolo della stabile destinazione delle eventuali plusvalenze derivanti dalla cessione della banca conferitaria a patrimonio netto ai sensi delle disposizioni contenute

nell'art. 9 comma 4 del D. Lgs 153/99 fintanto che il patrimonio originario non sia stato ricostituito.

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

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

Quanto ai **fondi per l'attività istituzionale**, nel corso del triennio, stanti le ipotesi di redditività formulate sul periodo di piano, fatto salvo che per l'esercizio 2019 si prevede una stabilizzazione dell'accantonamento ai fondi per le erogazioni dell'esercizio successivo in un intorno di 4,5 milioni e un incremento del fondo di stabilizzazione.



## 8 Quadro di sintesi delle linee generali per la gestione del patrimonio della Fondazione nel triennio 2019 – 2021

### 8.1 Asset allocation strategica per il Capitale Finanziario

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

### 8.2 Obiettivi di Piano

- a. In un orizzonte di breve/medio termine (18 mesi) mantenere tatticamente l'esposizione in Banca Intesa tenuto conto della duplice esigenza del recupero di valore per una sua successiva cessione a livelli di prezzo che ne quotino in modo adeguato l'elevata redditività, nonché di un adeguato flusso di cassa generato dalla politica attesa di distribuzione dei dividendi. In un orizzonte di lungo termine (oltre i 18 mesi) conferma dell'obiettivo di dismissione completa degli investimenti diretti nella società bancaria conferitaria al fine di consentire la conclusione del 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. Provvedere a una revisione dell'allocazione degli attivi del fondo Dogal incrementando le posizioni decorrelate rispetto alle asset class tradizionali soprattutto sul lato degli strumenti debito, in modo da provvedere a una opportuna copertura rispetto all'aumento dei tassi interesse in termini di duration e che consentano in ogni caso di replicare profili di rischio e rendimento compatibili con la complessiva *asset allocation* strategica (es. fondi di credito, *private debt*, in generale, fondi alternativi anche non appartenenti al mondo UCIT).
- c. Privilegiare nelle strategie di investimento sia all'interno del fondo Dogal che negli altri attivi fruttiferi presenti nel portafoglio della Fondazione, gli asset che generano flussi di reddito positivi per la Fondazione, tenendo costantemente monitorato il cash flow in modo da garantire la liquidità necessaria alla copertura dei fabbisogni finanziari a livello di Gruppo.
- d. Prevedere, una volta che i prodotti del risparmio gestito abbiano raggiunto gli obiettivi di rendimento stabiliti annualmente nei DPP, una gestione flessibile degli attivi sottostanti che consenta di azzerare l'esposizione ai rischi di mercato e consolidare il risultato conseguito;
- e. Considerare nell'arco del triennio una revisione dell'*asset allocation* strategica che introduca criteri ESG nella selezione degli attivi, con l'obiettivo di rendere maggiormente coerente la politica di investimento con la missione dell'ente e di ottenere maggiore stabilità nei rendimenti nel lungo termine.
- f. Prevedere un orizzonte temporale degli investimenti compatibile con il livello di consistenza del fondo di stabilizzazione delle erogazioni e tendenzialmente non inferiore al triennio.
- g. 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.

- h. Mantenere fra gli strumenti finanziari liquidi le contropartite all'attivo degli accantonamenti al fondo di stabilizzazione.
- i. Ai fini del conseguimento degli obiettivi di cui al punto e, contenere il livello massimo del cash out erogativo nell'arco del triennio in un intorno di 4,5 milioni di euro.
- j. 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.
- k. 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*.
- l. Mantenere più elevato possibile il rapporto fra *performing assets* e capitale investito totale, con una percentuale non inferiore al 70% a valori di mercato.
- m. Mantenere più elevato possibile il rapporto fra *liquid asset* e capitale investito totale, con una percentuale non inferiore al 50%.

## PARTE TERZA – L'ATTIVITÀ ISTITUZIONALE

### 1 Premesse

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

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

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

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

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

Operando in questi settori, la Fondazione si è affermata negli anni come un punto di riferimento importante per il territorio, con interventi di elevato impatto, che vengono riassunti in forma sintetica, nei valori economici complessivi nel periodo 1993 – 2019 nella tabella seguente.

**Tabella 6 – Impegni erogativi nel periodo 1993-2019 (\*)**

Settori → Modalità ↓	Istruzione e formazione	Ricerca scientifica	Beni e attività culturali	Altri settori	Totale
Interventi diretti	13.363.478 8,0%	10.072.071 6,0%	17.307.445 10,4%	6.095.023 3,6%	46.838.018 28,0%
Partnership	30.581.831 18,3%	10.376.285 6,2%	40.946.603 24,5%	1.083.000 0,6%	82.987.719 49,7%
Contributi	5.597.485 3,4%	2.375.908 1,4%	3.596.428 2,2%	25.616.483 15,3%	37.186.304 22,3%
<b>Totale</b>	<b>49.542.794</b> 29,7%	<b>22.824.264</b> 13,7%	<b>61.850.477</b> 37,0%	<b>32.794.506</b> 19,6%	<b>167.012.041</b> <b>100%</b>
Previsioni DPP 2019	70.000 1,6%	747.800 16,6%	3.042.100 67,6%	640.100 14,2%	4.500.000 100%

(\*) La tabella sopra riportata include le previsioni di erogazioni così come da DPP 2019

### 2 Principi di programmazione

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

#### A) Programmazione top-down

La Fondazione stabilisce il budget assegnato ai diversi settori di intervento, e le poste associate alle diverse le modalità di azione (interventi diretti, in partnership, contributi e donazioni). Ove ritenuto opportuno ad assicurare l'efficacia degli interventi, la Fondazione può altresì stabilire vincoli di destinazione del budget assegnato. Tali vincoli vengono posti in particolare alle partecipate il cui bilancio di previsione deve essere presentato annualmente alla Fondazione e approvato dalla medesima.

## **B) Criteri di efficienza ed efficacia delle erogazioni**

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

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

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

Relativamente agli interventi erogativi per i quali la ripartizione indicativa e tendenziale 30% - 70% non sia già in essere, la Fondazione vincolerà le destinazioni di utilizzo dei fondi, al fine di garantire che i criteri di efficienza siano rispettati entro l'esercizio successivo a quello di rilevazione dello squilibrio nella destinazione delle risorse.

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

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

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

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

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

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

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

- 1) educazione, istruzione e formazione: 18%

2) ricerca scientifica e tecnologica: 17%

3) arte, attività e beni culturali: 40%

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

L'attuale ripartizione delle risorse risente ancora dello sbilanciamento indotto dalla concentrazione delle risorse erogative dell'ente a sostegno dell'avvio del Polo M9 sotto la classificazione settoriale unitaria di Arte Attività e Beni Culturali, una semplificazione tassonomica che a partire dal prossimo esercizio sarà oggetto di una riclassificazione volta a enucleare dal totale del contributo la parte relativa al settore educazione e formazione e quella relativa alla Ricerca.

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

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

- Gli impegni già assunti verso soggetti terzi sono considerati, nella nuova impostazione del PPP, non già come pure *contribuzioni* la cui gestione è - in tutto o in parte - delegata anche contrattualmente ai soggetti beneficiari, ma piuttosto come "*investimenti sociali*", il cui ritorno viene preliminarmente identificato e quantificato e dovrà essere monitorato e valutato.

In tale ottica, il passaggio concettuale e culturale da promuovere all'interno e all'esterno sarà quello di considerare la Fondazione come *committente* piuttosto che come *finanziatore* di attività svolte da altri.

Questo implica un cambio anche nel modello di gestione di tali iniziative, sia verso i soggetti esterni sia verso l'interno, che presuppone **la definizione preventiva degli obiettivi**, la condivisione e la collaborazione nella realizzazione di un piano operativo con ciascun ente beneficiario, che tenga conto degli interessi della Fondazione, e i cui avanzamenti saranno oggetto di controllo e di comunicazione indirizzata sia all'organo amministrativo sia all'organo di indirizzo. Questo principio dovrà trovare corrispondenza anche nei protocolli d'intesa e nei contratti sottoscritti che, recependo l'orientamento strategico di cui sopra, dovranno consentire una gestione flessibile dei rapporti.

- Il ritorno dei diversi progetti per la Fondazione potrà essere di varia natura, da quello di immagine, a quello economico, a quello legato all'impatto generato. In ogni caso tutte invece dovranno essere massimamente visibili e valorizzate presso i mercati e gli stakeholder rilevanti. Sarà a questo proposito fondamentale l'attività di comunicazione gestita, nella trasmissione dei messaggi riferiti all'immagine della Fondazione e delle sue entità strumentali, attraverso il coordinamento della Fondazione medesima.
- Nella individuazione delle iniziative nuove, che potranno emergere nel corso del triennio, si dovrà sempre usare come criterio di selezione, oltre a quelli già previsti dalla legge e dal regolamento interno, anche quello della pertinenza con i fini strategici della Fondazione e della sostenibilità economica. Saranno privilegiate iniziative che contengano possibilità di co-finanziamento e sinergia con altre attività in corso e che si caratterizzino per la natura di start up progettuale in grado di garantire nel tempo autonomia e indipendenza dalla Fondazione.

- La decisione di definire per il triennio un limite di risorse finanziarie da destinare in attività istituzionali deriva dalla necessità di mantenere a livelli di sicurezza la consistenza del fondo di stabilizzazione per far fronte al verificarsi di eventi quali un eventuale prolungamento dei tempi in cui si prevede che M9 divenga finanziariamente autosufficiente o la necessità di affrontare contingenze economiche e finanziarie negative ovvero cogliere opportunità emergenti.

### 3 Analisi della situazione erogativa in essere

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

#### 3.1 Fase di avvio del Polo M9: modello organizzativo e impegni finanziari

Nel corso del 2018 la Fondazione di Venezia ha definito attraverso un processo di affinamento progressivo, l'ossatura del modello organizzativo del Polo M9 che, lo scorso 2 dicembre, è stato inaugurato ufficialmente. Il 2019 rappresenta dunque l'anno di start up del progetto, denso di opportunità ma non scevro da rischi operativi e finanziari che devono essere gestiti in modo opportuno e tempestivo. Per la gestione del Polo è stato definitivamente scelto un modello duale ove interagiscono in sinergia simbiotica due articolazioni organizzative della Fondazione di Venezia, un soggetto *for profit*, la società strumentale Polymnia Venezia Srl, (sotto l'acronimo di M9D ove "D" sta per District) per la gestione e la valorizzazione commerciale dell'intera proprietà immobiliare e un soggetto non profit, la Fondazione M9 (sotto l'acronimo di M9M ove "M" sta per Museum) per la gestione complessiva del Museo e di tutte le attività culturali e promozionali dell'area. I principi alla base del modello duale sono i seguenti:

- massimizzazione dell'integrazione e della coesione valoriale infra-gruppo in un'ottica di complementarietà delle funzioni attribuite a ciascuna *legal entity* del perimetro;
- focalizzazione verso obiettivi strategici specifici, di ciascuna *legal entity* all'interno degli orientamenti strategici generali definiti dalla Fondazione di Venezia;
- divisione del lavoro funzionale/ specialistica;
- ottimizzazione nell'impiego delle risorse produttive;
- sostenibilità in una prospettiva di medio termine;
- flessibilità organizzativa garantita dal ricorso sistematico all'esternalizzazione di servizi all'infuori delle *key figures* dell'Organizzazione.

M9D e M9M devono intendersi come declinazioni giuridiche complementari di un unico settore operativo della Fondazione che si occupa della gestione del Polo M9. Nel "Polo M9" sono simultaneamente presenti e spesso compenstrate due tipi di attività:

- 1) attività che attengono alla gestione complessiva del Museo del Novecento e che motivano, ai sensi di Statuto, l'intervento complessivo realizzato attraverso il patrimonio e il reddito nei settori rilevanti da parte della Fondazione di Venezia. Queste sono affidate alla Fondazione M9 (M9M);
- 2) attività che attengono alla valorizzazione complessiva della proprietà, allo sviluppo dell'infrastrutturazione tecnologica dello "Smart District", alla gestione commerciale del

polo M9, che sono altresì propedeutiche e di stimolo all'attuazione delle prime, anche in termini di sostenibilità complessiva dell'intervento. Queste sono affidate a M9 District (M9D).

La fondazione museale è stata costituita in forma di fondazione di partecipazione con l'obiettivo di consentire di rafforzare, in seno alla governance di M9, la rete di relazioni strategiche con primarie istituzioni culturali e agenzie di educazione e formazione, rappresentative del territorio ma non solo. Il primo socio partecipante della Fondazione M9 è naturalmente M9D, con l'obiettivo di favorire la simbiosi fra i due soggetti posti a capo della gestione del Polo. Sono tuttora in fase avanzata trattative per l'accogliendo fra i soci partecipanti delle due Università veneziane.

#### **4 Proposta di programmazione**

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

##### **4.1 Finalità strategiche e azioni prioritarie**

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

##### **A) Formazione e crescita del capitale umano**

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

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

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

Da un lato, quindi, sarà necessario porsi l'obiettivo di un generale innalzamento delle competenze tecnologiche degli studenti; dall'altro puntare l'attenzione su questioni come la gestione dei beni culturali, la manutenzione dei territori, la comunicazione delle specificità locali, che hanno un diretto impatto sulla gestione di temi globali come Heritage e turismo che nel territorio veneto assumono una valenza che va ben oltre il livello locale.

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

In particolare la linea di indirizzo espressa dal presente Piano è che siano sostenuti e possibilmente potenziati:

- programmi per la scuola secondaria che integrino la crescita personale dei giovani con quella professionale favorendo iniziative di alternanza scuola-lavoro di successo come

Tutta un'Altra ASL, di orientamento e di aggiornamento scientifico-tecnologico capaci anche di dialogare con gli aspetti fondamentali della formazione umanistica, e ciò anche in collaborazione con le altre FOB del territorio;

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

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

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

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

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

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

- *Dottorati di ricerca*: quale ultimo, e più qualificato segmento della formazione superiore e di avvio alla ricerca, e oggi necessario requisito per la costituzione di una nuova classe dirigente per il territorio;
- *Starting grants per la ricerca*: per attrarre i migliori talenti sul piano internazionale, e per sostenere le attività dei migliori talenti che operano nei nostri atenei e nei nostri centri di ricerca;
- *Centri di ricerca*: attivati presso gli atenei e centri di ricerca accreditati (vedi sopra), focalizzati su ambiti specifici di interesse per le finalità strategiche di sviluppo del territorio e orientati alla realizzazione delle più efficaci sinergie con altre attività della Fondazione;
- *Progetti di innovazione e sfruttamento dei risultati della ricerca*: sviluppati in cooperazione con gli atenei e i centri di innovazione del territorio e finalizzati a capitalizzare i risultati delle attività di ricerca in essere (e.g. negli ambiti delle tecnologie alimentari e biologiche) e ad attivare nuove progettualità legate alle iniziative previste



dalla programmazione regionale e nazionale (reti innovative, cluster tecnologici, programma Industria 4.0).

- *Progetti di ricerca sulle dinamiche demografiche e socio economiche del territorio* sviluppati direttamente dalla Fondazione in partenariato con Università, Centri di Ricerca e altre FOB trivenete e realizzati da giovani ricercatori universitari (Progetto Venezia Civitas Metropolitana).

### **C) Valorizzazione heritage e patrimonio culturale**

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

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

- Favorire processi di formazione per una fruizione consapevole delle arti e dei beni artistici e culturali nell'ambito degli eventi espositivi promossi dalla Fondazione direttamente o in partenariato con altre istituzioni;
- Favorire la fruizione culturale tramite le nuove tecnologie e sviluppare e diffondere competenze connesse;
- Valorizzare il patrimonio della Fondazione (collezioni) attivando collaborazioni e sinergie con altre istituzioni e aziende private;
- Promuovere e valorizzare la produzione di eventi in campo artistico nell'ambito delle attività strategiche avviate dalla Fondazione o direttamente come committente delle stesse o attraverso le proprie emanazioni strumentali.

### **D) Impegno sociale per lo sviluppo del Welfare**

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

Nell'ambito di queste iniziative si raccomanda per il periodo di piano compatibilmente con la disponibilità adeguata di risorse il sostegno ai seguenti progetti di rilievo nazionale:

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

Si raccomanda altresì un'attenzione particolare ai bisogni delle categorie disagiate nell'ambito della Città Metropolitana, sostenendo le strutture di supporto ai bisogni degli

anziani, dei portatori di disabilità, degli emarginati dal tessuto sociale e produttivo, mantenendo un impegno attivo nel settore del Microcredito.

## 4.2 Modalità di realizzazione

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

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

Data l'enfasi sul ruolo che la Fondazione vuole assumere come committente delle azioni, per alcuni ambiti e interventi, in particolare il sostegno al territorio dei cosiddetti mandamenti provinciali, un modello di esecuzione adeguato appare essere quello adottato da altre Fondazioni, italiane e internazionali che passa attraverso il **meccanismo di attivazione di bandi**, aperti ovvero rivolti ai partner della Fondazione, con selezioni di progetti gestite direttamente dalla Fondazione. Tale modello operativo è identificato dall'art 11 del Protocollo di Intesa ACRI – MEF intitolato *Trasparenza*, come **“modalità operativa privilegiata per selezionare le erogazioni”**. A tale fine, la Fondazione potrà dotarsi di un Consiglio Scientifico che assista la definizione dei programmi e il processo di selezione. Il modello dei bandi di erogazione potrebbe inoltre favorire piattaforme di co-finanziamento da realizzarsi con altri attori non profit del mondo della filantropia ma anche e soprattutto con il mondo delle imprese, sia esso rappresentato da singoli imprenditori, piuttosto che da consorzi o forme associative istituzionali. In questo contesto, i primi soggetti da interpellare per la riattivazione del meccanismo dei bandi erogativi risultano quindi le Fondazioni Comunitarie, la cui legittimazione sul territorio dovrà essere vagliata, a partire dal 2019, in relazione alla capacità effettiva di raccolta di fondi sul territorio per il finanziamento di bandi su settori che dovranno essere condivisi con la Fondazione di Venezia. I risultati effettivi dell'azione delle Fondazioni Comunitarie sul tema della costruzione e finanziamento di bandi erogativi costituiranno la base per una successiva valutazione sull'adeguatezza di questo modello operativo per intervenire efficacemente sul territorio.

## 5. Descrizione delle iniziative in corso e programmate

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

### M9

Il progetto, che assorbe le maggiori risorse della Fondazione, è sicuramente il più rilevante per il raggiungimento degli obiettivi strategici che la Fondazione si è prefissata. Comprende sia l'intervento integrato di riqualificazione del territorio che lo sviluppo del progetto culturale. Nei primi due anni del triennio di Piano si prevede che sia portato a regime il progetto Culturale legato al Museo, quale principale motore produttivo del Polo, sia il progetto commerciale dell'area *retail*. Tutti i soggetti coinvolti dovranno impegnarsi per l'individuazione di rapporti di partnership finalizzati al sostegno anche economico del progetto. Dall'andamento del business plan di M9 dipenderà l'ammontare delle risorse da destinare alle altre attività istituzionali. Per la Fondazione di Venezia M9 rappresenta oltre

che il più importante sito espositivo museale direttamente gestito dall'ente attraverso le proprie articolazioni strumentali anche una straordinaria piattaforma progettuale nell'ambito della quale valorizzare in chiave sinergica tutte le linee di programmi e progetti sia in corso di svolgimento sia in corso di programmazione. M9 rappresenta la sintesi ontologica del modello operativo adottato dalla Fondazione di Venezia. Attorno a M9 gravita l'azione della Fondazione in senso stretto, che ne cura la pianificazione e programmazione strategica e la comunicazione istituzionale, sia delle entità strumentali e partecipative dell'ente che a vario titolo concorrono alla sua gestione, M9 District (Polymnia Srl), M9 Museum (Fondazione M9), in primis, ma anche le partecipate Civita Tre Venezie e Marsilio S.p.A., e molte altre realtà territoriali collegate alla Fondazione di Venezia.

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

### TRE OCI

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

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

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

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

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

### FORMAZIONE GIOVANI

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

professioni, al fine di programmare azioni e interventi utili a fornire strumenti di orientamento per i giovani.

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

#### COLLEZIONI

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

La valorizzazione delle Collezioni è considerato un progetto strategico; mira insieme a mantenere e valorizzare il *valore economico* delle stesse iscritto a patrimonio e a rinsaldare

il ruolo della Fondazione come *soggetto attivo di promozione culturale* nel panorama artistico della città di Venezia

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

#### PROMOZIONE IMPRENDITORIALITA' E QUALITA' DEI TERRITORIO

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

La promozione e creazione del consenso intorno al marchio VEDE di qualità potranno essere possibili attraverso l'emanazione di bandi destinati a start up di imprese giovanili ai quali assegnare piccoli finanziamenti a sostegno dell'attività di impresa, riconoscere l'uso gratuito del marchio e ai quali offrire servizi di qualità e una rete di contatti. Saranno coinvolte le eccellenze imprenditoriali presenti sul territorio, anche in un'ottica di esperienza da offrire ai giovani imprenditori. Saranno favorite le attività di ricerca e sviluppo finalizzate alla produzione e commercializzazione di prodotti innovativi ad alto valore tecnologico anche nel campo dell'agricoltura e del food. Saranno sostenute le iniziative di valorizzazione della ricerca, nell'ambito di progetti di ricerca in essere negli ambiti delle tecnologie alimentari e biologiche, quale Winegraft, così come nuove eventuali progettualità legate alle iniziative previste dalla programmazione regionale e nazionale (reti innovative, cluster tecnologici, programma Industria 4.0), anche in collaborazione con le Università. Con l'obiettivo di favorire il coinvolgimento delle imprese del territorio al marchio VEDE e sfruttarne in modo proficuo l'attrattività commerciale potrebbe essere opportuno valutare, una volta raggiunta una massa critica di adesioni imprenditoriali, la costituzione di una società consortile a supporto del progetto.

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

#### RICERCA, FORMAZIONE SUPERIORE E UNIVERSITA'

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

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

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

Con l'obiettivo di produrre analisi di contesto utili sia ai *policy makers* locali sia alla programmazione dell'attività fondazionale, si conferma l'impegno per la realizzazione della ricerca sul tessuto urbano sociale ed economico di Venezia e del suo territorio, promossa dalla Fondazione da realizzarsi in collaborazione con le Università e/o altri enti di ricerca accreditati, denominata Venezia Civitas Metropolitana.

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

## FONDAZIONE LA FENICE

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

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

## FONDAZIONI DI COMUNITA'

E' noto le Fondazioni di Comunità sono state oggetto di uno studio e un'analisi che ha evidenziato la necessità di riorganizzare, ove possibile, il modello esistente per ottenere dei migliori risultati in termini di efficienza ed efficacia, dal momento che l'intermediazione sul territorio di questi enti, immaginata originariamente quale strumento idoneo alla raccolta di fondi supplementari a sostegno dei bandi di erogazione, sembra aver esaurito l'iniziale spinta propulsiva. Tra le opzioni indicate dallo studio vi è l'assunzione della gestione diretta di bandi di erogazione da parte della Fondazione di Venezia, organizzata con il coinvolgimento delle rappresentanze del territorio. Tale modalità aderisce in particolare alle disposizioni di cui all'art 11 del Protocollo di Intesa ACRI MEF. I risultati effettivi dell'azione delle Fondazioni Comunitarie sul tema della costruzione e finanziamento di bandi erogativi per il finanziamento di progetti su settori che dovranno essere condivisi con la Fondazione di Venezia, costituiranno la base per una successiva valutazione sull'adeguatezza di questo modello operativo per intervenire efficacemente sul territorio nonché sulla effettiva legittimazione di questi enti sul territorio. In tutti i casi le decisioni in merito alla riorganizzazione del modello richiedono una valutazione attenta dei costi di amministrazione e gestione delle Fondazioni interessate tenuto in debito conto delle indicazioni fornite nei principi di programmazione di questo documento con particolare riferimento ai criteri di efficienza ed efficacia delle erogazioni.

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

## INTERVENTI IN FAVORE DEL SOCIALE

Attualmente la Fondazione opera nel settore della beneficenza e del sostegno alle categorie sociali deboli principalmente attraverso una serie di iniziative rivolte al rafforzamento del Volontariato e del Welfare di Comunità realizzate in partenariato con l'A.C.R.I. e con la Consulta delle Fondazioni del Triveneto.

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

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

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

### **Finalità strategica prevalente: Impegno sociale per lo sviluppo del Welfare**

#### ALTRE INIZIATIVE

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

### **6 Quadro di sintesi delle linee generali per l'Attività Istituzionale della Fondazione nel triennio 2019 – 2021**

- I. Favorire un approccio acting e performing valorizzando il ruolo della Fondazione quale *committente* piuttosto che *finanziatore* di attività svolte da altri.
- II. Confermare attraverso le iniziative realizzate e la ripartizione delle risorse ad esse destinate la natura pluralistica dell'attività.
- III. Tendere a una ripartizione delle iniziative riferibili ai settori d'intervento definiti dallo Statuto della Fondazione e dalla legge nella percentuale di circa il 40% per il settore Beni e Attività Culturali, il 18% per il settore Istruzione e Formazione, il 17% per il settore Ricerca e il 25% per gli altri settori di legge.
- IV. Favorire la rigenerazione e lo sviluppo culturale, sociale ed economico del territorio di Venezia, con particolare attenzione alla crescita del capitale umano, operando prevalente per il conseguimento delle seguenti finalità strategiche: a) la formazione e la crescita del capitale umano intervenendo in particolare sulle connessioni tra formazione e territorio e sull'avviamento al lavoro; b) la ricerca e promozione dei talenti per lo sviluppo del territorio, promuovendo la crescita di talenti nella ricerca e nell'innovazione oltre che sviluppando iniziative finalizzate allo studio e alla ricostituzione del sistema creditizio nella realtà regionale; c) la valorizzazione heritage e patrimonio culturale favorendo la fruizione culturale e sviluppando le competenze connesse, valorizzando il patrimonio della Fondazione, favorendo la produzione artistica; d) la promozione e valorizzazione di eventi in campo artistico nell'ambito delle attività strategiche avviate dalla Fondazione o direttamente come committente delle stesse o attraverso le proprie emanazioni strumentali; e) l'impegno sociale per lo sviluppo del Welfare attraverso l'adesione a progetti promossi a livello nazionale dall'ACRI o realizzati in partenariato con le fondazioni aderenti alla Consulta del Triveneto raccomandando altresì un'attenzione particolare ai bisogni delle categorie disagiate nell'ambito della Città Metropolitana.
- V. Progettare e condurre iniziative ad alto tasso di innovatività con particolare attenzione al mondo della ricerca.
- VI. Destinare tendenzialmente non più del 30% di quanto impegnato dalla Fondazione a sostegno di attività contributive e/o in partnership a copertura dei costi di gestione e amministrazione del beneficiario qualora si tratti di un soggetto di diritto privato.

- VII. In ossequio al principio di complementarità e non sussidiarietà all'intervento dello Stato, non ammissibilità degli interventi erogativi a copertura dei costi di gestione e amministrazione degli enti beneficiari di diritto pubblico. Non ammissibilità parimenti di erogazioni a copertura anche indiretta di interventi infrastrutturali degli enti pubblici territoriali di cui all'art 114 della Costituzione.
- VIII. Perseguire nella realizzazione di tutte le attività istituzionali della Fondazione una stretta interrelazione tra i progetti, privilegiando iniziative intersettoriali e capaci di soddisfare finalità strategiche diverse.
- IX. Non ammissibilità di erogazioni nei confronti di soggetti autoreferenti.
- X. Ricercare co-finanziamenti attraverso: 1) partnership con imprese/istituzioni private; 2) finanziamenti pubblici nazionali e internazionali; 3) messa a disposizione di servizi e di know-how.
- XI. Sviluppare progettualità innovative, dedicate alla promozione e sostegno delle eccellenze in ambito economico e culturale del territorio di riferimento, anche attraverso l'uso di marchi di qualità.
- XII. Con riferimento alla ricerca scientifica focalizzare l'attività su interventi di ricerca condotti da enti accreditati dal MIUR, dallo Stato o dalla comunità scientifica internazionale preferibilmente attraverso il meccanismo dei bandi pubblici.
- XIII. Nuove iniziative di importo superiore al 2% del totale delle erogazioni (ca. 90 mila euro) devono essere condivise con il Consiglio Generale nella misura in cui alterino le ripartizioni di piano
- XIV. Per quanto riguarda M9:
  - a) raccomandazione di piena attuazione del modello organizzativo duale approvato dal consiglio di amministrazione del 14 dicembre 2018, nei tempi e nei modi che l'organo amministrativo riterrà più opportuni;
  - b) conferma del contingentamento riguardante l'assegnazione delle risorse nei termini indicati dal processo di pianificazione di gruppo e riportati nel presente documento;
  - c) efficientamento e ottimizzazione degli oneri di Comunicazione;
  - d) adeguamento del sistema procedurale per gli impegni di spesa e di investimento di M9D e M9M nel rispetto dei principi fissati dalla Fondazione di Venezia nei propri regolamenti interni;
  - e) contenimento dei costi di *governance* e di *management* riferiti all'intero progetto M9.



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

### 1. La Fondazione come Gruppo

La Fondazione, nell'ambito dell'esercizio delle proprie attività istituzionali opera in via indiretta attraverso la società strumentale Polymnia Venezia S.r.l. (o M9D), istituita ai sensi dell'art 3 D. Lgs. 153/99 e la Fondazione M9 (o M9M) per la gestione del Polo M9, un progetto che viene gestito con modalità decentrata e coordinata, mantenendo la Fondazione di Venezia il ruolo di direzione, coordinamento delle entità strumentali (di controllo per quanto riguarda la società). La Fondazione ha adottato un modello organizzativo di tipo duale per ragioni di natura normativa e di ottimizzazione economico finanziaria del progetto.

La articolazione organizzativa del Polo M9 tiene conto, nei rapporti con la Fondazione di Venezia, delle disposizioni contenute nel Regolamento di Gruppo che il Consiglio Generale, in forza dei poteri di direzione e coordinamento e controllo ha emanato in data 29 gennaio 2016.

Tale Regolamento 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 nelle proprie specificità, in una cornice di regole chiare e competenze definite. Definisce altresì, per quanto concerne l'attività di **Pianificazione Strategica e Programmazione Pluriennale** le basi procedurali che definiscono a livello di gruppo il flusso informativo necessario alla formazione dei Bilanci Consuntivi, dei Documenti Programmatici Previsionali annuali e dei Piani Pluriennali di ciascuna delle entità strumentali.

Tenuto conto degli sviluppi degli assetti organizzativi di M9 si rendono opportuni alcuni aggiustamenti nella classificazione delle funzioni, come segue:

Funzioni accentrate:

- Pianificazione e Controllo di Gestione
- Finanza e Patrimonio Immobiliare
- Tesoreria
- Internal Auditing
- Affari legali e societari

Funzioni coordinate:

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

Per quanto riguarda la Comunicazione, tenuto conto della strategicità della funzione, è opportuno che sia istituito un coordinamento "forte" che promuova efficacemente il ruolo e l'attività della Fondazione sul progetto M9.

## 2. Linee di Piano sull'Organizzazione di Gruppo

Si delineano le seguenti linee di Piano:

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

## 3. Linee di Piano sul Capitale Umano della Fondazione

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

- favorire percorsi di formazione e aggiornamento professionale specifica e generica per valorizzare le competenze e le conoscenze dei dipendenti anche al fine di ridurre il ricorso a consulenti e collaboratori esterni;
- mettere in atto un sistema di valutazione del personale finalizzato alla valorizzazione delle risorse umane;
- stimolare occasioni di team building infragruppo anche attraverso percorsi formativi comuni;
- favorire momenti di condivisione delle conoscenze e delle competenze anche di processo fra aree organizzative.