



FONDAZIONE
CASSA DI RISPARMIO
DI REGGIO EMILIA
PIETRO MANODORI

DOCUMENTO PROGRAMMATICO PREVISIONALE DELL'ESERCIZIO 01.01.2016 – 31.12.2016

**Approvato dal CONSIGLIO GENERALE
Seduta del 26.10.2015**

“ DOCUMENTO PROGRAMMATICO PREVISIONALE DELL'ESERCIZIO 01.01.2016 - 31.12.2016

Premessa

Il Documento Programmatico Previsionale dell'esercizio 01.01.2016 – 31.12.2016 viene formulato sulla base ed in coerenza con le previsioni e con gli indirizzi del “Documento Programmatico Pluriennale 2014-2016” approvato dal Consiglio Generale della Fondazione Manodori nella sua seduta del 18.10.2013 e mantenuto al fine della predisposizione del predetto Documento Programmatico Previsionale 2016 dallo stesso Consiglio Generale con deliberazione del 12.10.2015, che si riporta integralmente in calce al presente Documento di cui costituisce parte integrante e sostanziale.

Vengono altresì assunte a riferimento le disposizioni normative vigenti in materia, con particolare riferimento alle disposizioni contenute:

- nel D. Lgs. n. 153/1999, art. 2 (Natura e scopi della Fondazione), art. 5 (Patrimonio), art. 7 (Diversificazione del patrimonio) e art. 8 (Destinazione del reddito);
- nel Decreto Ministeriale 18 maggio 2004, n. 150, recante “Regolamento ai sensi dell'articolo 11, comma 14, della Legge 28 Dicembre 2001, n. 448, in materia di disciplina di fondazioni bancarie”, art. 2 (Attività istituzionale) e art. 5 (Il patrimonio).

Il Documento Programmatico Pluriennale rappresenta il principale atto di indirizzo strategico attraverso il quale vengono delineati la missione, il ruolo e gli obiettivi strategici che la Fondazione intende perseguire nel periodo di riferimento.

Propone quindi essenzialmente contenuti di carattere programmatico e di missione a fronte della rappresentazione di un quadro previsionale di massima relativo a elementi di natura economica, gestionale e finanziaria.

Il Documento Programmatico Previsionale annuale a sua volta costituisce il documento previsionale di riferimento dal punto di vista economico e finanziario.

Ai fini, in particolare, della predisposizione del Documento Programmatico Previsionale 2016 assumono specifica rilevanza la rappresentazione della complessiva ipotesi di conto economico dello stesso e le verifiche relative alla coerenza tra la stima del flusso dei proventi attesi e delle complessive risorse disponibili per le attività istituzionali in rapporto con l'obiettivo di erogazione.

Al riguardo il Consiglio di Amministrazione ed il Consiglio Generale della Fondazione, per quanto di rispettiva competenza, hanno preliminarmente provveduto all'esame dell'assetto e andamento degli investimenti dell'Ente, all'esame dell'andamento del Conto Economico ed alla formulazione dell'ipotesi di preconsuntivo relativo all'esercizio 2015 nonché, con particolare riferimento ai saldi ed al fabbisogno di liquidità dell'Ente, alle verifiche relative al riepilogo entrate ed uscite 2015 ed al budget di cassa 2016.

Inoltre, in relazione alle predette attività la Fondazione, avvalendosi del supporto consulenziale di Prometeia Advisor SIM S.p.A., (rassegnato in appositi documenti acquisiti agli atti dell'Ente) e tenendo opportunamente conto degli scenari di mercato, ha analizzato le prospettive di reddito (cash flow e capital gain) attese dal patrimonio investito nella società bancaria conferitaria UniCredit S.p.A., dalle altre partecipazioni e dalle altre attività finanziarie come attualmente in essere.

Il Protocollo d'intesa MEF-ACRI

In relazione ai complessivi contenuti del Documento Programmatico Previsionale 2016 assumono ulteriore ed assoluta rilevanza le previsioni di cui al Protocollo d'intesa sottoscritto in data 22.04.2015 dal Ministero dell'Economia e delle Finanze (MEF) e dalla Associazione tra Casse di Risparmio Spa e Fondazioni di origine bancaria (ACRI), quest'ultima in nome e per conto delle associate e quindi anche della Fondazione Manodori che ha aderito con specifiche deliberazioni assunte, per quanto di competenza, dal Consiglio di Amministrazione e dal Consiglio Generale nel marzo 2015.

Detto Protocollo rappresenta un elemento fondamentale del processo di autoriforma delle Fondazioni, promosso da MEF e ACRI nel solco della legge che le regola (riforma Ciampi del 1998/99 e successive modifiche) in funzione del mutato contesto storico, economico e finanziario, da cui emerge l'esigenza di specificare la portata applicativa delle norme che disciplinano le Fondazioni di origine bancaria, affinché esse possano esprimersi sempre più pienamente quali soggetti del terzo settore.

Va altresì sottolineato che il contenuto del Protocollo si inserisce nel percorso evolutivo già intrapreso dalla Fondazione Manodori con l'adesione alla Carta delle Fondazioni, adottata in sede ACRI, ed i relativi conseguenti adeguamenti statutari realizzati nel corso del 2014.

La Fondazione Manodori, aderendo al predetto Protocollo, ha quindi formalizzato l'impegno a conformarsi alle prescrizioni contenute nello stesso che, assumendo diversi rilievi in relazione alle materie trattate, attengono ai profili statutari, operativi e regolamentari dell'Ente.

I principali contenuti, esposti in via di estrema sintesi, riguardano:

La gestione del patrimonio. Il Protocollo richiede di ottimizzare la combinazione tra redditività e rischio del portafoglio nel suo complesso. Questo deve essere adeguatamente diversificato, in modo da contenere la concentrazione del rischio e la dipendenza del risultato della gestione da determinati emittenti, gruppi di imprese, settori di attività e aree geografiche. In ogni caso, il patrimonio non può essere impiegato, direttamente o indirettamente, in esposizioni verso un singolo soggetto per un ammontare complessivamente superiore a un terzo del totale dell'attivo dello stato patrimoniale della Fondazione, valutando al *fair value* esposizioni e componenti dell'attivo patrimoniale; nell'esposizione complessiva verso un singolo soggetto si computano tutti gli strumenti finanziari.

Dalla firma del Protocollo, le Fondazioni hanno tre anni per ridurre l'esposizione in esubero ove questa riguardi strumenti finanziari negoziati su mercati regolamentati, cinque anni se si tratta di strumenti finanziari non negoziati su mercati regolamentati. In entrambi i casi si terranno nel dovuto conto l'esigenza di salvaguardare il valore del patrimonio, le condizioni di mercato e gli effetti delle cessioni sullo stesso. L'ottimizzazione dei risultati di gestione deve passare anche attraverso una gestione efficiente, che contenga i costi di transazione, di gestione e di funzionamento in rapporto alla dimensione e alla complessità e caratteristiche del portafoglio.

L'indebitamento. Nel rispetto del principio di conservazione del patrimonio, il ricorso all'indebitamento può aver luogo per fronteggiare temporanee e limitate esigenze di liquidità dovute allo sfasamento temporale tra uscite di cassa ed entrate certe per data ed ammontare. In ogni caso, l'esposizione debitoria complessiva non può superare il dieci per cento della consistenza patrimoniale. Le Fondazioni che alla data della firma del Protocollo hanno un'esposizione debitoria, predispongono un programma di rientro in un arco temporale massimo di cinque anni, che può essere prorogato dall'Autorità di Vigilanza solo per motivate esigenze.

Le operazioni in derivati. L'utilizzo dei contratti e degli strumenti finanziari derivati è consentito per finalità di copertura o per operazioni in cui non siano presenti rischi di perdite patrimoniali.

Le imprese strumentali. L'investimento nelle imprese e negli enti strumentali è realizzato utilizzando esclusivamente le risorse derivanti dal reddito, fatto salvo quanto previsto per i beni immobili dall'art. 7, comma 3-bis, del decreto legislativo n. 153/99, anche quando questi sono detenuti dalle imprese strumentali.

La governance. Riguardo alle partecipazioni, le Fondazioni trasmettono all'Autorità di vigilanza, entro cinque giorni, gli eventuali patti parasociali, e le loro successive modifiche, aventi ad oggetto l'esercizio dei diritti connessi alle partecipazioni detenute nella società bancaria conferitaria. Nello stesso termine occorre comunicare all'Autorità di vigilanza anche gli accordi, in qualunque forma conclusi relativi a società diverse dalla conferitaria, da cui possano derivare l'attribuzione alla Fondazione dei diritti e dei poteri derivanti da una posizione di controllo.

Riguardo alla governance della Fondazione, l'Organo di Amministrazione, il Presidente e l'Organo di Controllo durano in carica per un periodo massimo di quattro anni; tale disposizione non si applica ai mandati in corso alla data del presente Protocollo. Le cariche negli organi statutari, ivi compreso il Presidente, non possono essere ricoperte per più di due mandati consecutivi, indipendentemente dall'organo; non è computato il mandato espletato per una durata inferiore alla metà del tempo statutariamente previsto, purché per causa diversa dalle dimissioni volontarie; in ogni caso, non si può escludere dal computo dei mandati complessivi più di un mandato parziale. Il soggetto che ha svolto due mandati consecutivi può essere nuovamente nominato dopo che sia trascorso un periodo almeno pari a tre anni.

Le nomine per cooptazione, finalizzate ad integrare e completare le designazioni, nonché ad assicurare la presenza di genere, non possono superare il quindici per cento del numero dei componenti dell'Organo di Indirizzo, arrotondato all'unità superiore. Non è consentita la cooptazione per la formazione dell'Organo di Amministrazione.

Oltre alle incompatibilità già previste dalla legge, il Protocollo, in linea con la Carta delle Fondazioni, indica ulteriori specifiche e più stringenti previsioni in materia.

Inoltre chiunque abbia ricoperto la carica di componente degli organi della società bancaria conferitaria non può assumere cariche negli organi della Fondazione prima che siano trascorsi almeno dodici mesi dalla cessazione dell'incarico; così come chiunque abbia ricoperto la carica di

componente degli organi della Fondazione non può assumere cariche negli organi della banca conferitaria prima che siano trascorsi almeno dodici mesi dalla cessazione dell'incarico.

Vengono altresì fissati limiti per la definizione dei corrispettivi economici dei componenti degli organi delle Fondazioni, che siano coerenti con la natura di enti senza scopo di lucro e comunque commisurati all'entità del patrimonio e delle erogazioni.

Trasparenza. Sui siti internet delle Fondazioni devono essere resi pubblici almeno i seguenti documenti: statuto, regolamenti, bilanci, documenti programmatici previsionali, informazioni concernenti appalti affidati di importo superiore a 50mila euro, bandi per le erogazioni e curricula dei componenti degli organi. Le Fondazioni indicano altresì sui siti internet le procedure attraverso le quali i terzi possono avanzare richieste di sostegno finanziario indicando le condizioni di accesso, i criteri di selezione e il processo attraverso cui ha luogo la selezione delle iniziative proposte, nonché gli esiti delle stesse. Il bando costituisce la modalità operativa privilegiata e non esclusiva per selezionare le iniziative da sostenere.

In riferimento a quanto sopra esposto vale sottolineare come parte rilevante dei complessivi contenuti del Protocollo trova già oggi corrispondenza nelle vigenti previsioni statutarie e regolamentari della Fondazione Manodori o nelle singole deliberazioni adottate relativamente a specifiche problematiche, quali ad esempio i corrispettivi economici dei componenti degli organi.

In ogni caso, coerentemente con le relative azioni ad oggi attivate, nel prossimo periodo ed in particolare nel corso dell'esercizio 2016 la Fondazione procederà alle più opportune attività finalizzate a dare piena applicazione al predetto Protocollo con i necessari adeguamenti statutarî, regolamentari ed operativi.

Modalità, tempistica e contenuti saranno tempo per tempo definiti anche in rapporto ai contributi di approfondimento e confronto proposti dal tavolo di lavoro tecnico attivato tra MEF e ACRI relativamente alle complessive problematiche di merito.

LINEE STRATEGICHE DI GESTIONE DEGLI INVESTIMENTI FINANZIARI E DEL PATRIMONIO

In relazione alla rappresentazione degli impieghi del patrimonio di cui all'art. 5 del Decreto Ministeriale n. 150/2004 e all'art. 7, comma 1, del D.Lgs. n. 153/1999, si riporta di seguito la complessiva situazione di riepilogo relativa al totale dell'attivo patrimoniale della Fondazione Manodori:

(Situazione alla data del 30.09.2015)	Quota % sul Capitale Sociale	Valore di Bilancio (Euro)	Quota % Valore di Bilancio
<u>IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI</u>	-	<u>26.258.149</u>	<u>12,97%</u>
IMMOBILI PATRIMONIO:	-	19.501.532	9,63%
Palazzo Del Monte (RE)	-	9.651.962	4,77%
Palazzo Da Mosto ed Ex Ancelle (RE) /parte - nuova sede	-	9.386.631	4,64%
Uffici a Rubiera (RE)	-	295.454	0,15%
Immobili ex Ipab Scuola dell'infanzia Pietro Manodori a Reggio Emilia e Scandiano	-	167.485	0,08%
IMMOBILI STRUMENTALI DESTINATI AD ATTIVITA' ISTITUZIONALI	-	3.097.958	1,51%
Palazzo Da Mosto ed Ex Ancelle (RE) /parte - attività istituzionali		3.097.958	1,51%
ALTRE IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI	-	43.195	0,02%
OPERE D'ARTE ACQUISTATE CON FONDI ATTIVITA' ISTITUTO	-	3.575.483	1,76%
OPERE D'ARTE DONATE E ISCRITTE A PATRIMONIO NETTO		39.981	0,02%

<u>PARTECIPAZIONI IMMOBILIZZATE</u>		<u>103.995.230</u>	<u>51,37%</u>
UniCredit S.p.A. (n. 16.600.833 azioni ord.)	0,278%	77.826.404	38,45%
Cassa Depositi e Prestiti S.p.A. (n. 285.869 azioni ord.)	0,096%	8.811.453	4,35%
Enel S.p.A. n. 2.167.800 azioni ord.	0,023%	8.020.860	3,96%
IREN S.p.A. (n. 4.391.100 azioni ord.)	0,344%	4.786.299	2,36%
Banco Popolare S.C. (n. 194.452 azioni ord.)	0,054%	2.104.115	1,04%
Par.Co S.p.A. (n. 2.680 azioni ord.)	2,504%	1.545.424	0,76%
Reggio Emilia Innovazione Soc. Cons. a r.l. (quota nom.le 22.379,54 Euro)	3,164%	22.380	0,01%
Studio Alfa S.r.l. (quota nom.le 8.231,16 Euro)	14,00%	878.294	0,43%
C.R.P.A. S.p.A. (n. 3.000 azioni ord.)	6,814%	1	-
I.F.O.A. Istituto formazione Operatori Aziendali (quota Fondo Dotazione 113.336 Euro)	2,393%	1	-
<u>PARTECIPAZIONI ISTITUZIONALI</u>		<u>1.422.929</u>	<u>0,70%</u>
Fondazione Con il Sud	-	1.154.678	0,57%
Fondazione E 35		7.000	0,003
Fondazione Dopo di Noi Onlus	-	50.000	0,02%
Fondazione Reggio Children	-	211.251	0,10%
<u>TITOLI DI DEBITO:</u>	-	<u>6.131.195</u>	<u>3,03%</u>
OBBLIGAZIONE CASHES (Nom.li Euro 10.000.000)	-	6.131.195	3,03%
<u>ALTRI TITOLI IMMOBILIZZATI:</u>		<u>376.021</u>	<u>0,19%</u>
FONDO INNOGEST CAPITAL (n. quote "A":100)		376.021	0,19%
<u>TITOLI DI CAPITALE NON IMMOBILIZZATI</u> (n. 3.000.000 azioni ord. UniCredit)	0,05%	<u>14.064.307</u>	<u>6,95%</u>
<u>QUOTE DI FONDI COMUNI E DI FONDI IMMOBILIARI NON IMMOBILIZZATI</u>	-	<u>5.461.024</u>	<u>2,70%</u>
Fondo Unifortune Conservative Fund in Liquidazione			

(n. quote: 4,057)	-	163.651	0,08%
Fondo Imm.re Real Emerging α (n. quote "A": 16)	-	3.218.705	1,59%
Fondo Imm.re Torre RE Fund I (n. quote: 6)	-	2.078.668	1,03%
<u>GESTIONI PATRIMONIALI INDIVIDUALI:</u>			
GENERALI INVESTMENTS EUROPE S.p.A. SGR	-	9.974.207	4,93%
BANCA ALBERTINI & C. S.p.A	-	10.804.036	5,34%
EPSILON SGR S.p.A.	-	10.068.480	4,97%
<u>DISPONIBILITA' LIQUIDE</u>			
	-	10.667.309	5,27%
<u>CREDITI - RATEI E RISCONTI</u>			
	-	3.204.640	1,58%
TOTALE ATTIVO PATRIMONIALE (al 30.09.2015)			
	-	202.427.527	100,00%

Lo scenario macroeconomico

L'attuale scenario economico internazionale si presenta più complesso rispetto ai trimestri precedenti. Se da un lato, infatti, registriamo una ripresa dell'attività economica nei paesi industrializzati, le aree emergenti evidenziano una fase di rallentamento che potrebbe riflettersi sul processo tanto atteso di maggiore stabilizzazione economica mondiale. L'evoluzione dei mesi estivi delle vicende cinesi ha avuto un impatto molto significativo sui mercati finanziari e potrebbe avere un'influenza sull'economia internazionale nei prossimi trimestri.

La dinamica congiunturale delle economie avanzate presenta andamenti che confermano la fase di ripresa sia pur con dinamiche non sempre in linea con le relative aspettative.

Negli Stati Uniti il Pil è cresciuto nel secondo trimestre con un buon contributo dei consumi. L'inflazione resta contenuta e al di sotto dell'obiettivo della Fed; ciò dovrebbe comportare una ripresa della restrizione monetaria comunque lenta, tuttavia le revisioni al ribasso per la crescita ed inflazione 2016 e 2017 hanno portato la Fed, nella riunione del 17 settembre u.s., a decidere di mantenere i tassi invariati.

Per l'area Uem la crescita del secondo trimestre è risultata in decelerazione rispetto al primo trimestre. In particolare, in Italia il Pil è stato rivisto al rialzo grazie al contributo della domanda interna e alla buona tenuta delle esportazioni; è evidente tuttavia che il rallentamento del commercio internazionale potrebbe condizionare la dinamica dei prossimi trimestri anche per l'economia italiana.

In prospettiva, stante il minore contributo dei paesi emergenti alla crescita economica mondiale, già assimilato in molte previsioni di consenso dei mesi precedenti, i riflessi dell'economia cinese potrebbero amplificare tale prerogativa.

Le maggiori criticità dell'economia cinese si erano già evidenziate nei mesi passati attraverso una serie di dati che manifestavano una relativa debolezza ancorché non riflessa nei dati più generali del Pil. La decelerazione di produzione e investimenti fissi lordi associata a quella sulle esportazioni in luglio hanno indotto una diffusa aspettativa di rallentamento dell'economia. La decisione delle autorità di deprezzare lo Yuan ha amplificato i timori di una dinamica della domanda interna ancora più debole di quanto non evidente nei dati. I riflessi sono stati un forte deprezzamento delle borse mondiali ed un generalizzato nervosismo sui mercati finanziari e valutari con un deprezzamento di diverse valute dei paesi emergenti verso il dollaro che si è invece a sua volta deprezzato contro l'euro.

I movimenti che si sono registrati sui mercati finanziari hanno comportato una relativa sorpresa (soprattutto il deprezzamento dello Yuan) in un contesto dove invece il comportamento degli operatori finanziari è sempre più dettato da aspettative di ampio consenso che la velocità di diffusione di analisi e informazioni genera.

Sui mercati obbligazionari, dopo l'accordo tecnico sul protocollo di intesa (MoU) per il programma di salvataggio della Grecia, i rendimenti dei titoli di Stato sono nuovamente diminuiti. In generale la situazione dei tassi resta condizionata dalle aspettative di politica monetaria che restano comunque orientate verso atteggiamenti relativamente accomodanti delle banche centrali.

Negli Stati Uniti i mercati sembrano ormai aver assimilato la previsione di un rialzo entro la fine dell'anno; l'evoluzione della restrizione monetaria statunitense - come sopra richiamato - dovrebbe essere comunque graduale.

Nell'area Uem invece è atteso un ulteriore allargamento del QE in funzione del permanere di tassi di inflazione moderati, e della necessità comunque di non generare ulteriori stress sui mercati finanziari che potrebbero riflettersi sul clima di fiducia e sul processo appena iniziato di ripresa della domanda interna. La situazione inerente i prezzi delle materie prime dovrebbe comunque mantenere bassa l'inflazione e aumentare le possibilità di consumo anche se la crescita economica appare in ogni caso condizionata dalla domanda mondiale, destinata comunque a riflettersi sulle esportazioni europee.

Le prospettive dei mercati si presentano relativamente più incerte rispetto ai mesi passati. La conseguenza sarà che la volatilità dei rendimenti e delle quotazioni azionarie permarrà a lungo sopra la norma. In linea di massima, nel medio periodo le aspettative dei mercati azionari restano positive ma inevitabilmente, dopo l'influenza positiva generata dall'attuazione delle politiche monetarie non convenzionali, le dinamiche dei mercati saranno maggiormente legate agli andamenti e alle aspettative sulle economie reali.

Per quanto riguarda i mercati obbligazionari, invece, le quotazioni, comunque ancora elevate, dei titoli decennali lasciano aperto lo spazio verso possibili oscillazioni dei loro prezzi anche frequenti, inducendo fluttuazioni di origine finanziaria anche sul mercato dei cambi.

Gestione degli investimenti finanziari e del patrimonio.

Dal 2012 la Fondazione Manodori ha avviato un programma di diversificazione patrimoniale con la cessione frazionata di complessive n. 10 milioni di azioni della società bancaria conferitaria UniCredit S.p.A. di cui l'ultima tranche, pari a n. 3 milioni di titoli, è stata venduta nel corso dell'esercizio 2014.

Nei mesi di maggio e giugno 2015, in relazione alla prosecuzione del processo di diversificazione che prevede la progressiva alienazione di azioni della banca conferitaria richiamata nel Documento Programmatico Pluriennale 2014-2016 ed alla luce dei contenuti del Protocollo di intesa sottoscritto in data 22.04.2015 tra MEF e ACRI citato in premessa, con particolare riferimento alla previsione che il patrimonio non può essere impiegato, direttamente o indirettamente, in esposizioni verso un singolo soggetto per un ammontare complessivamente superiore a un terzo del totale dell'attivo dello stato patrimoniale, gli organi della Fondazione hanno deliberato di procedere alla cessione, anche frazionata, fino ad un massimo di n. 8.000.000 di azioni ordinarie UniCredit S.p.A. da realizzarsi entro il termine di tre anni dalla sottoscrizione del Protocollo.

La cessione in argomento sarà realizzata con i seguenti termini e modalità:

- i) prezzo unitario non inferiore ad Euro 4,688, pari al costo medio di carico delle azioni UniCredit attualmente detenute;
- ii) per quanto attiene alle modalità di cessione i competenti organi della Fondazione hanno individuato la vendita a fermo dei titoli (vendita a contante) e/o mediante cessione di opzioni call sui titoli medesimi sul mercato regolamentato della Borsa Italiana;
- iii) in caso di vendita mediante cessione di opzioni call sulle azioni, viene fissato un prezzo base non inferiore ad Euro 4,688 più un premio. Il prezzo dell'eventuale cessione delle azioni in argomento – inclusi gli eventuali premi derivanti dalla vendita di opzioni call – non dovrà essere inferiore a quello di Borsa al momento dell'effettuazione dell'operazione;
- iv) invio di informative periodiche, almeno semestrali, all'Autorità di vigilanza in merito alla realizzazione delle operazioni di vendita tempo per tempo poste in essere.

Nel rispetto delle predette modalità e condizioni, nel luglio 2015 il Consiglio di Amministrazione della Fondazione, ha deliberato di procedere alla cessione, anche frazionata, fino ad un massimo di n. 3.000.000 di azioni ordinarie UniCredit S.p.A. da realizzarsi entro il 31.12.2015 mediante cessione di opzioni call sui titoli medesimi sul mercato regolamentato della Borsa Italiana ad un prezzo base unitario non inferiore ad Euro 7,20, più un premio, con regolamento entro il mese di dicembre 2015.

Alla data di approvazione del presente documento è stato dato corso alla vendita di opzioni call su sottostanti n.1.000.000 azioni ordinarie UniCredit – Prezzo Euro 7,20 – Scadenza: Dicembre 2015 - Prezzo unitario (premio): Euro 0,1525.

Relativamente alla realizzazione del complessivo programma di cessione di azioni UniCredit sopra richiamato, nel corso dell'esercizio 2016 si procederà a dare ulteriore seguito allo stesso assumendo tempo per tempo le ulteriori necessarie determinazioni in materia.

In ordine al reinvestimento della liquidità riveniente dalla cessione delle predette azioni, nell'ottica di una opportuna e progressiva diversificazione degli investimenti della Fondazione, gli organi della stessa provvederanno alle relative determinazioni tenendo a riferimento le indicazioni in materia di cui al citato Protocollo ACRI – MEF nonché alle ulteriori linee strategiche in materia di gestione degli investimenti finanziari e del patrimonio di cui al presente documento.

A questo riguardo andranno individuate nuove forme di investimento in modo da perseguire gli obiettivi di redditività programmati e tutelare il patrimonio reale in un'ottica di medio - lungo periodo. Proseguendo in tale direzione, pertanto, la Fondazione ha deciso di aderire alla proposta di acquisto di quote nominative di partecipazione al capitale di Banca d'Italia per un importo di 7,5 milioni di Euro complessivi, a valere su liquidità rivenienti dalla cessione di azioni UniCredit.

Il closing dell'operazione è previsto nei prossimi mesi.

Nello specifico Banca d'Italia esercita le funzioni tipiche esercitate da una Banca Centrale nella gestione della politica monetaria attraverso il contributo presso la Banca Centrale Europea, oltre ad esercitare le funzioni di vigilanza sugli intermediari bancari e finanziari, supervisione sui sistemi di pagamento, ricerca ed analisi economica.

A completamento della suddetta strategia di diversificazione degli investimenti occorre precisare che già nel corso del 2014 la Fondazione ha investito parte prevalente della liquidità riveniente dalle cessioni delle azioni UniCredit, pari a 30 milioni di Euro, in tre mandati di gestione patrimoniale individuali equamente distribuiti, della tipologia a "ritorno assoluto" con un obiettivo di rendimento annuo pari al tasso monetario di mercato (Euribor 3 mesi) maggiorato del 3%.

Le principali linee guida di investimento dei mandati risultano essere le seguenti:

- obiettivo di investimento: crescita del capitale conferito mediante il conseguimento di un rendimento assoluto positivo indipendentemente dall'andamento dei mercati finanziari;
- livello di rischio: medio/basso;
- strumenti di investimento: monetari: 0-100% - obbligazionari: 0-100% (almeno il 25% del patrimonio dovrà essere investito in titoli di stato italiani) - azionari: 0-40%;
- utilizzo di fondi/Sicav: fino al 60% del capitale investito. E' escluso l'emittente UniCredit. Rischio di cambio non ammesso.

I tre gestori sono stati selezionati sulla base di un processo di valutazione che ha tenuto conto dei principi presenti nella Carta delle Fondazioni e recepiti nel Regolamento per la gestione del patrimonio e sono rappresentati dalle seguenti società di gestione del risparmio: Epsilon Sgr, Banca Albertini Syz e Generali A.M.

In ragione dell'ammontare dell'investimento nonché delle specifiche caratteristiche tecniche comuni ai mandati di gestione sopra richiamati, la Fondazione procederà alle necessarie attività di monitoraggio e controllo dei risultati conseguiti nonché del complessivo rispetto del mandato di gestione conferito, definendo al riguardo i necessari strumenti e modalità operative avvalendosi del supporto dell'advisor, anche al fine di procedere ad eventuali modifiche ed adeguamenti dei mandati.

La strategia di gestione del portafoglio si compone anche di altri strumenti di investimento attualmente presenti rappresentati dalle partecipazioni azionaria strategica in Cassa Depositi e Prestiti S.p.A (CDP) da altre partecipazioni azionarie minori in Banco Popolare, Iren e Enel, dall'obbligazione convertibile di UniCredit (Cashes) e dai fondi chiusi, nella tipologia di private equity e fondi immobiliari.

In riferimento alla partecipazione posseduta in CDP la stessa è oggi rappresentata da n. 285.869 azioni ordinarie per effetto delle operazioni poste in essere nel corso dell'esercizio 2013 di conversione delle azioni privilegiate detenute in azioni ordinarie e di acquisto di un ulteriore pacchetto di azioni ordinarie dal Ministero dell'Economia e delle Finanze. Proseguirà anche nel 2016 il versamento delle somme a favore dello stesso Ministero relative alle dilazioni di pagamento previste in quattro rate annuali a partire dal 2014.

Sulle partecipazioni azionarie continuerà l'attività di controllo sia per ciò che riguarda l'andamento dei prezzi che l'evoluzione della politica dei dividendi, al fine di verificare di volta in volta eventuali nuovi elementi di opportunità o di rischio ed assumere in proposito possibili diverse decisioni.

Con riferimento alla attuale fase di attuazione della riforma delle banche popolari ed alle operazioni societarie necessarie per darvi attuazione (in primo luogo le trasformazioni in s.p.a.), potranno al riguardo essere valutate opportunità di investimento in particolare relative al territorio di tradizionale operatività della Fondazione Manodori.

L'attuale posizione sull'obbligazione convertibile Unicredit (Cashes) rimane invariata anche per il 2016 a seguito di considerazioni di carattere prettamente strategico.

Infine, per ciò che riguarda i fondi chiusi, quanto a quelli immobiliari nei quali è attualmente investita la Fondazione non si prevedono ulteriori investimenti e incrementi negli stessi, in virtù del fatto che tali fondi hanno terminato le politiche di richiamo e sono prossimi alle scadenze naturali. In particolare, si segnala come per il fondo immobiliare Real Emerging è in corso una proposta di sostituzione della società di gestione attuale che, in virtù di una politica di ristrutturazione del fondo, potrebbe influenzare la redditività attesa per i prossimi anni. Al riguardo la Fondazione assumerà, per quanto di competenza degli investitori, le più opportune determinazioni ai fini della miglior tutela dell'investimento.

In ogni caso, in virtù di prospettive dei mercati che si potrebbero presentare relativamente più incerte rispetto ai mesi passati, nonché dell'andamento dei complessivi fondi nei quali la Fondazione è investita, continuerà la relativa attività di monitoraggio al fine di limitare e contenere, laddove possibile, gli eventuali rischi derivanti dallo scenario finanziario di riferimento.

Linee strategiche di investimento delle liquidità attese.

La liquidità riveniente dalla vendita delle partecipazioni in UniCredit potrebbe essere reinvestita in strumenti finanziari con una redditività coerente con le indicazioni di mercato attese e comunque non penalizzante rispetto alla redditività del titolo UniCredit.

In generale, le linee strategiche di investimento che potranno essere adottate nella scelta dei nuovi strumenti di investimento, dovranno consentire di ridurre la rischiosità del portafoglio complessivo, tramite una riduzione della concentrazione e un'elevata diversificazione settoriale e geografica, facendo eventualmente maggior ricorso a strumenti di risparmio gestito.

Da un punto di vista gestionale si dovranno prediligere strumenti finanziari di facile liquidabilità, data la significativa esposizione del portafoglio complessivo su strumenti non quotati e illiquidi, individuando al tempo stesso il giusto mix tra strumenti che pagano flussi e quelli che offrono una rivalutazione del capitale investito.

Dal punto di vista strategico verrà posta maggiore attenzione, laddove possibile, a strumenti che abbiano maggiore attinenza con lo sviluppo del territorio di riferimento, seguendo l'evoluzione del contesto socio-economico-finanziario anche in funzione delle evoluzioni normative in atto.

Infine, nella scelta degli investimenti si avrà come riferimento il duplice obiettivo di preservare il patrimonio nel lungo termine, in funzione dell'inflazione di riferimento e di fornire risorse finanziarie che consentano di destinare alle attività istituzionali una quota costante e coerente con la consistenza del patrimonio.

Resta inteso che le eventuali disponibilità di tesoreria potranno essere reinvestite in ottica di breve periodo in conformità a quanto disposto dal Regolamento per la gestione del patrimonio.

Il vigente Regolamento per la gestione del patrimonio prevede un patrimonio strategico (composto dagli investimenti nella società bancaria di riferimento e da quelli realizzati in collegamento funzionale con gli scopi statutari) ed un patrimonio gestito (che deve avere un profilo rischio-rendimento coerente con la necessità di compensare il rischio del portafoglio strategico).

A tale riguardo proseguirà nel corso dell'esercizio 2016, con l'ausilio dell'attuale advisor della Fondazione, l'attività di ricognizione degli asset detenuti dalla stessa al fine di valutarne più precisamente la natura e di conseguenza specifiche modalità di gestione.

Investimenti immobiliari

In relazione all'avvenuto acquisto ed al recupero di Palazzo da Mosto e Palazzo ex Ancelle in Reggio Emilia, a luglio 2014 si sono conclusi i lavori di restauro del Palazzo da Mosto (parte storica destinata

a Sede della Fondazione), nonché i lavori di consolidamento strutturale e predisposizioni impiantistiche del Palazzo ex Ancelle, destinato parte a Sede e parte a Spazi Polifunzionali per lo svolgimento di attività istituzionali, e del Palazzo da Mosto per la parte destinata, quale immobile per lo svolgimento di attività istituzionali, a Scuola dell'Infanzia.

Al fine del completamento del recupero degli immobili con la relativa destinazione funzionale sopra descritta nel corso dell'esercizio 2015 è proseguita l'attività relativa al conseguimento delle necessarie autorizzazioni attraverso la definizione delle varianti di progetto, ad oggi in attesa di approvazione da parte della competente Soprintendenza.

A quest'ultimo riguardo, sulla base dei relativi riscontri, si procederà alle ulteriori attività relative all'affidamento dei lavori di recupero la cui esecuzione è prevista nel corso del 2016.

In riferimento al previsto trasferimento della sede della Fondazione a Palazzo da Mosto e Palazzo ex Ancelle, proseguiranno le verifiche avviate nell'esercizio 2015 circa possibili opportunità di mercato per la locazione di Palazzo del Monte relativamente alla parte attualmente occupata dalla Fondazione che si renderà libera a seguito del trasloco nonché in relazione alla prossima scadenza della locazione attualmente in essere relativamente ai restanti locali..

Quanto agli immobili di proprietà della Fondazione di provenienza ex Ipab Scuola dell'Infanzia Pietro Manodori costituiti dall'appartamento sito in Reggio Emilia, in Via Farini nonché dai terreni e fabbricati posti rispettivamente in Via Anna Frank a Reggio Emilia e in Via Molinazza nel comune di Scandiano, si provvederà a verificare le migliori opportunità di valorizzazione di tali beni avvalendosi dei necessari supporti tecnici anche in relazione al preliminare aggiornamento del valore di stima degli stessi.

La relativa tempistica andrà attentamente valutata in considerazione della evoluzione del mercato immobiliare.

Ai fini della rappresentazione degli effetti della realizzazione della dismissione di tale patrimonio immobiliare sull'avanzo dell'esercizio, i proventi straordinari che ne deriverebbero, al netto di eventuali oneri accessori che dovessero sostenersi, verrebbero accantonati, previa autorizzazione ministeriale, direttamente a Patrimonio Netto nella "Riserva da plusvalenza del fondo di dotazione ex IPAB "Scuola dell'infanzia Pietro Manodori", con il vincolo di destinare tali risorse ad interventi socio assistenziali, formativi e scolastici nel settore giovanile.

Alternativamente all'ipotesi di dismissione, potrà essere valutata l'opportunità di un recupero ed utilizzo diretto dei predetti beni, coerente con il relativo vincolo di destinazione, anche individuando possibili partner al riguardo interessati.

In riferimento alle linee strategiche in materia di gestione dei complessivi investimenti finanziari e del patrimonio per l'esercizio 2016 si assumono altresì, nel presente Documento, gli ulteriori contenuti e indicazioni esposti nel Documento Programmatico Pluriennale 2014-2015-2016.

In particolare, si conferma che, con riguardo al medio – lungo periodo, si opererà per conseguire un rendimento medio della gestione del patrimonio tale da:

- preservare il valore di mercato del patrimonio netto, rivalutato in base al tasso di inflazione;
- fornire risorse finanziarie che consentano di destinare alle attività istituzionali una quota costante e coerente con la consistenza del patrimonio (attualmente stimata nel 2% del patrimonio);
- fornire adeguata consistenza al fondo di 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. Si dà atto che in coerenza con le finalità istituzionali della Fondazione la consistenza del fondo di stabilizzazione delle erogazioni risulta tale da garantire, anche in assenza di proventi derivanti dalla gestione del patrimonio, un flusso di erogazioni costanti (in linea con la media delle erogazioni dell'ultimo biennio) per la durata di un mandato degli organi (e pertanto pari almeno a 5 anni).

Si precisa che, in considerazione della negativa situazione anche prospettica dei mercati finanziari, nell'esercizio 2016 si ritiene ragionevolmente di non poter compiutamente ottemperare a quanto prescritto dal Regolamento per la gestione del patrimonio in relazione all'equilibrio tra patrimonio strategico e patrimonio gestito e a quanto prescritto dal Documento Programmatico Pluriennale, in particolare con riferimento alle risorse finanziarie attese in relazione al patrimonio.

ATTIVITÀ ISTITUZIONALE: SETTORI DI INTERVENTO, OBIETTIVI, LINEE DI OPERATIVITÀ E PRIORITÀ DEGLI INTERVENTI

In riferimento alla attività istituzionale nell'ambito dei settori di intervento tempo per tempo individuati, la Fondazione Manodori ha storicamente operato in sinergia con la comunità locale di riferimento configurandosi prevalentemente come Ente erogatore di risorse finanziarie.

Diverse le modalità operative adottate: da una parte quella più recente ed innovativa - avviata in particolare nell'esercizio 2013 - attraverso bandi per iniziative di specifica e particolare rilevanza cui riservare un fondo di finanziamento dedicato e, dall'altra, la selezione e finanziamento di domande di terzi (richieste aperte).

Questo senza rinunciare, nei casi di rilevante interesse, a modalità di intervento diretto (progetti propri), orientati da una parte a rispondere a bisogni concreti non adeguatamente corrisposti da terzi e, dall'altra, a mobilitare forme di collaborazione tra le diverse realtà, pubbliche e private, atte a realizzare interventi più efficaci in riferimento ai bisogni individuati.

Ribadite tali modalità, anche con riferimento alle relative previsioni di cui al Protocollo MEF-ACRI, si propongono al riguardo le considerazioni di seguito esposte.

La funzione di erogazione di contributi non può più sottendere al ruolo di "dispensatore" di risorse a semplice richiesta, ma implica l'identificazione di alcuni problemi relativamente ai quali esercitare gli interventi, che dovranno prevedere:

- l'individuazione delle possibili soluzioni dei problemi;
- la definizione delle attività necessarie alla sperimentazione delle soluzioni stesse;
- l'individuazione dei soggetti attuatori degli interventi concordati;
- la misurazione degli effetti delle azioni avviate;
- la valutazione degli esiti complessivi degli interventi.

Coerentemente con l'indirizzo di evolvere l'attività della Fondazione, per arrivare a sostenere progetti che, dopo la fase di start up, siano in grado di autosostenersi, anche attraverso la promozione di partnership e reti tra gli attori del sistema e/o attraverso un'attività strutturata di fundraising, nel corso del 2016 saranno sviluppate attività volte ad effettuare il monitoraggio e la valutazione dei progetti, sia di nuova presentazione che attualmente in fase di rendicontazione.

Permanendo un quadro congiunturale di crisi economica ed occupazionale, pure in presenza di primi segnali di ripresa, si conferma, quale indirizzo prioritario per la complessiva attività istituzionale della Fondazione, il sostegno a progetti e iniziative ritenuti idonei a corrispondere ai bisogni delle fasce sociali più deboli colpite dalla crisi economica.

Inoltre, anche in ragione della limitata disponibilità di risorse finanziarie di cui potrà disporre la Fondazione nel prossimo futuro, sarà necessario:

- realizzare una ulteriore concentrazione delle risorse a favore di progetti ed attività oggettivamente essenziali per il territorio di riferimento e di attività in rete in grado di assicurare una maggiore efficacia degli interventi;
- intervenire con iniziative e progetti, diretti ed indiretti, finalizzati a sostenere tutte quelle attività che, per sostenibilità e capacità di catalizzare altre risorse, possono garantire una più ampia ricaduta sul territorio.

Al riguardo risulteranno utili strumenti di supporto operativo l'elaborazione, a cura delle Commissioni Tematiche del Consiglio Generale, di specifici Piani di intervento, documenti di indirizzo tematico, nonché uno specifico Bando che si intende attivare all'interno della programmazione dell'attività istituzionale dello stesso esercizio 2016.

Si precisa che l'individuazione di nuove modalità di sostegno al territorio, con il progressivo superamento del tradizionale modello di erogazione delle risorse, potrà essere ragionevolmente attuato in un lasso temporale di medio periodo al fine di evitare discontinuità troppo impattanti sulla struttura ed esistenza di enti e/o progetti rilevanti per il territorio, seppur non in grado di auto sostenersi.

La Fondazione valuterà peraltro le particolari circostanze che determinano la necessità di derogare a quanto previsto dall'art. 7 lett. d del Regolamento per l'accesso alle domande di contributo in relazione alle spese di gestione e/o di personale strutturato.

In conformità a quanto previsto dal Documento Programmatico Previsionale, un particolare rigore sarà perseguito nel valutare ed ammettere a contributo tali progetti, in particolare andando a individuare con precisione, eventualmente con supplementi di indagine, le caratteristiche del richiedente, l'adeguatezza e coerenza della soluzione proposta e soprattutto l'efficienza della gestione del richiedente.

Il processo di monitoraggio e valutazione dei progetti finanziati sarà implementato dapprima per quelli

ritenuti a particolare contenuto innovativo (tra i quali i progetti assegnatari delle risorse a bando) e con verifiche a campione.

La predetta attività sarà effettuata dalla struttura interna della Fondazione, anche con il supporto di consulenti esterni ove ritenuti necessari, eventualmente coordinata da componenti degli organi a tal fine delegati.

Si procederà inoltre ad attivare opportune azioni formative a supporto delle predette attività nonché della fase di ideazione e progettazione relativa ai progetti propri.

Per quanto riguarda la Comunicazione, si procederà ad una ulteriore strutturata attività di elaborazione e revisione degli strumenti e delle modalità attualmente in essere finalizzata alla definizione di un piano di comunicazione esterna volto ad informare il territorio dei percorsi e delle attività svolte dagli organi della Fondazione.

In riferimento a quanto previsto al riguardo dal Documento Programmatico Pluriennale 2014-2015-2016, si valuta favorevolmente l'intervento volto alla costituzione di una Fondazione di comunità, per:

- rappresentare uno strumento di stimolo allo sviluppo della "filantropia comunitaria" e alla possibilità di usare le erogazioni della Fondazione come occasione per la raccolta di fondi sul territorio, stimolando la cultura del dono;

- svolgere un'azione di sostegno a singoli progetti del territorio, con la convergenza di risorse di terzi in grado di garantire sostenibilità nel medio-lungo periodo ai progetti stessi.

Al fine di avviare il percorso volto alla costituzione di tale Fondazione, che sarà meglio delineato nell'ambito di un eventuale Piano di Intervento, saranno verificate le relative modalità anche in rapporto con irrepresentanti di interessi del territorio.

Ai fini del presente Documento Programmatico Previsionale si dà atto che il Consiglio Generale, in sede di predisposizione del predetto Documento Programmatico Pluriennale 2014-2015-2016 ha individuato per il relativo triennio, quali settori rilevanti, i seguenti:

- **Arte, attività e beni culturali**
- **Educazione, istruzione e formazione, incluso l'acquisto di prodotti editoriali per la scuola**
- **Volontariato, filantropia e beneficenza**
- **Salute pubblica, medicina preventiva e riabilitativa.**

Per effetto delle richiamate determinazioni dell'Organo di indirizzo, gli stessi vengono pertanto assunti quali settori rilevanti per l'esercizio 2016.

Si dà altresì atto che il Consiglio Generale, in sede di approvazione del mantenimento per l'esercizio 2016 del predetto Documento Programmatico Pluriennale ha ritenuto, quanto allo stesso esercizio, di non procedere ad individuare altri settori di intervento nonché di non determinare in via preventiva l'obiettivo di erogazione per lo stesso esercizio.

La determinazione di tale obiettivo viene quindi assunta in sede di predisposizione ed approvazione del presente Documento Programmatico Previsionale annuale.

Circa la complessiva operatività relativa all'esercizio 2016 nonché – in particolare – agli specifici interventi nei singoli settori rilevanti di cui sopra, ferme al riguardo le previsioni di cui al vigente Statuto, al Regolamento dell'Attività istituzionale ed al Regolamento per l'accesso alle domande di contributo, si assumono a riferimento le relative indicazioni di cui al Documento Programmatico Pluriennale 2014-2015-2016.

Vengono inoltre definite le ulteriori specifiche previsioni di seguito esposte:

- Arte, attività e beni culturali

Nel settore si intende proseguire in via prioritaria la politica di sostegno, realizzata anche nel recente passato, a favore di soggetti terzi particolarmente qualificati di maggiore rilievo e rappresentanza del patrimonio artistico reggiano.

In particolare si intendono sostenere le attività della Fondazione "I Teatri" di Reggio Emilia.

Si conferma inoltre, considerata in ogni caso la limitata disponibilità di risorse finanziarie dedicate, la disponibilità a valutare ulteriori proposte sia in relazione al restauro dell'ingente patrimonio artistico che ad esperienze innovative di promozione culturale del territorio.

- Educazione, istruzione e formazione, incluso l'acquisto di prodotti editoriali per la scuola

Si conferma in via generale l'impegno a sostenere iniziative finalizzate alla qualificazione e specializzazione dell'offerta formativa ed alla promozione di adeguati sbocchi occupazionali, anche attraverso il potenziamento delle dotazioni strumentali e interventi di adeguamento strutturale.

In particolare si interverrà a favore di soggetti che garantiscono servizi a rete, con particolare riferimento al sistema educativo misto per l'infanzia presente a Reggio Emilia (scuole FISM, comunali,

private, statali e cooperative), con interventi - come sopra richiamato - a favore di investimenti strutturali e di qualificazione e innovazione di detti servizi.

Si conferma inoltre la disponibilità a sostenere esperienze educative e progetti di rete rivolti all'età dell'adolescenza, sia relative alla scuola dell'obbligo che a quella superiore, finalizzati al contrasto della dispersione scolastica ed a favorire politiche di inclusione e di valorizzazione della multiculturalità.

Potranno altresì essere finanziati progetti di ricerca ed attività didattiche dell'Università di Modena e Reggio Emilia relativi, in particolare, ai Dipartimenti ed alle Sedi del territorio della Provincia di Reggio Emilia.

- Salute pubblica, medicina preventiva e riabilitativa

Ribadito l'obiettivo generale di sostenere progetti di adeguamento e qualificazione dei servizi e di innovazione professionale e tecnologica, in particolare potrà essere considerato il completamento della Sala Operativa di Gastroenterologia Endoscopica Digestiva dell'Arcispedale Santa Maria Nuova. Potrà altresì essere considerato l'intervento di recupero e riqualificazione di parte del complesso ex San Lazzaro della AUSL di Reggio Emilia.

Si manterrà per quanto possibile il sostegno ai soggetti pubblici gestori dei servizi sanitari territoriali ed a quei soggetti privati che integrano ed arricchiscono l'offerta dei predetti servizi.

- Volontariato, filantropia e beneficenza

Considerata la vastità del settore d'intervento l'azione della Fondazione si concentrerà sulla prevenzione e cura del disagio sociale con la definizione di uno specifico Bando che possa, in continuità con le analoghe iniziative attivate negli esercizi 2013, 2014 e 2015, intervenire in modo mirato individuando i soggetti destinatari del bando, le modalità di intervento e i bisogni cui rispondere. Viene inoltre ribadito l'impegno a sostenere in via generale iniziative a sostegno delle fasce sociali più deboli colpite dalla crisi economica, con supporto a progetti inerenti l'area socio-assistenziale, (mense, servizi ai disabili, ai senza lavoro, ai minori ed a donne in difficoltà con o senza bambini).

Quali beneficiari saranno individuati sia i soggetti pubblici che quelli privati operanti nel settore socio-assistenziale con attenzione specifica a quelle politiche di sussidiarietà orizzontale ritenute più efficaci perché sviluppate da organizzazioni vicine ai soggetti che manifestano tali bisogni.

Sarà inoltre assicurato il sostegno alla Fondazione con il Sud sulla base dell'adesione della Fondazione Manodori al rinnovo del sostegno alla stessa Fondazione con il Sud per il quinquennio 2016-2010, come assunto dal Consiglio ACRI del 21.10.2015, sulla base delle relative conclusioni del Congresso 2015 ACRI di Lucca che aveva impegnato in tal senso le Fondazioni associate già contributrici per effetto dell'Accordo nazionale intervenuto in data 23.6.2010 tra ACRI e Volontariato in scadenza al termine dell'anno corrente.

L'entità del contributo da erogare alla Fondazione per il Sud, in analogia con l'originario Accordo, verrà determinata tempo per tempo in proporzione alla media degli accantonamenti ai fondi per il volontariato (ex art. 15 L. 266/91) effettuati dalle Fondazioni nei tre anni precedenti.

In ogni caso, sarà prestata particolare attenzione al perseguimento, da parte dei soggetti beneficiari delle erogazioni, di iniziative volte al miglioramento anche gestionale delle organizzazioni, al fine di renderle progressivamente autonome ed in grado di auto sostenersi.

Obiettivo di erogazione

L'obiettivo di erogazione dell'esercizio 2016 viene determinato in Euro 3.000.000.

La misura del predetto obiettivo di erogazione, pure significativa, non risulta in ogni caso sufficiente a corrispondere pienamente ai complessivi bisogni del territorio.

La quantificazione delle risorse da destinare ai singoli settori di intervento come sopra individuati è definita nel Prospetto previsionale degli interventi dell'esercizio riportato successivamente alla rappresentazione e al commento del Conto Economico Previsionale dell'esercizio 2016.

Il Conto Economico 2016, come di seguito proposto e a cui si fa rimando per le informazioni di dettaglio, è stato formulato in base alle risultanze delle attività di analisi, valutazione e previsione complessivamente svolte e già in premessa richiamate.

La previsione di avanzo dell'esercizio 2016 da destinare ai fondi per l'attività di istituto, se ed in quanto conseguita, non appare da sola idonea a garantire il raggiungimento dell'obiettivo di erogazione fissato, che sarà conseguito anche attraverso l'utilizzo del Fondo per le erogazioni nei settori rilevanti ancora disponibile dopo la copertura dell'obiettivo di erogazione previsto per il 2015 nonché attraverso il parziale utilizzo del Fondo di stabilizzazione delle erogazioni.

A quest'ultimo riguardo si fa rimando al commento di conto economico di seguito esposto di cui alla

voce 17,B).

Le disponibilità residue rivenienti da esercizi precedenti relative ad altri Fondi inerenti l'Attività d'istituto, più precisamente Fondo acquisto opere d'arte e Fondo acquisto e restauro conservativo-scientifico di immobili strumentali per attività istituzionali, rispettivamente ad oggi pari ad Euro 178.196 e ad Euro 2.258.292, appaiono idonee ad assicurare la possibilità, anche se limitata, di future acquisizioni volte a salvaguardare e valorizzare ulteriormente produzioni artistiche legate al territorio di riferimento ed a consentire la possibilità di procedere alle ulteriori fasi di realizzazione del complessivo progetto di restauro, recupero, riqualificazione e rifunzionalizzazione di parti dei Palazzi da Mosto ed Ex Ancelle di proprietà della Fondazione Manodori, classificate quali immobili strumentali per l'attività istituzionale, la cui ultimazione è ad oggi prevista nel corso dell'esercizio 2016.

CONTO ECONOMICO PREVISIONALE DELL'ESERCIZIO 01/01/2016-31/12/2016

(dati in Euro)

Le componenti positive e negative del conto economico previsionale relativo all'esercizio 01/01/2016 – 31/12/2016, determinate sulla base del criterio della competenza sono riepilogate nel seguente prospetto (predisposto secondo lo schema dell'Atto di indirizzo del 19/04/2001)

I flussi finanziari attesi nell'esercizio sono ipotizzati sulla base della composizione del patrimonio e degli investimenti in essere alla data del 30 settembre 2015.

1	Risultato delle gestioni individuali patrimoniali		724.888
2	Dividendi e proventi assimilati:		4.044.941
	B) da altre immobilizzazioni finanziarie	4.044.941	
3	Interessi e proventi assimilati:		713.760
	A) da immobilizzazioni finanziarie	334.480	
	C) da crediti e disponibilità liquide	379.280	
5	Risultato della negoziazione di strumenti finanziari non immobilizzati		0
9	Altri proventi		695.000
10	Oneri di gestione:		(1.950.000)
	A) Compensi e rimborsi spese organi statutari	(241.000)	
	B) Per il personale	(717.000)	
	C) Per consulenti e collaboratori esterni	(90.000)	
	D) Per servizi di gestione del patrimonio	(64.000)	
	E) Interessi passivi e altri oneri finanziari	(11.000)	
	F) Commissioni di negoziazione	(20.000)	
	G) Ammortamenti	(430.275)	
	H) Accantonamenti	(0)	
	I) Altri oneri	(376.725)	
13	Imposte		(1.139.748)
	AVANZO DELL'ESERCIZIO PREVISTO		3.088.841
14	Accantonamento alla riserva obbligatoria		(617.768)
16	Accantonamento al fondo per il volontariato Fondo presso Regione Emilia Romagna		(82.369)
17	Accantonamento ai fondi per l'attività d'istituto:		(2.388.704)
	A) al fondo di stabilizzazione delle erogazioni	(0)	
	B) ai fondi per le erogazioni nei settori rilevanti	(2.387.963)	
	D) agli altri fondi:	(741)	
18	Accantonamento alla riserva per l'integrità del Patrimonio		(0)
	AVANZO RESIDUO PREVISTO		0

Si commentano di seguito le poste del conto economico scalare di previsione precisando che le simulazioni di redditività prospettica per il 2016 sono state condotte sulla base delle seguenti ipotesi:

1 – RISULTATO DELLE GESTIONI INDIVIDUALI PATRIMONIALI € 724.888

Si ipotizza un risultato delle gestioni patrimoniali pari all'obiettivo annuo di rendimento dichiarato dai gestori (Euribor3m+3%). Il tasso monetario è calcolato sulla base delle previsioni dei mercati finanziari elaborate da Prometeia. La redditività è indicata al netto della fiscalità, fissata al 26% per gli strumenti finanziari ed al 12,5% per gli investimenti in titoli di stato.

2 – DIVIDENDI E PROVENTI ASSIMILATI € 4.044.941

Sono i dividendi attesi dalle partecipazioni strategiche che si stima verranno distribuiti nel 2016 alla Fondazione sulle azioni e quote riferite alle immobilizzazioni finanziarie.

Comprendono:

€ 2.490.125 (dividendo unitario di € 0,15 calcolato su un totale complessivo di n. 16.600.833 azioni ordinarie UniCredit S.p.a., ipotizzando che entro il 31 dicembre 2015 siano dismesse 3 milioni di azioni UniCredit come previsto dalle delibere degli organi della Fondazione nell'ambito della prosecuzione del percorso di diversificazione degli investimenti finanziari al fine di rientrare nei limiti stabiliti nel Protocollo di intesa tra Ministero dell'Economia e delle Finanze e Acri in materia di gestione del patrimonio sottoscritto dalla Fondazione);

€ 834.737 (dividendo unitario di € 2,92 su n. 285.869 azioni ordinarie Cassa Depositi e Prestiti S.p.A.);

€ 232.728 (dividendo unitario di € 0,053 su n. 4.391.100 azioni Iren S.p.A.);

€ 346.848 (dividendo unitario di € 0,16 su n. 2.167.800 azioni Enel S.p.A.);

€ 52.502 (dividendo unitario di € 0,27 su n. 194.452 azioni Banco Popolare S.C.)

€ 88.000 (dividendi da altre partecipazioni minori.)

3 – INTERESSI E PROVENTI ASSIMILATI € 713.760

Sono riferiti:

- ai flussi cedolari netti relativi all'Obbligazione convertibile CASHES stimati su una media del tasso lordo di interesse Euribor a 3 mesi atteso più lo spread del 4,5%, calcolato sulla base delle previsioni dei mercati finanziari elaborate dal consulente Prometeia in ipotesi di pagamento del dividendo cash di UniCredit per un totale stimato di € 334.480;

- agli interessi attivi netti sulle giacenze di liquidità annua per la gestione della tesoreria stimata in circa 10 milioni di euro sui conti correnti bancari della Fondazione calcolati in linea con quelli attualmente riconosciuti dagli istituti di credito presso i quali è depositata la liquidità (0,8%) per un totale stimato di € 59.200;

- agli interessi netti maturabili sul reinvestimento in strumenti finanziari della liquidità rinveniente dalla vendita delle azioni UniCredit (ipotizzata in circa € 16,9 milioni) con una redditività coerente con le indicazioni di mercato attese (2,5%) e comunque non penalizzante rispetto al dividend yield atteso di UniCredit così come indicato dal consensus di mercato per un totale stimato di € 320.080.

9 – ALTRI PROVENTI € 695.000

Sono riferiti agli affitti attivi sugli immobili siti nel comune di Reggio Emilia (parte di Palazzo del Monte) e nel comune di Rubiera (uffici), immobili affittati a Unicredit Business Integrated Solutions S.C.p.A.;

10 – ONERI DI GESTIONE € 1.950.000

Comprendono:

A) compensi, medaglie di presenza e rimborso spese organi statutari per € 241.000. Sono stati determinati secondo le misure vigenti deliberate dal Consiglio Generale il 27 aprile 2015 e stimando un numero di 11 sedute di Consiglio Generale per il calcolo delle medaglie di presenza;

B) oneri per il personale per € 717.000. Sono riferiti agli oneri retributivi diretti e indiretti per il personale dipendente, determinati in base al contratto attualmente applicato sulla base dell'accordo sindacale stipulato il 29/06/2007, calcolati in relazione all'organico della Fondazione nell'assetto di otto unità, con riferimento alle tabelle economiche del C.C.N.L. sottoscritto in sede ABI in data 05.12.2007.

Si stima che una percentuale intorno al 5% del complessivo onere sopra rappresentato sia riconducibile alla formazione del personale relativa ad attività di monitoraggio-valutazione dei progetti, alla comunicazione, al supporto diretto degli stakeholder;

C) oneri per consulenti e collaboratori esterni per € 90.000

Sono costituiti da:

Consulenze strategiche riferite alle scelte di investimento della Fondazione e successivi monitoraggi per € 53.000;

Consulenza per prestazioni afferenti il patrimonio immobiliare per € 2.300
Consulenza fiscale e contenzioso tributario per € 21.700;
Consulenza paghe e consulenza organizzativa oltre a prestazioni di lavoro autonomo diverse da richiedere, di volta in volta, a professionisti esterni per € 13.000;
D) oneri per servizi di gestione del patrimonio per complessivi € 64.000 consistenti in commissioni di gestione e performance riconosciute ai gestori per l'attività di gestione patrimoniale individuale per € 51.000 oltre ad oneri relativi ad un incarico di intermediazione immobiliare per la locazione degli uffici di Piazza Del Monte per € 13.000;
E) oneri per interessi passivi e altri oneri finanziari per € 11.000. Sono riferiti a commissioni e spese bancarie;
F) Commissioni di negoziazione per € 20.000. Sono riferiti alle commissioni di gestione dei gestori.;
G) Ammortamenti per € 430.275
Sono riferiti agli immobili siti nel comune di Rubiera (uffici) e nel comune di Reggio Emilia (Palazzo del Monte) e a mobili e arredi relativi all'allestimento degli uffici nella sede di Palazzo Da Mosto e Fabbricato Ex Ancelle;
I) Altri oneri per € 376.725
Sono costituiti da:
Spese per acquisto servizi tecnici, servizi di vigilanza, contratti di manutenzione su beni mobili e di aggiornamento e assistenza su licenze e software per € 64.500;
Manutenzione su beni immobili di proprietà per € 18.000;
Acquisti di beni di consumo (cancelleria, libri e giornali e acquisti vari) per € 10.000;
Spese per pulizie per € 35.000;
Premi per polizze di assicurazione per € 46.500;
Spese per attività istituzionale (quali prestazioni di servizi in occasione di eventi attinenti le attività istituzionali,) per € 25.000;
Altri oneri diversi (quali spese di trasloco nuova sede, contributi associativi, spese telefoniche, spese postali, spese per viaggi e trasferte, spese di spedizione, spese di ospitalità e rappresentanza, spese condominiali su fabbricato Piazza Del Monte e utenze e oneri relativi ad uffici nuova sede) per € 177.725;
13 – IMPOSTE € 1.139.748
Comprendono :
IRES per € 995.000;
IRAP per € 30.000;
I.M.U. per € 90.000;
Altre (quali imposta di registro e bollo) per € 24.748;
14 – ACCANTONAMENTO ALLA RISERVA OBBLIGATORIA € 617.768
Determinato nella misura del 20% dell'avanzo previsto dell'esercizio di € 3.088.841;
16 – ACCANTONAMENTO AL FONDO PER IL VOLONTARIATO € 82.369
L'accantonamento è determinato nella misura di un quindicesimo del risultato della differenza tra l'avanzo previsto dell'esercizio, meno l'accantonamento alla Riserva obbligatoria e meno l'importo minimo da destinare ai settori rilevanti ai sensi dell'art. 8, comma 1, lettera d), del D.Lgs. 153/99 – come previsto dal punto 9.7 dell'atto di indirizzo del 19/04/2001 del Ministro del Tesoro, del Bilancio e della Programmazione Economica. L'accantonamento, come previsto dall'art.1. comma 1 del D.M. 8/07/1997, andrà destinato nella misura del 50% al Fondo istituito presso la Regione Emilia Romagna;
17 – ACCANTONAMENTO AI FONDI PER L'ATTIVITA' DI ISTITUTO € 2.388.704
Così suddiviso:
B) AI FONDI PER LE EROGAZIONI NEI SETTORI RILEVANTI € 2.387.963
L'accantonamento è determinato nella misura del 100% del risultato della differenza tra l'avanzo previsto dell'esercizio meno l'accantonamento alla Riserva obbligatoria, ai sensi dell'art. 8, comma 1, lettera d), del D.Lgs. 153/99 e rappresenta la quota di reddito destinata all'attività di istituto per soddisfare le erogazioni nei quattro settori rilevanti.
La misura dell'obiettivo di erogazioni previsto per il 2016 in € 3.000.000 appare conseguibile utilizzando:
- l'accantonamento previsto sull'avanzo stimato per il 2016 e destinato ai fondi per le erogazioni nei settori rilevanti di € 2.387.963;
- il Fondo per le erogazioni nei settori rilevanti ancora disponibile dopo la copertura dell'obiettivo di erogazione previsto per il 2015 di € 324.539;
- il Fondo di stabilizzazione delle erogazioni di € 287.498 che, per effetto del predetto utilizzo,

presenterà un saldo pari ad € 15.362.989;

D) AGLI ALTRI FONDI € 751

Importo destinato al Fondo Nazionale per le iniziative comuni delle Fondazioni, promosso da ACRI, finalizzato alla realizzazione di progetti di ampio respiro caratterizzati da una forte valenza culturale, sociale, umanitaria ed economica, e che si alimenta annualmente, a partire dal bilancio di esercizio 2012, con uno stanziamento in bilancio di un importo pari allo 0,3% dell'avanzo di gestione al netto degli accantonamenti a riserve patrimoniali (riserva obbligatoria e riserva per l'integrità del patrimonio).

PROSPETTO PREVISIONALE DEGLI INTERVENTI, SUI PROGETTI PROPRI E DI TERZI, NEI SETTORI RILEVANTI

Settori rilevanti	fondi assegnati
- Arte, attività e beni culturali	€ 500.000
- Educazione, istruzione e formazione, incluso l'acquisto di prodotti editoriali per la scuola	€ 1.100.000
- Volontariato, filantropia e beneficenza (*)	€ 900.000
- Salute pubblica, medicina preventiva e riabilitativa	€ 500.000
TOTALE	€ 3.000.000

(*) La previsione comprende la copertura degli oneri, pari ad Euro 149.006,70, per il sostegno alla Fondazione con il Sud.

La determinazione del predetto importo per il 2016 è assunta con riferimento all'adesione della Fondazione Manodori al rinnovo del sostegno alla stessa Fondazione con il Sud per il quinquennio 2016 – 2020 come da deliberazione del Consiglio ACRI del 21.10.2015 ed è ottenuta in proporzione alla media degli accantonamenti ai fondi per il volontariato (ex art. 15, L.266/91) effettuati dalle Fondazioni nei tre anni precedenti.

DOCUMENTO PROGRAMMATICO PLURIENNALE 2014 – 2016

Introduzione

PARTE I

MISSIONE, VISIONE, RUOLO, GOVERNANCE E STRUMENTI DELLA FONDAZIONE

Missione

Visione

Ruolo

Indirizzo e gestione

Piani di Intervento

Strumenti dell'attività istituzionale

Trasparenza ed efficacia dell'azione

PARTE II

OBIETTIVI STRATEGICI

Patrimonio

Azione filantropica e promozione della filantropia
nella comunità

Settori di intervento per il triennio 2014-2016

Introduzione

Il Documento Programmatico Pluriennale 2014-2016 della Fondazione Cassa di Risparmio di Reggio Emilia Pietro Manodori rappresenta il principale atto di indirizzo strategico del Consiglio Generale attraverso il quale vengono delineati la missione, la visione e il ruolo della Fondazione nei prossimi tre anni.

Il mandato del Consiglio Generale in carica avrà termine nel 2014 e per questo il Documento Programmatico Pluriennale 2014-2016, elaborato sull'esperienza di un quadriennio (2009-2013) senz'altro tra i più difficili nella vita della Fondazione, vuole rappresentare un supporto all'attività del prossimo Consiglio, pur nella consapevolezza della piena autonomia del nuovo organo di indirizzo di recepire in tutto o in parte o rivedere quanto di seguito esposto.

Il difficile contesto economico e sociale in cui la Fondazione si è trovata ad operare negli ultimi anni, ed in particolare la drastica riduzione delle risorse disponibili per le attività istituzionali (conseguente al più ridotto rendimento degli investimenti), ha reso necessaria una profonda attività di revisione che, partendo dal contenuto delle disposizioni statutarie, ha investito tutte le aree per rendere più trasparente ed efficiente il ruolo dei diversi organi ed ottimizzare l'azione sul territorio.

L'attenta valutazione delle esperienze condotte in questi anni, unitamente all'ipotesi di scenari futuri altrettanto critici, ha determinato la consapevolezza dell'ormai indifferibile superamento della concezione tradizionale di erogazione, legata alla mera distribuzione di risorse economiche (tra l'altro sempre più ridotte rispetto ai fabbisogni), per privilegiare un modello basato su una precisa analisi dei bisogni del territorio, nei diversi settori di erogazione, l'individuazione di priorità e la declinazione di piani di intervento.

E' opportuno precisare che nel sistema di generazione e governo delle politiche territoriali, per far fronte ad una crescita progressiva e diversificata dei bisogni sociali con minori risorse disponibili, le amministrazioni pubbliche hanno intrapreso da qualche tempo attività più aperte e partecipate, che presuppongono coordinamento e sinergie tra soggetti, aree e competenze diverse.

In questo contesto, la Fondazione intende proporsi alla comunità di riferimento nel ruolo di soggetto "anticipatore" e "promotore", il cui compito preminente diventa l'identificazione, la sperimentazione e la validazione di nuove e più efficaci risposte ai complessi problemi che caratterizzano la società

odierna.

Gli organi della Fondazione hanno maturato la convinzione che solo la razionalità e la trasparenza del programma, la precisa selezione degli obiettivi di intervento, la disponibilità ad una continua azione di revisione di quanto deliberato, in conformità alle mutevoli esigenze sociali potranno far sì che le risorse dell'Ente possano essere utilizzate nel modo più efficace a servizio della comunità.

Si impongono, in questo percorso, nuove modalità di ascolto del territorio e più strutturate rielaborazioni dei dati, da acquisire, in particolare, nella fase di monitoraggio e verifica dei risultati conseguiti, azioni fondamentali per misurare l'efficacia dell'azione compiuta.

Il Documento Programmatico Pluriennale 2014-2016 rappresenta l'illustrazione della missione, del ruolo e degli obiettivi strategici che la Fondazione intende perseguire nei prossimi anni ed esprime l'esigenza di reinterpretare, in questi tempi difficili, il ruolo di istituzione che agisce in maniera sempre più partecipe ed attiva a sostegno dello sviluppo della comunità e del territorio di appartenenza.

PARTE I

Missione, visione, ruolo, governance e strumenti della Fondazione

Missione

L'attività della Fondazione trae origine da quella del cinquecentesco Monte di Pietà e successivamente della Cassa di Risparmio, ed affonda le sue radici in una cultura di solidarietà e libera iniziativa che ha saputo esprimere grandi reti di sostegno e sviluppo per l'uomo, la realtà e il territorio che ci circonda.

Lo scopo istituzionale della Fondazione è quello di intervenire a favore della comunità, rispondendo ai suoi bisogni, sia per promuovere opportunità che per consolidare situazioni favorevoli, nell'ottica di un miglioramento del contesto sociale e culturale, senza sostituirsi alle Istituzioni ma affiancandosi ad esse.

La Fondazione riafferma quali primarie strategie:

- la collaborazione con le Istituzioni pubbliche, ritenendo l'interazione delle organizzazioni sociali con istituzioni pubbliche efficienti e rappresentative il fondamento del vivere comunitario;
- il sostegno alle organizzazioni della società civile, ritenute infrastrutture che ampliano le risposte ai bisogni sociali e, nel favorire le occasioni di partecipazione dei cittadini alla vita di comunità, rafforzano la coesione sociale.

La Fondazione rappresenta pertanto una risorsa per aiutare le istituzioni civili e sociali a servire meglio la comunità.

È una risorsa, perché dispone di un patrimonio economicamente apprezzabile, ma anche di un patrimonio di professionalità e di reputazione.

È soprattutto questo patrimonio "intangibile" che dovrà essere posto al servizio della comunità in modo nuovo, per facilitare il convergere degli sforzi di istituzioni ed enti attivi sul territorio e favorire l'integrazione delle loro competenze e disponibilità.

L'attività della Fondazione è volta all'aiuto, poiché il suo ruolo è sussidiario rispetto a quello delle organizzazioni che la comunità è in grado di esprimere autonomamente.

L'azione sussidiaria che deve svolgere, in piena coerenza con la sua natura di soggetto privato che opera nella dimensione sociale, in conformità ai principi della nostra Carta Costituzionale¹ ed a note sentenze della Corte Costituzionale², necessita peraltro di contenuti concreti, che la Fondazione riassume nell'azione per favorire e valorizzare, secondo principi di trasparenza ed imparzialità, l'insieme delle risorse e della capacità della comunità di farsi direttamente carico dei propri problemi.

Gli obiettivi che la Fondazione intende perseguire nel prossimo triennio sono:

- la risposta ai bisogni insoddisfatti e/o non manifesti sul piano sociale, culturale ed economico
- l'identificazione di risposte più efficaci a bisogni già noti,

in un'ottica di sussidiarietà nei confronti del pubblico e del privato, attraverso:

- la prioritaria promozione delle azioni di rete
- il prevalente sostegno di progetti qualitativamente innovativi
- sempre più evolute attività di analisi, studio, sperimentazione

¹ La Costituzione, all'ultimo comma dell'art. 118, riconosce il diritto di cittadini, singoli e associati, di svolgere attività di interesse generale, sulla base del principio di sussidiarietà, ed afferma il dovere dell'amministrazione pubblica di sostenere e di favorire l'autonoma iniziativa dei cittadini in questo campo.

² Le sentenze n. 300 e 301 / 2000, che hanno portato al riconoscimento delle Fondazioni quali "espressione delle libertà sociali", "enti originari" non creati ma solo riconosciuti dal legislatore.

e successiva sempre più evoluta valutazione dei risultati.

Visione

L'azione della Fondazione persegue i principi di libertà e promozione umana già posti alla base della nostra Carta Costituzionale e mira al pieno riconoscimento della persona, sia nella sua individualità che nella sua dimensione familiare, sociale e relazionale.

La Fondazione trae dalla sua storia e dal territorio i valori che la guidano, nelle scelte strategiche come nell'attività istituzionale, e che caratterizzano il rapporto con i propri interlocutori.

Con la sua attività la Fondazione contribuisce a creare le condizioni più idonee per lo sviluppo delle capacità individuali e di gruppo, la realizzazione della personalità ed il mantenimento di una vita di relazione significativa, attraverso:

- la rimozione delle barriere (economiche, culturali, di sesso, credo, razza...) che possono ostacolare le possibilità di scelta delle persone;
- il rafforzamento dei legami sociali con i quali il singolo si integra nella comunità, pur con le diverse legittime visioni.

Ruolo

La natura di istituzione privata che persegue finalità di pubblica utilità garantisce alla Fondazione maggior flessibilità rispetto agli enti pubblici, più rigorosamente legati alle procedure ed al servizio nei confronti dell'intera collettività.

La Fondazione può pertanto intervenire anche in singoli settori, con limitazioni quantitative e/o qualitative, con "sperimentazioni" e "nuove politiche" finalizzate alla risoluzione anche solo di alcuni dei problemi individuati.

La rivisitazione del ruolo della Fondazione nella comunità di riferimento, e l'identificazione delle funzioni che potrà utilmente svolgere nel prossimo triennio, nascono proprio da tali considerazioni, oltre che dalla consapevolezza che l'Ente rappresenta solo uno dei molti attori del sistema economico e sociale e deve agire secondo i principi della sussidiarietà.

Ruolo anticipatore

In linea con quanto praticato da altre Fondazioni di origine bancaria, riferimento di comunità anche più estese, la Fondazione vuole assolvere in primo luogo alla funzione di "soggetto anticipatore", cioè istituzione che sostiene l'ideazione, la sperimentazione e la valutazione di risposte innovative sia a nuovi bisogni che a bisogni sedimentati, in settori non presidiati o limitatamente presidiati dalla pubblica amministrazione e dalle realtà private.

Nel prossimo triennio, pur con risorse economiche ed umane probabilmente insufficienti a dare risposte definitive e sistematiche ai problemi della comunità, sarà privilegiato il sostegno alle attività che, per caratteristiche del progetto e/o qualità degli interlocutori, possano rappresentare "best practice" con riferimento agli effetti piuttosto che al contenuto della policy.

Sostenere la capacità di ideare, sperimentare e valutare nuovi modelli di intervento consentirà infatti di aumentare l'efficacia delle politiche, sia pubbliche che private, riducendo gli sprechi e concentrando l'azione collettiva sui modelli più efficaci.

Non si tratta di adottare modalità di finanziamento più originali e quindi disattendere consolidate aspettative del territorio basate sui modelli tradizionali di erogazione, quanto di far emergere quei progetti capaci di rispondere meglio alle attuali esigenze della collettività.

Il monitoraggio e la valutazione del rendimento sociale e del valore generativo dei progetti finanziati consente e consentirà di evitare di ripercorre percorsi e modelli tradizionali, perpetuati per la mera sopravvivenza delle organizzazioni proponenti, nel caso in cui non si producano i risultati previsti.

Con i Regolamenti di recente introduzione, la Fondazione ha confermato di volersi allontanare dal generico sostegno alle organizzazioni ed alle Istituzioni, ancorché concepito quale contributo a progetti, per privilegiare quelle iniziative che:

- manifestino maggiore capacità di lettura del bisogno cui si intende far fronte e più coerente ed adeguata soluzione
- perseguano criteri di sostenibilità economica finanziaria
- espungano profili innovativi nella progettualità e nella capacità di perseguire gli obiettivi.

Nella prima fase, sperimentale, la Fondazione opererà con estrema prudenza, sia per evitare di gravare di oneri di sviluppo progettuale e burocratici gli interlocutori, che per consentire al territorio di recepire le nuove modalità di azione.

Ruolo catalizzatore

L'esperienza di questi anni, caratterizzata dalle difficoltà congiunturali e da sempre minori risorse a disposizione, ha visto le istituzioni pubbliche promuovere, almeno formalmente, sempre più partnership nell'identificazione e realizzazione delle politiche, attraverso percorsi di avvicinamento dei

vari soggetti sotto la regia degli Enti Locali.

La Fondazione, con le proprie risorse finanziarie, umane e reputazionali, e per il carattere neutrale della sua attività, ritiene di poter diventare un catalizzatore primario delle risorse del territorio, il soggetto in grado di riunire intorno a tavoli progettuali i vari attori interessati a rispondere a un bisogno della collettività, per identificare le soluzioni e attivare i processi di risposta, nell'ambito della più ampia programmazione pubblica.

La creazione di occasioni di confronto, la costituzione di partnership e reti tra soggetti di varia natura, porta a molteplici risultati: migliora la comunicazione tra attori e servizi diversi, sviluppa l'attitudine ad analizzare i problemi e a progettare gli interventi, incoraggia la definizione di aree di competenza specializzata, favorisce l'integrazione delle iniziative, stimola a introdurre processi di valutazione delle attività svolte.

La Fondazione, senza peraltro trascendere dalla sua primaria funzione di sussidiarietà dell'azione, può assumere un ruolo propositivo per assolvere a funzioni:

- promozionali delle singole iniziative
- di catalizzatore, attraverso reti tra pubblico e privato
- di costruzione di ambiti di concertazione più aperti

al fine di valorizzare l'attivazione dei cittadini e le risorse di impegno diffuse nel tessuto sociale.

Non può essere posto in dubbio che soluzioni condivise, che godono dell'apporto di più soggetti in rete hanno, in questi tempi, maggiore possibilità di successo e soprattutto, maggiori possibilità di autosostenersi e consolidarsi.

L'esperienza innovativa del Bando rivolto al Terzo Settore, introdotto per la prima volta nel 2013 e volto a favorire la messa in rete di esperienze, ha peraltro confermato che i soggetti più strutturati e meglio organizzati si mostrano in genere più attrezzati anche sotto il profilo della capacità di networking.

La predisposizione di progetti di questo genere può richiedere il raggiungimento di una soglia tecnica difficilmente raggiungibile per molti soggetti associativi di più recente costituzione, che spesso risultano meno inseriti nel contesto delle organizzazioni di secondo livello, meno strutturati ed esperti.

Nel perseguire la competizione progettuale, con destinazione immediata di risorse ingenti, si rischia di ampliare il solco tra le componenti più professionalizzate del Terzo Settore, che non sono necessariamente le più innovative, e le componenti più volontaristiche della galassia solidaristica.

Per evitare questo rischio, la Fondazione intende attivare dispositivi in grado di premiare progetti innovativi e promettenti, anche se espressi da soggetti ancora acerbi sotto il profilo della loro struttura, promuovendo contestualmente la loro capacità di collegamento con le politiche degli Enti Locali e dei soggetti istituzionali che operano nei diversi ambiti di intervento.

La Fondazione presterà in ogni caso particolare attenzione a quei progetti e a quelle realtà che operano in modo sinergico, catalizzando più soggetti, diverse competenze e molteplici risorse, in quanto rispondono alle esigenze della collettività in modo non individuale, ma con dinamiche di rete e di partnership ottimizzando l'utilizzo delle risorse sia economiche che umane.

Al fine di intercettare risorse preziose sul territorio la Fondazione ha in corso l'approfondimento delle attività delegabili ad una Fondazione di Comunità, quale soggetto in grado di stimolare la cultura del dono e rafforzare la comunità.

Ruolo di sostegno del consolidamento di soggetti sociali autonomi ed efficienti

L'azione della Fondazione sarà finalizzata ad accrescere le capacità sociali di affrontare i problemi grazie al sostegno a soggetti che di quei problemi si facciano espressamente carico e che abbiano come obiettivo quello di implementare la loro autonomia ed efficienza.

Con riferimento in particolare al Terzo Settore, la Fondazione sosterrà la nascita ed il consolidamento di soggetti sociali economicamente autonomi.

In questo senso, il sostegno all'Osservatorio Permanente del Terzo Settore deve intendersi quale misura volta all'identificazione delle caratteristiche dei soggetti richiedenti, ai fini delle opportune valutazioni relativamente alla loro struttura ed alla conseguente capacità di dare efficacia e continuità all'intervento.

La Fondazione progressivamente limiterà il sostegno a quelle organizzazioni che non confermino la capacità di procedere autonomamente, rinvenendo altre forme di finanziamento, per evitare di generare forme di puro assistenzialismo.

Questo orientamento è motivato dal fatto che l'attività di sostegno a iniziative che quanto meno nel medio periodo, non trovino un loro equilibrio finanziario ed un'autonoma capacità di sostenersi, impegna per lunghi anni le risorse ed impedisce all'Ente di svolgere il suo ruolo di promotore di innovazione.

Riassumendo, il ruolo della Fondazione è quello di:

Anticipatore	si concretizza attraverso il sostegno all'ideazione, la sperimentazione e la valutazione di risposte innovative sia ai nuovi che ai vecchi bisogni
Catalizzatore	- con la costituzione di tavoli di concertazione per dare risposte sempre più efficaci ai bisogni della collettività - con la capacità di attrarre le risorse economiche presenti sul territorio per realizzare progetti particolarmente importanti e complessi
Sostenitore	si realizza attraverso l'erogazione di contributi a sostegno di progetti innovativi, efficaci e realizzati da soggetti che abbiano come obiettivo quello di implementare nel tempo la loro autonomia economica

La Fondazione, così come ha fatto anche in passato, non intende operare quale gestore diretto di servizi o iniziative, ma come soggetto erogatore di contributi, derivanti dai proventi ricavati dalla gestione del patrimonio.

Il ruolo di promozione dell'innovazione si palesa peraltro particolarmente delicato, poiché in un contesto di risorse scarse, gli organi della Fondazione si espongono alle possibili censure per aver trascurato aree di bisogno, senza porre rimedio agli effetti negativi degli stessi.

Tali critiche, peraltro, sono già emerse in relazione alla discontinuità dei flussi di erogazione, che negli ultimi anni hanno seguito il seguente trend:

<i>anno di riferimento</i>	<i>erogazioni deliberate (migliaia di €)</i>
2012	3.494
2011	5.926
2010	9.531
2009	9.253
2008	9.254
2007	7.763
2006	7.886
2005	7.034
2004	5.094
2003	3.216
2002	3.444
totale erogazioni 2002-2012	71.895

La funzione di erogazione di contributi non deve però sottendere al ruolo di "dispensatore" di risorse a semplice richiesta, ma implica l'identificazione di alcuni problemi relativamente ai quali esercitare gli interventi, che dovranno prevedere:

- l'individuazione delle possibili soluzioni dei problemi
- la definizione delle attività necessarie alla sperimentazione delle soluzioni stesse
- l'individuazione dei soggetti attuatori degli interventi concordati
- la misurazione degli effetti delle azioni avviate
- la valutazione degli esiti complessivi degli interventi.

Indirizzo e gestione

Lo Statuto della Fondazione prevede l'esercizio di ruoli distinti per i differenti organi di governo: al Consiglio Generale, composto dai soggetti designati dal territorio, compete la funzione di indirizzo e di verifica delle attività, mentre al Consiglio di Amministrazione spetta la gestione delle attività stesse.

L'attività d'indirizzo del Consiglio Generale non intende esaurirsi nell'indicazione di astratte finalità, ma si sostanzia nell'individuazione della missione, del ruolo, di alcuni precisi obiettivi di azione e dei risultati attesi.

Le competenze professionali interne al Consiglio Generale risultano così compiutamente valorizzate a beneficio della Fondazione, pur nella chiara distinzione tra le funzioni di indirizzo e quelle di amministrazione.

Il processo di pianificazione strategica della Fondazione si realizza:

- con la determinazione della missione, della visione, del ruolo e della funzione della Fondazione, oltre che attraverso la pianificazione triennale degli strumenti operativi, sanciti nel

presente Documento Programmatico Pluriennale

- con la determinazione di obiettivi specifici di azione, di medio termine, coerenti con la missione e il ruolo della Fondazione, specificati nei Piani di intervento
- con la determinazione delle priorità annuali d'intervento (coerenti con il Documento Programmatico Pluriennale e con i Piani di Intervento) compiuta attraverso il Documento Programmatico Previsionale Annuale, che chiarisce quali strumenti (bandi, progetti o altro) saranno usati dalla Fondazione nel corso dell'anno e ne determina l'avvio operativo
- con la verifica dei risultati conseguiti con l'attività svolta.

Il Consiglio Generale svolge il suo compito di "indirizzo strategico" in via generale con l'approvazione degli obiettivi del Documento Programmatico Pluriennale e con la definizione e l'aggiornamento degli obiettivi da perseguire nel medio termine, contenuti nei Piani di Intervento.

Il Consiglio di Amministrazione svolge il proprio compito gestionale predisponendo il Documento Programmatico Previsionale Annuale, poi sottoposto al Consiglio Generale, e dando attuazione – anno per anno – agli indirizzi stabiliti dall'organo di indirizzo attraverso la gestione operativa degli strumenti filantropici.

Indirizzo (di competenza del Consiglio Generale), gestione (di competenza del Consiglio di Amministrazione) e verifica (di competenza del Consiglio Generale) sono dunque inscindibilmente connessi in un "circolo" funzionale virtuoso, all'interno del quale la verifica delle attività svolte rappresenta la premessa necessaria a riavviare il successivo processo d'indirizzo.

Piani di Intervento

Attraverso il processo di redazione dei Piani di Intervento, ovvero i documenti di indirizzo tematico, la Fondazione, previa interazione con il territorio, ha l'occasione di chiarire con precisione gli obiettivi specifici che intende perseguire nel medio termine.

I Piani saranno di ausilio nel concentrare e focalizzare, per quanto possibile, il contributo della Fondazione, evitando dispersioni di risorse in direzioni o poco produttive o troppo velleitarie, in considerazione delle risorse disponibili.

I Piani consentiranno inoltre, attraverso un'intensa attività di ascolto dei bisogni e confronto con il territorio, di evitare sovrapposizioni con altri soggetti, istituzioni o organizzazioni della società civile.

I Piani di Intervento saranno elaborati sistematicamente e continuativamente da commissioni tematiche che poi trasferiranno al Consiglio Generale ogni valutazione, e potranno essere modificati nel corso del triennio, oppure nel corso di un mandato del Consiglio Generale, in ragione del raggiungimento ovvero dell'impossibilità e/o inopportunità sopraggiunta dell'obiettivo.

Nei Piani saranno identificati con precisione le attività ed i modi in cui il ruolo "anticipatore" della Fondazione può essere esercitato, con la chiara e trasparente determinazione dei temi con i quali la Fondazione vuole confrontarsi e quelli di cui, al contrario, non intende occuparsi.

I Tavoli tematici, che saranno condivisi con gli attori rilevanti del territorio, consentiranno infatti di identificare le più rilevanti opportunità di intervento e, attraverso il processo di rielaborazione interna, consentiranno di articolare priorità e risposte in modo trasparente e responsabile.

Strumenti dell'attività istituzionale

La Fondazione svolge la sua attività attraverso diversi strumenti, alcuni da lungo tempo utilizzati ed altri di più recente introduzione.

I due canali principali per lo svolgimento dell'attività istituzionale sono:

- i bandi, per iniziative in settori o riguardo a temi che la Fondazione ritiene particolarmente rilevanti e rispetto ai quali ritiene opportuno riservare un fondo specifico
- le richieste aperte, per tutte le altre iniziative e proposte non individuate con i bandi, ma che rientrano in uno dei settori rilevanti individuati di triennio in triennio.

Tale secondo canale, attivato principalmente con i progetti presentati da parte dei vari interlocutori, è senz'altro quello più diffuso, pur presentando criticità legate sia alla difficoltà di rendere trasparente ed equa la scelta dei progetti, sia alla difficoltà di valutare l'autosostenibilità del singolo progetto nel tempo.

Con il nuovo Regolamento per l'accesso alle richieste di contributo, predisposto ed approvato nel 2012, la Fondazione ha definito con maggiore chiarezza i criteri utilizzati per selezionare i progetti da finanziare:

caratteristiche del richiedente
capacità di lettura del bisogno e adeguatezza e coerenza della soluzione proposta
innovatività
efficienza
sostenibilità

capacità di catalizzare altre risorse
non sostitutività
monitoraggio e valutazione

Il Regolamento per l'accesso alle richieste di contributo individua anche alcune caratteristiche dei progetti che vengono ritenute "premianti":

completezza e comprensibilità
ideazione e realizzazione in rete
coinvolgimento di personale volontario, in particolare giovanile
capacità di attivare nuove risorse umane
dimensione sovra comunale
raccordo con la progettazione di enti ed istituzioni locali
attività di ricerca in ambito sanitario o sociale
- inoltre -
iscrizione all'Osservatorio Permanente del Terzo Settore (solo per i soggetti del terzo settore)

Con la progressiva individuazione degli obiettivi nei Piani di Intervento, si mira ad un utilizzo più limitato di tali strumenti operativi, anche se le richieste aperte resteranno senz'altro un momento importante per l'ascolto dei bisogni ed il riscontro della capacità di risposta della comunità, anche al fine di evitare arroccamenti autoreferenziali nell'individuazione delle priorità da parte della Fondazione.

I bandi, introdotti nel 2013, sono lo strumento con il quale la Fondazione dedica invece una particolare attenzione all'identificazione di obiettivi specifici e su di essi focalizza la propria azione.

I bandi possono stimolare interventi innovativi e procedure più efficaci, garantiscono equità di trattamento tra tutti i soggetti partecipanti (grazie alla comparazione delle diverse richieste pervenute su un medesimo tema proposto), favoriscono la trasparenza del processo di selezione dei progetti e rendono più agevole l'attività di monitoraggio e valutazione dei risultati conseguiti.

La Fondazione, oltre alle richieste aperte ed ai bandi, può inoltre promuovere progetti propri:

- autonomamente, per il tramite della propria struttura organizzativa
- con la collaborazione di terzi, anche a seguito di appositi accordi e convenzioni, con soggetti interessati pubblici e privati.

Anche i progetti propri devono essere progressivamente collocati entro l'alveo rappresentato dai Piani di Intervento della Fondazione e ripensati come strumento utile a perseguire gli obiettivi individuati come prioritari.

A tal fine andranno attentamente valutati, entro ciascun Piano, i criteri per la selezione degli eventuali destinatari, gli obiettivi dell'assegnazione di sostegno, il suo ammontare, la durata e i criteri per la valutazione dei risultati ottenuti dall'assegnatario.

La Fondazione ha approfondito la possibilità di non selezionare direttamente i destinatari delle erogazioni, ma di affidare, almeno in parte, tale compito ad un soggetto che, per sue caratteristiche, possa meglio assolvere tale compito e soprattutto sia in grado di catalizzare altre risorse del territorio.

Si tratta della Fondazione di Comunità, da realizzarsi con un duplice scopo:

- rappresentare uno strumento di stimolo allo sviluppo della "filantropia comunitaria" e alla possibilità di usare le erogazioni della Fondazione come occasione per la raccolta di fondi sul territorio, stimolando la cultura del dono
- svolgere un'azione di sostegno a singoli progetti del territorio, con la convergenza di risorse di terzi in grado di garantire sostenibilità nel medio-lungo periodo ai progetti stessi.

Da ultimo, la Fondazione può affiancare allo strumento delle erogazioni a fondo perduto l'utilizzo del proprio patrimonio per perseguire obiettivi filantropici, attraverso i cd. Mission connected investment.

Il percorso di approfondimento di tali strumenti, peraltro previsti dal Regolamento per la gestione del patrimonio di recente introduzione, è in corso.

Riassumendo, l'attività istituzionale si realizza attraverso:

Richieste aperte	proposte provenienti dal territorio che per essere finanziate dovranno: <ul style="list-style-type: none"> - fare preciso riferimento agli orientamenti strategici assunti dalla Fondazione e definiti per Statuto o all'interno dei documenti programmatici periodici - rispondere ai requisiti previsti dal Regolamento per l'accesso alle domande di contributo
------------------	--

Progetti propri	progetti rappresentati da iniziative particolari di cui la Fondazione è ideatrice e promotrice, da sola od in partenariato con altre realtà, realizzate per rispondere attraverso soluzioni innovative ad esigenze rilevanti in ambiti di intervento di diversa natura
-----------------	--

Sono attualmente in fase di studio:

Fondazione di Comunità	strumento di promozione dello sviluppo della “filantropia comunitaria” e alla possibilità di usare le erogazioni della Fondazione come occasione per la raccolta di fondi sul territorio, stimolando la cultura del dono
Mission connected investment	iniziative che perseguono scopi finanziari e sociali, che sono collegate strettamente alla missione istituzionale della Fondazione

Trasparenza ed efficacia dell'azione

Comunicazione

La Fondazione, attraverso il ripensamento dei propri processi decisionali ed operativi, sia con l'attività di revisione statutaria, che con l'introduzione di una poderosa riforma regolamentare e di riorganizzazione interna, si è dotata di strumenti volti a consentire la motivazione delle proprie scelte, a rendere trasparentemente conto del proprio operato ed a comunicare i processi che hanno indotto un'azione rispetto ad un'altra.

La Fondazione nel prossimo triennio sarà impegnata nello sforzo costante di comunicazione, sia verso l'interno che verso l'esterno, nella consapevolezza che attraverso la comunicazione si può realizzare quella trasparenza nei comportamenti che, sola, costituisce garanzia di legittimazione e sostegno da parte della comunità in cui la Fondazione opera.

Per quanto riguarda la comunicazione rivolta all'esterno, la Fondazione implementerà l'azione comunicativa seguendo le seguenti linee:

- informazione dei soggetti potenzialmente interessati, per garantire condizioni di equità di accesso a tutti i soggetti che si trovino potenzialmente nelle condizioni di collaborare con la Fondazione o di riceverne i contributi
- prosecuzione dell'attività divulgativa di specifici strumenti (documenti di programmazione, bilancio sociale, ecc.) per far conoscere l'attività svolta dalla Fondazione all'intera comunità locale e nazionale, allo scopo di far percepire agli *stakeholder* un'immagine veritiera della Fondazione stessa, lontana dallo stereotipo dettato esclusivamente dalle dimensioni del patrimonio o dalla sua composizione
- approntamento di strumenti di rilevazione del grado di consenso dei suoi interlocutori, al fine di costituire un utile mezzo di conoscenza delle aspettative legittime dei suoi *stakeholder* e, di conseguenza, adeguare alle mutevoli esigenze del territorio, i propri strumenti di azione.

Per quanto riguarda la comunicazione rivolta all'interno, la Fondazione implementerà un'azione comunicativa seguendo le seguenti linee:

- realizzazione di flussi di informazione adeguati tra organi (Consiglio Generale, Consiglio di Amministrazione e Collegio dei Revisori), che da un lato consentano all'organo di indirizzo di effettuare una efficace valutazione dell'operato del Consiglio di Amministrazione e dall'altro permettano a quest'ultimo di modulare la propria azione alle indicazioni strategiche del Consiglio Generale
- creazione all'interno della Fondazione, attraverso adeguati strumenti (top-down e bottom-up), di una cultura di condivisione della *mission* e degli obiettivi strategici della Fondazione, in modo da trasmettere ai dipendenti ed ai collaboratori un senso di appartenenza, uno spirito di coesione ed una consapevolezza nell'agire che conducano ad una maggiore efficacia ed efficienza nel perseguimento dei risultati.

Monitoraggio e valutazione

La Fondazione, nel prossimo triennio, implementerà i processi di monitoraggio e di valutazione *in itinere* ed *ex post* dell'attività erogativa, al fine di innescare circoli virtuosi che possano indirizzare al meglio gli strumenti posti in essere per il perseguimento degli obiettivi strategici: ciò al fine di ottimizzare le scarse risorse disponibili indirizzandole verso interventi innovativi ed efficaci.

Nel momento in cui l'obiettivo diventa quello di capire cosa viene realizzato, a vantaggio di chi, con quali risultati in termini di impatto sui destinatari e sulla comunità in generale, allora la valutazione amministrativa – che ha rappresentato fino ad oggi lo strumento principale di monitoraggio dei progetti

finanziati – non risulta più sufficiente.

L'azione di monitoraggio, finalizzata al controllo dell'avanzamento delle iniziative finanziate o promosse dalla Fondazione, prevederà dunque procedure e sempre più sistematiche e strumenti idonei alla raccolta di un congruo numero di informazioni e dati utili per misurare lo sviluppo coerente delle fasi di realizzazione e la qualità dei progetti finanziati.

L'azione di valutazione avrà come obiettivo l'analisi dei cambiamenti prodotti dai progetti realizzati. Poiché si tratta di una valutazione onerosa in termini di rapporto risorse/tempo, si valuta quale significativa l'applicazione per i progetti a particolare contenuto innovativo, di cui è possibile valutare la sostenibilità e la riproducibilità su ampia scala (ad esempio: progetti in campo educativo o del welfare).

Negli altri casi, si opterà per una rendicontazione strutturata delle iniziative finanziate o promosse dalla Fondazione, scelte a campione sulla base di precisi indirizzi specifici o necessità di verifica.

Oltre a dotarsi di procedure e strumenti adatti, la Fondazione coinvolgerà nel processo di valutazione tutti i "portatori di interesse", ossia tutti i soggetti a diverso titolo interessati alle ricadute e ai possibili risultati degli sforzi e degli investimenti effettuati.

In questo modo, la valutazione dei risultati dei progetti finanziati, in termini di impatto sul territorio, avrà una duplice valenza: supporterà i processi decisionali, orientando più consapevolmente le scelte strategiche riguardanti l'allocazione delle risorse disponibili, e rafforzerà le competenze delle organizzazioni che otterranno un feedback sul loro operato e potranno affinare la loro capacità di lavorare per progetti e migliorare i servizi offerti.

Formazione ed organizzazione

La Fondazione, per rendere sempre più efficace la propria azione, necessita di processi trasparenti ed efficienti, di persone capaci e motivate, di tecnologie all'avanguardia.

La Fondazione deve conoscere ed aggregare le risorse, intellettuali e materiali, ed avere la capacità di restituire al territorio un patrimonio che diventa il vero e proprio valore aggiunto sociale.

Per questo, non si deve perseguire solo l'obiettivo di accrescere la quantità delle attività filantropiche, ma anche e soprattutto migliorare la qualità dell'impegno e dell'impatto sociale che ne discende.

Gli enti esterni, istituzioni o privati, beneficiari dei contributi o partner di progetto, sono destinatari finali di servizi, e per questo la Fondazione deve orientare i suoi processi affinché vi sia la piena soddisfazione degli interlocutori finali ed emerga con chiarezza l'autentico spirito di servizio.

Il rapporto con il territorio deve essere orientato all'efficienza, al dialogo ed alla trasparenza attraverso il costante processo di miglioramento organizzativo che vede quale momento determinante la qualificazione del personale interno.

La Fondazione sarà attiva nel promuovere la crescita culturale, professionale ed operativa delle proprie risorse umane, al fine di orientare l'ambiente all'innovazione, alla collaborazione ed al trasparente e leale dialogo con il territorio.

PARTE II

Obiettivi strategici

Patrimonio

La Fondazione deve prioritariamente preservare il suo patrimonio e, in secondo luogo, conseguire una remunerazione affinché, in un'ottica di lungo periodo, possa svolgere adeguatamente la sua attività finalizzata al miglioramento della qualità del capitale umano e sociale della comunità.

La gestione del patrimonio è pertanto volta a garantire la sostenibilità del programma di erogazione su base pluriennale, coerentemente con l'avversione al rischio che le è propria.

Il percorso intrapreso nella gestione del patrimonio mira a:

- ottenere nel lungo periodo un rendimento medio in grado di rendere sostenibili i piani erogativi della Fondazione, consentendo altresì la conservazione, nel lungo periodo, del valore di mercato del patrimonio
- esporre nel breve e medio periodo la Fondazione ad un rischio finanziario che non pregiudichi il piano erogativo della Fondazione stessa.

È importante sottolineare che questa impostazione, volta a massimizzare il potenziale erogativo della Fondazione nel lungo periodo, non consente per definizione di ottenere, nel breve periodo, un rendimento tale da finanziare le erogazioni preventivate e conservare il valore reale del patrimonio.

La Fondazione, come avvenuto negli ultimi anni, può pertanto erogare somme eccedenti il rendimento netto, a causa di andamenti avversi dei mercati finanziari, attingendo al fondo di

stabilizzazione delle erogazioni.

Lo sforzo compiuto a decorrere dal 2009, in un periodo di grave crisi economica per sostenere il territorio, pur in presenza di una ridotta redditività del patrimonio, e di un importante piano di capitalizzazione della banca conferitaria, impone ora di determinare in modo rigoroso gli obiettivi perseguiti dalla Fondazione per il futuro, in termini di rafforzamento del patrimonio e stabilizzazione dell'attività erogativa.

La Fondazione ha pertanto valutato l'identificazione di un patrimonio strategico (composto dagli investimenti nella società bancaria di riferimento e da quelli realizzati in collegamento funzionale con gli scopi statutari, cd. Mission connected investment) ed un patrimonio gestito (che deve avere un profilo rischio-rendimento coerente con la necessità di compensare il rischio del portafoglio strategico).

Il patrimonio (inteso quale totale degli elementi dell'attivo patrimoniale) della Fondazione alla data di elaborazione del presente documento è il seguente:

	valore di bilancio (Euro) 30.09.2013	quota % di valore bilancio	valore di mercato (Euro) 08.10.2013
UniCredit S.p.A.	129.394.711	65,59%	147.305.646
Cassa Depositi e Prestiti S.p.A.	8.726.959	4,42%	-
Banco Popolare Soc. Coop.va	1.254.000	0,64%	1.332.000
Altre partecipazioni realtà territoriali (Par.co Spa, REI, Studio Alfa Srl, CRPA, IFOA)	2.457.513	1,25%	-
Obbl. Conv. sub. BK OF NY FR50 EUR CV Cashes - V.N. Euro 10.000.000	6.131.195	3,11%	-
Enel S.p.A.	6.772.091	3,43%	6.570.602
IREN S.p.A.	2.006.733	1,02%	4.509.660
Altri Fondi (Unifortune Conservative, Innogest Capital, Torre RE Fund I, Real Emerging)	7.710.724	3,91%	-
Immobili: Palazzo del Monte (RE)	10.445.274	5,29%	-
Altri Immobili (Rubiera ed ex Ipab)	504.165	0,26%	-
Liquidità in conto corrente	5.506.808	2,79%	-
Crediti - Ratei e risconti	2.897.679	1,47%	
Immobili strumentali	8.515.216	4,32%	
Opere d'arte acquistate e ricevute in donazione	3.528.264	1,79%	
Part. fondo di dotazione Fondazione con il Sud	1.154.678	0,58%	
Part. fondo di dotazione Fondazione Dopo di noi Onlus	50.000	0,02%	
Part. Fondo di dotazione Fondazione Reggio Children	211.251	0,11%	
totale attivo patrimoniale	197.267.261		

Sarà cura degli organi della Fondazione individuare nei prossimi mesi gli investimenti che rappresentano il patrimonio strategico e quelli che rappresentano il patrimonio gestito, con impegno alla costante revisione degli asset (quanto meno in sede di elaborazione dei documenti di programmazione pluriennale) ai fini della loro più idonea collocazione nella ripartizione citata.

Si precisa che gli investimenti collegati alla missione (il cd. Patrimonio strategico) devono essere ispirati a criteri di prudenza e, in ogni caso la loro realizzabilità è vincolata alla:

- capacità di generare, anche potenzialmente, rendimenti economici netti positivi
- presenza di un livello di rischiosità in linea con quello definito per le altre classi di investimento di pari natura
- presenza di un'agevole liquidabilità almeno al termine dell'investimento e una ragionevole protezione da perdite in conto capitale.

La Fondazione sta valutando di conseguire, con riguardo a periodi di durata almeno decennale, un rendimento medio della gestione del patrimonio tale da:

- preservare il valore di mercato del patrimonio netto, rivalutato in base al tasso di inflazione
- fornire risorse finanziarie che consentano di destinare alle attività istituzionali una quota costante e

coerente con la consistenza del patrimonio (attualmente stimata nel 2% della parte del medesimo produttiva di reddito)

- fornire adeguata consistenza al fondo di 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. Si precisa, sul punto, che è stato valutato coerente con le finalità istituzionali della Fondazione il raggiungimento di una consistenza del fondo di stabilizzazione delle erogazioni tale da garantire, anche in assenza di proventi derivanti dalla gestione del patrimonio, un flusso di erogazioni costanti (in linea con la media delle erogazioni dell'ultimo biennio) per la durata di un mandato degli organi (e pertanto pari almeno a 5 anni).

Lo scenario macroeconomico internazionale di riferimento se da un lato conferma un processo di lenta e graduale ripresa, dall'altro incorpora ancora elementi di incertezza.

In prospettiva si consolida l'idea di una ripresa moderata dell'attività economica internazionale con la possibilità di ridurre i gap tra le diverse aree geografiche, ma anche con la persistenza di squilibri più o meno rilevanti destinati comunque a condizionare le aspettative degli operatori economici.

Si deve pertanto attendere una certa volatilità sui rendimenti obbligazionari statunitensi i cui riflessi potrebbero condizionare i mercati europei.

Anche sui mercati azionari c'è da attendersi molta volatilità e un tendenziale processo di maggiore selettività tra settori e, all'interno di essi, tra i singoli titoli, nell'ambito quindi di una tendenziale minore correlazione tra i mercati.

Tali aspetti da un lato confermano che nei prossimi anni potranno aprirsi delle nuove opportunità, dall'altro rendono la situazione finanziaria più complessa, accentuando le esigenze di una maggiore diversificazione sia tra mercati che anche tra forme gestionali.

Il mercato azionario italiano appare ancora relativamente penalizzato, ma per poter immaginare una dinamica che lo avvicini maggiormente agli andamenti degli altri mercati internazionali occorrerà una maggiore chiarezza politica e un progressivo miglioramento della situazione strutturale del sistema bancario, vista l'elevata incidenza che esso ha sia sulla dinamica economica che sul listino borsistico.

Nel confermare pertanto la prosecuzione del processo di "diversificazione", che prevede la progressiva alienazione di azioni nella banca conferitaria al fine di conseguire un maggior equilibrio tra patrimonio strategico (al quale appartiene per definizione l'investimento nella banca conferitaria) e patrimonio gestito, si deve rappresentare come, in tale scenario nazionale ed internazionale, eventuali scelte di investimento alternative dovranno essere effettuate con estrema cautela ed al fine di minimizzare il rischio, anche a scapito del rendimento del patrimonio.

Nell'ambito delle indicazioni generali del Documento Programmatico Pluriennale, il Documento Programmatico Annuale predisposto dal Consiglio di Amministrazione andrà ad individuare, sulla scorta del risultato atteso della gestione e dei flussi finanziari attesi per il triennio, l'obiettivo di erogazione per l'anno successivo.

Da ultimo, si auspica che la Fondazione, terminato il processo di diversificazione rispetto alla partecipazione nella banca conferitaria, possa pervenire, nei prossimi anni a modalità di investimento del patrimonio – nel rispetto dell'obiettivo della sua conservazione e del raggiungimento di una redditività adeguata – che possano, almeno in parte, essere opportunamente orientate al perseguimento delle complessive finalità solidaristiche della Fondazione.

In tal modo la vita della Fondazione non sarà separata in due ambiti distinti (gestione del patrimonio da una parte e spesa dei frutti della gestione dall'altra), ma potrà realizzare circoli virtuosi tra le due attività.

Azione filantropica e promozione della filantropia nella comunità

Gli effetti della crisi risultano tuttora profondi e duraturi anche per la provincia di Reggio Emilia, che storicamente presentava una situazione strutturale relativamente meno problematica di altre aree del nostro Paese.

Le categorie più colpite sono quelle che partono già svantaggiate sul mercato del lavoro: giovani, lavoratori atipici e precari, immigrati con basse qualifiche.

Nel corso degli ultimi anni, la Fondazione ha definito in via generale quale obiettivo prioritario per la propria azione istituzionale l'incremento degli interventi sul sociale a sostegno delle fasce più deboli colpite dalla crisi.

Le criticità rinvenute nella redditività degli investimenti della Fondazione, in un contesto economico difficile, hanno indotto peraltro a razionalizzare l'attività della Fondazione, con una concentrazione di risorse a favore di progetti ed attività oggettivamente indispensabili per il territorio, in grado di fornire risposte vitali ai bisogni degli utenti e dei beneficiari finali e con un'ampia ricaduta sociale.

Gli eventi sismici del maggio 2012 hanno poi indotto la Fondazione a stanziare in via straordinaria risorse per urgenti iniziative post-sisma.

L'esame degli interventi compiuti ha confermato che molti progetti, relativi essenzialmente a servizi alla persona, fanno riferimento ad una pluralità di soggetti attuatori o gestori (enti locali, istituzioni scolastiche, reti private, cooperative sociali, parrocchie, organizzazioni di volontariato...) in grave difficoltà economica, che senza un supporto da parte della Fondazione, sarebbero stati costretti a limitare drasticamente o anche ad interrompere le loro attività.

Pur nella consapevolezza dell'importante funzione svolta da simili organizzazioni, la Fondazione intende nel prossimo triennio evolvere la propria attività, per arrivare a sostenere progetti che, dopo la fase di start up, siano in grado di autosostenersi, anche attraverso la promozione di partnership e reti tra gli attori del sistema e/o attraverso un'attività strutturata di fundraising.

È opportuno sottolineare come gli obiettivi pluriennali di intervento della Fondazione saranno sviluppati e approfonditi anche attraverso il confronto con il territorio, all'interno dei Piani di Intervento, i quali dovranno essere periodicamente rivisti e verificati alla luce dei risultati raggiunti e delle difficoltà incontrate nel tempo.

Le attività della Fondazione si orienteranno al sostegno della filantropia nella comunità e le azioni svolte nei diversi ambiti di intervento settoriale dovranno essere lette principalmente alla luce di questo obiettivo.

A tal fine la Fondazione si impegnerà a favore della creazione e della diffusione di una Fondazione di comunità, rendendo coerenti l'insieme delle azioni volte a conseguire questo risultato, attraverso la creazione di un Piano di Intervento mirato.

Settori di intervento per il triennio 2014-2016

È necessario premettere, sul punto, come la vigente normativa preveda:

- che all'interno dei settori ammessi previsti dalla legge, la Fondazione scelga ogni tre anni in numero non superiore a cinque i settori rilevanti
- che la Fondazione operi in via prevalente nei settori rilevanti, assegnando ad essi il reddito residuo dopo le destinazioni indicate nelle lettere a) b) e c) dell'articolo 8 del D. Lgs. 153/99 e che la restante parte del reddito, dopo le destinazioni sopra indicate, nonché quelle relative al reinvestimento del reddito ed agli accantonamenti e riserve facoltativi previsti dallo statuto, possa essere diretta a uno o più dei settori ammessi.

Tali disposizioni trovano puntuale riscontro all'art. 2 - Scopi della Fondazione del vigente Statuto.

In sede di predisposizione del Piano Programmatico Pluriennale 2011-2013, il Consiglio Generale aveva scelto per il relativo triennio quattro settori rilevanti, ai quali ricondurre l'intera attività di erogazione.

Alla luce della trasversalità e della persistente attualità di tali aree tematiche, si ritiene di confermare anche per il prossimo triennio i medesimi settori quali obiettivi strategici settoriali, e precisamente:

Arte, attività e beni culturali
Educazione, istruzione e formazione, incluso l'acquisto di prodotti editoriali per la scuola
Salute pubblica, medicina preventiva e riabilitativa
Volontariato, filantropia e beneficenza

Le linee di indirizzo previste nel Documento Programmatico Pluriennale, con l'individuazione dei Settori di intervento, saranno via via declinate nei Piani di Intervento che le Commissioni istituite dal Consiglio Generale andranno a definire nei prossimi mesi con l'instaurazione dei Tavoli tematici ai quali saranno chiamati a partecipare i principali referenti territoriali.

Le risorse disponibili per l'attività istituzionale del triennio interessato dal presente Documento Programmatico Pluriennale saranno valutate in sede di approvazione del Documento Programmatico Previsionale Annuale per ogni esercizio, in considerazione del percorso di diversificazione degli asset patrimoniali attualmente in corso e dell'estrema incertezza dei mercati finanziari.

L'azione conoscitiva dei bisogni, realizzata attraverso l'analisi dei risultati prodotti dall'azione della Fondazione nel corso degli esercizi precedenti, e la ricognizione aggiornata dei bisogni in relazione alle aree di intervento della Fondazione, ha consentito di trasporre nel Regolamento per l'accesso alle richieste di contributo le linee guida che consentono di utilizzare al meglio ed in modo trasparente le

risorse disponibili.

a) Arte, attività e beni culturali

La Fondazione ritiene che l'azione di valorizzazione dei beni artistici e culturali possa essere fattore di crescita e competitività per il territorio stesso.

Rivolge la sua attenzione al settore non solo promuovendo e sostenendo interventi "tradizionali" di recupero e di restauro di beni storico-artistici, ma è attenta anche a esperienze più innovative di sostegno ad azioni progettuali di promozione e tutela del territorio, sia rispetto ad un'utenza esterna sia rispetto agli abitanti, per diffondere maggiore consapevolezza culturale e sensibilità nei confronti del proprio contesto di vita, con particolare riferimento alle fasce più giovani della popolazione.

b) Educazione, istruzione e formazione, incluso l'acquisto di prodotti editoriali per la scuola

La Fondazione intende sostenere le politiche dell'apprendere per favorire la crescita formativa di ciascun soggetto, consapevole che lo sviluppo del tessuto sociale ed economico di un territorio e dell'intero paese è direttamente connesso con il suo "capitale umano".

Istruzione e formazione sono garanzia di autonomia e di libera espressione, nonché fattori di inclusione economica e sociale.

La Fondazione intende pertanto confermare il sostegno ad iniziative finalizzate alla qualificazione e specializzazione dell'offerta formativa di tutto il sistema dell'istruzione, sia attraverso azioni di sperimentazione didattica e metodologica, sia attraverso il potenziamento delle dotazioni strumentali e tecnologiche, nonché attraverso interventi di adeguamento strutturale.

L'azione della Fondazione:

mira a sostenere l'istruzione superiore ed universitaria, con interventi finalizzati alla promozione di adeguati sbocchi occupazionali, in coordinamento con gli altri attori delle politiche formative del territorio

interviene sul sistema educativo misto per l'infanzia presente nel territorio (scuole FISM, comunali, private, statali e cooperative), con investimenti strutturali, di qualificazione ed innovazione dei servizi.

La Fondazione privilegerà, tra i tanti, i progetti in rete, che evidenzieranno sinergie e collaborazioni tra i vari interlocutori del settore, strutturati al fine di garantire continuità e auto sostenibilità del progetto, dopo la prima fase di start up supportata dalla Fondazione.

c) Salute pubblica, medicina preventiva e riabilitativa

La Fondazione, come nel passato, intende sostenere progetti di adeguamento e qualificazione dei servizi sanitari e, in particolare, quei progetti di innovazione professionale-tecnologica e di ricerca che hanno un'ampia ricaduta sull'intero territorio.

Si continuerà a favorire il sostegno ai soggetti pubblici che esercitano funzioni di programmazione e gestione dei servizi sul territorio di riferimento e a quei soggetti del terzo settore che integrano ed arricchiscono la risposta al bisogno di servizi sanitari.

d) Volontariato, filantropia e beneficenza

La velocità dei mutamenti sociali in essere ha creato nuovi bisogni, senza peraltro eliminare quelli preesistenti, anche in un territorio tradizionalmente meno esposto alla radicalizzazione di determinati fenomeni sociali.

La realtà locale ha storicamente prodotto strumenti di risposta inseriti in una rete mista di protezione sociale che, ordinariamente dinamica ed efficace, è stata messa a dura prova dalla progressiva riduzione delle risorse disponibili.

In considerazione della vastità del campo di intervento, la Fondazione concentrerà i propri sforzi orientando gli interventi, sulla base di alcuni principi:

- il sostegno della sperimentazione di innovazioni nelle politiche sociali, specie per quello che riguarda la prevenzione e la cura dei disagi, con l'obiettivo di sviluppare nuovi modelli di intervento più efficaci, meno costosi e capaci di fare riferimento a diversi bacini di risorse (economiche e non), così da rendere più facilmente sostenibili gli interventi
- la logica dell'attivazione delle risorse (personali e comunitarie), sostenendo la responsabilizzazione e la compartecipazione dei singoli portatori di bisogno, al fine di incentivarne il reinserimento sociale e disincentivando atteggiamenti passivi e opportunistici
- la promozione ed il sostegno delle reti (istituzionali e informali) sia perché un buon sistema di collegamenti consente di evitare duplicazioni e sovrapposizioni di servizi, sia perché il prodursi dei bisogni è un processo vasto e nessun ente, servizio, organizzazione, impresa è in grado di contemplarne tutti gli aspetti, come nessun singolo soggetto è in grado di fronteggiare la sempre maggiore complessità

- dei bisogni sociali
- il sostegno alle politiche di sussidiarietà orizzontale, sulla base dell'idea che l'evoluzione dei bisogni sociali attribuisca sempre maggiore rilevanza ai bisogni di natura relazionale, più facilmente intercettati e soddisfatti da organizzazioni vicine ai soggetti che manifestano tale bisogno.

È necessario investire nella creazione e nel mantenimento di "reti di sicurezza" che riducano il rischio di marginalizzazione sociale dei cittadini: in questo contesto, non solo le tradizionali condizioni di svantaggio, ma anche fenomeni sempre più diffusi come la perdita dell'impiego danno luogo a conseguenze sempre più pesanti rispetto al passato e possono portare a condizioni di grave bisogno individuale e di vera e propria esclusione sociale.

L'attività della Fondazione si orienterà, pertanto, verso il sostegno alle politiche che non limitano la propria area di intervento alle persone già escluse, ma la estendono anche alle persone a rischio, realizzando efficaci azioni di prevenzione del disagio.

In generale

La Fondazione intende favorire l'integrazione delle diverse tematiche trasversali identificate con i Settori di intervento, avendo cura di gestire le diverse politiche e le azioni in modo coerente e sinergico con le risorse del territorio.

La Fondazione valuterà il sostegno ad iniziative volte al miglioramento anche gestionale delle organizzazioni, al fine di renderle progressivamente autonome ed in grado di auto sostenersi. Avrà altresì cura di sostenere la costruzione di partnership tra soggetti radicati nel territorio per il trasferimento di pratiche eccellenti per favorire il passaggio di conoscenze e buone pratiche da settore a settore.

Nel reindirizzare pertanto la sua azione a sostegno di progetti che siano suscettibili di mobilitare altre risorse ed abbiano la capacità di proseguire l'azione attraverso la generazione diretta di risorse, l'attrazione di proventi futuri o la presa in carico dell'iniziativa da parte di altri soggetti, la Fondazione affiancherà un'attività di promozione delle politiche volte alla coesione sociale attraverso il più agevole accesso alle informazioni ed ai servizi."
