

# **CARTA DELLE FONDAZIONI**

**IMPLICAZIONI ATTUATIVE**

**Documento approvato  
dal Comitato di Presidenza del 30 maggio 2012**

Il presente documento è stato predisposto dai Coordinatori (prof. Cammelli, dr. Miglio e prof. Nuzzo) dei Gruppi di lavoro che hanno lavorato alla predisposizione della Carta delle Fondazioni. Vuole fornire alle Associate un contributo per l'approfondimento delle implicazioni operative dei suoi contenuti.

Ai fini della stesura del documento, si è provveduto a una ricognizione delle diverse prescrizioni della Carta, con l'intento di individuare, in via generale, i suoi primi sviluppi attuativi. Questi ultimi sono stati identificati procedendo ad una astratta ricognizione degli atti in cui i principi e i criteri della Carta potrebbero riflettersi, avuto riguardo allo statuto, ai regolamenti, alle disposizioni attuative e alle procedure operative.

La concreta verifica degli specifici assetti normativi e organizzativi consentirà di valutarne le effettive implicazioni e di definirne i relativi contenuti attuativi.

## LA GOVERNANCE

### 1. AUTONOMIA

Le Fondazioni svolgono la loro attività, interpretando le esigenze e corrispondendo alle istanze del proprio territorio, e operano le loro scelte libere da ingerenze e condizionamenti esterni che ne possano limitare l'autonomia. Il rapporto con gli attori locali, pubblici e privati, è informato da spirito di collaborazione, nel reciproco rispetto delle autonomie e prerogative decisionali.

#### *Implicazioni*

Non richiede un formale recepimento, ulteriore rispetto a quelli già sanciti nella legge e negli statuti, ma un riferimento continuo nell'operatività concreta, attraverso contatti che favoriscano il dialogo e il confronto con gli attori locali, il cui grado di formalizzazione andrà valutato caso per caso.

### 2. RESPONSABILITÀ

Le Fondazioni operano nell'esclusivo interesse generale delle comunità di riferimento e rispondono del loro operato in conformità ai principi della presente Carta.

Nel perseguire gli obiettivi di missione, elaborano strategie di intervento e modalità operative di azione tenendo opportunamente conto delle istanze e dei bisogni provenienti dal territorio e provvedendo a comunicare alle comunità di riferimento, nelle forme ritenute più idonee, le decisioni assunte e i risultati conseguiti.

#### *Implicazioni*

Il principio richiede una verifica della congruità delle modalità operative di ascolto delle comunità locali e di comunicazione delle decisioni assunte e dei risultati conseguiti. A esito di tale verifica andrà valutata l'opportunità di confermare o modificare l'impostazione e/o l'applicazione delle modalità prescelte.

### 3. RAPPRESENTATIVITÀ

Nel processo di composizione degli organi di indirizzo le Fondazioni adottano le misure idonee a favorire, nel rispetto del principio di efficiente funzionamento, la presenza di personalità in grado di concorrere proficuamente alla loro attività e alle loro finalità istituzionali, perseguendo un'adeguata presenza di genere.

#### *Implicazioni*

Il principio richiede una verifica della composizione dell'organo di indirizzo ad esito della quale andrà valutata l'opportunità di procedere su più piani e per più profili, come la revisione/integrazione della relativa disposizione statutaria ovvero della disciplina regolamentare, ad esempio valutando l'opportunità di potenziare o integrare la composizione tramite quote di genere, designazioni pluralime tra cui scegliere il componente, ipotesi di cooptazione.

Il principio trova collegamenti con i principi 4. e 6.

### 4. AUTOREVOLEZZA E COMPETENZA DEGLI ORGANI

I componenti degli organi, oltre al possesso dei requisiti di onorabilità previsti dalla legge, sono portatori di professionalità, competenza e autorevolezza in grado di contribuire al perseguimento delle finalità istituzionali. Nella nomina e nella revoca dei componenti degli organi di amministrazione e di controllo, l'organo di indirizzo assume le proprie

determinazioni al fine di individuare le soluzioni più adeguate ad assicurare il conseguimento dei programmi di attività e a preservare il corretto funzionamento dell'Ente.

#### *Implicazioni*

Il principio richiede una verifica allargata alle eventuali norme e procedure interne relative alla formazione degli organi, ad esito della quale potrà emergere la necessità della relativa integrazione o adozione per assicurare requisiti o procedure più idonee ad assicurare un assetto dell'organo adeguato alle finalità prescelte.

#### 5. INDIPENDENZA DEGLI ORGANI

I componenti degli organi concorrono, in posizione di parità e in un positivo e costruttivo rapporto dialettico, a formare la libera volontà delle Fondazioni. Agiscono nell'esclusivo interesse delle Fondazioni e non sono rappresentanti degli enti designanti, né a questi rispondono. Sono tenuti alla piena osservanza di principi di riservatezza e di deontologia professionale, anche nei rapporti con i mezzi di comunicazione.

#### *Implicazioni*

Il principio implica una verifica delle disposizioni interne concernenti il funzionamento degli organi - con specifico riferimento all'indipendenza, riservatezza e conflitti di interesse dei componenti - in base alla quale intervenire anche attraverso la definizione di norme comportamentali nel regolamento degli organi ovvero mediante la sottoscrizione di impegni di trasparenza e discrezione di ogni componente.

#### 6. TRASPARENZA

Le Fondazioni individuano i soggetti cui spetta la designazione dei componenti l'organo di indirizzo e disciplinano le modalità attraverso le quali gli stessi partecipano effettivamente alla formazione del medesimo. Definiscono altresì le procedure di nomina dei designati, esplicitando e rendendo pubbliche le relative modalità individuate secondo criteri idonei ad assicurare esperienze e saperi adeguati alle finalità statutarie prescelte, a salvaguardare l'indipendenza dei singoli componenti e dell'organo nel suo complesso, nonché la sua equilibrata composizione.

Le Fondazioni identificano opportune modalità per rendere pubblici i percorsi professionali e le competenze dei componenti degli organi.

Al fine di effettuare in autonomia le migliori scelte nell'interesse proprio e delle comunità di riferimento, le Fondazioni provvedono, in particolare, a esplicitare i profili di competenza ritenuti idonei a ricoprire gli incarichi all'interno degli organi, l'eventuale adozione di modalità di designazione dei componenti degli organi di indirizzo basate sull'indicazione da parte dei soggetti designanti di più candidati tra cui effettuare la selezione, l'individuazione degli ambiti nei quali i designati devono aver maturato i requisiti e la definizione dei procedimenti di accertamento del possesso dei requisiti richiesti.

#### *Implicazioni*

Il principio richiede una verifica dei contenuti delle disposizioni statutarie e regolamentari in tema di nomina dei componenti dell'organo di indirizzo.

Nello specifico, l'esame è rivolto preliminarmente ad accertare che le disposizioni concernenti le modalità di designazione siano idonee a salvaguardare l'autonomia di nomina della Fondazione, nel rispetto delle prerogative dei soggetti designanti, della parità di trattamento dei candidati e del possesso dei requisiti necessari. In quest'ambito, si renderà altresì necessario verificare se le attuali disposizioni consentono di avere nell'ambito

dell'organo quella adeguata composizione e presenza di professionalità e di genere funzionali alla più efficace attività di indirizzo della Fondazione.

Quindi, l'esame, dovrà riguardare le procedure in atto di accertamento dei requisiti e di nomina dei designati, sotto il profilo della trasparenza, oggettività e funzionalità dei criteri individuati.

Ad esito di tali verifiche, potrà emergere la necessità di una riflessione sulle modalità di recepimento del principio intervenendo:

- sullo statuto, in modo coordinato con riferimento alla formulazione delle candidature (designazioni individuali o multiple), all'individuazione degli ambiti e dei settori di competenza per le designazioni, alla presenza di meccanismi che consentono di integrare le professionalità nell'organo di indirizzo, come ad esempio forme di cooptazione;
- sulle procedure/regolamento di nomina, per un rafforzamento dei criteri di pubblicità dei criteri di nomina e di pubblicità dei requisiti dei nominati.

## 7. INCOMPATIBILITÀ E INELEGGIBILITÀ

Al fine di salvaguardare la propria indipendenza ed evitare conflitti di interesse, la partecipazione agli organi delle Fondazioni è incompatibile con qualsiasi incarico o candidatura politica (elettiva o amministrativa). Le Fondazioni individuano le modalità ritenute più idonee per evitare l'insorgere di situazioni di conflitto di interessi, anche ulteriori rispetto alle predette fattispecie.

Le Fondazioni individuano inoltre opportune misure atte a determinare una discontinuità temporale tra incarico politico svolto e nomina all'interno di uno dei loro organi. La disciplina di eventuali ipotesi di discontinuità tra cessazione dalla Fondazione e assunzione successiva di incarichi politici (elettivi o amministrativi) è rimessa alla sottoscrizione di "impegni morali" o alla stesura di un "codice etico".

### *Implicazioni*

Il principio richiede una verifica dei contenuti delle disposizioni statutarie e regolamentari concernenti le nomine dei componenti e il funzionamento degli organi.

Con riferimento alle situazioni di conflitto di interesse, la verifica potrà richiedere l'introduzione nello statuto di eventuali nuove fattispecie in relazione a quelle richiamate. A titolo meramente esemplificativo si elencano di seguito alcune delle fattispecie individuate dal legislatore<sup>1</sup>.

Quanto alle ipotesi di discontinuità, il recepimento del principio, che può fare riferimento alle fattispecie di incompatibilità politiche già individuate negli statuti, potrà aver luogo in sede statutaria ovvero all'interno di specifiche norme di funzionamento degli organi. La

---

<sup>1</sup> Fattispecie desunte dagli statuti e dalle norme in tema di EELL:

- componenti delle assemblee legislative o degli organi esecutivi, nazionali, europei e regionali;
- cariche di cui all'art. 58, comma 1, primo periodo, del TUEEL (d.lgs. n. 267/2000), ossia quelle di: sindaco o presidente di provincia e delle città metropolitane, componenti dei consigli comunali, provinciali e delle relative giunte, presidente e componente dei consigli circoscrizionali, dei consorzi, presidente e componenti dei consigli e delle giunte delle unioni di comuni, consigliere di amministrazione e presidente delle aziende speciali e istituzioni, presidente e componente degli organi delle comunità montane, isolate o di arcipelago;
- amministratore di enti, istituti o aziende soggetti a vigilanza da parte della regione, del comune, della provincia o dagli stessi organismi sovvenzionati in modo continuativo
- direttore generale, direttore amministrativo e direttore sanitario delle aziende sanitarie locali e ospedaliere
- segretari e direttori generali comunali e provinciali;
- candidature a elezioni primarie.

sede statutaria sembra essere quella più idonea per la discontinuità in entrata, costituendo una ipotesi di ineleggibilità di carattere generale che incide sulle prerogative di designazione da parte dei soggetti individuati dagli statuti. L'introduzione di un tempo minimo (in alcuni statuti definito in un anno) fra la cessazione della carica esterna e l'assunzione di quella interna rappresenta una ipotesi di interruzione. La discontinuità in uscita per i casi di candidature esterne rilevanti potrà trovare evidenza negli statuti fra le ipotesi di cessazione dall'incarico in termini di incompatibilità, ovvero essere definita nell'ambito del codice etico o in atti individuali assunti dal singolo componente in sede di insediamento, eventualmente accompagnati da forme disincentivanti, in base al quale l'interessato si impegna a non candidarsi per gli incarichi ritenuti dallo statuto incompatibili prima che sia decorso lo stesso tempo previsto per le ipotesi di discontinuità in entrata.

#### 8. AUTOREVOLEZZA E COMPETENZA DELLE NOMINE IN SOCIETÀ CONTROLLATE E PARTECIPATE

La designazione dei componenti degli organi di società controllate e partecipate ha luogo secondo criteri volti a garantire autorevolezza e competenza dei nominati, in funzione delle caratteristiche della società e del ruolo da ricoprire. Le nomine sono effettuate nell'esclusivo interesse delle società controllate o partecipate.

##### *Implicazioni*

Il principio richiede una verifica delle norme interne di funzionamento degli organi, ad esito della quale provvedere ad una implementazione anche attraverso la definizione di norme comportamentali.

#### 9. STABILITÀ E CONTINUITÀ

Le Fondazioni adottano idonee misure in grado di garantire l'unitarietà operativa e l'univoca rappresentanza dell'ente - assicurate in via primaria dall'unicità della figura del presidente - salvaguardando la distinzione dei ruoli e dei compiti degli organi, e di evitare che il rinnovo degli organi possa creare situazioni di instabilità nella *governance* o di discontinuità nell'azione. In tal senso, nel rispetto del limite di numero dei mandati previsto dalla normativa e di una ragionevole durata delle cariche atti a contemperare l'esigenza di continuità dell'azione degli organi con quella del loro ricambio, le Fondazioni possono identificare modalità (quali il rinnovo parziale e scaglionato nel tempo dei componenti del medesimo organo; la sfasatura temporale nella scadenza degli organi; la loro differente durata; ecc.), atte a garantire, al necessario ricambio, condizioni di gradualità, privilegiando, in ogni caso, la stabilità e la funzionalità.

Le Fondazioni riconoscono alla struttura operativa un ruolo rilevante nello svolgimento della propria funzione istituzionale in termini di imparzialità, adeguatezza e continuità operativa e promuovono la formazione e la crescita delle professionalità necessarie in funzione della loro dimensione e operatività.

##### *Implicazioni*

Il principio richiede una verifica dei contenuti delle disposizioni statutarie concernenti il funzionamento degli organi, con riferimento al ruolo del presidente, alla durata degli incarichi, al processo di rinnovo e alla struttura operativa.

L'unicità operativa e l'univoca rappresentanza dell'ente richiede che siano quantomeno attribuiti al presidente della Fondazione la rappresentanza legale dell'ente, la partecipazione ai lavori dell'organo di indirizzo, senza diritto di voto, la presidenza dell'organo di amministrazione, nonché il compito di stimolo e coordinamento della Fondazione.

L'esigenza di garantire la continuità dell'azione della Fondazione, assicurata non solo dalla struttura ma anche da una stabilità nella *governance*, implica una ricognizione statutaria delle norme che attengono principalmente alla disciplina del funzionamento degli organi di indirizzo e di amministrazione. A seguito di tale ricognizione potrà emergere la necessità di promuovere un adeguamento statutario che salvaguardi l'indispensabile rapporto di responsabilità fra gli organi, soddisfatti in modo graduale l'esigenza di continuità con quella di avvicendamento, combinando convenientemente la durata e le modalità di ricambio degli organi. Fra le varie fattispecie tese a dare continuità all'azione degli organi, desumibili dalla lettura degli statuti, si segnalano:

con riferimento all'organo di amministrazione,

- la previsione di una scadenza intermedia rispetto a quella dell'organo di indirizzo e preferibilmente coincidente con l'approvazione del bilancio;

con riferimento all'organo di indirizzo,

- la scadenza individuale dei singoli componenti;
- il rinnovo parziale dell'organo, scaglionato nel tempo, con disciplina delle sostituzioni.

Con riferimento alla struttura operativa e al rafforzamento della relativa professionalità, l'intervento potrà introdurre o integrare la disciplina di profili quali le procedure di selezione e gestione del personale, la relativa formazione e aggiornamento, la separazione di compiti e di responsabilità tra istruttoria e determinazioni finali assunte dal CdA, l'adeguatezza delle risorse alle attività e finalità perseguite.

## 10. ECONOMICITÀ

In conformità al criterio generale di buon uso delle risorse, le Fondazioni determinano l'entità dei compensi dei propri organi in funzione delle responsabilità e degli impegni associati alle relative cariche, nonché della loro congruità rispetto alla natura istituzionale dell'Ente, alla dimensione, alle finalità perseguite e agli oneri di gestione complessivi.

### *Implicazioni*

Il principio richiede una verifica dei criteri utilizzati per l'individuazione dei compensi dei componenti, che andranno individuati tenendo conto della dimensione delle risorse disponibili, dell'attività svolta dai diversi organi e dai singoli componenti, in rapporto di congruità con gli oneri di gestione complessivi, nonché della compatibilità con le finalità non lucrative perseguite e il contesto territoriale di riferimento.

## 11. COOPERAZIONE CON ALTRE FONDAZIONI

Le Fondazioni favoriscono la collaborazione con altre Fondazioni di origine bancaria per conseguire obiettivi comuni coerenti con la propria missione sia attraverso relazioni dirette tra Fondazioni, sia attraverso il coordinamento dell'Acri o degli organismi associativi regionali.

### *Implicazioni*

Non richiede un formale recepimento, ma un costante riferimento nell'operatività concreta. Il principio trova collegamenti con il principio 1.1 della sezione relativa all'Attività istituzionale.

# L'ATTIVITA' ISTITUZIONALE

## 1. PRINCIPI DI PROGRAMMAZIONE E DI GESTIONE DELL'ATTIVITÀ ISTITUZIONALE

### 1.1. TERRITORIALITÀ

Le Fondazioni sono radicate nel territorio da cui hanno avuto origine. In relazione alla propria tradizione storica e alla propria dimensione, ognuna definisce gli ambiti di operatività nonché condizioni e modalità secondo cui partecipa alle iniziative sovra territoriali anche in collaborazione con le altre Fondazioni, italiane e straniere.

#### *Implicazioni*

La territorialità è di norma già recepita negli statuti. Il principio, quindi, non richiede un formale recepimento. Tuttavia potrebbe essere opportuno integrare il regolamento per l'attività istituzionale, ove non siano già definite le modalità operative, anche in relazione alle iniziative sovra territoriali, attraverso la definizione delle condizioni che possano renderle praticabili (a titolo esemplificativo: maggiore efficacia degli interventi, perseguimento di economie di scala, visibilità dell'azione, opportunità di apprendimento, esigenze di partecipazione a iniziative proposte dalle realtà associative, ecc.).

### 1.2. ASCOLTO

L'interazione con le comunità dove sono radicate è un valore imprescindibile, che viene perseguito secondo modalità e forme adeguate alle realtà di riferimento, dando ascolto e interpretando le istanze ritenute più meritevoli di attenzione.

#### *Implicazioni*

Il principio potrebbe trovare recepimento nelle pratiche e nelle modalità operative inerenti alla definizione delle linee programmatiche e alle attività periodiche di rendicontazione, anche attraverso l'esplicitazione dei processi di interazione con le comunità nell'ambito delle procedure relative alla definizione dei percorsi finalizzati alla elaborazione delle strategie erogative. Le modalità di ascolto terranno conto del grado di rappresentatività dell'Organo di Indirizzo, della varietà e numerosità delle realtà presenti sul territorio, dei settori prevalenti in cui opera la Fondazione, delle sue dimensioni e risorse.

### 1.3. PROGRAMMAZIONE

Le Fondazioni operano secondo metodi di programmazione annuale e pluriennale. Nella definizione delle linee programmatiche, individuano, sulla base delle competenze e delle esperienze acquisite, i settori, gli ambiti e le modalità di intervento, in relazione alla propria visione e alla significatività dei bisogni e delle esigenze rilevate, anche mediante il confronto con i soggetti più rappresentativi delle realtà locali.

#### *Implicazioni*

Ove necessario, il principio della programmazione trova formale espressione nello statuto, nel regolamento dell'attività istituzionale e nelle procedure connesse alla elaborazione delle strategie di intervento.

### 1.4. SUSSIDIARIETÀ

In conformità al principio costituzionale di sussidiarietà, definiscono in piena libertà e indipendenza la propria strategia di intervento, senza svolgere un ruolo di sostituzione o supplenza di altre istituzioni.

### *Implicazioni*

E' un principio sancito nella legge. Appare opportuno un richiamo alla sussidiarietà anche nello statuto, corollario dell'autonomia e dell'indipendenza della Fondazione.

#### 1.5. AUTONOMIA NELLE SCELTE

Le Fondazioni individuano autonomamente le modalità di intervento ritenute più idonee per il perseguimento delle proprie finalità statutarie, attraverso sia il finanziamento di iniziative promosse da terzi, che la realizzazione di iniziative proprie, nel rispetto dei principi di trasparenza e di non discriminazione, dando rilievo alla valenza sociale, economica e ambientale delle iniziative.

### *Implicazioni*

L'autonomia gestionale è un principio sancito dalla legge. Appare però opportuno che il contenuto, come articolato nella Carta, trovi espressione nel regolamento per l'attività istituzionale, provvedendo, ove necessario, ad una sua integrazione.

#### 1.6. ALLOCAZIONE E GESTIONE DELLE RISORSE

Le Fondazioni operano secondo criteri di economicità, perseguendo obiettivi di efficienza e di efficacia, anche attraverso il confronto con esperienze e prassi poste in essere da altre fondazioni italiane e internazionali. Mettono in atto politiche attive di bilancio volte a stabilizzare le erogazioni nel tempo e a realizzare un'equilibrata destinazione dei proventi tra impegni annuali, pluriennali e continuativi.

### *Implicazioni*

Il principio richiede un riferimento nella concreta attività di gestione e di destinazione delle risorse. In particolare, assumerà specifico riferimento nella definizione delle politiche di bilancio relative alle finalità istituzionali.

#### 1.7. COMUNICAZIONE

Le Fondazioni hanno cura di porre in essere le opportune azioni volte a fare conoscere il percorso di rilevazione delle esigenze del territorio e i contenuti programmatici della propria attività.

### *Implicazioni*

Il principio ribadisce l'impegno della Fondazioni ad assicurare la trasparenza del percorso programmatico seguito, nelle forme ritenute più adeguate, attraverso gli stessi documenti programmatici e in occasione dell'illustrazione dei programmi annuali o pluriennali di attività. Si tratta di rendere espliciti, comprensibili e motivati i processi decisionali che hanno portato la Fondazione a identificare quelle specifiche linee di intervento programmatiche.

#### 1.8. RENDICONTAZIONE

Le Fondazioni danno conto dell'attività svolta e dei risultati conseguiti attraverso idonei strumenti informativi e divulgativi che assicurino un agevole accesso alle informazioni e la loro più ampia diffusione.

### *Implicazioni*

Le Fondazioni già provvedono a rendere note le iniziative realizzate, di norma tramite il bilancio di missione o sociale, che solitamente è reso disponibile sui siti Internet di libero accesso, che ne assicurano l'ampia diffusione. Rispetto a tale rendicontazione, il principio richiede di integrare le informazioni relative all'attività istituzionale con una relazione che fornisca indicazioni circa il raggiungimento degli obiettivi che la Fondazione intendeva perseguire negli ambiti di intervento, le eventuali criticità riscontrate e le azioni intraprese per superarle.

Il principio trova collegamenti con i principi 3.2 e 3.4.

## **2. PRINCIPI E CRITERI PER LA INDIVIDUAZIONE E LA VALUTAZIONE DELLE INIZIATIVE**

### **Principi che informano il processo**

#### **2.1. TRASPARENZA**

Le Fondazioni individuano e informano i propri *stakeholder*, utilizzando le modalità e gli strumenti ritenuti più idonei, circa il processo mediante il quale pervengono all'individuazione delle iniziative da sostenere, siano esse di terzi che proprie. La trasparenza con riferimento alle condizioni di accesso, ai criteri di selezione e agli esiti del processo di individuazione delle iniziative di terzi da finanziare, nonché del percorso di identificazione di progetti propri, rappresentano elementi di fondamentale importanza, che trovano evidenza in apposite e pubblicizzate determinazioni.

### *Implicazioni*

I processi attraverso i quali vengono individuati i progetti di intervento sono definiti nel regolamento per l'attività istituzionale, in cui possono trovare riferimento, ove non diversamente previsto in delibere specifiche, anche i contenuti delle diverse fasi (programmazione, accesso, selezione, esiti e rendicontazione) sia per i progetti propri, che per quelli di terzi. Il principio richiamato richiede la pubblicizzazione delle informazioni procedurali contenute in tali atti, sia preliminarmente ai processi di selezione, attraverso la comunicazione nei disciplinari delle condizioni di ammissibilità e dei criteri di selezione, sia successivamente, attraverso la comunicazione, ad esempio mediante il sito Internet e/o comunicazione diretta ai partecipanti, dell'esito del processo di selezione.

Il principio trova collegamenti con il principio 3.1

#### **2.2. IMPARZIALITÀ E NON DISCRIMINAZIONE**

La individuazione delle iniziative da sostenere avviene sulla base di criteri definiti, che consentano di perseguire al meglio gli obiettivi di missione, escludendo situazioni di conflitto di interessi e ingerenze esterne. L'eventuale impiego di professionalità esterne nel processo di selezione avviene nel rispetto dell'indipendenza di formazione del loro giudizio di valutazione.

Nel processo di individuazione delle iniziative, nel rispetto dei requisiti e dei criteri definiti, viene garantita la parità di trattamento.

### *Implicazioni*

L'imparzialità dell'azione della Fondazione è connaturata alla missione perseguita e ne garantisce l'indipendenza del ruolo. La sua salvaguardia rileva nelle formulazioni statutarie, nelle disposizioni regolamentari e nelle norme procedurali che attengono alle modalità operative sia generali sia specifiche connesse ad apposite operazioni. Il principio in esame

implica una verifica delle richiamate fonti ad esito del quale procedere all'introduzione o alla migliore esplicitazione di formule di garanzia di obiettività, nella definizione di regole in tema di conflitto di interesse, di criteri di selezione e di formazione di eventuali commissioni di valutazione dei progetti e iniziative.

La parità di trattamento implica l'assenza di discriminazioni fra progetti e proponenti che non siano riconducibili ad un obiettivo processo di selezione basato su criteri predefiniti elaborati nel rispetto delle norme nazionali e internazionali in materia di occupazione, impiego, formazione e accesso a beni e servizi.

### 2.3. COMPARAZIONE

Nel processo di selezione delle iniziative attraverso bandi le Fondazioni procedono a una valutazione di merito sia assoluta sia comparativa rispetto ad altre iniziative di analogo contenuto. Similmente, i "progetti propri" sono realizzati a seguito della valutazione di possibili soluzioni alternative per perseguire con maggiore efficacia ed efficienza gli obiettivi programmati.

#### *Implicazioni*

Il principio della comparazione fra progetti assume rilievo sia operativo che normativo, concorrendo al perseguimento degli obiettivi di efficacia e di efficienza degli interventi.

Dal punto di vista applicativo rappresenta un fattore di valutazione da richiamare nel regolamento per l'attività istituzionale al quale uniformare la selezione sia dei progetti elaborati in proprio, che di quelli proposti da terzi e da implementare attraverso, ad esempio, la formazione di graduatorie definite sulla base di "griglie di valutazione"

### 2.4. ACCESSO ALL'INFORMAZIONE

Le Fondazioni mettono in atto le opportune procedure operative per fornire ai richiedenti informazioni circa lo stato di avanzamento delle pratiche e gli esiti del processo di selezione.

#### *Implicazioni*

Il principio costituisce un corollario del più generale principio di trasparenza e implica l'attivazione di soluzioni operative che consentano ai richiedenti contributi un accesso di ordine informativo circa lo stato delle pratiche e i loro esiti. Può trovare riferimento nel regolamento per l'attività istituzionale e/o nei disciplinari delle iniziative promosse dalla Fondazione.

Il principio trova collegamenti con il principio 2.1

### 2.5. ECONOMICITÀ

Le risorse destinate dalle Fondazioni al processo di individuazione e selezione delle iniziative sono commisurate alla dimensione delle disponibilità e alla complessità dei contenuti oggetto di valutazione. Le Fondazioni pongono massima attenzione al bilanciamento tra l'esigenza di efficacia del processo di individuazione delle iniziative e i costi a esso collegati.

#### *Implicazioni*

Il principio trova esplicitazione e collegamento con il principio 2.6. L'economicità della gestione, dettame normativo che uniforma l'intera attività delle Fondazioni, costituisce canone di riferimento anche per la gestione delle erogazioni. Esso può trovare richiamo nel regolamento per l'attività istituzionale o nei protocolli operativi.

## 2.6. ADATTABILITÀ

Il processo di individuazione delle iniziative viene adattato, nel rispetto dei principi descritti, ai diversi contesti con riguardo alle modalità di valutazione, alle caratteristiche dei potenziali beneficiari, alla dimensione delle risorse a disposizione e agli ambiti di intervento.

### *Implicazioni*

Il principio non richiede un formale recepimento essendo un'esplicitazione di quello di economicità *sub* 2.5. La flessibilità delle procedure e dei criteri di valutazione *sub* da 1 a 8 costituiranno quindi canone di riferimento per i processi di selezione delle iniziative unitamente a quello di economicità, al fine di adeguarle efficacemente alle iniziative in esame.

Il principio trova collegamenti con il principio 2.5

## **Criteri di valutazione delle iniziative di terzi**

### *Implicazioni*

I criteri sotto indicati assumono rilievo nel processo di selezione delle iniziative. Ad essi si potrà fare riferimento, in via generale, nel regolamento per l'attività istituzionale, quali fattori rilevanti per l'individuazione delle caratteristiche delle organizzazioni e dei progetti da sovvenire, ed essere declinati nei disciplinari anche attraverso "griglie di valutazione" che associno a ogni criterio specifici punteggi.

### 1. CARATTERISTICHE DEL RICHIEDENTE

L'esperienza, la competenza, la professionalità, la reputazione e la propensione di mettersi in rete con altri *partner*, rappresentano elementi fondamentali di valutazione della capacità dei proponenti di perseguire con efficacia ed efficienza gli obiettivi delle iniziative proposte. Vengono adottati gli opportuni meccanismi atti a favorire, ove possibile, il ricambio tra i soggetti finanziati.

### 2. CAPACITÀ DI LETTURA DEL BISOGNO E ADEGUATEZZA E COERENZA DELLA SOLUZIONE PROPOSTA

La proposta viene valutata in relazione al grado di comprensione delle caratteristiche del bisogno, all'efficacia della soluzione proposta rispetto al bisogno rilevato e alla coerenza della stessa con gli obiettivi e i programmi definiti.

### 3. INNOVATIVITÀ

Il contenuto innovativo della proposta in termini di risposta al bisogno, di modalità organizzative o di impiego delle risorse rappresenta un elemento da tenere in opportuna considerazione.

### 4. EFFICIENZA

Le risorse necessarie per la realizzazione dell'iniziativa devono essere commisurate agli obiettivi perseguiti e l'impiego previsto deve rispettare criteri di efficienza e di accurata gestione.

### 5. SOSTENIBILITÀ

La proposta viene valutata in relazione alla capacità di proseguire l'azione oltre i termini previsti dal sostegno finanziario delle Fondazioni, attraverso la generazione diretta di

risorse, l'attrazione di proventi futuri o la presa in carico dell'iniziativa da parte di altri soggetti pubblici o privati.

#### 6. CAPACITÀ DI CATALIZZARE ALTRE RISORSE

La capacità della proposta di mobilitare altre risorse (co-finanziamento), sia provenienti da altri soggetti finanziatori, che da autofinanziamento, e disponibili per un pronto avvio del progetto, rappresenta un elemento di estrema rilevanza per comprendere il livello di credibilità, affidabilità ed efficacia dell'iniziativa e dei suoi proponenti.

#### 7. NON SOSTITUTIVITÀ

Nel valutare le iniziative le Fondazioni perseguono un approccio complementare e non sostitutivo dell'intervento pubblico, tenuto conto delle situazioni di contesto.

#### 8. MONITORAGGIO E VALUTAZIONE

Le Fondazioni pongono attenzione all'efficacia dei meccanismi di monitoraggio e valutazione eventualmente presenti all'interno della proposta e/o della misurabilità degli obiettivi e del programma di attuazione previsto.

### **3. PRINCIPI DI GESTIONE, MONITORAGGIO E VALUTAZIONE DELLE INIZIATIVE SOSTENUTE**

#### 3.1. PROCEDURE DI EROGAZIONE

Le Fondazioni definiscono e rendono noti ai beneficiari tempi e modalità di erogazione dei contributi concessi.

##### *Implicazioni*

Il principio trova applicazione nel regolamento per l'attività erogativa e/o nei disciplinari delle singole iniziative promosse dalla Fondazione.

Il principio trova collegamenti con i principi 2.1 e 2.4.

#### 3.2. MONITORAGGIO E VALUTAZIONE DEI PROGETTI SOSTENUTI

Le Fondazioni verificano la realizzazione delle iniziative sostenute sia sotto il profilo amministrativo sia nel merito dell'efficacia dell'azione rispetto agli impegni assunti dai soggetti beneficiari, individuando le relative modalità, corredate dalle necessarie risorse, in relazione alla dimensione del contributo e alla natura e complessità del progetto.

##### *Implicazioni*

Le indicazioni del principio assumono rilievo riguardo alle procedure interne di controllo, monitoraggio e verifica degli interventi finanziati, nonché ai contenuti dei disciplinari relativi alle modalità di realizzazione e di rendicontazione.

Il principio trova collegamenti con il principio 1.8, essendo altresì funzionale all'acquisizione di informazioni necessarie per una efficace resoconto degli interventi realizzati.

#### 3.3. VALUTAZIONE DEI RISULTATI DELL'AZIONE

Le Fondazioni raccolgono ed elaborano informazioni sul complesso delle iniziative sostenute per ambiti o settori operativi al fine di trarne indicazioni in merito ai risultati dell'azione svolta e quale utile riferimento ai fini della programmazione dell'attività dei periodi successivi.

#### *Implicazioni*

Le indicazioni del principio assumono rilievo riguardo alle procedure interne di controllo, monitoraggio e verifica degli interventi finanziati. La previsione di relazioni interne e/o di momenti di analisi e discussione sui progetti ritenuti più significativi consente di realizzare quella forma di autoapprendimento che migliora l'attività istituzionale.

Il principio trova collegamenti con i principi 1.3 e 3.4, potendo concorrere alla creazione di quella base informativa necessaria per affinare la programmazione e ottimizzare le modalità operative.

#### 3.4. DISSEMINAZIONE DELLE ESPERIENZE

Le Fondazioni promuovono la disseminazione delle esperienze più positive, sia con proprie iniziative di comunicazione esterna sia stimolando i beneficiari a diffondere notizie e informazioni su quanto realizzato.

#### *Implicazioni*

Il principio richiede una verifica dei contenuti del regolamento per l'attività erogativa ad esito della quale potrà emergere la necessità di introdurre o integrare le previsioni con norme che lo recepiscano. Potrà altresì trovare applicazione nei disciplinari prevedendo specifici impegni per i beneficiari nell'opera di comunicazione e diffusione.

Il principio trova collegamenti con i principi 1.8 e 3.5, essendo funzionale alla più efficace rendicontazione degli interventi realizzati.

#### 3.5. RISERVATEZZA DELLE INFORMAZIONI

Nel rispetto della vigente normativa sulla privacy, la concessione di contributi a terzi è subordinata al consenso degli stessi alla messa in rete di informazioni inerenti al contributo medesimo.

#### *Implicazioni*

Il principio può trovare applicazione nei disciplinari in cui esplicitare la condizione e richiederne la formale accettazione.

Il principio trova collegamenti con i principi 1.8 e 3.4.

## LA GESTIONE DEL PATRIMONIO

Nella fase applicativa, i principi in materia di gestione del patrimonio previsti dalla Carta presentano rilievi sia di ordine operativo, che regolamentare, con riguardo agli atti di regolazione dei criteri e delle modalità di gestione del patrimonio, alle disposizioni attuative, alle attribuzioni delle funzioni interne preposte alla gestione, al controllo e monitoraggio degli investimenti. In appendice viene proposta a titolo esemplificativo una delle possibili articolazioni della documentazione richiamata in relazione a ciascun principio.

### 1. PRINCIPI E CRITERI DI SELEZIONE DEGLI INVESTIMENTI

#### 1.1. SALVAGUARDIA DEL PATRIMONIO

Il patrimonio ha lo scopo di garantire il perseguimento della missione nel tempo. Le decisioni di investimento vengono effettuate osservando criteri prudenziali di rischio, in coerenza con l'obiettivo di salvaguardare nel medio/lungo periodo il valore del patrimonio e la sua capacità di produrre reddito. Le politiche di spesa (erogative e di struttura) sono correlate con gli obiettivi di mantenimento del patrimonio e di stabilizzazione dei flussi erogativi in un orizzonte pluriennale, tenuto conto delle esigenze del territorio. L'eventuale ricorso a forme di finanziamento esterno viene effettuato nel rispetto del principio di tutela del patrimonio.

##### *Implicazioni*

Il principio richiama le prescrizioni legislative in tema di destinazione e di impiego del patrimonio, sottolineando che le politiche di spesa devono tener conto degli obiettivi di salvaguardia del patrimonio e di stabilizzazione delle erogazioni nel tempo.

Il suo contenuto ha quindi una valenza ordinamentale e può trovare esplicitazione fra i principi generali degli atti che regolamentano la gestione del patrimonio nei profili concernenti le politiche di investimento e di spesa.

Il principio trova collegamenti con quello *infra* 1.2.

#### 1.2. ADEGUATA REDDITIVITÀ

Il patrimonio viene investito con l'obiettivo di produrre una redditività in grado di consentire il perseguimento degli obiettivi di missione. Le decisioni di investimento sono adeguatamente bilanciate al fine di ottenere una redditività complessiva coerente con le esigenze di impiego, in un arco temporale coerente con la sua natura di investitore di lungo periodo.

##### *Implicazioni*

Analogamente al precedente, il principio in esame costituisce canone generale da esplicitare nelle norme regolamentari in tema di gestione del patrimonio e da declinare operativamente nelle disposizioni attuative in sede di definizione periodica dell'*asset allocation*.

I principi 1.1 e 1.2 costituiscono gli obiettivi finali cui tendono gli investimenti

### 1.3. PIANIFICAZIONE DELL'IMPIEGO DEL PATRIMONIO

L'impiego del patrimonio richiede una attenta attività di pianificazione strategica e operativa volta a individuare obiettivi e classi di investimento idonei a garantire la continuità del patrimonio e un'adeguata redditività sia nel breve che nel lungo periodo. Le singole decisioni di investimento si inseriscono coerentemente all'interno di questo quadro di riferimento.

#### *Implicazioni*

Il principio trova collegamenti con quello *infra* 1.4.

### 1.4. DIVERSIFICAZIONE

La consistenza delle decisioni di investimento è coerente con l'esigenza di diversificazione del rischio in una pluralità di investimenti sufficientemente ampia da consentire il perseguimento degli obiettivi di salvaguardia del patrimonio e di generazione di un adeguato flusso di risorse per lo svolgimento dell'attività istituzionale.

#### *Implicazioni*

I principi 1.3 e 1.4 trovano riferimento nei principi 1.1 e 1.2 di cui costituiscono un'ulteriore esplicitazione applicativa nell'ambito della definizione delle decisioni di *asset allocation* strategica e operativa in termini di rischio/rendimento. Il processo di diversificazione del rischio tiene conto della presenza di investimenti di carattere strategico, realizzati in attuazione degli scopi statutari perseguiti.

### 1.5. TRASPARENZA

Le modalità di determinazione delle decisioni di investimento, orientate al perseguimento degli scopi statutari, vengono stabilite, prima dell'avvio dei processi di selezione, dagli organi deputati alla valutazione e rese esplicite.

#### *Implicazioni*

Il principio trova collegamenti con quello *infra* 1.6.

### 1.6. COMPETIZIONE/COMPARAZIONE

Le decisioni di investimento sono determinate sulla base di un processo comparativo tra opportunità alternative, che tiene conto di criteri oggettivi di valutazione.

#### *Implicazioni*

Tanto il principio in esame, quanto quello precedente 1.5 assumono rilievo nell'ambito delle disposizioni attuative del regolamento di gestione del patrimonio, integrando, ove necessario, le modalità e i criteri attraverso i quali assicurare la trasparenza e la comparazione.

### 1.7. COLLEGAMENTO FUNZIONALE

L'investimento del patrimonio, oltre che generare la redditività necessaria per lo svolgimento delle attività istituzionali, può rappresentare uno strumento diretto di sostegno a iniziative correlate alle finalità perseguite. Nel rispetto dei principi generali di investimento (salvaguardia del valore del patrimonio e adeguata redditività) e di specifiche linee guida cui ispirare la politica degli investimenti collegati alla missione, le Fondazioni possono ricercare idonee opportunità di impiego per perseguire gli scopi istituzionali di utilità sociale e di promozione dello sviluppo economico.

#### *Implicazioni*

Similmente ai principi *sub* 1.1 e 1.2, il principio in esame costituisce canone generale da esplicitare nelle norme regolamentari in tema di gestione del patrimonio e declinare operativamente nelle disposizioni attuative in sede di definizione periodica dell'*asset allocation* e del processo di diversificazione.

#### 1.8. RAPPORTO CON SOCIETÀ BANCARIA DI RIFERIMENTO

Nell'ambito delle proprie finalità di sviluppo del territorio, attraverso l'investimento nella società bancaria di riferimento, nel rispetto della legislazione vigente, le Fondazioni perseguono l'obiettivo di contribuire alla promozione dello sviluppo economico, nella consapevolezza che una istituzione finanziaria solida e radicata nei territori costituisca un volano di crescita e di stabilizzazione del sistema finanziario locale e nazionale. Le Fondazioni non si ingeriscono nella gestione operativa delle società bancarie, ma, esercitando i diritti dell'azionista, vigilano affinché la conduzione avvenga nel rispetto dei principi sopra richiamati.

#### *Implicazioni*

Per le Fondazioni che detengono una partecipazione nella banca conferitaria, il principio in esame costituisce, al pari dei principi *sub* 1.1, 1.2 e 1.7, canone generale da esplicitare nelle norme regolamentari in tema di gestione del patrimonio.

#### 1.9. BILANCIAMENTO BREVE E MEDIO/LUNGO PERIODO

Un'equilibrata erogazione di risorse nel tempo consente di garantire un contributo armonico ai processi di sviluppo economico-sociali del territorio. A tal fine, gli investimenti vengono programmati bilanciando opportunamente il flusso di proventi con riferimento a orizzonti di breve e di medio/lungo periodo, anche attraverso una diversificazione tra strumenti di investimento, avuto riguardo tra l'altro al loro grado di liquidità e alla programmazione dell'attività erogativa. Il meccanismo dei Fondi di Stabilizzazione rappresenta una leva importante ma complementare rispetto a un bilanciamento delle risorse perseguito attraverso coerenti processi di investimento del patrimonio.

#### *Implicazioni*

Il principio in esame costituisce, al pari dei principi *sub* 1.1, 1.2 e 1.7, canone generale da esplicitare nelle norme regolamentari in tema di gestione del patrimonio.

#### 1.10. ETICITÀ

Nelle decisioni di impiego del proprio patrimonio vengono esclusi gli investimenti che presentino connessioni con situazioni di violazione dei diritti dell'uomo e delle norme di tutela dell'ambiente e del patrimonio storico, artistico e culturale, a tal fine ispirandosi a principi elaborati da organismi nazionali e sovranazionali.

#### *Implicazioni*

Il principio in esame costituisce, al pari del precedente 1.10, canone generale da esplicitare nelle norme regolamentari in tema di gestione del patrimonio.

#### 1.11. ASSUNZIONE E GESTIONE DEL RISCHIO

Nell'assunzione e gestione del rischio le Fondazioni operano coerentemente con le esigenze di salvaguardia del patrimonio e di generazione di un'adeguata redditività

funzionale al raggiungimento degli obiettivi istituzionali in un arco temporale di medio/lungo termine, perseguendo in primo luogo un adeguato livello di diversificazione degli investimenti. Qualora ritenuto opportuno, potranno adottare modelli di valutazione del rischio che possano essere di supporto alla definizione e gestione degli impieghi, anche identificando in un dato orizzonte temporale il livello massimo di rischio accettabile, inteso sia come variabilità del valore degli *asset* sia come variabilità del rendimento atteso dagli stessi, coerentemente con le esigenze di salvaguardia del patrimonio e di generazione di una adeguata redditività.

#### *Implicazioni*

Il principio in esame costituisce attuazione dei canoni *sub* 1.1 e 1.4 da declinare operativamente nelle disposizioni attuative in sede di definizione periodica dell'*asset allocation* e del processo di diversificazione.

#### 1.12. COPERTURA DEL RISCHIO

Avuto riguardo ai costi/benefici, nonché al trattamento contabile, le Fondazioni valutano l'opportunità di porre in essere forme di copertura del rischio che consentano di contenerne gli effetti e salvaguardare l'integrità del patrimonio. Considerata la loro natura di investitori a medio/lungo termine, valuteranno altresì i costi/benefici di copertura del rischio delle periodiche fluttuazioni dei mercati finanziari, anche in relazione alla presenza di fondi che consentano di attenuare possibili effetti sulla propria attività di erogazione delle fasi negative dei mercati.

#### *Implicazioni*

La disciplina delle coperture assume un duplice rilievo, in termini strategici e operativi. Il ricorso a forme di copertura dei rischi trova quindi:

- richiamo nell'ambito dei principi di investimento, in cui appare opportuno circoscriverne, in termini prudenziali, l'utilizzo a strumenti per necessità di effettiva copertura e non speculativi, ed
- esplicitazione nelle disposizioni attuative con riferimento alle forme contrattuali e al controllo e monitoraggio continuo degli andamenti.

### **Criteri di selezione**

#### *Implicazioni*

I criteri sotto indicati sono di ausilio alla individuazione delle diverse nozioni richiamate nei principi dapprima esaminati. Nel regolamento per la gestione del patrimonio e nelle disposizioni attuative, si potrà fare ad essi riferimento per individuare i contenuti e la portata dei concetti rilevanti tanto nella fase definitoria, quanto in quella operativa.

#### 1.1. RISCHIO

Il rischio intrinseco dell'investimento, nelle sue diverse componenti, rappresenta un elemento fondamentale di valutazione che va considerato in termini sia assoluti, rispetto cioè alla propensione al rischio insita nella strategia di gestione del patrimonio, sia in termini relativi rispetto a investimenti aventi caratteristiche analoghe.

#### 1.2. RENDIMENTO ATTESO

La redditività attesa dall'investimento va valutata al netto degli oneri connessi (di natura gestionale e fiscale) e messa in correlazione con il rischio intrinseco dell'investimento.

### 1.3. FLUSSI FINANZIARI ATTESI

La distribuzione nel tempo di uscite ed entrate finanziarie relative a un investimento richiede una attenta valutazione al fine di considerare l'impatto della decisione sulla liquidità complessiva e la generazione di risorse per il perseguimento degli scopi istituzionali.

### 1.4. LIQUIDABILITÀ

L'investimento deve essere valutato anche in termini di liquidabilità, in relazione agli impegni derivanti dall'attività istituzionale, ai tempi necessari per la sua smobilizzazione, ai potenziali oneri di liquidazione (perdite di valore e/o oneri aggiuntivi).

### 1.5. CHIAREZZA E COMPRESIBILITÀ

La chiarezza e la comprensibilità delle caratteristiche dell'investimento e delle sue implicazioni dirette e indirette devono rappresentare condizioni determinanti nel processo di selezione di un investimento, in quanto incidono sul rischio e la sua liquidabilità.

## 2. ASSETTO ORGANIZZATIVO, MONITORAGGIO E RENDICONTAZIONE

### 2.1. RESPONSABILITÀ

I ruoli e le responsabilità degli organi e delle strutture tecniche coinvolte nella gestione del patrimonio sono distinti e chiaramente individuati, essendo di competenza dell'Organo di Indirizzo la definizione della politica degli investimenti, dell'Organo di Amministrazione la sua traduzione operativa e delle strutture tecniche la sua esecuzione.

#### *Implicazioni*

Ferme restando le scelte regolamentari individuali, appare indispensabile che fra gli atti che disciplinano l'attività della Fondazione nella gestione del patrimonio trovino esplicitazione gli organi e le strutture coinvolte, con i relativi ruoli e attribuzioni, in coerenza con le previsioni legislative e statutarie. E' preferibile che tali ambiti e azioni di responsabilità trovino espressione nel regolamento generale per la gestione.

### 2.2. TRASPARENZA

Le Fondazioni definiscono, attraverso uno o più atti, le modalità procedurali e i criteri di gestione del patrimonio avendo riguardo alla definizione del livello di diversificazione degli investimenti e dell'eventuale *benchmark* strategico di rendimento, nonché della scelta in merito alla struttura organizzativa per la gestione del patrimonio, interna o esterna, e, in questo secondo caso, ai criteri di selezione dei gestori e intermediari esterni. Le procedure operative sono improntate a criteri di trasparenza volti a garantire la conoscenza del processo ai soggetti coinvolti ai vari livelli, nel rispetto delle rispettive competenze.

#### *Implicazioni*

La trasparenza è anche nella gestione del patrimonio uno dei canoni alla base delle varie fasi che ne costituiscono il processo operativo. Il principio in esame, quindi, richiede l'adozione, accanto al regolamento per la gestione del patrimonio, di atti che ne definiscono gli aspetti applicativi al fine di guidare in modo trasparente e oggettivo l'attività d'investimento.

### 2.3. INDIVIDUAZIONE ASSETTO ORGANIZZATIVO

L'assetto organizzativo (interno o esterno) per la gestione del patrimonio viene individuato, anche in relazione alla dimensione e alla complessità degli investimenti, secondo criteri di economicità ed efficacia che consentano di pervenire a una soluzione - in termini funzionali e professionali - idonea a perseguire gli obiettivi istituzionali prefissati. Nella individuazione della soluzione ottimale in termini di costi/benefici, può configurarsi anche l'adozione di modelli intermedi (parte interna e parte esterna).

#### *Implicazioni*

Il principio presenta collegamenti con quello *infra* 2.4.

### 2.4. SEPARATEZZA ORGANIZZATIVA

Nell'implementazione delle politiche di investimento, ove si opti per la gestione interna, le Fondazioni si avvalgono di personale dotato delle opportune competenze e adottano le necessarie misure per separare le responsabilità operative di gestione del patrimonio da quelle connesse all'attività erogativa, assicurando comunque il necessario governo del collegamento funzionale degli investimenti alla missione istituzionale.

Definiscono le modalità attraverso le quali viene garantita la separatezza, individuando le competenze di un eventuale comitato investimenti.

#### *Implicazioni*

I principi 2.3 e 2.4 sono fra loro connessi e trovano riferimento nel più generale principio sub 2.1 di cui costituiscono un'esplicitazione anche applicativa.

Le indicazioni in tema di assetto e di separatezza organizzativa non assumono rilievo per gli investimenti del patrimonio con finalità strategiche, per i quali non sussistono le ragioni che sono alla base della separatezza posto che la componente di amministrazione legata al perseguimento diretto delle finalità statutarie è prevalente rispetto a quella puramente gestionale. L'indicazione dell'assetto organizzativo prescelto, con relativi compiti e responsabilità, o l'indicazione dei criteri cui uniformare la concreta scelta operativa costituiscono un principio da declinare nel regolamento generale. Fra questi andranno indicati anche i criteri da seguire per la identificazione dell'advisor e/o degli eventuali gestori esterni (vedi paragrafo 3 di questa sezione)

### 2.5. MONITORAGGIO E CONTROLLO

Le Fondazioni mettono in atto le opportune misure per assicurare un monitoraggio e un controllo costante sia della coerenza degli investimenti realizzati alle politiche di investimento definite, sia degli andamenti e delle performance conseguite. Sottopongono altresì a controllo la dinamica del rischio e qualora ritenuto opportuno potranno stabilire la necessità di mantenerne il livello nei limiti programmati, individuando preventivamente i meccanismi di azione a fronte di situazioni prospettiche di superamento di tali limiti.

Nel caso di ricorso a gestori professionali esterni, le performance da essi realizzate vengono sottoposte a periodiche verifiche sulla base di rendicontazioni quali-quantitative riferite a criteri di elaborazione indipendenti e uniformi.

L'attività di monitoraggio e di controllo degli investimenti collegati alla missione esamina la loro coerenza rispetto alla più generale strategia di intervento istituzionale, oltre al mantenimento di un adeguato livello di bilanciamento con le altre forme di investimento realizzate.

### *Implicazioni*

Il principio in esame è un corollario dei principi di cui al paragrafo 1. E' una delle componenti più delicate della gestione del patrimonio, indipendentemente dalle finalità perseguite con gli investimenti realizzati. La sua declinazione assume prevalente valenza, nell'ambito della ipotetica articolazione degli atti a presidio della gestione, con riguardo alle disposizioni attuative del regolamento e alle funzioni interne preposte al controllo e monitoraggio.

Il principio presenta collegamenti con quello *infra* 2.7.

## 2.6. COMPLETEZZA DEL BILANCIO

Ogni scelta gestionale deve trovare corrispondenza nella contabilità e nel bilancio annuale in conformità ai principi contabili applicabili alle Fondazioni in quanto soggetti non profit, dando evidenza all'impatto fiscale connesso agli impieghi effettuati. La nota integrativa rappresenta lo strumento per fornire una adeguata, completa e trasparente informativa sugli investimenti realizzati e i risultati conseguiti.

### *Implicazioni*

Il principio riafferma il canone della completezza e veridicità del bilancio e della corrispondenza dello stesso ai dati della contabilità in cui devono confluire tutti i fatti amministrativi. Ove necessario le informazioni di bilancio desumibili dai relativi prospetti vanno completate con la nota integrativa. Il principio rileva la necessità, per realizzare una completa e trasparente informazione di bilancio, dell'evidenziazione in nota integrativa degli oneri fiscali in capo alla Fondazione, anche attraverso uno specifico prospetto riassuntivo delle diverse tipologie di tributi.

Il principio assume specifico riferimento nell'ambito delle disposizioni amministrative attinenti alla redazione del bilancio annuale.

## 2.7. RENDICONTAZIONE DEGLI INVESTIMENTI E DEI RISULTATI

L'impiego del patrimonio in valori mobiliari e i relativi rendimenti trovano evidenza nel bilancio e formano oggetto di specifica reportistica gestionale, distinta dal rendiconto annuale, basata sull'adozione di criteri omogenei di valutazione delle diverse componenti. La predisposizione di un *reporting* finanziario gestionale dedicato alle risultanze dell'attività patrimoniale si basa sull'esposizione dei valori a prezzi o valori correnti omogenei, al fine di misurare correttamente la redditività e i rischi assunti.

### *Implicazioni*

Il principio in esame si prefigge, come il precedente, di assicurare trasparenza e rendicontazione in bilancio degli investimenti patrimoniali realizzati e dei risultati conseguiti. Come il principio 2.6, trova esplicitazione all'interno delle disposizioni amministrative attinenti alla redazione del bilancio annuale.

Al contempo, però, il principio sottolinea la necessità che nell'ambito dell'attività di monitoraggio e controllo la struttura dedicata segua l'andamento degli investimenti effettuati e predisponga adeguati report gestionali periodici, a carattere finanziario ed economico, destinati agli organi della Fondazione, al fine di consentirne la verifica dei risultati e l'andamento dei rischi.

### 3. PRINCIPI E CRITERI DI SELEZIONE DELL'ADVISOR/GESTORE

#### *Implicazioni*

L'insieme dei principi del paragrafo non attengono, come anticipato al precedente paragrafo 2, alla gestione degli investimenti con finalità strategiche. La necessità di avvalersi della collaborazione di advisor e/o di gestori professionali dipende anche dall'assetto organizzativo prescelto, nonché dalla dimensione e dalla complessità degli investimenti.

#### 3.1. RESPONSABILITÀ

Gli organi delle Fondazioni sono comunque responsabili della gestione degli investimenti anche in caso di ricorso a competenze esterne. Le decisioni e le performance di investimento, anche se proposte da soggetti esterni, sono di diretta responsabilità degli organi.

#### *Implicazioni*

Trattasi di principio generale, riconducibile alle responsabilità, per quanto di competenza, connesse alle attribuzioni facenti capo ai diversi organi, che non richiede un esplicito recepimento.

#### 3.2. INDIPENDENZA

L'impiego di professionalità esterne è finalizzato al perseguimento degli obiettivi di investimento definiti e risponde al suo esclusivo interesse; a tal fine vengono individuate le soluzioni più opportune per prevenire ed escludere situazioni di conflitto di interessi.

#### *Implicazioni*

Il principio presenta collegamenti con quelli *infra* 3.3 e 3.4.

#### 3.3. TRASPARENZA

Precedentemente all'avvio dei processi di individuazione di soggetti esterni a supporto della gestione degli investimenti, le modalità di selezione prescelte vengono condivise all'interno delle Fondazioni e rese esplicite.

#### *Implicazioni*

Il principio presenta collegamenti con i principi 3.2 e 3.4.

#### 3.4. COMPETIZIONE/COMPARAZIONE

L'individuazione dei soggetti esterni può essere attivata attraverso una procedura selettiva/comparativa che - sulla base di criteri di selezione predefiniti scelti fra quelli di seguito indicati (da intendersi come indicazione non esaustiva e vincolante) - coinvolge un numero adeguato di candidati al fine di effettuare una comparazione tra le differenti proposte e pervenire all'identificazione della soluzione più idonea.

#### *Implicazioni*

I principi da 3.2 a 3.4 sono fra loro connessi e sono un'esplicitazione anche applicativa del modello organizzativo prescelto. Ai principi in esame potrà farsi riferimento sia per la scelta del o dei gestori, che per l'individuazione dell'eventuale advisor. Trovano riferimento nel regolamento di gestione e declinazione nelle norme attuative.

## Criteri di selezione

### *Implicazioni*

I criteri sotto indicati assumono rilievo nel processo di selezione dell'advisor e/o del gestore con particolare riguardo al profilo della qualificazione, della competenza e dell'indipendenza. Ad essi si potrà fare riferimento nella definizione di alcuni degli elementi di valutazione necessari per la selezione dei candidati, da prevedere nelle disposizioni attuative del regolamento per la gestione del patrimonio, sulla base del modello organizzativo prescelto.

### 3.1. CURRICULUM SOCIETARIO

Il curriculum societario deve evidenziare gli elementi qualificanti dei candidati e della loro attività in termini di: dimensioni, numerosità e qualità della clientela con particolare attenzione agli investitori istituzionali, stabilità dei rapporti con la clientela, competenze ed esperienze specifiche, caratteristiche dell'eventuale gruppo di appartenenza, solidità economico/finanziaria.

### 3.2. PERFORMANCE

Le performance passate dei candidati, in particolare dei gestori, debbono essere attentamente valutate al fine di comparare i risultati conseguiti nel tempo rispetto agli obiettivi assegnati e in situazioni di particolare stress finanziario e volatilità dei mercati.

### 3.3. TEAM

Le caratteristiche del team che si candida ad affiancare le scelte delle Fondazioni sono particolarmente importanti e devono essere valutate in termini di: numerosità, struttura organizzativa, strumenti di controllo, competenza dei singoli componenti, esperienze acquisite, *turn over*.

### 3.4. INDIPENDENZA

L'indipendenza dei candidati rispetto a situazioni di potenziale conflitto di interessi rappresenta un elemento fondamentale di selezione, che va attentamente valutato per evitare che lo svolgimento dell'attività di supporto possa essere compromesso da finalità incompatibili con il mandato da affidare.

### 3.5. MODALITÀ DI MONITORAGGIO

Particolare attenzione va posta nella valutazione dei criteri e delle modalità di monitoraggio proposte dai candidati in termini di: frequenza, struttura del sistema di *reporting*, valutazione e analisi di mercato anche prospettiche, trasparenza e intelligibilità delle modalità di rendicontazione, modalità di interrelazione con la struttura e gli organi.

### 3.6. ECONOMICITÀ DELL'OFFERTA

Gli elementi economici dell'offerta, esplicitati nelle componenti fisse e variabili e nelle rispettive modalità di calcolo, rappresentano una componente rilevante del processo di selezione. Tale componente può essere valutata contestualmente agli altri criteri di valutazione o, in alternativa, al termine del processo di identificazione di una rosa ristretta di candidati (*short list*) pre-selezionati in base ai criteri quali/quantitativi sopra identificati.

## IPOTESI DI ARTICOLAZIONE DEI DOCUMENTI INERENTI ALLA GESTIONE DEL PATRIMONIO

REGOLAMENTO DELLA GESTIONE DEL PATRIMONIO (organo di indirizzo)

### **Principi generali**

- finalità degli investimenti (conservazione del patrimonio e conseguimento di un reddito adeguato per il perseguimento delle finalità)
- attribuzioni e responsabilità nel processo di investimento (organi statutari, eventuale comitato investimenti e struttura)
- investimenti strategici (conferitaria e impieghi correlati alla missione)
- diversificazione
- gestione rischi
- assetto organizzativo interno / esterno
- orientamenti relativi al fondo stabilizzazione erogazioni

### **Principi di selezione degli investimenti**

### **Principi di monitoraggio e rendicontazione**

### **Principi di selezione del gestore/advisor**

DISPOSIZIONI ATTUATIVE (consiglio di amministrazione)

### **Criteri di selezione degli investimenti strategici e non**

### **Criteri di selezione del gestore/advisor**

### **Attribuzioni e modalità di esercizio delle funzioni interne**

- Esecuzione e controllo investimenti (tracciabilità)
- Monitoraggio e reporting

POLITICHE DI INVESTIMENTO (organo di indirizzo)

Asset allocation strategica (benchmark, copertura rischi, bilanciamento, diversificazione)