ACRI Associazione di Fondazioni e di Casse di Risparmio Spa

CARTA DELLE FONDAZIONI

TESTO APPROVATO DALL'ASSEMBLEA ACRI DEL 4 APRILE 2012

PREAMBOLO

Le Fondazioni rappresentano un bene originario nelle comunità locali e realizzano in responsabile autonomia i propri scopi istituzionali, secondo le proprie determinazioni, operando prevalentemente nell'ambito dei territori da cui hanno avuto origine.

Per le Fondazioni l'autonomia non è solo principio fondante - nelle sue varie declinazioni in termini di indipendenza da ingerenze e condizionamenti esterni e di capacità di libera autodeterminazione per adempiere nel modo migliore alla propria missione - ma è anche strumento e modalità attuativa. In questo senso, l'autonomia rappresenta la capacità di definire entro i limiti generali dettati dal sistema positivo (costituzionale e legislativo) le proprie scelte e le relative regole attraverso le diverse forme giuridiche riconosciute: statutarie, regolamentari, o anche di semplice autodisciplina.

Tale autonomia, sancita dalla Corte costituzionale, con le sentenze n. 300 e n. 301 del 2003, con la riconduzione delle Fondazioni fra i soggetti appartenenti all' organizzazione delle libertà sociali, non è disgiunta dalla assunzione di una piena responsabilità per le finalità di interesse generale loro affidate e per le attività poste in essere. In tal modo tutti gli elementi, dalla trasparenza e pubblicità del proprio operato (ivi compresi i percorsi che ne garantiscono la realizzazione) alla autorevolezza degli amministratori, fino all'ordinato funzionamento degli organi di governo (la cui specializzazione funzionale è volta ad attivare il circuito interno delle responsabilità) e alle forme di vigilanza previste dall'ordinamento, rappresentano attributi imprescindibili nell'ambito dei quali l'autonomia viene esercitata.

Le Fondazioni svolgono la loro attività nell'esclusivo interesse generale delle comunità di riferimento e rispondono del loro operato, interpretando le esigenze e corrispondendo alle istanze del proprio territorio, in maniera imparziale e con uno spirito di collaborazione con i soggetti espressione delle realtà locali, nel rispetto del principio di sussidiarietà orizzontale (come declinato dall'art. 118, comma 4, della Costituzione), quali organismi in grado di esprimere capacità programmatiche e progettuali a favore della crescita culturale, sociale ed economica dei territori di riferimento. In tal senso, svolgono una funzione di catalizzatore delle risorse, delle politiche e delle competenze presenti sul territorio su specifiche problematiche di interesse comune, stimolando direttamente o attraverso la promozione di partnership, processi di innovazione e sviluppo nei settori di intervento.

Le Fondazioni condividono il contenuto della presente Carta e ad essa ispirano la propria azione, dando attuazione ai principi e ai criteri indicati declinandoli in piena autonomia in norme statutarie e/o regolamentari, nonché in procedure e prassi operative, secondo le loro dimensioni e caratteristiche operative e istituzionali.

LA GOVERNANCE

PREMESSA

Costituiscono gli organi di governo necessari delle Fondazioni, oltre al presidente, l'organo di indirizzo, l'organo di amministrazione e l'organo di controllo.
Le Fondazioni assegnano un ruolo determinante alla separazione personale e funzionale tra i vari organi e quindi alle competenze e responsabilità attribuite a ciascuno di essi, fermo restando che:

- l'organo di indirizzo è l'organo strategico cui spetta la formazione degli organi di amministrazione e di controllo, l'approvazione delle modifiche statutarie, la definizione delle linee programmatiche della politica d'investimento e della politica erogativa, la verifica del perseguimento degli obiettivi stabiliti e dei programmi delineati e l'approvazione del bilancio annuale;
- l'organo di amministrazione è l'organo di proposta e di gestione, deputato a realizzare i programmi definiti dall'organo di indirizzo e a perseguire gli obiettivi individuati;
- l'organo di controllo è l'organo cui compete il controllo e la verifica della legittimità e del corretto funzionamento della Fondazione.

Per le Fondazioni di origine associativa, l'assemblea dei soci, che costituisce la continuazione degli originari fondatori, rappresenta un soggetto insostituibile anche per assicurare all'interno dell'organo di indirizzo un'adeguata presenza di esponenti della società civile.
Le comunità locali concorrono alla formazione degli organi di governo delle Fondazioni secondo le previsioni degli statuti e nel rispetto dei principi di autodisciplina della presente Carta.

PRINCIPI

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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".

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.

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 ne promuovono la formazione e la crescita delle professionalità necessarie in funzione della loro dimensione e operatività.

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.

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.

L'ATTIVITA' ISTITUZIONALE

PREMESSA

Nel perseguimento delle finalità istituzionali, le Fondazioni operano avendo come riferimento il proprio territorio di elezione, secondo logiche ispirate all'autonomia delle scelte e alla imparzialità delle decisioni, nel rispetto del principio costituzionale di sussidiarietà, senza svolgere ruoli supplenti o sostitutivi delle istituzioni preposte.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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 .

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.

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.

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.

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.

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.

Criteri di valutazione delle iniziative di terzi
Nel processo di selezione delle iniziative di terzi le Fondazioni adottano i seguenti criteri generali di valutazione, coniugandoli in funzione delle caratteristiche e dei contenuti dell'ambito di intervento interessato e all'entità delle risorse ad esso destinate.

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 delleiniziative 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.

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.

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.

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.

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.

LA GESTIONE DEL PATRIMONIO

PREMESSA

Nella gestione del proprio patrimonio, le Fondazioni operano secondo le logiche dell'investitore istituzionale, avendo a riferimento un orizzonte temporale di medio/lungo periodo, attente alla salvaguardia del patrimonio e all'adeguata redditività.

1. PRINCIPI E CRITERI DI SELEZIONE DEGLI INVESTIMENTI

Principi

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

Criteri di selezione

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 comprensibilità
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

Principi

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.

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.

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).

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.

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.

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.

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.

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

Premessa

Qualora ritenuto opportuno e tenuto conto della dimensione e della complessità degli investimenti, la Fondazione, nel processo di gestione del proprio patrimonio, si avvalgono del supporto di advisor e/o gestori professionali, la cui individuazione si ispira ai principi e ai criteri di seguito indicati.

Principi

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.

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.

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.

3.4. Competizione/comparazione
L'individuazione dei soggetti esterni può essere attivata attraverso una procedura selettivo/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.

Criteri di selezione

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.