The image features a background of abstract, wavy lines in various shades of blue and white. The lines are layered and overlap, creating a sense of depth and movement. The overall composition is clean and modern.

DOCUMENTO  
PROGRAMMATICO  
PLURIENNALE  
2023-2025



## Sommarrio

Premessa	2
Scenario socio-economico e rapporto col territorio	3
Sviluppo sostenibile	5
Programmazione	7
Settori di intervento e articolazione per insiemi omogenei	8
Conto economico previsionale e stima delle risorse disponibili	9
Interventi istituzionali	12
Società strumentale	14
Patrimonio artistico e immobiliare	15
Attività di monitoraggio e valutazione	16
Quadro riassuntivo delle risorse	17

## Premessa

La Fondazione di Sardegna è un soggetto privato *non profit* dotato di piena autonomia statutaria e gestionale, che persegue scopi di utilità sociale e di promozione dello sviluppo economico a favore della Sardegna nell'ambito dei settori di intervento individuati e nel rispetto delle norme e dei principi stabiliti nel proprio Codice Etico. Interpreta il proprio ruolo sviluppando azioni complementari e sinergiche in partnership con soggetti pubblici e privati attivi sul territorio.

Il dialogo con le comunità locali e con i soggetti del mondo culturale, scientifico, produttivo e del Terzo Settore ha nel tempo consentito preziose occasioni di progettualità e attività comuni, ottimizzando energie e risorse verso interventi capaci di generare risultati e di offrire prospettive, valorizzando e mobilizzando le dotazioni materiali e immateriali già disponibili nel tessuto socio-economico della Sardegna. In linea con il processo di trasformazione delle fondazioni di origine bancaria a livello nazionale, già da diversi anni la Fondazione diversifica le proprie forme di intervento, affiancando all'attività erogativa di tipo tradizionale l'attuazione di iniziative e di progetti orientati all'innovazione e ritenuti di elevato impatto strategico.

Per rispondere alle continue evoluzioni dello scenario di riferimento e per intercettare sempre più incisivamente le dinamiche di sviluppo del territorio, ogni anno la Fondazione svolge la propria missione attraverso l'aggiornamento dei contenuti del Documento Programmatico Pluriennale. Tale documento strategico di medio-lungo periodo permette di rapportare i bisogni del territorio con le risorse esistenti, perseguendo nel contempo l'economicità della gestione attraverso il migliore impiego delle proprie disponibilità in relazione agli scopi statutari, con la massima redditività degli investimenti e salvaguardando il patrimonio.

Il presente documento ha l'obiettivo di identificare le principali linee di attività da sviluppare nei singoli Documenti Programmatici Annuali attraverso la declinazione effettuata in considerazione delle esigenze e delle opportunità che si evidenziano anno per anno. Nel periodo considerato l'azione della Fondazione sarà orientata a perseguire i seguenti scopi di medio termine:

- selezionare investimenti orientati a criteri ESG, promuovere soluzioni innovative e pratiche dedicate alla sostenibilità ambientale, portare avanti il processo di modernizzazione dell'infrastruttura interna;
- sviluppare l'attività di progettazione, con l'obiettivo di sperimentare nuovi formati e avviare nuove forme di collaborazione con selezionati partner pubblici e privati;
- ampliare la progettualità in ambito artistico, della tecnologia e dell'innovazione, e sviluppare manifestazioni dedicate alla diffusione dell'arte e della cultura sul territorio regionale negli spazi propri della Fondazione, anche di recente acquisizione, gestiti direttamente o per il tramite della Società strumentale INNOIS Srl.

L'impegno trasversale verso questo obiettivo richiederà, anche nel triennio 2023-2025, un'attenzione costante per perfezionare metodi e strumenti progettuali, organizzativi e gestionali della Fondazione in tutte le sue articolazioni, compresi gli opportuni momenti di verifica interni ed esterni.

## Scenario socio-economico e rapporto con il territorio

La Fondazione persegue gli scopi di finalità pubblica e utilità sociale seguendo l'evoluzione dello scenario socio-economico di riferimento.

Secondo l'ultimo Rapporto Annuale sull'economia delle regioni italiane della Banca d'Italia (giugno 2022), nel corso del 2021 l'economia in Sardegna è cresciuta, beneficiando del miglioramento del quadro epidemiologico e del progressivo avanzamento della campagna vaccinale. In particolare - si legge nel Rapporto - la congiuntura è nettamente migliorata a partire dai mesi primaverili: le stime basate sull'indicatore trimestrale dell'economia regionale della Banca d'Italia (ITER) indicano un marcato incremento dell'attività economica in Sardegna da aprile a giugno, poi proseguito in misura più contenuta nel resto dell'anno. Alla crescita dell'economia hanno contribuito l'irrobustimento dei consumi, la risalita ancora debole degli investimenti e la ripresa della domanda estera, generalizzata a tutte le principali produzioni. Il recupero del prodotto è stato tuttavia ancora parziale e, a fine 2021, il PIL regionale si è attestato, in base alle stime di Prometeia, su livelli inferiori di circa il 4,5 per cento rispetto al dato precedente la pandemia.

Nel 2021 il quadro congiunturale del settore produttivo è migliorato, con intensità diverse, in tutti i comparti. Le principali produzioni dell'industria regionale si sono rafforzate; si è irrobustita la domanda per le aziende dei settori alimentare, della chimica e dei metalli; la propensione agli investimenti delle imprese del comparto è risultata invece ancora debole. L'attività nelle costruzioni si è intensificata; sono aumentate le spese dei privati, anche per via degli incentivi fiscali, e quelle per opere pubbliche. Questo andamento si è associato a quello del mercato immobiliare, caratterizzato da un incremento delle compravendite e dei prezzi di vendita. L'attività è cresciuta sensibilmente anche nei servizi, che erano stati i più colpiti dalle misure restrittive di contrasto alla pandemia, con un aumento del fatturato e degli investimenti. Nel turismo si è osservata una ripresa della domanda che ha coinvolto sia i visitatori italiani sia quelli stranieri, le cui presenze sono risultate tuttavia ancora distanti dal picco registrato prima dell'emergenza sanitaria. Questa dinamica si è accompagnata a un andamento positivo nel commercio e nei trasporti, dopo la contrazione dell'anno precedente.

È tornata ad aumentare, nel corso del 2021, la natalità netta delle imprese.

Come evidenziato dal 28° Rapporto Crenos, si sono rilevati tentativi di formazione di *cluster* tecnologici e la nascita di *startup* innovative, che possono costituire un piccolo nucleo di imprese in grado di recepire le misure di sviluppo previste nel PNRR.

Le opportunità offerte dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza richiederanno – si legge nel Rapporto Crenos - elevati standard di capitale umano, adeguate capacità delle imprese di condurre attività di ricerca e sviluppo e di innovare i propri processi produttivi e i prodotti.

Le analisi economiche, le esperienze di altre aree, le raccomandazioni della UE indicano chiaramente quali siano i "materiali da costruzione" della ripresa:

- la capacità di formare e soprattutto attrarre capitale umano, con elevate abilità nelle tecnologie digitali, nella valutazione di investimenti e nella redazione e gestione di progetti;

- la capacità di diffondere e promuovere l'adozione di tecnologie a risparmio di risorse, tra cui quelle energetiche;
- la piena consapevolezza del valore dell'ambiente naturale che fornisce servizi a tutte le attività economiche e pertanto non può essere consumato.

In linea con quanto richiesto dal PNRR la Fondazione continua a supportare la ricerca e l'innovazione scientifica e tecnologica sul territorio regionale, a promuovere lo sviluppo di soluzioni innovative e pratiche dedicate alla sostenibilità ambientale e a promuovere percorsi intensivi dedicati alle tecnologie di frontiera, allo sviluppo di processi imprenditoriali, con un'attenzione particolare alle giovani generazioni.

Per quanto riguarda il mercato del lavoro, nel corso del 2021 – secondo il Rapporto della Banca d'Italia – si è verificata una ripresa. Il numero degli occupati è aumentato, recuperando tuttavia solo un terzo del calo osservato l'anno precedente. La crescita della domanda di lavoro si è concentrata soprattutto nella componente a termine, sospinta dal buon andamento del turismo e dei servizi per il tempo libero. Le migliori prospettive occupazionali e le minori restrizioni alla mobilità si sono associate a una maggiore partecipazione al mercato del lavoro soprattutto per gli uomini; la partecipazione delle donne, che era salita negli ultimi venti anni, riducendo il divario di genere, è cresciuta meno, dopo la diminuzione marcata del 2020.

Gli effetti dell'emergenza sanitaria si sono riflessi anche sulle fasce di età più giovani, con un deterioramento dell'apprendimento degli studenti che, nel lungo periodo, potrebbe associarsi a più limitate opportunità occupazionali e a peggiori condizioni economiche e sociali.

Il rafforzamento dei processi di integrazione con il mondo del lavoro è una delle misure che la Fondazione ha attivato a sostegno del sistema educativo regionale, con l'obiettivo di contrastare la dispersione scolastica e di ridurre il gap con le regioni più sviluppate.

Si assesta nell'ottica della riduzione delle diseguaglianze educative anche l'attivazione di percorsi di orientamento per lo sviluppo della creatività digitale e per il miglioramento della competitività in campo scientifico e informatico.

Inoltre, la Fondazione ha scelto di aderire al Fondo per la Repubblica Digitale, iniziativa promossa a livello nazionale da Acri che rientra nell'ambito degli obiettivi di digitalizzazione previsti dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) e del Fondo Nazionale Complementare (FNC).

L'attenzione all'evoluzione dello scenario socio-economico continua a costituire un elemento fondamentale per orientare e programmare l'attività istituzionale.

Con l'obiettivo di aggiornare opportunamente la conoscenza e la consapevolezza delle condizioni degli scenari di riferimento, per poter orientare al meglio le proprie azioni, adattandole alle trasformazioni e alle esigenze dei territori e delle comunità della Sardegna, la Fondazione finanzia una serie di indagini e rapporti sul contesto regionale, comparato a quello nazionale e internazionale, sviluppati da autorevoli Istituti e Centri di ricerca su base annuale:

- ✓ il *Rapporto sull'economia della Sardegna* redatto da CRENoS, che analizza l'andamento dell'economia regionale e fornisce alcune analisi sulla congiuntura economica nazionale e internazionale;
- ✓ il *Rapporto redatto dall'Osservatorio sull'economia sociale e civile in Sardegna* di Iares, volto a monitorare l'evoluzione dei fenomeni sociali, istituzionali, culturali e politici connessi alle tematiche del terzo settore, del lavoro e della qualità della vita in Sardegna;
- ✓ l'indagine *La Sardegna: lo stato delle cose fra percepito e ossatura reale*, condotta dall'Istituto Ixé, che offre una verifica della conoscenza e delle sensazioni dei cittadini sardi rispetto al loro vissuto individuale e collettivo;
- ✓ lo studio *La Sardegna e il Mediterraneo*, rapporto redatto da Isprom, volto ad analizzare le relazioni tra la Sardegna e i paesi del Mediterraneo;
- ✓ il *Report sulla situazione dei soggetti fragili e disabili nella Regione Sardegna* realizzato da IERFOP, volto ad analizzare le condizioni di vita di soggetti fragili, con disabilità e di individui affetti da deficit neurosensoriali.

L'impegno della Fondazione si concretizzerà nel triennio 2023-2025 nel coinvolgimento delle migliori energie del tessuto sociale, culturale ed economico isolano, non solo sul piano delle proposte progettuali e delle iniziative da condividere ma anche, più in generale, verso una progressiva, migliore cognizione del valore e delle potenzialità offerte dal connettere esperienze, idee, capacità e risorse verso soluzioni possibili.

Il continuo confronto con i soggetti interessati consentirà di individuare i temi e le iniziative di maggiore interesse e di migliore prospettiva, con particolare attenzione alla capacità di garantire integrazione, di generare catene di valore e di allargare la portata dei risultati.

Sul piano operativo, il dialogo costante con il territorio permetterà di programmare interventi di respiro pluriennale, tramite la stipula di Convenzioni e Protocolli d'Intesa con soggetti pubblici, lo sviluppo di iniziative in *partnership* con prestigiose istituzioni culturali, l'attivazione sul territorio regionale di iniziative nazionali e internazionali in rete con Acri, la sperimentazione di nuovi formati progettuali, l'avvio di nuove forme di collaborazione e lo sviluppo di iniziative strategiche di elevato impatto strategico, da realizzarsi direttamente o per il tramite della Società strumentale INNOIS.

### **Sviluppo sostenibile**

In linea con gli obiettivi di sviluppo sostenibile dell'Agenda 2030 (*Sustainable Development Goals – SDGs*), la Fondazione di Sardegna ha intrapreso un percorso volto alla valorizzazione della propria missione attraverso l'integrazione sistematica di criteri di selezione degli investimenti ispirati a valori di sostenibilità, al fine di allineare gli obiettivi finanziari a quelli filantropici.

Con l'Agenda 2030, approvata dall'Assemblea delle Nazioni Unite, i Paesi partecipanti si impegnano anche a favorire lo sviluppo della finanza sostenibile, mobilizzando capitali privati

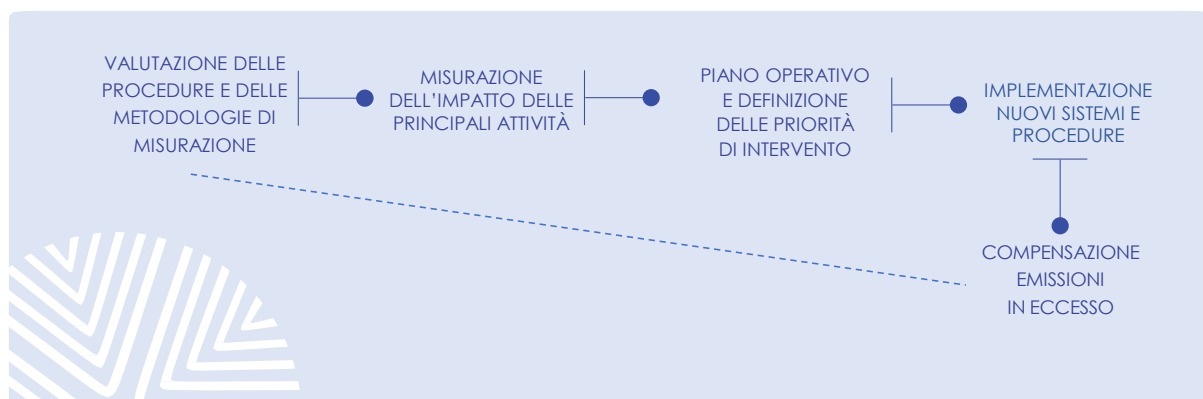
su progetti ed attività economiche con un impatto positivo su clima e ambiente.

Sulle basi delle migliori prassi a livello nazionale, la Fondazione ha avviato negli ultimi anni specifici processi per rendere più efficiente la gestione finanziaria, sia con l'obiettivo di individuare al meglio i potenziali fattori di rischio e di intercettare le opportunità di investimento, sia nell'ottica di allineare i criteri di investimento applicati con gli obiettivi legati alla missione.

A partire dal 2019 ha avviato un nuovo progetto interno, indirizzato a perseguire gli obiettivi di sviluppo sostenibile previsti dall'Agenda 2030 delle Nazioni Unite.

Il progetto "Zero Emissioni" ha, infatti, l'obiettivo di ridurre progressivamente l'impatto ambientale generato dalle attività quotidiane della Fondazione di Sardegna fino all'azzeramento totale delle emissioni di CO<sub>2</sub>, compresa l'attivazione di percorsi di compensazione, entro il termine previsto dall'Agenda 2030.

Il progetto si compone di cinque fasi analizzate attraverso una modalità operativa a ciclo continuo, così da definire con precisione la riduzione e valutarne l'impatto ambientale:



In linea con gli anni precedenti, la Fondazione proseguirà anche nel triennio 2023-2025, nel processo di selezione degli investimenti orientati a criteri ESG, destinando una quota rilevante del portafoglio verso strumenti di investimento SRI (*Sustainable and Responsible Investments*), focalizzati su specifici temi e strategie di investimento sostenibili.

Persegue obiettivi di sostenibilità e di modernizzazione anche il processo di trasformazione digitale che la Fondazione sta portando avanti, connettendo persone e processi in un'ottica di maggiore efficienza interna e di migliore fruibilità verso l'esterno e garantendo tracciabilità, verificabilità e sicurezza dei dati.

La Fondazione continuerà, inoltre, nella promozione dello sviluppo di soluzioni innovative anche nell'ambito dei Bandi Annuali e Pluriennali, considerando quale elemento di valore la capacità dei soggetti esterni di individuare soluzioni e pratiche dedicate alla sostenibilità ambientale.



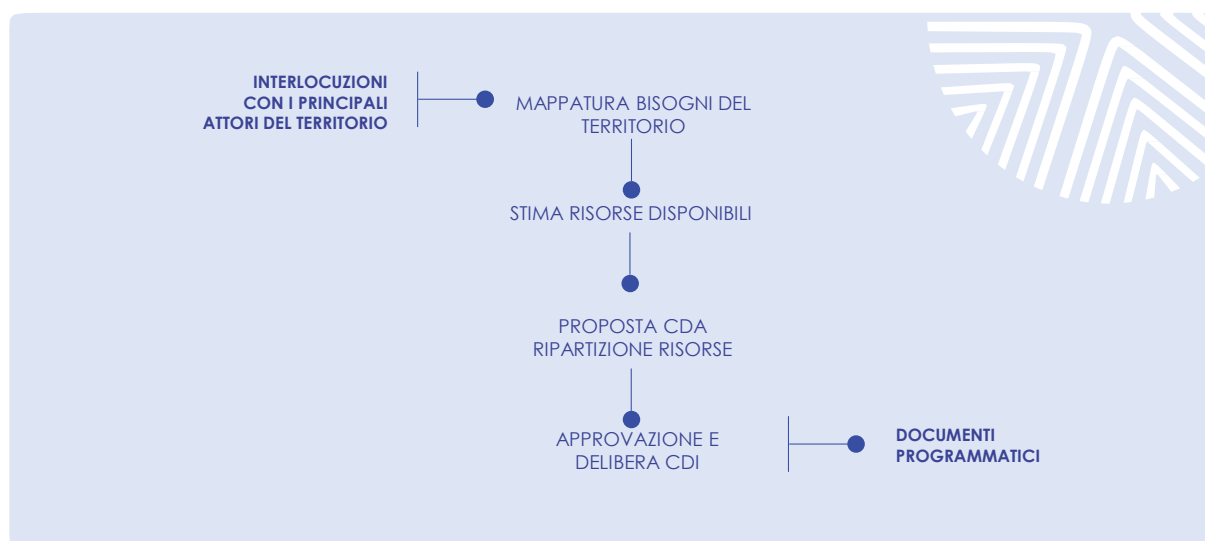
## Programmazione

Nell'ambito del perfezionamento attraverso il quale la Fondazione interpreta la propria missione in relazione al contesto socio-economico della Sardegna, le linee di intervento previste rafforzano un percorso indirizzato a sviluppare le proprie potenzialità attraverso una costante qualificazione operativa.

In questa direzione la Fondazione ritiene utile, sotto il profilo generale:

- proseguire il percorso progettuale e strategico focalizzato sulla missione della propria attività e capace di svolgere un effetto moltiplicatore nei settori di intervento;
- qualificare la propria azione come contributo orientato a stimolare il coinvolgimento dinamico di reti decisionali e di reti di partecipazione;
- confermare la centralità della programmazione nel processo di gestione e di erogazione, predeterminando obiettivi, politiche e attività da compiere.

Con il processo di programmazione, attraverso la stesura dei Documenti Programmatici, la Fondazione definisce l'articolazione dei propri settori di intervento, così come prescritto dalla normativa vigente e dallo Statuto, sulla base di una valutazione comparata che considera le esigenze del territorio, i risultati dell'attività svolta, le dinamiche in corso e le prospettive. Il processo di programmazione è articolato nelle seguenti fasi specifiche:



In relazione a tali attività, la Fondazione definisce le proprie linee di intervento attraverso un processo di programmazione strutturato che si conclude con la redazione di due documenti principali:

- il Documento Programmatico Pluriennale (DPP) che individua i settori di intervento, le priorità, gli obiettivi strategici e le linee di indirizzo in un orizzonte triennale;
- il Documento Programmatico Annuale (DPA) che declina in maniera approfondita gli obiettivi del DPP in funzione delle singole attività dell'anno di riferimento.

## Settori di intervento e articolazione per insiemi omogenei

Coerentemente con i propri obiettivi generali di promozione e sviluppo del territorio, gli Organi hanno confermato il proprio impegno nei sei settori di intervento della Fondazione stabiliti nel precedente anno.

In particolare:

- il settore “**Arte, Attività e Beni Culturali**”, che comprende progetti e iniziative finalizzate alla valorizzazione, alla conservazione e alla promozione del patrimonio storico, artistico e culturale, nelle sue espressioni materiali e immateriali;
- il settore “**Ricerca Scientifica e Tecnologica**”, che supporta la ricerca teorica, di base e applicata, sia nel campo scientifico, tecnologico, medico, biologico e ambientale, che in quello delle scienze umanistiche e sociali. In quest’ambito la Fondazione contribuisce all’attività delle Università e degli Istituti di Ricerca, principalmente attraverso un accordo organico, sulla base del quale gli Atenei sardi pubblicano e gestiscono direttamente i relativi Bandi;
- il settore “**Volontariato, Filantropia e Beneficenza**”, rivolto alle associazioni e agli enti operanti nel Terzo Settore per favorire la creazione di soluzioni che consentano di razionalizzare l’assistenza alle fasce più deboli. A tale settore vengono ricondotte anche le erogazioni a favore del Fondo per il Contrasto della Povertà Educativa Minorile e il sostegno dei Centri di Servizi per il Volontariato;
- il settore “**Salute Pubblica, Medicina Preventiva e Riabilitativa**”, orientato a sostenere interventi diretti a garantire le migliori prestazioni nell’ambito della prevenzione, della diagnosi e delle cure terapeutiche nel campo sanitario. La Fondazione interviene supportando enti e associazioni nel potenziamento della dotazione strumentale, nello sviluppo di programmi terapeutici e nel rafforzamento dell’informazione sanitaria;
- il settore “**Sviluppo Locale**”, che contribuisce a iniziative capaci di valorizzare le risorse endogene, accrescere il tasso di innovazione e il trasferimento di *know-how* necessari allo sviluppo dei territori dell’isola. In questo settore la Fondazione sostiene in particolare gli sforzi delle comunità locali orientati a creare valore aggiunto attraverso progetti sostenibili;
- il settore “**Educazione, Istruzione e Formazione**”, che accoglie i progetti delle scuole indirizzati a contrastare i fenomeni della dispersione e dell’abbandono scolastico, sia con l’integrazione di attività extracurricolari e attraverso l’ammodernamento della dotazione strumentale a supporto dei percorsi di apprendimento.

La Fondazione persegue le proprie finalità istituzionali nei settori di intervento operando attraverso due principali linee:

- l’erogazione di contributi a favore di iniziative di terzi destinate a produrre risultati socialmente rilevanti in un arco temporale determinato;
- l’attuazione di iniziative e progetti specifici definiti o individuati direttamente.

La naturale e parziale sovrapposizione degli insiemi/settori ha suggerito di delineare, già a partire dal DPA 2021 un'ipotesi di intervento che aggrega in modo trasversale per temi correlati gli attuali settori, attraverso un abbinamento tra settori rilevanti e altri settori ammessi, identificando insiemi omogenei, così come di seguito sinteticamente raffigurato.



### Conto economico previsionale e stima delle risorse disponibili

La Fondazione nel triennio 2023-2025 si impegnerà a finanziare le erogazioni con le risorse accantonate al Fondo per le erogazioni ordinarie nel triennio precedente. Nella previsione dei proventi attesi per il triennio in esame è stata stimata una redditività in leggero aumento a partire dal 2022, anno in cui si prevede una redditività pari a 42 milioni di euro, per poi passare nel 2023 ad una redditività attesa di 43,5 milioni e nel 2024 di 44,4 milioni. Il motivo di tale andamento è da imputarsi alla previsione di dividendi in crescita sulle azioni quotate, contrariamente alla partecipazione in CDP, sulla quale, prudenzialmente a partire dal 2023, ci si aspetta un dividendo leggermente inferiore.

Come per il triennio precedente la sostenibilità erogativa e le prospettive di salvaguardia del patrimonio sono state testate tramite la metodologia ALM (*Asset Liability Management*) strumento utilizzato ormai da diversi anni dalla Fondazione per la verifica dell'*asset allocation* strategica di medio lungo termine. La revisione dell'*asset allocation* strategica del portafoglio finanziario, implementata a fine 2021, è stata poi proseguita nel 2022 fornendo come indicazione quella di incrementare la diversificazione del portafoglio, tramite un aumento dell'azionario sia italiano che estero, un incremento dell'obbligazionario corporate *high yield* ed emergente e l'inserimento di una porzione di portafoglio da dedicare ad *asset class* più conservative, al fine di mitigare i rischi di portafoglio. Tuttavia, l'andamento negativo registrato

sui mercati finanziari da inizio anno, unitamente all'elevata volatilità degli stessi, ha suggerito alla Fondazione l'assunzione di un atteggiamento attendista, maggiormente prudente e orientato al mantenimento di un'elevata quota di liquidità in portafoglio in sovrappeso rispetto alla giacenza media annua.

Per ciò che attiene le previsioni di redditività relative alla partecipazione in CDP si è ipotizzato un dividendo inferiore a quello distribuito nel presente anno e pari a 3,6 euro per azione, diversamente da BPER e dalle altre azioni quotate, per le quali si è ipotizzato un *dividend yield* in crescita nei tre anni. Relativamente alle obbligazioni dirette presenti in portafoglio, sono stati considerati esclusivamente gli interessi derivanti dalla quota residua del titolo POC AT1. Sulla componente affidata in gestione esterna, per la parte investita nei comparti dedicati, la Fondazione ha previsto dal 2023 in avanti, e coerentemente a quanto distribuito nel 2022, una distribuzione da parte di Indaco – Atlantide di un provento allineato al target di redditività della Fondazione. Per ciò che attiene il comparto "Piattaforma Fondazioni S.C.A. SICAV-SIF", invece, gestito da AlterDomus prudenzialmente non si è ipotizzata alcuna distribuzione di proventi, ma proseguirà anche in futuro l'attenzione verso strumenti finanziari alternativi, principalmente con strategia ESG-SRI, all'interno del comparto. Infine, per i fondi e sicav aperti e per i FIA chiusi si è ipotizzato che continuino anche per il triennio prossimo a distribuire un flusso di proventi in linea a quanto registrato finora.

Le proiezioni di redditività per i prossimi tre anni sono state condotte con le assunzioni di cui sopra, mentre le spese sono state ipotizzate in crescita nel triennio.

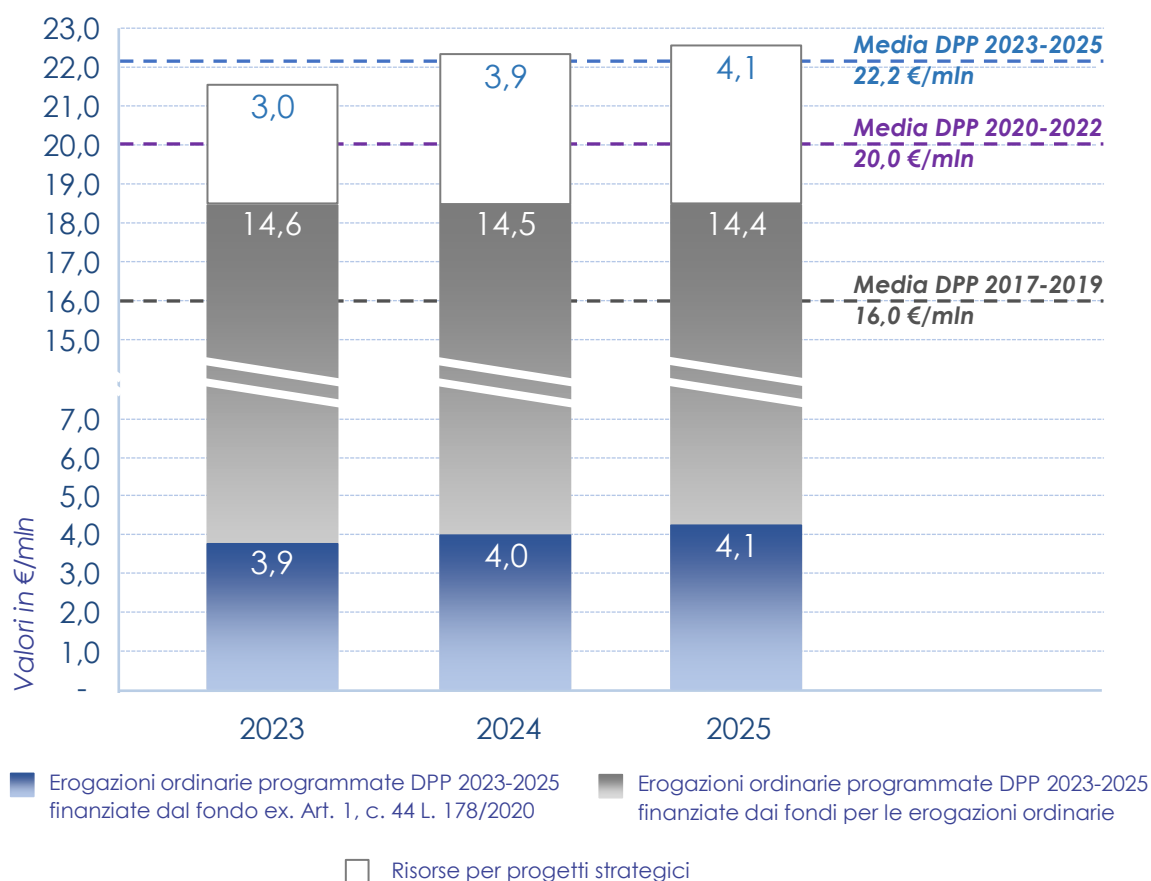
Con riguardo alle politiche di destinazione dell'avanzo di esercizio, si è ipotizzato di mantenere a 18,5 milioni di euro (comprensivo della quota accantonata relativa al risparmio fiscale IRES sui dividendi azionari) la quota da destinare ad erogazioni ordinarie, di destinare alla stabilizzazione delle erogazioni un flusso costante nel triennio (pari a 2,5 milioni di euro), mentre ai Progetti strategici e multisettoriali un importo crescente nel triennio. Per ciò che attiene alle riserve patrimoniali, per far fronte alle spinte inflazionistiche derivanti dalla situazione geopolitica in corso, è stato previsto un rafforzamento della riserva per l'integrità del patrimonio costante sul triennio pari al 10% dell'accantonamento alla riserva obbligatoria.

Di seguito si riporta la proiezione del conto economico con evidenza dell'avanzo che si stima di conseguire nel triennio 2022-2024 che finanzia, oltre gli accantonamenti obbligatori, l'attività istituzionale nel triennio successivo 2023-2025.

CONTO ECONOMICO PREVISIONALE TRIENNALE				
VOCI		2022	2023	2024
<b>1</b>	<b>Risultato delle gestioni patrimoniali individuali</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
<b>2</b>	<b>Dividendi e proventi assimilati</b>	<b>39,5</b>	<b>41,5</b>	<b>42,4</b>
	- dividendi partecipazioni strategiche e non	32,3	33,5	34,4
	- proventi fondi /sicav/Etf aperti	1,1	1,1	1,1
	- proventi fondi chiusi e comparti dedicati	6,1	6,9	6,9
<b>3</b>	<b>Interessi e proventi assimilati</b>	<b>2,0</b>	<b>2,0</b>	<b>2,0</b>
<b>9</b>	<b>Altri proventi</b>	<b>0,3</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
<b>11</b>	<b>Proventi straordinari</b>	<b>0,3</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
<b>12</b>	<b>Oneri straordinari</b>	<b>0,1</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
	<b>Risultato della gestione finanziaria</b>	<b>42,0</b>	<b>43,5</b>	<b>44,4</b>
<b>10</b>	<b>Oneri</b>	<b>4,9</b>	<b>5,1</b>	<b>5,6</b>
	- oneri	4,5	4,7	5,2
	- accantonamenti	0,4	0,4	0,4
<b>13</b>	<b>Imposte</b>	<b>5,4</b>	<b>5,6</b>	<b>5,7</b>
<b>13.bis</b>	<b>Accantonamento ex art. 1, comma 44, della legge n. 178 del 2020</b>	<b>3,9</b>	<b>4,0</b>	<b>4,1</b>
	<b>Avanzo dell'esercizio</b>	<b>27,8</b>	<b>28,8</b>	<b>29,0</b>
<b>14</b>	<b>Accantonamento alla Riserva obbligatoria</b>	<b>5,6</b>	<b>5,8</b>	<b>5,8</b>
<b>16</b>	<b>Accantonamento al Volontariato</b>	<b>0,7</b>	<b>0,7</b>	<b>0,8</b>
<b>17</b>	<b>Accantonamento ai fondi per l'attività di istituto</b>	<b>20,9</b>	<b>21,7</b>	<b>21,8</b>
	- al fondo di stabilizzazione delle erogazioni	2,5	2,5	2,5
	- ai fondi per le erogazioni ordinarie	14,6	14,5	14,4
	- ai fondi per le erogazioni strategiche e multisettoriali	3,0	3,9	4,1
	- a favore della Fondazione con il Sud	0,7	0,7	0,7
	- a favore del Fondo per le iniziative comuni	0,1	0,1	0,1
<b>18</b>	<b>Accantonamento alla Riserva per l'integrità del patrimonio</b>	<b>0,6</b>	<b>0,6</b>	<b>0,6</b>
	<b>Avanzo residuo</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>

Valori in €/m In

Di seguito si riporta la rappresentazione delle risorse programmate per il triennio 2023-2025.



### Interventi istituzionali

La disponibilità per le erogazioni è stata definita sulla base delle risultanze del conto economico, confermando sostanzialmente l'impegno finanziario degli anni precedenti a beneficio del territorio regionale sardo. In questo senso vanno considerati i seguenti ulteriori elementi:

- livello minimo di erogazioni da destinare ai settori rilevanti conforme alla previsione dell'art. 10 del d.lgs. 153/99 (50% dell'avanzo della gestione finanziaria al netto degli accantonamenti della riserva obbligatoria);
- accantonamenti alla riserva obbligatoria conformi alle percentuali indicate nell'attuale normativa (20% dell'avanzo finanziario);
- accantonamenti ai fondi per il volontariato coerenti con l'Atto di Indirizzo del 19 aprile 2001 (1/15 del risultato della differenza tra l'avanzo di esercizio meno l'accantonamento alla riserva obbligatoria e l'importo minimo da destinare ai

settori rilevanti);

- accantonamenti ai fondi per l'attività di istituto. Oltre ai fondi sotto riportati, in relazione ai risultati ottenuti, la somma residuale può essere accantonata:
  - al fondo per la stabilizzazione delle erogazioni;
  - al fondo per le erogazioni ordinarie, comprensive degli accantonamenti a favore della Fondazione con il SUD;
  - al fondo per il sostegno di iniziative di carattere strategico e multisettoriale da destinare, coerentemente anche con quanto previsto dall'art. 10 del D.lgs. 153/99, in via prevalente a favore dei settori rilevanti;
  - al fondo per le iniziative comuni (nella misura dello 0,3% sull'avanzo dell'esercizio al netto delle riserve patrimoniali);
- accantonamenti alla difesa reale del patrimonio, riserva per l'integrità del patrimonio nella misura massima prevista (15% dell'avanzo di esercizio).

Sul piano gestionale la Fondazione conferma la propria attenzione all'ottimizzazione dei costi di esercizio attraverso un processo costante di razionalizzazione che le consenta un progressivo miglioramento delle proprie attività, sia sotto il profilo qualitativo che quantitativo.

Per il triennio 2023-2025 si prevede, da un lato, il sostanziale mantenimento della capacità erogativa ordinaria (anche attraverso l'utilizzo in via prioritaria del fondo ex art. 1, comma 44, della legge n. 178 del 2020, di cui sopra) dall'altro si ritiene di procedere a destinare le risorse non ricorrenti a progetti ritenuti di elevato impatto strategico per il territorio e per la comunità e per il finanziamento di progetti in collaborazione e partnership con ACRI. Tali interventi, inseriti principalmente nell'ambito dei Settori Rilevanti, potranno essere realizzati direttamente o per il tramite della Società strumentale INNOIS e garantiranno il rispetto del livello minimo di erogazioni da destinare ai settori rilevanti come disposto dalla normativa vigente.

Per perseguire i propri obiettivi generali di promozione e sviluppo del territorio in un'ottica di efficacia e di efficienza delle risorse distribuite, gli Organi di Indirizzo hanno deciso di operare attraverso le seguenti tipologie di interventi istituzionali:

#### Bandi Annuali e Pluriennali

I Bandi vengono definiti annualmente sulla base di obiettivi predeterminati, valutando il migliore impiego delle risorse disponibili a favore dei potenziali beneficiari, in riferimento alle caratteristiche dei bisogni e in relazione alla rispondenza dei risultati rispetto a quanto previsto. La complessità dello scenario, l'articolazione della platea dei potenziali beneficiari, le caratteristiche e le esigenze peculiari delle aree di intervento confermano la scelta operata di configurare i bandi attraverso l'applicazione di una griglia valutativa caratterizzata dai seguenti elementi prioritari:

- qualificazione dei soggetti proponenti;
- coerenza dei progetti, con riguardo alle competenze e ai mezzi in relazione agli

obiettivi perseguiti;

- esistenza di altri finanziamenti e della loro consistenza;
- efficacia degli interventi in termini di impatto atteso sul territorio;
- non sostituibilità rispetto all'intervento pubblico.

La dimensione dell'importo da destinare ai Bandi è stata stimata nella misura pari al 60% delle risorse disponibili per le erogazioni, fatte salve le opportune valutazioni annuali.

### Progetti di Origine Interna, Propri e Strategici

La Fondazione indirizza parte delle proprie risorse alla progettazione e all'attivazione diretta di iniziative, proprie o in collaborazione con qualificati *partner*.

Nel corso del triennio 2023/2025 saranno portati avanti e sviluppati progetti di origine interna, Propri e Strategici, di durata annuale e pluriennale.

Tra i Progetti origine interna rientrano le iniziative ricorrenti, sviluppate su base pluriennale (Progetti Propri) e i progetti di particolare rilevanza che siano in grado di incidere sulla coesione sociale e sulle prospettive di sviluppo del territorio regionale (Progetti Strategici).

I Progetti di origine interna comprendono:

- le Indagini sul contesto regionale in collaborazione con Istituti e Centri di ricerca
- le Convenzioni con gli Atenei Sardi
- i Protocolli d'Intesa con i Comuni
- i Progetti Pluriennali sviluppati in *partnership* con prestigiose Istituzioni Culturali
- le iniziative realizzate con il coordinamento di Acri
- le iniziative in co-finanziamento
- i progetti realizzati in *partnership* con soggetti pubblici e privati

Il valore da destinare ai Progetti di origine interna, tenendo conto degli impegni pluriennali già assunti dalla Fondazione, è stimato nella misura pari al 40% delle risorse stanziare per le erogazioni ordinarie, mentre per i Progetti Strategici verranno destinate le ulteriori risorse che si renderanno disponibili in relazione al raggiungimento degli obiettivi prefissati e del risultato di gestione maturato di anno in anno.

### **Società strumentale**

Con l'obiettivo di rafforzare la propria azione territoriale nei settori rilevanti "Arte, attività e beni culturali" e "Ricerca scientifica e tecnologica", attraverso soluzioni innovative e ottimizzazioni proprie dell'impresa, la Fondazione ha costituito l'11 febbraio 2020 la società strumentale "INNOIS Srl", a seguito della deliberazione del Comitato di Indirizzo nella seduta del 30 maggio 2019 e secondo quanto previsto nel Documento Programmatico Pluriennale 2020-



2022.

In ottemperanza alle disposizioni contenute nell'art. 5 del Protocollo MEF-ACRI, la Fondazione ha destinato un importo pari a 100.000 euro per la costituzione del capitale di funzionamento della Società strumentale. Con modalità analoghe a quanto avvenuto in sede di costituzione, è stato previsto, con deliberazione del Consiglio di Amministrazione in data 20 luglio 2021, il rafforzamento del patrimonio della Società strumentale per un importo di euro 200.000 al fine di dotare la medesima di un'adeguata solidità patrimoniale.

L'operatività di INNOIS risulta in linea con le tendenze a livello nazionale, che vedono le Fondazioni di origine bancaria assumere un ruolo sempre più attivo nelle fasi di progettazione e realizzazione delle proprie attività, direttamente o per il tramite delle società strumentali.

Con l'obiettivo di rafforzare il ruolo e l'azione territoriale della Fondazione tramite soluzioni innovative, INNOIS continuerà a sviluppare attività di progettazione e interventi in una logica di impresa, offrendo flessibilità operativa e capacità specialistica, e a portare avanti iniziative trasversali perseguendo la sua vocazione multisettoriale.

La Fondazione di Sardegna ha affidato alla INNOIS, la realizzazione di alcuni Progetti Strategici compresi nella programmazione delle proprie iniziative. L'attività d'impresa si focalizzerà per il prossimo triennio sullo sviluppo dei progetti in essere e sull'avvio di una serie di nuovi progetti.

### **Patrimonio Artistico e Immobiliare**

Il patrimonio immobiliare della Fondazione è costituito dai due edifici storici che ospitano le sedi della Fondazione a Sassari e a Cagliari e da un edificio di recente acquisizione, il Chiostro di San Francesco a Cagliari.

La collezione d'arte è attualmente composta da 563 opere di 120 artisti rappresentativi della produzione artistica regionale.

Così come previsto nel Regolamento della Gestione del Patrimonio Artistico e Immobiliare, approvato in data 1° luglio 2019, la selezione dei beni è effettuata in coerenza con i principi e gli obiettivi approvati dal Comitato di Indirizzo.

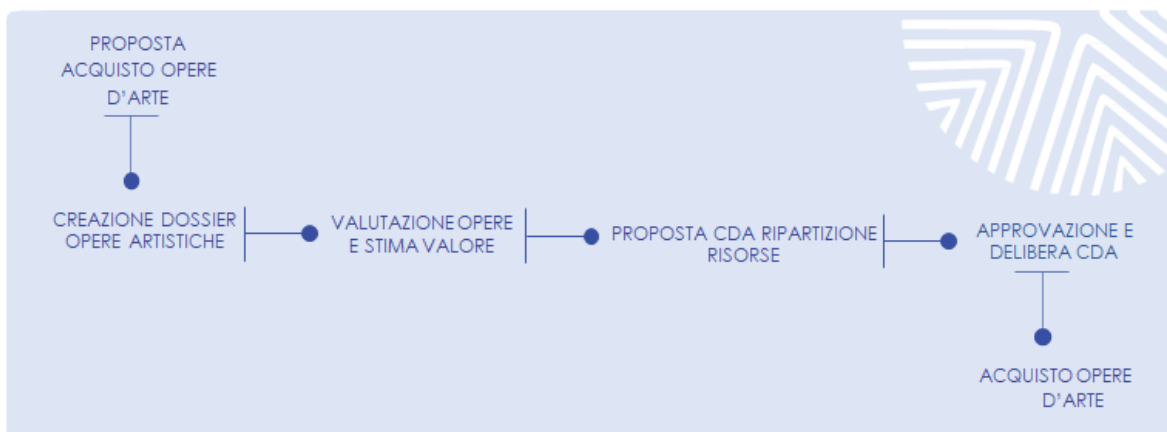
I principi a cui la Fondazione si attiene nella selezione degli investimenti di quest'ambito sono:

- la salvaguardia del patrimonio e la sua pianificazione temporale;
- la diversificazione;
- la trasparenza;
- la comparazione;
- la valutazione dell'intervento in relazione agli obiettivi della Fondazione;
- l'eticità;
- la valutazione del rischio e la sua copertura.

Al fine di contribuire coerentemente a perseguire le finalità istituzionali della Fondazione,

l'attività di acquisizione delle opere d'arte, definita sulla base di un documento di programmazione annuale, rispetterà le politiche di investimento definite, con particolare attenzione ai criteri di autenticità, rarità, valore documentario e di coerenza con la collezione d'arte della Fondazione.

Il processo di acquisizione adottato dal Consiglio di Amministrazione, come da Regolamento, si articola nelle seguenti fasi:



La quota economica da destinare alle acquisizioni è determinata sulla base delle Linee Guida e del Programma di Attività predisposti ed approvati dagli Organi preposti, il Consiglio di Amministrazione e la Commissione per il Patrimonio Artistico, costituita in seno al Comitato di Indirizzo.

### Attività di monitoraggio e valutazione

Proseguendo con il percorso avviato, la Fondazione ha, nel tempo, rafforzato ed indirizzato la propria attività verso una sempre maggiore qualificazione della propria attività erogativa, nel segno dell'ottimizzazione dell'impegno economico e dell'attenzione ai risultati generati.

Il Protocollo d'Intesa ACRI/MEF e, precedentemente, la Carta delle Fondazioni hanno indicato che le azioni di monitoraggio e valutazione dei progetti beneficiari dei contributi rivestono un ruolo determinante nell'ambito dell'attività istituzionale.

Sulla base di queste indicazioni vincolanti, la Fondazione di Sardegna ha avviato dal 2015 iniziative dedicate a verificare la correttezza del percorso operativo e la coerenza realizzativa delle iniziative finanziate, con l'obiettivo di assicurarsi la necessaria conoscenza specifica a beneficio, in particolare, della programmazione. L'esperienza maturata negli ultimi anni ha consentito di migliorare progressivamente gli strumenti e le soluzioni attraverso i quali svolgere tale azione, modulandola in considerazione della varietà e numerosità degli interlocutori e del modificarsi dello scenario di riferimento.

L'attuale configurazione perfezionata dalla Fondazione prevede un originale modello "ibrido", articolato su quattro linee principali di intervento/verifica nei confronti dei beneficiari:

- monitoraggio formale e amministrativo dei progetti;
- indagini *on line* periodiche attraverso questionari;
- interviste telefoniche;
- incontri diretti on tramite la piattaforma Zoom.

Tale modello, flessibile e modulare, consente di disporre di risposte e indicazioni quantitativamente rilevanti in tempi rapidi e con la frequenza desiderata, senza disperdere, tuttavia, il valore del contatto diretto con gli interlocutori, preservando così il livello qualitativo delle verifiche.

### Quadro riassuntivo delle risorse

L'orientamento di medio-lungo periodo verso il miglioramento continuo dell'efficacia e dell'efficienza della gestione e della salvaguardia del patrimonio ha permesso di affrontare positivamente le tendenze evolutive dei settori di intervento e i recenti sviluppi in ambito normativo.

Relativamente all'attività erogativa per il prossimo periodo 2023-2025, è opportuno evidenziare, da un lato, che la Fondazione programma e finanzia le erogazioni di ogni singolo anno con le risorse maturate nell'esercizio precedente e, dall'altro, che non risulta agevole valutare l'impatto della recente pandemia sulla redditività prospettica degli investimenti.

L'ipotesi di lavoro per i prossimi anni si fonderà, pertanto, su alcune linee direttive principali:

- 1) miglioramento dell'efficienza dell'azione di verifica e adeguamento dei finanziamenti dei Bandi, con azioni di rimodulazione e revoche finalizzate a garantire tempestività e concreto supporto al territorio coerente con le necessità;
- 2) rafforzamento delle attività di monitoraggio e di supervisione attiva dei progetti relativamente alle tempistiche ed agli ambiti di esecuzione;
- 3) rafforzamento della collaborazione con il mondo delle Fondazioni tramite la realizzazione di iniziative comuni (Fondo iniziative comuni dell'ACRI), la valorizzazione dei progetti in rete e l'avvio di accordi su specifici temi con altre Fondazioni di origine bancaria e con altre Fondazioni/Istituzioni su settori specifici;
- 4) revisione, aggiornamento e rinnovo degli accordi e delle convenzioni in essere con le istituzioni regionali (Enti Locali, Università, etc.) in linea con il quadro di riferimento aggiornato.

In sede di approvazione del Bilancio chiuso al 31 dicembre 2021, dato il risultato migliorativo maturato, valutato il pieno soddisfacimento delle disposizioni stabilite dalla normativa di riferimento in materia di destinazione del reddito, in particolar modo all'art. 8, comma 1, lettera d) del D.Lgs n. 153/99 che prevede che almeno il 50% dell'avanzo dell'esercizio, dedotto l'accantonamento alla Riserva Obbligatoria, venga destinato ai Settori Rilevanti, si è ritenuto opportuno apportare una modifica del Documento Programmatico Annuale 2022 per ripartire

il maggior accantonamento ai fondi per i Progetti strategici, pari a euro 2,5 milioni di euro, destinando il 70% ai Settori Rilevanti e il 30% agli Altri Settori Ammessi.

Tali risorse aggiuntive, saranno destinate alla realizzazione di Progetti Strategici, anche di carattere pluriennale, al fine di consentire in maniera complementare le seguenti finalità:

- rafforzare e rifinanziare progetti già avviati che abbiano dimostrato un importante potenziale di ulteriore crescita, con particolare riferimento all'Arte e all'Innovazione;
- avviare nuovi progetti significativi al fine di potenziare l'efficacia prospettica dell'attività e della capacità di intervento della Fondazione. Tali Progetti potranno essere realizzati sia attraverso erogazioni a favore di terzi, sia attraverso erogazioni a sostegno di Progetti Propri, sviluppati direttamente dalla Fondazione di Sardegna o realizzati tramite la Società Strumentale Innois Srl;
- ove necessario, utilizzare le risorse aggiuntive per il Bando "Progetto Scuola 2022" e per i Bandi Annuali 2023 nei Settori Arte e Volontariato, in considerazione dell'incremento previsto per i progetti pluriennali 2022-2024, pari a euro 412.000 annui, che devono essere mantenuti anche nelle annualità successive alla prima in fase di ripartizione delle risorse.

Sulla base dei dati economici e finanziari consolidati nei primi 8 mesi del 2022, la Fondazione ritiene opportuno confermare per il prossimo triennio un flusso erogativo ordinario pari a 18,5 milioni di euro annui articolato nella seguente modalità:

- una parte, prevalente, dai fondi per le erogazioni ordinarie alimentato dalla distribuzione dell'avanzo dell'esercizio;
- una parte, residuale, dal fondo per le erogazioni di cui all'articolo 1, comma 44, della legge n. 178 del 2020, istituito tra i fondi per l'attività d'istituto nello Stato Patrimoniale in ottemperanza delle disposizioni contenute nella Circolare ACRI prot. n. 422 del 17 settembre 2021 e dalla lettera prot. n. DT67077 del 30 luglio 2021 del MEF.

Tali risorse saranno accompagnate da ulteriori stanziamenti al fondo dedicato allo sviluppo di Progetti strategici e multisettoriali (pari complessivamente a 11 milioni di euro da deliberare nel corso degli esercizi futuri) e che assicureranno un flusso erogativo annuo sul territorio regionale pari a 22,2 milioni di euro e pari a circa 66,5 milioni di euro nel corso dell'intero triennio.

Alla luce di tale scenario, si riporta di seguito la sintesi riepilogativa dell'allocazione delle risorse nei differenti settori di intervento e negli insiemi omogenei per il triennio 2023-2025.

**Ripartizione per insiemi omogenei**

Insiemi Omogenei	DPA 2023		DPA 2024		DPA 2025	
	%	Stanziamiento	%	Stanziamiento	%	Stanziamiento
Cultura e Sviluppo	41,50%	7.677.500	41,50%	7.677.500	41,50%	7.677.500
Cura della Persona	26,00%	4.810.000	26,00%	4.810.000	26,00%	4.810.000
Conoscenza	32,50%	6.012.500	32,50%	6.012.500	32,50%	6.012.500
<b>TOTALE GENERALE</b>	<b>100%</b>	<b>18.500.000</b>	<b>100%</b>	<b>18.500.000</b>	<b>100%</b>	<b>18.500.000</b>

**Ripartizione tra Settori rilevanti e Altri Settori ammessi**

Settori di Intervento (ex art. 11 della legge n. 448/2001 e art. 153, n. 2 del D.Lgs 12 aprile 2006, n. 163)	DPA 2023		DPA 2024		DPA 2025	
	%	Stanziamiento	%	Stanziamiento	%	Stanziamiento
Settori rilevanti	70,00%	12.950.000	70,00%	12.950.000	70,00%	12.950.000
Altri settori ammessi	30,00%	5.550.000	30,00%	5.550.000	30,00%	5.550.000
<b>TOTALE</b>	<b>100%</b>	<b>18.500.000</b>	<b>100%</b>	<b>18.500.000</b>	<b>100%</b>	<b>18.500.000</b>

**Articolazione Settori di intervento**

Settori di Intervento (ex art. 11 della legge n. 448/2001 e art. 153, n. 2 del D.Lgs 12 aprile 2006, n. 163)	DPA 2023		DPA 2024		DPA 2025	
	%	Stanziamiento	%	Stanziamiento	%	Stanziamiento
Arte, attività e beni culturali	31,00%	5.735.000	31,00%	5.735.000	31,00%	5.735.000
Ricerca scientifica e tecnologica	22,00%	4.070.000	22,00%	4.070.000	22,00%	4.070.000
Volontariato, filantropia e beneficenza	17,00%	3.145.000	17,00%	3.145.000	17,00%	3.145.000
<b>Totale Settori rilevanti</b>	<b>70,00%</b>	<b>12.950.000</b>	<b>70,00%</b>	<b>12.950.000</b>	<b>70,00%</b>	<b>12.950.000</b>
Salute pubblica, medicina preventiva	9,00%	1.665.000	9,00%	1.665.000	9,00%	1.665.000
Sviluppo locale	10,50%	1.942.500	10,50%	1.942.500	10,50%	1.942.500
Educazione, istruzione e formazione	10,50%	1.942.500	10,50%	1.942.500	10,50%	1.942.500
<b>Totale Altri settori ammessi</b>	<b>30,00%</b>	<b>5.550.000</b>	<b>30,00%</b>	<b>5.550.000</b>	<b>30,00%</b>	<b>5.550.000</b>
<b>TOTALE GENERALE</b>	<b>100%</b>	<b>18.500.000</b>	<b>100%</b>	<b>18.500.000</b>	<b>100%</b>	<b>18.500.000</b>

Valori in €