

FONDAZIONE CASSA DI RISPARMIO DELLA PROVINCIA DI TERAMO

**DOCUMENTO DI PROGRAMMAZIONE
PLURIENNALE 2011 – 2013**

Approvato dal Consiglio di Indirizzo del 23 settembre 2010

DOCUMENTO DI PROGRAMMAZIONE PLURIENNALE 2011 – 2013

Rientra nelle competenze del Consiglio di indirizzo la determinazione di piani di durata almeno triennale che definiscono, accanto ai settori di intervento definiti “prevalenti”, anche le linee guida di azione della Fondazione per l’operatività negli stessi e negli altri settori ammessi, cui attribuire risorse inferiori ma pur sempre con un criterio di forte impatto sociale.

Nel corso dell’anno 2010 è stato, così, definito un piano di lavoro finalizzato ad elaborare il nuovo documento programmatico che orienterà l’attività della Fondazione nell’arco del prossimo triennio. Sul piano organizzativo tale azione è stata resa più efficace attraverso l’assistenza prestata da Sinloc spa, società partecipata dalla stessa Fondazione e chiamata, tra le altre cose, a fornire un supporto alla definizione della strategia e delle azioni del ciclo di pianificazione triennale 2011-2013.

Dopo aver proceduto ad una analisi delle priorità, si è passati alla definizione delle strategie con sviluppo e validazione delle linee guida per la definizione del nuovo piano e la teorizzazione di soluzioni organizzative coerenti.

Tali risultati sono stati raggiunti anche attraverso incontri con i principali stakeholder del territorio, in particolare operanti, a vario titolo, nel settore del sociale e della ricerca.

Parallelamente, si è condotta un’azione conoscitiva che ha riguardato sia i risultati prodotti dall’azione della Fondazione nel corso del periodo di attuazione dell’attuale piano programmatico, sia una ricognizione aggiornata dei bisogni che le comunità territoriali esprimono in relazione alle aree di intervento della Fondazione.

Il confronto con il territorio ha fornito indicazioni confortanti circa la capacità dimostrata dalla Fondazione nel realizzare gli obiettivi individuati nel piano triennale vigente che, pure, è stato rivisto nel corso del periodo per garantire una risposta più efficace alle esigenze del territorio in un quadro che, in relazione all’inasprirsi della congiuntura economica, ha visto presentarsi criticità crescenti, ma, al contempo, ha fatto comprendere come il ruolo della Fondazione rispetto alle ricadute sociali della crisi economica sia altamente strategico e in alcuni casi risolutore.

1. I bisogni del territorio ed il ruolo della Fondazione

Come detto, l'esame delle esigenze del territorio è stato attuato attraverso l'ascolto dei bisogni e il confronto con le varie realtà che operano nei vari settori di intervento della Fondazione, ma anche grazie ai contributi forniti dai componenti degli organi della Fondazione sia in occasione delle discussioni consiliari, che nel corso di incontri dedicati.

Ancora una volta, le priorità più sentite si sono manifestate nei settori della **cultura**, della **assistenza alle categorie sociali deboli** e della **ricerca scientifica e tecnologica**, aree già elette a settori rilevanti nel corso dei precedenti trienni e alle quali continuare a destinare la parte prevalente delle risorse disponibili.

Nel settore della **cultura** e, in particolare, nell'ambito dell'area *Musica, teatro e altre attività culturali*, nel precedente triennio si è evidenziata una sempre crescente carenza di fondi pubblici da destinare a questo tipo di attività, evenienza che ha indotto in alcuni casi un intervento risolutore della stessa Fondazione.

L'insieme dei problemi che in questo specifico momento affliggono il settore impone, pertanto, un approccio che, nel sostenere le eccellenze, faccia assumere alla fondazione un ruolo di perno di un sistema a rete, garantisca l'accesso alla cultura a tutti i cittadini e, al contempo, dia visibilità a luoghi di pregio del territorio, perseguendo così anche la promozione del turismo culturale.

L'area della Conservazione dei beni culturali e promozione del turismo culturale, impegna peraltro gran parte del risorse del settore "cultura"; nella stessa ricadono alcuni rilevanti progetti già segnalati dalla Curia e solo in parte avviati nel corso dell'anno 2010.

L'azione sinergica con gli altri attori nello specifico settore continuerà a prestare particolare attenzione al Sistema Turistico Locale allo scopo di dare visibilità al territorio teramano sul mercato turistico internazionale. Si impone così una strategia di promozione turistica che si basi e che benefici di una logica di rete, che in tanto potrà essere condotta al successo in quanto venga strutturata una cabina di regia che consenta una integrazione tra attori e progettualità.

Nel campo dell'**assistenza alle categorie sociali deboli** – area che secondo le indicazioni del D. Lgs 153/99 viene identificata come "Volontariato filantropia e beneficenza" – è emerso come una efficace azione dell'attività di volontariato non possa prescindere da tre importanti fattori: una programmazione integrata, la valorizzazione delle attuali competenze e la promozione tra i giovani dell'associazionismo del Terzo Settore.

La crescita del settore no profit dovrà essere accompagnata da un preciso sviluppo delle professionalità e dal coinvolgimento delle generazioni più giovani con l'obiettivo specifico di coltivare la cultura della gratuità insita nelle attività di volontariato.

Oltre il supporto al mondo del volontariato attuato anche fornendo quelle competenze di coordinamento e project management necessarie a interventi in rete, l'analisi condotta ha continuato ad evidenziare bisogni di qualche importanza con riferimento a particolari tematiche:

- tendenze demografiche e problematiche collegate;
- assistenza alla natalità e all'infanzia;
- assistenza alla disabilità e al disagio;
- assistenza agli anziani.

L'analisi demografica ha evidenziato un saldo naturale negativo, sebbene con valori meno preoccupanti della media nazionale; un progressivo invecchiamento della popolazione che pone l'accento sulla tenuta del sistema di welfare e quindi sulla capacità del territorio di mantenere nel tempo un adeguato rapporto tra giovani e anziani. Parimenti degno di attenzione è il problema dello spopolamento delle aree montane insieme ad un disarticolato sviluppo delle stesse in relazione ad un incremento della presenza di immigrati.

L'analisi ha poi evidenziato una costante crescita dei bisogni della famiglia e dei minori specie con riferimento alla crescente esigenza di assistenza laddove entrambi i genitori lavorino e il minore non possa godere dell'aiuto di vicini e parenti. La predisposizione o potenziamento di strutture permanenti quali asili nido e scuole materne, consentirebbe una sensibile diminuzione del divario esistente tra richieste di iscrizione alle liste e posti disponibili. Il progressivo invecchiamento della popolazione, peraltro, rende ancora attuali i bisogni dell'anziano.

Nel settore della **ricerca** è emerso come in passato non si sia avuta, al di fuori di alcuni importanti progetti che non hanno tuttavia mai esaurito il plafond disponibile, una importante produzione di progetti nel settore. Si impone quindi l'ideazione di un piano di coordinamento con l'Università di Teramo come interlocutore privilegiato nello sviluppo di progetti di ricerca. L'analisi condotta sullo stato attuale dell'attività formativa, ha evidenziato come l'offerta universitaria dell'ateneo teramano è focalizzata, anche se non sembra essere riuscita, a costituire un forte polo di attrazione. La capacità attrattiva è limitata a studenti locali e di aree limitrofe. Il differente percorso formativo tra studenti italiani e prime e seconde generazioni di immigrati potrebbe, peraltro, accentuare le difficoltà di integrazione e convivenza.

La dimensione contenuta dell'ateneo può tuttavia consentire una maggiore governabilità e flessibilità dei percorsi di studio.

2. La definizione delle politiche di intervento – Settori di intervento e obiettivi strategici

L'analisi condotta porta a confermare la scelta dei settori rilevanti operata nel precedente ciclo triennale, integrati con quelli sostanzialmente connessi agli interventi in campo sanitario ed in tema di formazione, nelle quali la Fondazione tradizionalmente garantisce una propria presenza.

La definizione completa dei settori e delle relative politiche di intervento per il prossimo triennio è quindi la seguente:

Settori rilevanti:

1) Arte, attività e beni culturali

Rientrano in questo settore le diverse espressioni dell'arte e della cultura, quali musica, teatro e le altre attività in campo culturale, nonché la conservazione e valorizzazione del patrimonio monumentale ed artistico del territorio.

Per la prima tipologia di intervento la Fondazione confermerà sostanzialmente la propria presenza nei seguenti ambiti:

- a) promozione della musica operistica e dell'allestimento di una stagione lirica teramana, settore che si caratterizza per una "non sostenibilità" economica per così dire "strutturale" e la cui fruizione nel territorio può essere garantita solo dalla Fondazione che, come è noto, agisce senza intenti lucrativi.
- b) sostegno delle manifestazioni ormai consolidate nel panorama artistico locale, perseguendo l'obiettivo di migliorare la capacità organizzativa e gestionale dei vari soggetti finanziati, nonché il perfezionamento della loro capacità progettuale;
- c) conservazione di spazi di intervento per iniziative di soggetti emergenti, eventualmente riproponendo lo strumento di un apposito avviso di selezione.

In ogni caso l'azione della Fondazione tenderà, oltre a migliorare le qualità professionali degli operatori, ad incrementare l'efficienza nell'uso delle risorse da parte dei vari soggetti organizzatori, quanto più possibile orientata a indici di maggiore sostenibilità, anche attraverso un maggiore coordinamento con le amministrazioni locali.

A tal fine, sulla base del modello adottato nel 2010 con il Comune di Teramo, la Fondazione promuoverà la diffusione di cartelloni artistici unici che garantiscano una razionalizzazione sia delle risorse sia dei programmi delle varie manifestazioni sul territorio.

Relativamente alle attività di conservazione e valorizzazione dei beni culturali, settore nel cui ambito ricadono alcuni rilevanti progetti già segnalati dalla Curia per un impegno complessivo di almeno 1 milione di euro, si conferma l'intento di considerare tali interventi un potenziale volano per lo sviluppo locale e fattore attivo di crescita socio economica del territorio.

Ciò in tanto potrà essere pienamente attuato in quanto gli stessi beni, oggetto magari di un intervento di restauro finanziato dalla Fondazione, vengano inseriti all'interno di un vero distretto o comprensorio turistico-culturale.

Al fine di ampliare l'offerta culturale e turistica si potrebbe, quindi, intervenire sulla valorizzazione dei "borghi" dell'entroterra teramano, sulla promozione di percorsi naturalistici da inserire in pacchetti turistici, sulla formazione di figure professionali, sul miglioramento della fruibilità dei beni artistici, pur nel rispetto del principio di salvaguardia del bene (concetto di mobilità sostenibile e di ecoturismo) e sullo sviluppo e potenziamento di "brand" per la promozione di un sistema (capacità di comunicazione esterna).

Nel concreto, poi, la Fondazione potrebbe cercare un accordo/convenzione di "sistema" con Enti Locali e Ministero dei Beni Culturali che porti ad agire in modo coordinato, condividendo priorità di intervento e risorse economiche e valorizzando il ruolo di stimolo nella progettazione e nel coordinamento che la Fondazione, direttamente o indirettamente, può dare all'iniziativa. La condivisione delle priorità su operazioni rilevanti, come ad esempio potrebbe essere il Teatro Romano o il Castello Della Monica, potrà garantire il raggiungimento di risorse adeguate a coprire gli interventi nella loro completezza, mentre una chiara definizione dei ruoli, delle responsabilità e una progettazione efficace e condivisa potranno garantire efficienza ed efficacia alla parte realizzativa degli interventi.

2) Volontariato, filantropia e beneficenza

Continuerà anche nel prossimo triennio l'attenzione al problema dell'accoglienza con riferimento a soggetti versanti in situazioni di disagio di vario genere; potranno, quindi, essere intraprese nuove iniziative in modo da riuscire a delineare territorialmente una rete complessiva di accoglienza per le situazioni da assistere.

In continuità con il precedente Documento di programmazione pluriennale, la "rete" riguarderà le diverse aree del disagio cui si era già rivolta in passato l'attenzione della Fondazione: minori bisognosi di tutela, soggetti disabili non autosufficienti, anziani e giovani a rischio emarginazione.

Altre aree di intervento sono già state precedentemente individuate nell'assistenza alle donne vittime di violenza, nell'inserimento lavorativo e integrazione sociale di soggetti svantaggiati, nel sostegno alle famiglie in situazioni di difficoltà economica, nonché la realizzazione di strutture a favore dell'associazionismo che opera a sostegno della progettazione sociale.

Una nuova linea di intervento potrà, invece, riguardare le problematiche connesse alle tendenze demografiche in atto; il progressivo invecchiamento della popolazione e le trasformazioni sociali collegate ai flussi migratori in entrata, rendono opportuna l'individuazione di diversi livelli di intervento: da un lato la risposta immediata ai bisogni emergenti, dall'altro un'azione volta a introdurre un cambiamento a medio-lungo termine, mediante il sostegno delle famiglie e della

natalità e la promozione dell'integrazione sociale dei soggetti a rischio emarginazione, volta anche alla riduzione delle situazioni di illegalità. Un esempio di intervento potrebbe essere la progettazione comune e il collegamento funzionale tra iniziative di housing sociale, cui la Fondazione contribuirà attraverso investimenti del proprio patrimonio, e interventi a favore degli asili nido, progetti per la gestione del tempo post scuola dei bambini e progetti di innovazione didattica.

3) Ricerca scientifica e tecnologica

La crescita del capitale umano è una delle risorse strategiche su cui puntare per garantire una positiva evoluzione socio-economica del territorio; la Fondazione in tale ambito può assumere un ruolo sia di finanziatore che di perno per il raccordo tra mondo accademico e territorio, con l'obiettivo prevalente di valorizzare, potenziare e qualificare le iniziative di formazione dell'Università degli Studi di Teramo.

A tal fine la Fondazione provvederà a individuare aree di ricerca, rispetto ai quali i Dipartimenti dell'Università potranno essere invitate a presentare progetti da selezionarsi anche con l'ausilio di esperti indipendenti; in particolare i finanziamenti passerebbero attraverso:

- a) lo sviluppo di bandi di ricerca di eccellenza per tematiche di stretta relazione con il territorio;
- b) la promozione di borse di studio di dottorato che si sviluppino sotto le seguenti linee di intervento:
 - bandi a tema vincolato per una definizione delle principali linee di indagine;
 - partnership con privati e/o istituzioni pubbliche del territorio;
 - inclusione di stage di ricerca presso aziende private e/o istituzioni del territorio;
 - presentazione formale del progetto di ricerca a metà del percorso formativo e a conclusione dello stesso in evento apposito promosso dalla Fondazione;
 - predisposizione di un insieme di indicatori sulla produzione scientifica.

Importante sarà in ogni caso il coinvolgimento e la cooperazione con differenti Atenei e Centri di ricerca e, per evitare il disperdersi delle risorse, un processo strutturato di valutazione in itinere ed ex-post sul raggiungimento degli obiettivi.

La ricerca finanziabile non riguarderà soltanto iniziative nel campo delle scienze esatte e naturali, ma anche in ambito giuridico, economico e umanistico.

Altri settori:

4) Salute pubblica, medicina preventiva e riabilitativa

La Fondazione si assume, coerentemente con le proprie finalità statutarie, un ruolo di supporto e non di sostituzione nei confronti della ASL di Teramo, con un'attenzione particolare alle iniziative che perseguono le seguenti finalità:

- a) salvaguardia della qualità di vita delle persone anziane nelle zone rurali del territorio;

- b) miglioramento della comunicazione sui principali temi di salute pubblica, con un interesse specifico per le categorie sociali più deboli;
- c) incentivazione di un meccanismo di rilevazione/rivelazione dei bisogni e delle esigenze delle fasce di popolazione meno protette;

In ogni caso, le iniziative rivolte alla prevenzione e riabilitazione e assistenza sociale dovranno essere durature per avere ricadute strutturali sul territorio.

5) Educazione, Istruzione e formazione

Come già in passato gli interventi mireranno soprattutto al sostegno ad iniziative tese alla qualificazione dei docenti e degli operatori del mondo della scuola, in collaborazione con gli istituti scolastici della Provincia; l'innovazione didattica e la formazione del personale, infatti, possono contribuire significativamente allo sviluppo di un sistema scolastico più rispondente alle esigenze della società attuale.

Visti i recenti fenomeni di immigrazione straniera e il complessivo mutamento della struttura demografica sociale, inoltre, appare evidente la necessità di una particolare attenzione verso modelli innovativi di didattica.

Un'attenzione particolare sarà, infine, dedicata alla promozione della nascita di istituti per la formazione di eccellenza, capaci di qualificare l'offerta formativa del sistema scolastico e di fornire strumenti idonei per il pieno sviluppo delle capacità potenziali delle migliori risorse sul territorio.

3. Le risorse disponibili e la loro assegnazione

La redditività prospettica della Fondazione per il triennio 2011 - 2013, è stata stimata considerando sia i flussi periodici (dividendi e cedole) sia le rivalutazioni per gli investimenti contabilizzati "a mercato" (apprezzamenti del capitale anno per anno come nel caso delle polizze di capitalizzazione, delle gestioni patrimoniali e dei fondi comuni di investimento).

Tutti i flussi sono considerati al netto dell'imposta, ad eccezione dei dividendi.

La valutazione è effettuata partendo dall'analisi della redditività dell'anno in corso, tenendo conto delle eventuali modifiche nell'*asset allocation*, della possibile evoluzione della congiuntura economica e delle previsioni relative ai futuri scenari dei mercati mobiliari nazionali ed esteri, seguendo in ogni caso criteri di assoluta prudenza.

In particolare:

1. PARTECIPAZIONI AZIONARIE:

I dividendi distribuiti dalla Banca Tercas, sono stati ipotizzati uguali a quelli percepiti nello scorso esercizio e costanti nel triennio.

I dividendi derivanti dalla partecipazione nella Cassa Depositi e Prestiti si traducono in una stima della redditività stimata in misura molto prudente nell'ordine del 4.6% annuo (rendimento del 3% + tasso di inflazione).

I dividendi percepiti da Sinloc sono stati ipotizzati uguali a quelli distribuiti nello scorso esercizio e costanti nel triennio.

Infine i dividendi Enel, pari a 0,27 per azione nel 2011, a 0,29 nel 2012 e a 0,31 nel 2013, sono stati calcolati sulla base delle stime di consensus del mercato.

2. GESTIONE PATRIMONIALE:

In misura prudente, si è ipotizzato che la rivalutazione della gestione patrimoniale total return di Allianz generi un rendimento inferiore al target di redditività annuo (JPM Emu cash 3mesi + 2,5%).

3. STRUMENTI FINANZIARI NON QUOTATI:

Per i fondi chiusi si è ipotizzata una redditività nulla sul 2011, dell'1,4% nel 2012 e del 2,9% nel 2013; l'incremento di redditività è legato principalmente al fondo immobiliare Geo Ponente che a partire dal 2012 dovrebbe riprendere la politica di distribuzione dei dividendi.

Per le polizze assicurative si è ipotizzata una redditività pari al minimo garantito, che nel caso dei contratti in essere è pari al 2,5%; alla scadenza si è ipotizzato di reinvestire il capitale in prodotti della stessa tipologia

4. STRUMENTI OBBLIGAZIONARI:

Per le obbligazioni corporate e governative è stata calcolata la redditività complessiva (cedole + scarto di emissione) sulla base dei tassi di interesse già noti per le obbligazioni a tasso fisso e delle previsioni Prometeia per le obbligazioni a tasso variabile; per le obbligazioni in scadenza nel triennio si è ipotizzato il reinvestimento sempre su titoli obbligazionari

1. PARTI DI INVESTIMENTO COLLETTIVO DEL RISPARMIO

La rivalutazione dei fondi comuni di investimento è stata condotta sulla base delle previsioni dei mercati finanziari elaborate da Prometeia.

1. STRUMENTI MONETARI:

Tenuto conto dei flussi di cassa annui in entrata e in uscita, si è supposto una giacenza media annua della liquidità, investibile in strumenti monetari, di circa 6 milioni di euro.

STIMA DEI RENDIMENTI FINANZIARI NEL TRIENNIO 2011-2013**(Valori in migliaia di euro)**

STRUMENTI FINANZIARI		2011	2012	2013	Redditività media
Partecipazioni azionarie	Banca Tercas	9.100	9.100	9.100	9.100
	Cassa DD PP	230	230	230	230
	Sinloc	100	100	100	100
	Enel	147	158	169	158
Gestioni patrimoniali	Gestione Total Return	790	948	1.106	948
Strumenti finanziari non quotati	Fondi chiusi	0	100	200	100
	Polizze di capitalizzazione	397	405	379	393
Strumenti obbligazionari	Titoli obbligazionari	1.024	1.066	1.092	1.061
Parti di investimento collettivo del risparmio	Fondi obbligazionari	140	140	190	157
Strumenti monetari	P/T	63	84	100	82
TOTALE		11.991	12.331	12.666	12.329

Tenuto conto, quindi, delle suddette stime, si procede alla determinazione dell'ammontare delle risorse disponibili per le erogazioni in ciascun esercizio sulla base di quanto segue:

- a) le spese di funzionamento sono stimate, sempre secondo criteri prudenziali, sulla base dei dati degli ultimi bilanci e delle modifiche organizzative intercorse, tra cui il trasferimento nella nuova sede di Palazzo Melatino e l'incremento dell'organico in servizio;
- b) gli accantonamenti di legge e per il volontariato sono ipotizzati nelle medesime proporzioni dei passati esercizi;
- c) non sono previsti accantonamenti al Fondo per l'integrità del patrimonio e al Fondo stabilizzazione delle erogazioni;
- d) l'avanzo di gestione residuo potrà essere incrementato da risorse liberate dal Fondo Progetto Ager e da progetti precedentemente finanziati, ma non attuabili almeno nell'immediato, per un importo complessivo di almeno 1,9 milioni di euro nel triennio.

STIMA DELL'AVANZO DISPONIBILE MEDIO PER IL TRIENNIO 2011-2013

(Valori in migliaia di euro)

DESCRIZIONE	2011	2012	2013	Totale
Proventi stimati	11.991	12.331	12.666	36.988
Oneri	-2.000	-2.000	-2.000	-6.000
Avanzo di gestione	9.991	10.331	10.666	30.988
Acc. riserva obbligatoria	-1.998	-2.066	-2.133	-6.198
Altri acc. obbligatori	-533	-551	-568	-1.652
Avanzo disponibile	7.460	7.714	7.965	23.138
Disponibilità di risorse precedentemente impegnate	870	640	390	1.900
Tot. risorse disponibili per erogazioni	8.330	8.354	8.355	25.038

La previsione delle risorse disponibili per il finanziamento degli interventi istituzionali della Fondazione nell'intero triennio è quindi di circa **25 milioni di euro**; in considerazione degli obiettivi da perseguire nelle singole aree di operatività dell'Ente e delle relative linee politiche di intervento, la ripartizione per settore è così determinata come riportato nella tabella che segue.

TABELLA DI RIPARTIZIONE DELLE RISORSE NEL TRIENNIO 2011-2013

(Valori in migliaia di euro)

SETTORI	2011		2012		2013		Totale	
1) Arte, attività e beni culturali	4.300	52%	4.300	51%	4.300	51%	12.900	52%
<i>1.a) Musica, teatro e altre attività culturali</i>	2.000	24%	2.000	24%	2.000	24%	6.000	24%
<i>1.b) Conservazione beni culturali e promozione del turismo culturale</i>	2.300	28%	2.300	28%	2.300	28%	6.900	28%
2) Volontariato, filantropia e beneficenza	1.850	22%	1.900	23%	1.900	23%	5.650	23%
3) Ricerca scientifica e tecnologica	1.600	19%	1.600	19%	1.600	19%	4.800	19%
TOT. SETTORI RILEVANTI	7.750	94%	7.800	93%	7.800	93%	23.350	94%
4) Salute pubblica, medicina preventiva e riabilitativa	250	3%	300	4%	300	4%	850	3%
5) Educazione, istruzione e formazione	250	3%	250	3%	250	3%	750	3%
TOT. ALTRI SETTORI AMMESSI	500	6%	550	7%	550	7%	1600	6%
TOTALE COMPLESSIVO	8.250	100%	8.350	100%	8.350	100%	24.950	100%

La distribuzione relativa alle singole annualità ha naturalmente valore indicativo, ed è suscettibile di adeguamenti e rettifiche in relazione alle situazioni contingenti ed alle valutazioni che si effettueranno in sede di predisposizione dei documenti di programmazione annuale.

4. Criteri di scelta e dei principi di selezione

Il Regolamento dell'attività istituzionale prevede all'art. 13 che i documenti di programmazione contengano il sistema dei valori di riferimento e le situazioni da privilegiare, da utilizzarsi poi dall'Organo di gestione, in concorso con tutti gli altri elementi e le altre condizioni che l'art. 7 dello stesso "Regolamento" individua, per la definizione dei criteri di scelta e dei principi di selezione.

In linea di massima possono dirsi confermate le indicazioni contenute nel precedente documento di programmazione pluriennale.

5. Nota di completamento

La struttura organizzativa della Fondazione

La struttura organizzativa della Fondazione è caratterizzata da una realtà dinamica e flessibile con un orientamento al cambiamento e una evidente snellezza dei processi decisionali.

Pur considerando l'indubbio vantaggio di un organico snello e poco articolato, il crescente impegno nell'attività istituzionale impone di tenere in considerazione la necessità di una futura innovazione operativa (*grant making vs operating making*) che potrebbe implicare ad esempio il potenziamento dell'organico e/o l'apprendimento di nuove conoscenze.

Ciò può sicuramente contribuire al raggiungimento degli obiettivi e al consolidamento del ruolo della Fondazione dentro la comunità.