



**FONDAZIONE**  
Cassa di Risparmio di Modena

## **BILANCIO DI MANDATO**

**2016-2019**





# Sommario

**Lettera del Presidente** 3

**Missione e Valori fondanti** 4

**Gli eventi salienti organizzativi e istituzionali** 6

**1. Il modello di governance** 7

*L'evoluzione normativa*

*La governance*

*La struttura organizzativa*

**2. Una strategia condivisa per creare valore sociale** 15

*Il contesto di riferimento*

*La relazione con gli stakeholder*

*Le linee di intervento, gli strumenti e le modalità di erogazione*

*L'individuazione degli «outcome» attraverso lo strumento*

*delle Mappe del Cambiamento*

*Strumenti e processo erogativo*

*Il percorso di valutazione degli impatti sociali negli ambiti pilota*

**3. I risultati raggiunti** 22

*Area Arte, attività e beni culturali*

*Area Formazione e ricerca scientifica*

*Area Sociale*

*L'obiettivo trasversale Giovani*

*L'obiettivo trasversale Pari Opportunità*

*Il sostegno agli enti partecipati*

*I Progetti di sussidiarietà sovra-territoriale*

*AGO | Modena Fabbriche culturali*

**4. Il patrimonio e la sua gestione** 43

*L'evoluzione dei processi e della strategia di gestione*

*Il contesto di riferimento e i risultati della gestione del patrimonio*

# ORGANI DELLA FONDAZIONE

## **Presidente**

Paolo Cavicchioli

## **Consiglio di Indirizzo**

Matteo Al Kalak  
Anna Allesina  
Renza Barani  
Luca Barbari  
Greta Barbolini  
Mauro Bastoni  
Marina Bondi  
Anto De Pol  
Maurizio Ferrari  
Gabriella Gibertini  
Stefano Gobbi  
Renzo Lambertini  
Giuseppe Masini  
Sandra Mattioli  
Rita Monticelli  
Alessandro Monzani  
Donatella Pieri  
Ernest Owusu Trevisi  
Lorella Vignali

## **Consiglio di Amministrazione**

Remo Mezzetti **Vice Presidente**  
Silvana Borsari  
Grazia Ghermandi  
Andrea Iori  
Vincenza Rando  
Anselmo Sovieni

## **Collegio dei Revisori**

Luisa Renna **Presidente**  
Graziano Poppi  
Marco Vaccari

## **Direttore Generale**

Luigi Benedetti

# LETTERA DEL PRESIDENTE

*Le Fondazioni di origine bancaria sono una delle infrastrutture immateriali di un sistema economico e sociale pluralistico che afferma il principio di sussidiarietà e, quindi, l'opportunità che soggetti diversi contribuiscano ad affrontare e a risolvere problemi d'interesse pubblico, piuttosto che attribuire esclusivamente all'amministrazione pubblica la responsabilità di perseguire il benessere comune.*

*L'agire di una fondazione è allora simbolo di un modello che chiama tutti, singolarmente o in forme organizzate, ad operare tramite l'esercizio delle libertà sociali per lo sviluppo comunitario, culturale, civile ed economico. Ci chiama a operare per il bene di tutti, attraverso modelli di collaborazione evoluti e complessi. E' un compito difficile, soprattutto in una stagione in cui le risorse si contraggono mentre crescono nuove ed inaspettate domande. La via illusoria è pensare che i problemi possano essere superati delegandone la soluzione, oppure che le risorse possano essere sufficienti a soddisfare chiunque senza selezionare, magari lasciando tutti gli oneri a chi verrà dopo di noi. La via realistica è trovare la strada per essere tutti corresponsabili nel costruire un nuovo modello di risposta.*

*Come abbiamo affrontato questa sfida fra il 2016 e il 2019?*

*Innanzitutto, attraverso un continuo impegno per condividere con tutte le istituzioni lo sviluppo di una visione strategica per il futuro della comunità, in considerazione delle rispettive autonomie. I sistemi di cooperazione che abbiamo costruito si sono ispirati a visioni comuni e sono stati tradotti in progetti operativi, sperimentando modelli integrati di intervento per creare coalizioni di intelligenze ed energie. Un altro criterio ispiratore è stato proporsi come acceleratore dell'innovazione da realizzarsi presso gli enti che sosteniamo finanziariamente. L'innovazione non può che nascere da forme di coprogettazione che si ispirino a criteri di sostenibilità sociale ed economica, offrendo spazi di incontro e sperimentazione di nuovi modelli di intervento fra soggetti pubblici e privati.*

*Per farlo in modo adeguato abbiamo prima di tutto cercato di cambiare noi stessi, riformando il nostro sistema di regole e sviluppando un nuovo modello organizzativo interno, affinché sia resiliente e possa supportare con competenza tecnica chi guiderà la Fondazione oggi e domani.*

*Il cambiamento si sostiene sfuggendo l'autoreferenzialità e mettendosi in gioco con obiettivi certi e misurabili. Per questo abbiamo intrapreso la strada dell'implementazione di un modello di valutazione dell'impatto sociale, che garantisca erogatori e beneficiari con adeguati livelli di terzietà. Mettere al centro la capacità di valutare adeguatamente l'impatto sociale significa ridefinire in modo equo i nostri modelli di intervento.*

*Tutte le nostre progettualità sono state attraversate da un'attenzione privilegiata alla condizione giovanile, con particolare riferimento alla crescita di autonomia dei giovani. Abbiamo scelto di ampliare la nozione di "giovane" per classe di età – affermando che si è giovani dalla nascita – perché la disuguaglianza di opportunità ha radici nei primi anni di vita. Uguale attenzione è stata rivolta alle pari opportunità, perché una comunità può crescere solo se mette tutti in eguali condizioni per sviluppare il proprio progetto di vita. Con il nostro Documento Strategico di Indirizzo 2016 abbiamo cercato di migliorare i processi di ascolto, perché l'autosufficienza nelle letture e nelle analisi non è un valore, ma una lente deformante.*

*Mediante il dialogo, abbiamo cercato di superare approcci dispersivi e frammentati, riducendo iniziative esclusivamente assistenziali e privilegiando progetti ad alto valore aggiunto, con prospettive di sostenibilità economica, caratterizzati da profili di comunità ed innovazione e da un elevato moltiplicatore sociale generato. Siamo, infine, andati "oltre" il nostro tradizionale territorio di riferimento. Abbiamo lavorato per alimentare reti sovra-territoriali, provinciali, regionali e nazionali, perché la creazione di una società più equa avviene grazie a modelli di sviluppo che offrano a tutti i territori un'opportunità.*

*Fondazione bene di tutti, per costruire un futuro che poggi su un'eredità positiva.*

Paolo Cavicchioli

# MISSIONE E VALORI FONDANTI

La Fondazione Cassa di Risparmio di Modena è una delle 86 fondazioni di origine bancaria italiane nate con la legge Amato del 1990 e riconosciuta come **ente non profit, privato e autonomo**. Come tale essa persegue esclusivamente scopi di utilità, solidarietà e di promozione dello sviluppo economico, sociale, culturale, scientifico, umano, etico e civile del suo territorio di elezione.

La Fondazione Cassa di Risparmio di Modena inizia la propria attività il 1° agosto 1991 a seguito del processo di ristrutturazione con cui Cassa di Risparmio di Modena e Banca del Monte di Bologna e Ravenna si uniscono in Carimonte Banca. Dalla fusione di Credito Romagnolo e Carimonte Banca nasce Rolo Banca 1473, che successivamente entrata a far parte del gruppo UniCredito Italiano.

La Fondazione, **riconoscendosi al servizio del territorio, promuove e sostiene la ricerca scienti-**

**fica e tecnologica, la valorizzazione dell'arte, delle attività e dei beni culturali e ambientali, le attività di rilevante valore sociale e umano**, nell'ambito dei settori ammessi dall'art. 1. co.1, lett. c-bis del D.Lgs. 153/99 e ss.mm. e nel rispetto di una equilibrata destinazione delle risorse, privilegiando i settori a maggiore rilevanza sociale.

L'attività istituzionale della Fondazione Cassa di Risparmio di Modena è caratterizzata, come quella delle altre fondazioni di origine bancaria italiane, da una grande **attenzione al territorio di riferimento**. Operare sul territorio significa per la Fondazione sviluppare progettualità ed essere operativa attraverso attività che arricchiscano gli ambiti di intervento in risposta alle istanze degli interlocutori locali.

Nel perseguire il proprio fine filantropico la Fondazione Cassa di risparmio di Modena agisce applicando i propri Valori fondanti, di seguito indicati.



## ASCOLTO

della comunità, delle voci di chi vive il lavoro sociale, culturale, scientifico e di ricerca nella quotidianità e può offrire una testimonianza privilegiata dei bisogni e un'immagine del futuro nei rispettivi ambiti di intervento.



## AUTONOMIA

nell'interpretazione delle letture acquisite, senza alcuna forma di subalternità istituzionale o culturale, e concentrazione di volontà e risorse sui nodi strategici per lo sviluppo e il benessere sociale. La Fondazione mette a pieno frutto la propria capacità di agire, ponendo al centro dell'attenzione le necessità della comunità di appartenenza.



## DIALOGO

con le altre fondazioni bancarie per la creazione di iniziative diffuse anche a carattere extraterritoriale, per conseguire obiettivi comuni ed implementare azioni di intervento mirate ed inclusive, capaci di creare una rete territoriale sempre più coesa e solidale attraverso il sostegno di progettualità in grado di generare impatti positivi in un'ottica di sviluppo territoriale.



## TRASPARENZA

del proprio operato, nelle motivazioni delle scelte e nella relazione con i propri stakeholder di riferimento. La trasparenza sui risultati, sull'andamento economico, sui livelli di servizio è presupposto indispensabile all'assunzione di decisioni corrette per la costruzione dell'esperienza e del *know how* che determinano l'agire filantropico dell'Ente.



## PROSSIMITÀ

con il territorio di riferimento per leggere e anticipare l'evoluzione socio-economica del territorio, dare voce ai bisogni della comunità e rendere più efficace la creazione di risposte orientate alla soddisfazione della cittadinanza e alla creazione di opportunità inclusive di partecipazione alla vita sociale attiva.



## COLLABORAZIONE

con organizzazioni pubbliche e private del territorio, con Istituzioni ed Enti locali, con altre fondazioni a livello provinciale, regionale e nazionale per consolidare reti di lavoro che coinvolgono più soggetti e costruire un sistema di sinergie con cui valorizzare le competenze istituzionali vengono valorizzate, senza inutile protagonismo o ridondanze, nell'interesse della comunità di riferimento.

## GLI EVENTI SALIENTI ORGANIZZATIVI E ISTITUZIONALI

### 2015

**Aprile 2015** - Sottoscrizione Protocollo di Intesa tra ACRI e Ministero dell'Economia e delle Finanze

**Novembre 2015** - Entrata in carica dei nuovi organi con un mandato quadriennale

**Novembre 2015** - Adozione di un modello di organizzazione delle attività istruttorie basato su "Commissione Congiunta" (cd. Intercommissione)

### 2016

**Gennaio – Luglio 2016** - Elaborazione e approvazione del nuovo Documento Strategico di indirizzo 2017-2020

**Febbraio 2016** - Accordo con il Comune per la riqualificazione del complesso edilizio Palazzo dei musei-ex ospedale estense

**Aprile 2016** - Sottoscrizione Protocollo di intesa per la gestione di un Fondo per il contrasto della povertà educativa minorile siglato dal Governo e dalle Fondazioni di origine bancaria rappresentate da Acri

**Dicembre 2016** - Costituzione della "Commissione Pari Opportunità" per l'elaborazione di un programma di attività finalizzato al contrasto ad ogni discriminazione e violenza basata sul genere

### 2017

**Giugno 2017** - Avvio del processo finalizzato allo sviluppo di un modello di valutazione dell'impatto sociale

**Ottobre 2017** - Completamento del processo di ristrutturazione dell'assetto organizzativo: rafforzamento Area Gestione Patrimonio e Amministrazione, nascita dell'ufficio "Progettazione"

**Ottobre 2017** - Costituzione di Fondazione Modena Arti Visive, con inclusione le attività già svolte da Fondazione Fotografia Modena, Galleria Civica e Museo della Figurina

**Dicembre 2017** - Integrazione nel DSI dell'obiettivo strategico Pari Opportunità come secondo obiettivo strategico trasversale dell'attività della Fondazione accanto a quello dei Giovani

### 2018

**Maggio 2018** - Adesione al Fondo di solidarietà per i territori delle fondazioni in difficoltà promosso dall'Associazione Casse e Monti dell'Emilia Romagna

**Luglio 2018** - Approvazione del nuovo Regolamento di gestione del Patrimonio

**Luglio 2018** - Approvazione di un modello di erogazione basato sulla valutazione di impatto sociale

**Luglio 2018** - Approvazione modello ALM (Asset & Liability Management), strategia di investimento atta a coniugare in modo dinamico gli obiettivi di sostenibilità erogativa e quelli di conservazione del patrimonio

**Ottobre 2018** - Redazione e approvazione del primo Documento Previsionale e Programmatico (2019), costruito a partire dal modello di erogazione basato sulla valutazione di impatto sociale

**Ottobre 2018** - Completamento del percorso in Conferenza dei Servizi per la modifica degli strumenti urbanistici relativi al Progetto AGO

### 2019

**Aprile 2019** - Entrata in vigore dello Statuto dopo il percorso di revisione

**Maggio 2019** - Avvio riqualificazione locali al piano terra di Palazzo Montecuccoli per sviluppare un nuovo modello di relazioni con la comunità

**Maggio 2019** - Apertura in AGO del FEM – Future Education Modena, un centro di Innovazione per attività volte alla progettazione, realizzazione e sviluppo di servizi educativi

**Giugno 2019** - Inaugurazione del Centro Interdipartimentale di ricerca sulle Digital Humanities (DHMoRe) promosso dai Dipartimento di Studi linguistici e culturali e dal Dipartimento di Ingegneria "Enzo Ferrari"

**Giugno 2019** - Gestione finanziaria: creazione di un veicolo di investimento

**Luglio 2018** - Approvazione delle "Linee Generali della Politica di Investimento"

**Ottobre 2019** - Termine mandato CDI





IL MODELLO  
DI **GOVERNANCE**



1.

## L'EVOLUZIONE NORMATIVA

È nella primavera del 2015, dopo quasi 25 anni dalla propria nascita e a 16 anni dal D.Lgs. 153/1999, che l'Autorità di Vigilanza e ACRI decidono di rafforzare il rapporto di leale collaborazione tra vigilante e vigilati. Si ha così la firma del Protocollo ACRI- MEF, che sancisce l'avvio di una riforma del sistema-Fondazioni con principi che costituiscono il riferimento per tutte le innovazioni statutarie e regolamentari successivamente approvate dalla Fondazione.

Dopo il recepimento nello Statuto a luglio 2015 delle prescrizioni più urgenti del Protocollo ACRI – MEF, in questo mandato abbiamo operato una ulteriore revisione dello Statuto e del sistema dei regolamenti in materia finanziaria.

I punti più rilevanti della modifica statutaria in vigore dal 9 aprile 2019 riguardano sia temi presenti nel Protocollo, che temi volti a garantire un funzionamento più dinamico e pronto della Struttura tecnica, in un trasparente rapporto con gli Organi.

Oltre alla scelta di consentire l'utilizzo della nuova denominazione "Fondazione di Modena", ci sono incisive modifiche in diversi campi, quali le caratteristiche dei soggetti designabili dall'Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia, la presenza tra i componenti cooptati di almeno una figura in possesso di specifica esperienza e professionalità nell'ambito educazione, istruzione e

formazione; la previsione per Presidente, Consiglio di Amministrazione e Collegio dei Revisori del limite del doppio mandato complessivo per la carica di componente di ogni singolo Organo; l'ampliamento del profilo delle deleghe; l'allineamento del termine del mandato al termine previsto per l'approvazione del bilancio relativo al quarto esercizio; l'eliminazione dei gettoni per le riunioni dell'organo di appartenenza per Consiglio di Amministrazione e Collegio dei Revisori.

Alla modifica Statutaria si accompagna la redazione del nuovo **Regolamento di gestione del Patrimonio** (2018-2019), che definisce ambiti d'azione e responsabilità di tutti gli attori in gioco nella gestione finanziaria. Nel Regolamento sono descritti gli obiettivi e i criteri di gestione del patrimonio, dettagliati in obiettivi generali, le modalità di gestione del patrimonio, la composizione del patrimonio, i principi e criteri di selezione degli investimenti, precisando limiti e linee di comportamento sull'indebitamento, le operazioni in derivati, la diversificazione degli investimenti e la gestione dei rischi derivanti dagli investimenti. In conclusione, sono affrontati i principi e criteri di selezione dell'Advisor e/o del Gestore e i temi del monitoraggio e della rendicontazione.

Infine, il Consiglio di indirizzo ha approvato nel 2019 le **Linee della Politica di investimento**, a cui è seguita, approvata dal Consiglio di amministrazione, la **Politica di Investimento**, che declina, coerentemente con le linee guida definite nel "Regolamento di Gestione del Patrimonio della Fondazione", i principi ed i criteri di selezione degli investimenti a valere sul patrimonio della Fondazione nonché i limiti definiti in un'ottica di misurazione e contenimento dei rischi.

## LA GOVERNANCE

Nel mandato 2016 – 2019 abbiamo costruito un coerente rapporto fra previsioni normative e statutarie ed effettivo esercizio delle competenze da parte degli Organi e della Struttura tecnica, con un equilibrio che può essere rappresentato attraverso le peculiarità per ogni livello di governo dei **documenti di pianificazione, programmazione e gestione** che la Fondazione si è data.

Il **Documento Strategico di Indirizzo (DSI)**, elaborato dal Consiglio di Indirizzo per il quadriennio 2017-2020, costituisce il quadro strategico per le attività della Fondazione nell'intero orizzonte del mandato e delinea il ruolo di elevato profilo strategico esercitato, che viene a coniugarsi per i profili di controllo con le funzioni in materia di valutazione dell'impatto sociale.

Dal DSI discende annualmente il **Documento Programmatico Previsionale (DPP)** che, redatto dal Consiglio di amministrazione e sottoposto al Consiglio di indirizzo per l'approvazione, traduce gli obiettivi strategici nelle linee progettuali operative dell'anno di riferimento, in un quadro di compatibilità con l'ammontare delle risorse a disposizione e di più generale sostenibilità dell'azione della Fondazione.

Infine, dopo il DPP, viene sviluppato per l'aspetto operativo il **Piano Operativo Annuale**, approvato dal **Consiglio di amministrazione**, che declina le linee gestionali dell'attività erogativa dell'esercizio, abbinando a ciascun obiettivo specifico individuato nel DPP tempi, stru-

menti e risorse utili per la sua attuazione che vengono affidate alla **struttura tecnica** per la realizzazione, allo scopo di renderne efficiente, fluida e programmabile l'azione lungo il corso dell'anno. Per quanto concerne, in particolare, il lavoro degli Organi, abbiamo introdotto ulteriori modalità operative. A sottolineare l'obiettivo di una massima condivisione nel processo decisionale di tutti i componenti l'Organo esecutivo è stata invece costituita un'unica **Commissione Congiunta**, con compiti istruttori relativi alla intera attività del Consiglio di Amministrazione.

Abbiamo inoltre valorizzato la relazione fra il Consiglio di Indirizzo e il Consiglio di Amministrazione nelle fasi di elaborazione del DSI, costituendo stabilmente **Commissioni Miste** settoriali (Arte, Welfare, Ricerca, Pari Opportunità, Giovani) fra i due organi, per garantire il massimo della condivisione lungo l'intero percorso di elaborazione. Uguale orientamento è stato seguito nelle fasi di sviluppo del progetto di valutazione dell'impatto sociale, nel quale le Commissioni Miste, rinnovate nella loro composizione e arricchite di due ulteriori **Commissioni dedicate ai temi trasversali** (giovani e pari opportunità) hanno presidiato e governato l'intero processo.

Abbiamo poi sviluppata, nella composizione e nelle funzioni, l'attività della **Commissione Investimenti Finanziari**. A seguito della revisione del Regolamento di gestione del patrimonio se ne è integrata la composizione con competenze esterne ed è stata coerentemente inserita in un modello gestionale con competenze integrate con quelle degli altri soggetti attivi in materia di gestione di finanziaria.

#### COMPOSIZIONE FEMMINILE NEGLI ORGANI

Nella composizione dei propri organi la Fondazione assicura l'adeguata presenza di entrambi i generi.

Il lavoro strategico degli organi è stato poi infine supportato da commissioni ad hoc su temi specifici: spicca il lavoro della **Commissione Statuto e Regolamenti**, che ha presidiato i processi di modifica degli assetti normativi. Da citare, in conclusione di mandato, il lavoro svolto dalla **Commissione di verifica delle procedure contrattuali** relative al progetto Sant'Agostino che ha fornito essenziali orientamenti sul tema.

#### Presidente



#### Consiglio di Amministrazione



#### Consiglio di Indirizzo



#### Collegio dei Revisori



Per quanto concerne lo stile di lavoro degli organi, le scelte sono state orientate ad una crescita dei livelli di efficienza e alla sobrietà. La prima è stata conseguita attraverso una diversa articolazione del lavoro affidato alle Commissioni, che ha consentito di contenerne il numero di sedute a fronte di analoghi livelli di efficienza, con tassi di presenza superiori al 95%. La seconda è stata conseguita attraverso la scelta, maturata ad inizio mandato, di rinunciare al gettone per le sedute dell'Organo di appartenenza da parte dei componenti del Consiglio di Amministrazione e del Collegio dei Revisori, oltre che dal contenimento dell'importo delle indennità di carica.

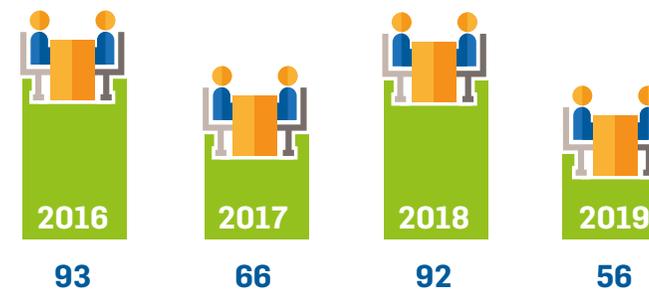
#### COMPENSI ORGANI



\*il dato è aggiornato al 30/06/2019 come riportato nella relazione semestrale

#### NUMERO DI SEDUTE DEGLI ORGANI

	2016	2017	2018	2019*
CDA	18	15	17	16
Commissioni CDA	16	14	16	13
Commissione Investimenti	22	18	14	12
CDI	8	10	9	5
Commissioni CDI	29	9	36	8
Altre Commissioni	0	0	0	2
<b>TOTALE</b>	<b>93</b>	<b>66</b>	<b>92</b>	<b>56</b>



\*il dato è aggiornato ad ottobre 2019

## LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA

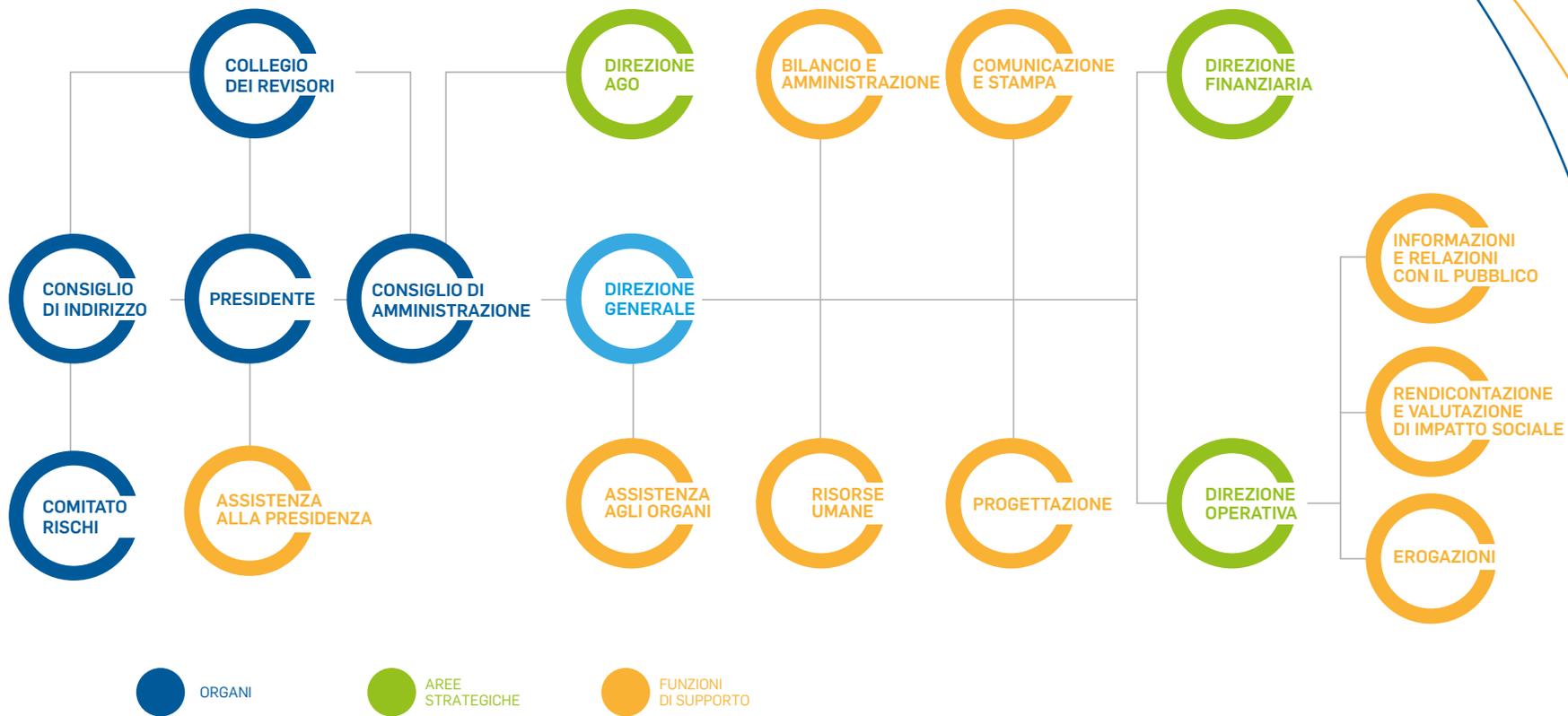
Alla diversa cornice strategica e al diverso posizionamento dell'istituzione ha corrisposto una nuova struttura organizzativa, sviluppata con due passaggi formali nel 2017 e nel 2019. Il disegno organizzativo è stato sviluppato per risultare pienamente aderente al **quadro normativo** riportato nel d.lgs. 153/99 all'art. 5, comma 2 che **impone una distinzione formale fra la gestione patrimoniale e la gestione delle altre attività della Fondazione, in primo luogo quella erogativa.**

Gli elementi più significativi introdotti consistono nella creazione di un'area specificamente dedicata alla Gestione Finanziaria e nella creazione di una funzione autonoma dedicata alla progettazione e gestione di iniziative proprie della Fondazione. Spicca poi l'individuazione di una funzione dedicata alla gestione di AGO, che dovrà essere inserita in un futuro disegno organizzativo da concordare con i 3 partner strategici (Comune di Modena, Unimore e

Gallerie Estensi). Troviamo poi novità importanti per quanto concerne i temi della valutazione dell'impatto e delle relazioni con la comunità di riferimento. Quest'ultima funzione è direttamente volta alla gestione del nuovo spazio fisico che la Fondazione sta attivando, a Palazzo Montecuccoli e direttamente affacciato sulla via Emilia, quale luogo aperto di relazione e rendicontazione verso tutti i cittadini delle attività svolte.

La riflessione sull'organizzazione trova sostanza soprattutto in una continua attenzione alle risorse umane che ne fanno parte. Per questo, abbiamo avviato nel 2018 il progetto di sviluppo organizzativo e delle risorse umane "Conto su di te", fatto di assessment individuale e di gruppo per supportare percorsi individuali di miglioramento sia personale che professionale, oltre che un sistema di valutazione ed incentivazione oggettivo e basato su KPI chiari, misurabili e condivisi.

L'organico della Fondazione è a tutt'oggi composto da 19 dipendenti (compreso il Direttore Generale), di cui 13 a tempo pieno (1 a tempo determinato e 2 contratti di apprendistato) e 6 a tempo parziale.



*La definizione di una **strategia** volta a **creare valore all'interno dei territori e delle comunità di riferimento** ha costituito un elemento portante di tutto il mandato.*

Da un punto di vista metodologico forte è stata l'attenzione nel dotarsi di un modello per la definizione di obiettivi, impatti attesi e criteri di valutazione che potessero tradursi in progettualità efficaci e coerenti con le esigenze delle comunità di riferimento identificate con il DSI. Inoltre, il dialogo sinergico con tutti gli stakeholder della Fondazione ha permesso di individuare le strategie di intervento più idonee coerentemente con i bisogni sociali più rilevanti.

I tratti caratteristici delle **linee strategiche** adottate possono riassumersi nei seguenti punti:

- **ascolto e progettazione** con gli enti e le associazioni del territorio;
- **dialogo con le altre Fondazioni bancarie** per la creazione di iniziative diffuse anche a carattere extraterritoriale;

- **costituzione di reti** per favorire lo scambio di competenze e per contribuire a creare **progetti migliori, più sostenibili e maggiormente attrattivi**;
- **predilezione di interventi a carattere pluriennale**, con il fine di rendere più incisive le risorse impegnate e di ridurre progressivamente la frammentazione dei contributi;
- **promozione delle reti e dei progetti**;
- **miglioramento dell'intero ciclo dell'attività erogativa**, attraverso l'individuazione di strumenti utili alla programmazione e al monitoraggio;
- nel campo della **gestione del patrimonio**, individuazione di **un sistema di regole e procedura** per promuovere la trasparenza e la valutazione sistematica del rischio.

UNA  
**STRATEGIA**  
CONDIVISA  
PER CREARE  
**VALORE**  
**SOCIALE**

2.



## 2.1. IL CONTESTO DI RIFERIMENTO

L'ascolto del territorio e la comprensione dell'andamento delle principali variabili socioeconomiche nel contesto di riferimento hanno permesso di delineare in modo più puntuale le linee strategiche da perseguire all'interno del mandato.

Il percorso di elaborazione della strategia è stato partecipato e improntato al coinvolgimento, sia interno che esterno, degli stakeholder, con un approccio non episodico e limitato, ma divenuto quotidiano nella gestione dei programmi di attività della Fondazione, che fa del dialogo, del coinvolgimento e della partecipazione la cifra distintiva del suo operato.

Ulteriori indicazioni significative sono state colte dalla lettura dei trend socioeconomici, che hanno costituito un input aggiuntivo per la definizione delle strategie.

La Fondazione ha dedicato molti dei suoi sforzi alla sfera della **produzione e fruizione artistica**, coerentemente con i dati che pongono l'**Emilia-Romagna** come **3° regione italiana per numero di spettacoli e per partecipazione del pubblico** con 75 spettatori ogni 100 abitanti, dietro a Lombardia e Lazio.

La lettura incrociata dei dati relativi da una parte alle **imprese giovanili** presenti in regione – il dato aggiornato a marzo 2019 registra come le imprese attive giovanili regionali siano 26.924, pari al 6,7% del totale delle imprese regionali, la quota più bassa tra le regioni in Italia – e dall'altra parte, al tasso di **disoccupazione giovanile** nella provincia di Modena, che riporta uno dei valori più bassi rispetto alle altre province della regione (13,6% nella fascia 15-24 anni, secondo posto dopo Bologna), avvalorano la strategia della Fondazione che ha individuato nei **giovani** un **ambito trasversale da presidiare** con sistematicità per mantenere alti i valori positivi e migliorare le tendenze critiche.

In particolare, il **contrasto al fenomeno del drop-out scolastico** rappre-

senta un'area di intervento prioritaria, coerentemente con i dati riportati dal Miur che collocano l'Emilia-Romagna come *best in class* rispetto all'abbandono complessivo nella scuola secondaria di I grado (0,4%) ma evidenziano come, relativamente all'abbandono complessivo nella scuola secondaria di II grado (3,6%) e all'abbandono complessivo nel passaggio tra cicli scolastici (1,2%) ci siano delle regioni più virtuose.

Un ulteriore ambito trasversale su cui focalizzare gli sforzi è rappresentato dalle **pari opportunità**: in Emilia-Romagna la **violenza psicologica** nei confronti delle donne, in termini ad esempio di controllo o di svalorizzazione, registrano una percentuale più alta (rispettivamente 14,4% e 12,8%) se confrontati con i dati nazionali (12,4% e 11,9%). Di prioritaria importanza per la Fondazione continuerà ad essere il **settore welfare**, in particolare le necessarie progettualità che intervengono a sostegno dei servizi di **assistenza agli anziani** che rappresentano oggi il 23,8% del totale della popolazione regionale: gli ultrasettantacinquenni sono 568.002 (12,7% della popolazione complessiva) e le persone che hanno superato gli ottant'anni risultano oltre 350 mila (8%).

Un ulteriore segmento sono le azioni orientate ad incidere positivamente sulla qualità della vita delle persone con **disabilità** e sull'**inclusione socio-lavorativa degli stranieri**, che rappresentano il 13% del totale degli occupati in Emilia Romagna. Le persone in età lavorativa (15-64 anni) che hanno una disabilità, in Emilia-Romagna sono 85.687, pari ad un tasso di incidenza del 3% sull'intera popolazione della stessa classe d'età. Nel sistema educativo vi sono 16.544 allievi certificati ai sensi della legge n.104 del 1992. Costituiscono il 3% del totale degli studenti inseriti nel sistema scolastico della regione, in costante aumento rispetto agli anni passati. Infine, alla luce del ruolo che le tecnologie rivestono oggi nella società, al cambiamento che stanno apportando e all'impatto che avranno sulle professioni

del futuro e sull'educazione, per la Fondazione è importante investire sulla ricerca e sull'intelligenza artificiale per affrontare alcune delle più grandi sfide del nostro tempo, dalla cura delle malattie alla lotta ai cambiamenti climatici, dai trasporti più sicuri alla lotta al crimine, solo per citarne alcune. In Emilia Romagna il numero di laureati in Scienze e tecnologia per 1.000 abitanti nella fascia dei 20-29 anni

è pari a 18,7, maggiore rispetto alle medie italiana (13,2) ed europea (17,1). La fondazione continuerà a sostenere quindi le collaborazioni con l'ampio sistema di università ed enti di formazione per garantire la disponibilità di risorse umane qualificate e per dotare ragazzi delle competenze necessarie per il loro inserimento nella società e nel mondo del lavoro.

## 2.2. LA RELAZIONE CON GLI STAKEHOLDER

Con il termine stakeholder si fa riferimento a tutti quei gruppi di individui, organizzazioni o comunità il cui interesse è influenzato dal risultato, dalle iniziative e dalle azioni dell'ente e che altresì possono avere un'influenza sulle attività dell'ente stesso. Le relazioni con i propri stakeholder rappresentano per la Fondazione una **leva fondamentale nel processo di creazione di valore** e nella promozione di processi di cambiamento sociale all'interno delle comunità di riferimento. Per la natura dell'attività e l'ampiezza degli ambiti di intervento, **l'insieme degli stakeholder della Fondazione è vasto e articolato** in differenti categorie. Si pensi – a mero titolo di esempio – ai comuni del territorio, all'Università e alla comunità scientifica, al mondo diversificato delle organizzazioni operanti nel terzo settore, ai soggetti associativi che operano nel campo della produzione culturale, agli istituti scolastici, ma anche a soggetti istituzionali esterni al territorio di riferimento come regione, pubblica amministrazione centrale e ACRI. Tuttavia, con il fine di rappresentare in modo sintetico i principali portatori di interesse della Fondazione, è possibile riportare uno schema sintetico contenente la **mappa delle principali categorie di stakeholder**.

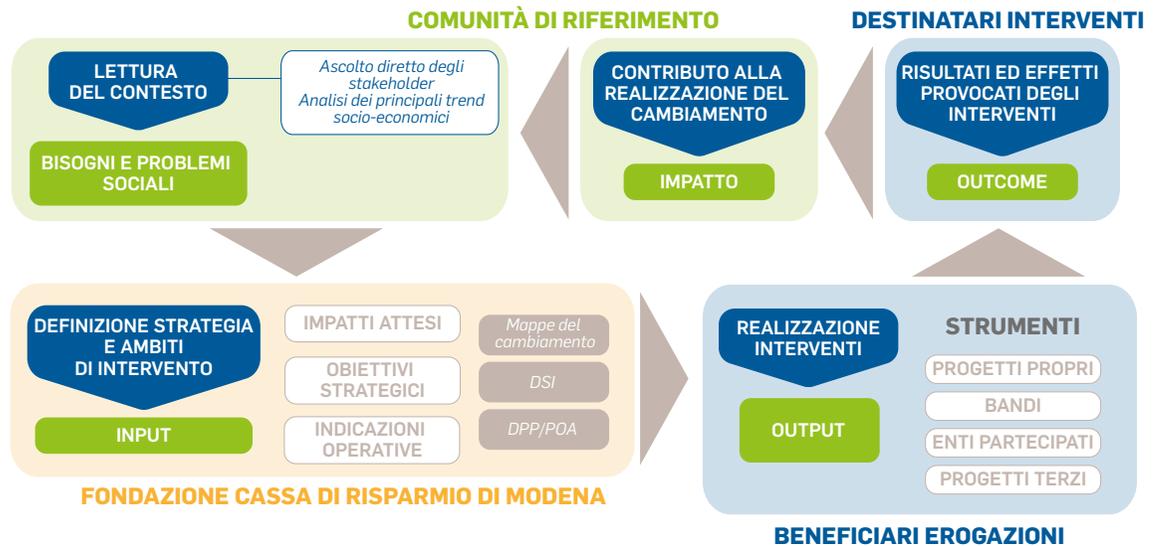


# LE LINEE DI INTERVENTO E LE MODALITÀ DI EROGAZIONE

L'elaborazione del Documento Strategico di Indirizzo (DSI) riferito al periodo 2017-2020 ha delineato gli ambiti di intervento prioritari per la Fondazione: oltre ai settori "verticali" - (1) **Arte, attività e beni culturali**; (2) **Welfare**, (3) **Formazione, ricerca applicata e trasferimento tecnologico**, ai quali si unisce il (4) **progetto S. Agostino** - il DSI ha posto i **temi giovani e pari opportunità** quali linee di intervento trasversali per l'azione della Fondazione.

A seguito dell'elaborazione del DSI è stato avviato un percorso per comprendere quali siano gli impatti sociali che possono essere generati attraverso le attività finanziate. L'obiettivo posto nell'avviare questa riflessione è la costruzione di un **modello di programmazione, valutazione e rendicontazione incentrato sugli impatti sociali generati**. Ciò significa che l'approccio non è finalizzato soltanto a comprendere gli impatti generati a posteriori, ma si interroga sugli impatti attesi fin dalla fase di pianificazione delle strategie e delle azioni. In un'ideale "catena degli impatti" la riflessione si concentra sulla indi-

viduazione degli "outcome", ossia gli "effetti", raggiunti o presumibili, degli output dell'intervento e, in una visione di medio-lungo periodo, degli "impatti" intesi come il "cambiamento sostenibile di lungo periodo" nelle condizioni delle persone o nell'ambiente che l'intervento ha contribuito parzialmente a realizzare, poiché influenzato anche da altre variabili esogene.



## 2.3.1. L'individuazione degli «outcome» attraverso lo strumento delle Mappe del Cambiamento

Per ciascuna area di intervento, sono state elaborate delle **mappe del cambiamento** che delineano gli outcome individuati dalla Fondazione e costituiscono a tutti gli effetti un addendum del DSI 2017-2020.

Tali mappe costituiscono uno strumento efficace di sintesi a supporto della programmazione e della valutazione dei cambiamenti

realizzati, andando a sistematizzare e aggregare gli obiettivi strategici definiti all'interno del DSI. Inoltre, gli outcome individuati si prestano ad una lettura trasversale rispetto ai settori di intervento, coerentemente con l'approccio sposato dalla Fondazione che è stato condiviso con gli stakeholder strategici e implementato all'interno delle iniziative e nei progetti.

SETTORE	IMPATTO DI LUNGO PERIODO	OUTCOME	OBIETTIVI TRASVERSALI
 Arte, Attività e Beni culturali	<b>VALORIZZARE IL PATRIMONIO CULTURALE MATERIALE E IMMATERIALE DEL TERRITORIO E INCREMENTARE LA PRODUZIONE ARTISTICA CONTEMPORANEA</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sviluppo della qualità delle espressioni artistiche</li> <li>2. Sviluppo dell'audience</li> <li>3. Sviluppo della sensibilizzazione su tematiche sociali</li> <li>4. Rigenerazione della struttura organizzativa degli stakeholder beneficiari</li> <li>5. Accrescimento consapevolezza collettiva (in relazione al patrimonio artistico e culturale)</li> </ol>	<b>GIOVANI</b> MAGGIORE OCCUPABILITÀ MAGGIORE EMPOWERMENT/ PARTECIPAZIONE SOCIALE  <b>PARI OPPORTUNITÀ</b> MAGGIORE SOSTEGNO ALL'AUTODETERMINAZIONE DELL'INDIVIDUO SEMINARE LA CULTURA DEL RISPETTO DEL GENERE E DELLE DIFFERENZE
 Formazione e Ricerca applicata	<b>AUMENTARE IL SUCCESSO DEI PERCORSI FORMATIVI</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diminuire l'insuccesso nei diversi settori della formazione</li> <li>2. Maggiore efficacia nella formazione di professionalità</li> <li>3. Minore drop-out nei diversi settori della formazione</li> <li>4. Maggiore impatto dei risultati della ricerca applicata</li> </ol>	
 Attività di rilevante valore sociale	<b>AUMENTARE L'INCLUSIONE SOCIALE</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Minore polarizzazione delle disuguaglianze</li> <li>2. Minor disagio abitativo</li> <li>3. Minore 'drop-out' dei giovani (focus su seconda generazione)</li> <li>4. Maggiore benessere psicofisico</li> <li>5. Maggiore integrazione dei migranti nella società</li> <li>6. Minore conflitto nei nuclei familiari</li> </ol>	



## IL PERCORSO DI VALUTAZIONE DI IMPATTO SOCIALE NEGLI AMBITI PILOTA

Alla costruzione del modello di programmazione e valutazione dell'impatto sociale, è seguita una **fase di sperimentazione** all'interno della quale sono stati definiti **due ambiti pilota** per «testare» l'efficacia del modello.

- Settore Arte attività e beni culturali: **Bando Rassegne musicali**;
- Settore Sociale: **Bando Sport**.

Il processo di definizione degli ambiti pilota ha visto il coinvolgimento delle Commissioni Miste della Fondazione le quali hanno avuto un ruolo fondamentale nelle attività di:

1. **redazione delle Linee guida** a supporto dell'aggiornamento

- del bando, finalizzate esplicitare gli outcome attesi, i criteri di valutazione e le modalità per traguardare gli obiettivi prefissati;
2. **coinvolgimento degli enti proponenti**, sia in fase di presentazione del bando che durante la realizzazione delle progettualità, con il fine di intraprendere un percorso di ascolto e accompagnamento atto a valorizzare i risultati raggiunti nell'ottica degli impatti generati;
3. **esito della sperimentazione**, raccogliendo feedback da tutti gli stakeholder con l'obiettivo di individuare eventuali difficoltà riscontrate durante il percorso e riadattare il modello cogliendo tali spunti.

8



Gli incontri *one-to-one* con i **COORDINATORI** delle Commissioni di Area e Trasversali per l'elaborazione del Modello e l'individuazione degli ambiti pilota

19



I laboratori con le **COMMISSIONI** di Area e Trasversali per la finalizzazione del Modello e l'individuazione degli ambiti pilota

4



I momenti di validazione interna tra **STEERING COMMITTEE, INTER-COMMISSIONI** e **CONSIGLI DI INDIRIZZO**

2



Gli incontri con gli **STAKEHOLDER STRATEGICI** per condividere le logiche del modello in relazione agli ambiti pilota selezionati per l'implementazione

# I **RISULTATI** RAGGIUNTI



3.

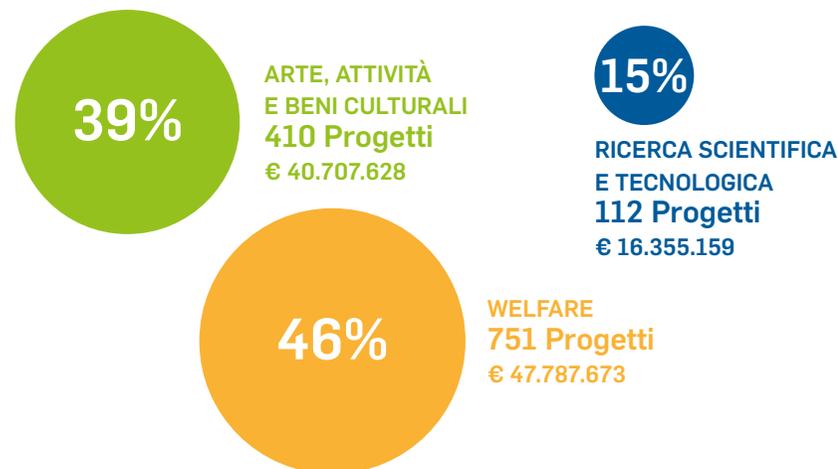


Nel periodo 2016-2019 la Fondazione ha erogato complessivamente **107.322.317 euro** (il totale comprende anche le risorse erogate da fondi accantonati oltre a quelle annualmente stanziare con il DPP) a sostegno di **1.273 progetti** per lo sviluppo del territorio, nei tre grandi settori di intervento: arte attività e beni culturali, ricerca scientifica e tecnologica, welfare. A questi si aggiungono **progettualità** sovra-territoriali che ci vedono lavorare **in sinergia con le altre fondazioni per lo sviluppo del territorio nazionale** tramite il sostegno a Fondazione con il Sud e il contributo al Fondo nazionale per il contrasto alla povertà educativa minorile.

Il **45% delle risorse stanziare dalla Fondazione confluisce nell'area welfare** per un totale di **47.787.673 euro** erogati e 755 progetti sostenuti. L'area include il sostegno pluriennale al **Fondo nazionale contro la povertà educativa minorile** che la Fondazione ha finora sostenuto per **14.212.198 euro**. A seguire per il 38% delle risorse complessivamente erogate, l'area arte, attività e beni culturali con lo sviluppo di 410 progettualità e l'area ricerca scientifica e tecnologica per un impegno pari a 16.355.159 euro.

Nel corso del mandato la Fondazione ha orientato i propri interventi mirando alla concentrazione di risorse su un numero decrescente di progettualità, per ridurre la frammentazione dei contributi in un'ottica di maggiore omogeneità ed efficacia. Il **valore medio unitario delle erogazioni è aumentato del 28% dal 2016 al 2019**, passando da 57.460 a 73.608 euro per progetto a fronte di una riduzione del 7,8% del numero dei progetti, in linea con la volontà di rendere più incisivo l'impiego delle risorse impegnate.

#### IMPORTI EROGATI PER SETTORE DI INTERVENTO



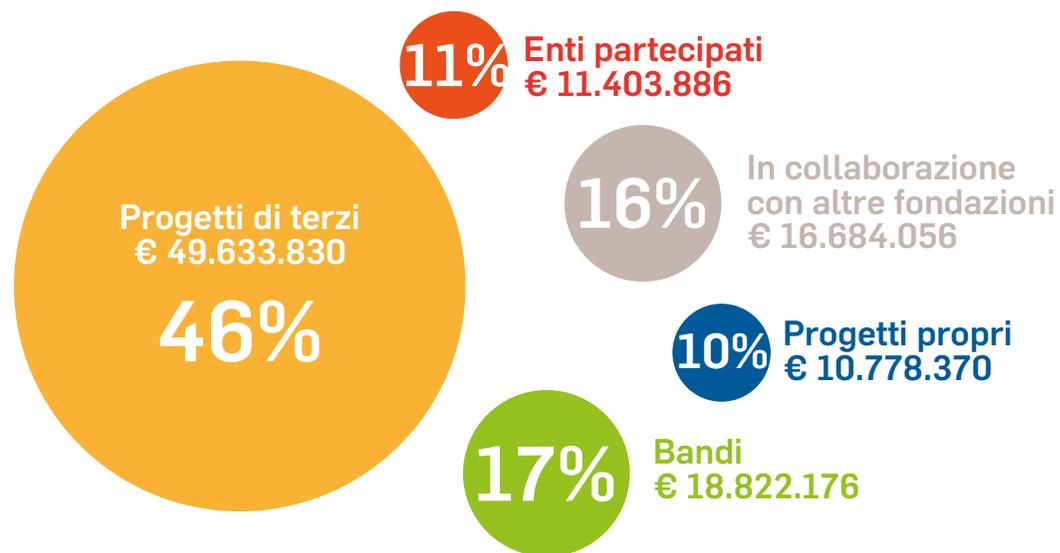
*Il totale degli importi relativi alle risorse stanziare per settore di intervento non include il sostegno a Fondazione con il Sud (€ 2.090.894) e il Fondo integrazione volontariato (€ 380.964)*

I risultati raggiunti nel quadriennio 2016-2019, analizzati per distribuzione dei progetti sostenuti ed importi delle erogazioni per tipologia di intervento, mostrano come i finanziamenti a **progetti gestiti da terzi** rappresentino la parte più consistente delle erogazioni per **49.633.830 euro**. L'ammontare delle risorse erogate attraverso **bandi** registra una crescita (+7,4% dal 2016 al 2019), per un importo complessivo di **18.822.176 euro**, coerentemente alle necessità di un modello fondato sulla definizione puntuale di

obiettivi attesi e criteri di valutazione idonei a misurare e valorizzare i risultati ottenuti dagli enti proponenti nelle iniziative realizzate.

L'ammontare erogato a progetti in collaborazione con altre Fondazioni è pari a **16.684.056 euro**; le risorse veicolate agli enti partecipati sono pari a **11.403.886 euro** nel quadriennio.

#### IMPORTI EROGATI PER MODALITÀ DI INTERVENTO 2016-2019

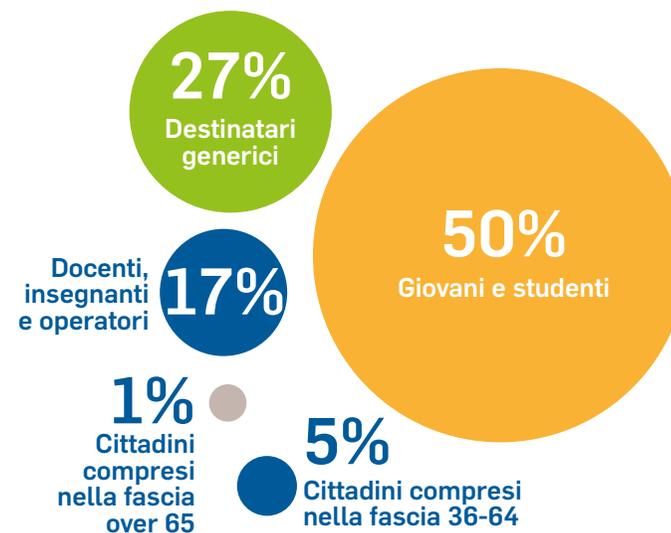


## I DESTINATARI RAGGIUNTI E LA DISTRIBUZIONE TERRITORIALE DEI PROGETTI

La Fondazione con le progettualità promosse nel periodo 2016-2019 si è rivolta in particolare ai **giovani**, unitamente alle categorie legate al mondo e della **formazione, istruzione** e della qualificazione dei servizi alla persona.

Crescono inoltre progressivamente i contributi finalizzati a **progetti sovra-territoriali**, nella logica di una sussidiarietà legata non solo al territorio provinciale, in risposta ad emergenze e problematiche di carattere regionale e nazionale, prevalentemente legate ai temi della povertà educativa e del disagio sociale.

Per la quasi totalità dei progetti sostenuti nel corso del mandato è stato possibile analizzare la distribuzione territoriale per distretto di intervento. A questi si aggiungono 162 progettualità di livello sovracomunale, di cui 15 di dimensione internazionale e 8 nazionale.





## AREA ARTE, ATTIVITÀ E BENI CULTURALI

Nel corso del mandato 2016-2019 la Fondazione ha deliberato finanziamenti nel **settore “Arte, attività e beni culturali” per 40.707.628 euro.**

Sono state finanziate **410 iniziative**, compresi i progetti gestiti direttamente dalla Fondazione.

Particolare rilevanza assumono gli interventi finalizzati al recupero, conservazione e restauro del patrimonio storico e artistico che coprono il 25% del totale delle risorse stanziati, per un importo pari a **10.224.361 euro**. La Fondazione ha sostenuto interventi sui principali monumenti storici del territorio: il **Museo del Duomo di Modena**, il **restauro della volta dipinta del Salone d'onore del Palazzo ducale di Modena**, il **Castello di Formigine**, il **Palazzo Ducale di Sassuolo**. Grande attenzione è stata riservata alla realizzazione di nuove biblioteche sul territorio come, un esempio su tutti, la **Biblioteca di Ravarino**.

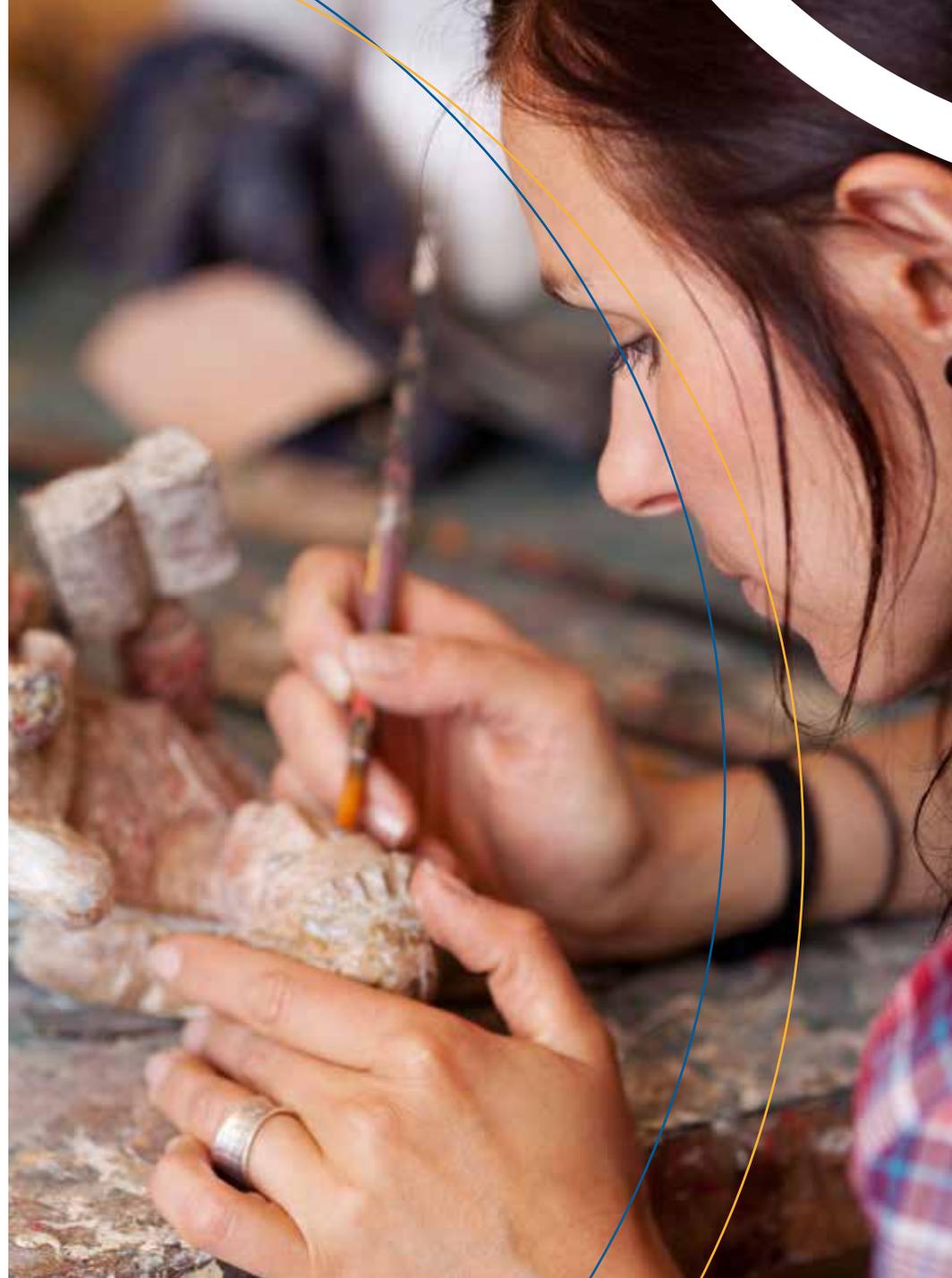
Tra le iniziative proprie, particolare rilevanza per l'impegno economico e per la durata pluriennale assume il **progetto di recupero dell'ex ospedale Sant'Agostino, progressivamente ampliatosi a Palazzo dei Musei ed Ex Ospedale Estense**.

Prevalgono gli **interventi per sostenere gli enti partecipati** per un totale di **9.635.686 euro**, che comprendono il sostegno a **Fondazione Modena Arti Visive**. Sono poi da citare il **Consorzio FestivalFilosofia**, dal 2009 ente promotore ed organizzatore dell'omonimo festival, e le due maggiori istituzioni della città impegnate nelle attività di spettacolo dal vivo: **Fondazione Teatro Comunale di Modena**, per la realizzazione della stagione musicale del Teatro comprensiva di opera, balletto, concerti, ed **Emilia-Romagna Teatro Fondazione** per le stagioni teatrali al Teatro Storchi e al Teatro delle Passioni e più in generale nel suo ruolo di teatro e centro di produzione di eccellenza nazionale.



Tra i contributi a soggetti terzi, spiccano le iniziative finanziate attraverso bandi per specifiche tipologie di progetti: "Bando per la realizzazione di Rassegne teatrali", "Linee guida per la realizzazione di Rassegne musicali", "Bando cori e bande", "Linee guida iniziative culturali estive in Appenino".

Tra i progetti propri si annovera, in particolare, **Modena Città del Belcanto**, un progetto che si colloca in un quadro di azioni integrate di formazione e crescita professionale di cantanti lirici e promozione e valorizzazione dell'offerta culturale del territorio, che hanno come denominatore comune il mantenimento e lo sviluppo della tradizione musicale modenese nel campo della lirica. Il progetto **sostenuto dalla Fondazione per 1.020.000 euro** è stato definito a seguito della sottoscrizione nel novembre 2016 di un protocollo d'intesa tra Comune di Modena, Fondazione CR di Modena, Fondazione Teatro Comunale di Modena e Istituto Superiore di Studi Musicali "Vecchi Tonelli". Dal 2016 ad oggi hanno partecipato al progetto **104 artisti nazionali ed internazionali** e sono stati coinvolti **13 docenti**. Sono stati organizzati **44 eventi pubblici** in cui sono state presenti circa **12.000 persone**.



## AREA FORMAZIONE E RICERCA SCIENTIFICA

Nel corso del mandato 2016-2019 la Fondazione ha deliberato finanziamenti nel settore **“Ricerca Scientifica e Tecnologica” per 16.355.159 euro**. Le risorse sono indirizzate principalmente a favorire l’acquisto di attrezzature scientifiche all’avanguardia, l’inserimento dei giovani nella ricerca e a rafforzare l’inclusione della ricerca modenese nel quadro nazionale e internazionale, nonché a favorire e rafforzare la costruzione di sinergie tra il mondo della ricerca e il territorio di riferimento della Fondazione. In linea con le linee strategiche di indirizzo del DSI 2017-2020 che hanno posto al centro i giovani e lo sviluppo della loro autonomia personale e professionale, sono stati molteplici i progetti finanziati in materia di formazione universitaria e post-universitaria. Tra questi è importante ricordare il finanziamento della **Scuola di Dottorato Industriale interdisciplinare a favore della Fondazione Marco Biagi**, il contributo assegnato all’Università per il **finanziamento delle borse di studio per dottorati di ricerca**. La Fondazione ha costantemente contribuito all’attivazione di **numerosi posti da ricercatore e assegni di ricerca** in tutti gli ambiti della ricerca scientifica presidiati dal nostro Ateneo con lo scopo di valorizzare il talento dei giovani nella ricerca. Significativo è stato l’impegno per l’attivazione di un centro di competenza sulla **Cyber Security** ed, in generale, forte l’impegno della Fondazione a favore dell’**Azienda Ospedaliero-Universitaria Policlinico** e dell’**Azienda USL di Modena**.

Nel 2019 è stato promosso congiuntamente da Fondazione e Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia il **Bando per la ricerca Interdisciplinare**, con un importo di 560.000 euro, per progetti di ricerca inseriti nelle tematiche riferibili alla Smart Specialization Strategy e alle 7 Challenges di Horizon 2020, caratterizzati da una forte ricaduta applicativa indicata dalla Fondazione nei riguardi del territorio modenese. Da ricordare, infine, progetti nel campo della ricerca svolti in collaborazione con altre Fondazioni: il bando **“Young Investigator Training Program”**, per 400.000 euro all’anno, destinato a giovani ricercatori che, per almeno un mese, lavorano presso centri di ricerca italiani e il progetto **AGER**, per lo sviluppo e la ricerca in campo agroalimentare.



## AREA SOCIALE

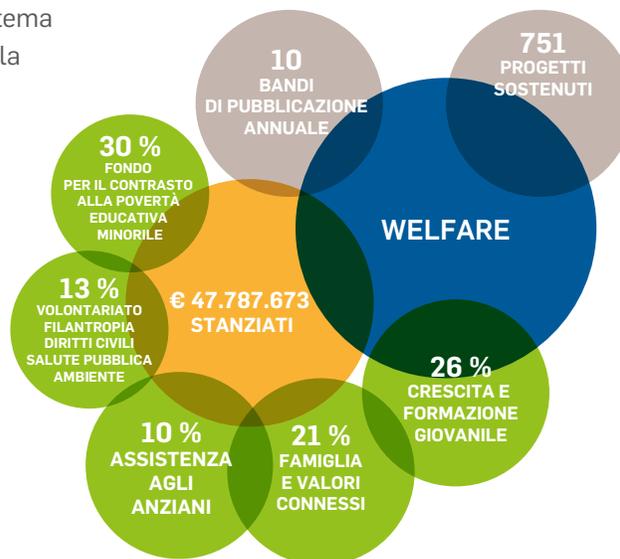
La Fondazione ha deliberato **finanziamenti nell'area welfare per 47.787.673 euro, di cui oltre 14 milioni destinati al fondo per la povertà educativa minorile**. Sono state complessivamente finanziate **751 iniziative** a conferma della centralità degli interventi in ambito sociale. Le erogazioni si sono concentrate per il **26% sui temi della crescita e della formazione giovanile** e per il **21% sugli interventi destinati alle famiglie e ai valori connessi**. Tra gli interventi a contrasto della non autosufficienza e delle situazioni di povertà economica, la parte maggioritaria è rappresentata dalle erogazioni a favore degli enti locali del territorio erogati attraverso le strumento rappresentate dalle "Linee guida a contrasto della vulnerabilità" e dal bando "Scuola per tutti" destinato al sostegno dell'**inclusione scolastica degli alunni disabili**.

La Fondazione ha anche operato sul tema dell'**infrastrutturazione sociale**, della **promozione dello sport** come mezzo di inclusione sociale e come strumento di contrasto al disagio giovanile e al sostegno di **interventi di cooperazione internazionale e di integrazione dei migranti**. In quest'ultimo caso, abbiamo pubblicato con la Caritas diocesana di Modena il bando per la presentazione di **idee sull'accoglienza e l'integrazione dei migranti**, con 150.000 euro a sostegno di interventi in-

novativi rivolti ai problemi legati all'immigrazione e con due obiettivi principali: percorsi di inclusione nel tessuto lavorativo del territorio e inclusione sociale dei minori stranieri non accompagnati nella fase di transizione alla maggiore età.

La Fondazione si è attivata, inoltre, per favorire la **crescita dell'imprenditorialità sociale** attraverso modalità innovative di intervento che hanno permesso di sostenere l'associazione il Tortellante nel progetto "Casa Bottega" dalla cui positiva esperienza è nato il **bando "MakeYourImpact"**, per 210.000 euro, con la finalità di far crescere l'imprenditorialità sociale e sostenere progetti innovativi. In particolare, si intende supportare il rafforzamento gestionale e l'innovazione nelle imprese sociali; favorire l'accesso al credito per gli Enti del terzo Settore; stimolare processi di trasformazione cogliendo le opportunità offerte dalla Riforma del Terzo settore.

Le progettualità della Fondazione - oltre che attraverso la tradizionale chiave di lettura dei settori "verticali" - possono essere descritte, in armonia con gli obiettivi del DSI, anche per i **due prioritari obiettivi trasversali: giovani e pari opportunità**. È una chiave di lettura innovativa, che fornisce un'informazione sulla nostra effettiva capacità di operare in forme più adeguate a singoli obiettivi strategici.



## L'OBIETTIVO TRASVERSALE GIOVANI

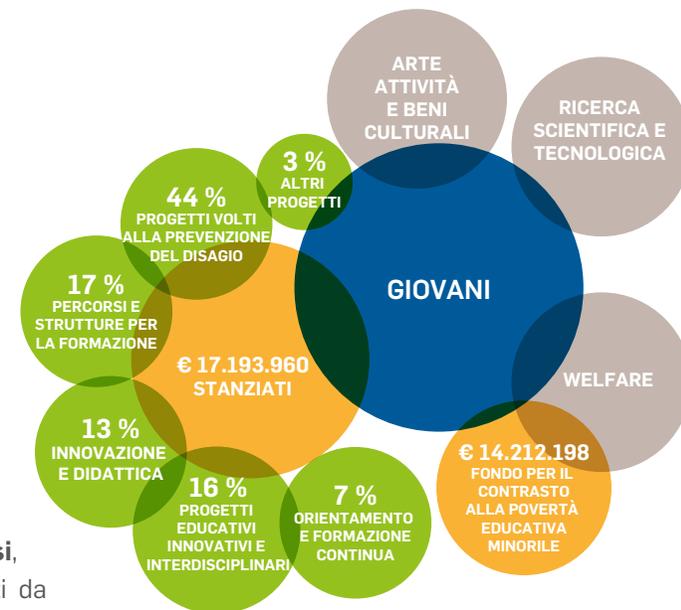
La Fondazione ha individuato nel DSI 2017-2020 tra i suoi obiettivi strategici trasversali i giovani, ai quali sono stati destinati **17.193.960 euro** di fondi. Il **44% delle risorse complessive stanziato** è stato finalizzato al **contrasto del disagio giovanile**, mentre il **16% delle risorse** è stato indirizzato a **progetti educativi innovativi ed interdisciplinari**. Un impegno rilevante, pari al **17% del totale**, è stato inoltre orientato al sostegno di progetti che prevedono la **costruzione di laboratori scolastici per l'innovazione didattica** oltre a quelli per la **diffusione della cultura fin dalla prima infanzia**.

Nel corso del primo semestre del 2019 è stato promosso il **programma-quadro "Obiettivo scuola"** che ha visto lo stanziamento di oltre 2,2 milioni di euro finalizzati al sostegno di progetti per l'arricchimento dell'attività formativa nelle scuole dell'infanzia e primarie, per la valorizzazione dei servizi nido e per l'integrazione degli alunni disabili e DSA nella scuola. Di particolare rilievo i **percorsi di orientamento scolastico** rivolti ai ragazzi che si accingono nella scelta della scuola secondaria superiore e dell'Università: i progetti Into the future e Orientarsi tra i più significativi.

**Into the future** nasce per avvicinare gli studenti delle classi IV e V degli istituti di Istruzione superiore della Provincia di Modena al mondo della ricerca universitaria attraverso l'uso di percorsi

esperienziali. Il sostegno ricevuto da parte della Fondazione ha permesso di svolgere **9 differenti laboratori in campo tecnico-scientifico** e di coinvolgere complessivamente **96 classi, 1.811 studenti** provenienti da **30 scuole**.

**Orientarsi** nasce con l'obiettivo di diminuire l'insuccesso scolastico attraverso la promozione di una scelta consapevole della scuola di secondo grado determinata dalla corretta analisi delle capacità e aspirazioni dei singoli studenti. Grazie al contributo della Fondazione pari a 50.000 euro e alla collaborazione di Fondazione San Filippo Neri e la Camera di Commercio è stato possibile realizzare **12 attività formative** per gli studenti e **18 eventi di formazione** dedicati alle famiglie. Sono stati coinvolti **427 partecipanti** tra gli studenti provenienti da **18 Istituti scolastici**, e sono stati **134 i docenti formati**.



## L'OBIETTIVO TRASVERSALE PARI OPPORTUNITÀ

Nel corso del 2018 il Consiglio di Indirizzo e il Consiglio di Amministrazione hanno deciso di ampliare l'orizzonte strategico del DSI 2017-2020, inserendo un nuovo obiettivo trasversale, focalizzato sulle **pari opportunità** e sull'importanza di **promuovere azioni per il contrasto alla discriminazione e alla violenza di genere**.

L'obiettivo è mirato alla diffusione della cultura del rispetto della diversità tra uomo e donna per contrastare la violenza di genere e per promuovere le pari opportunità.

Sono state stanziato fino ad ora risorse complessive pari a **454.192 euro** e lanciato il programma **"Mettiamoci in Pari"**, un incubatore di progetti da declinare nei settori dello sport, della scuola e dell'informazione, promosso insieme al **Centro documentazione donna** e in collaborazione con il **Comune di Modena**. Dal 2018 sono state realizzate 5 iniziative culturali che hanno visto il coinvolgimento di oltre **300 studenti** e altrettante rivolte all'intera cittadinanza.

**#Cittadine** è un progetto nato per sensibilizzare la cittadinanza e i giovani studenti delle scuole della provincia di Modena sui temi del ruolo femminile nella cittadinanza attiva. Sono state raccolte **45 testimonianze**

da studenti/esse, realizzate **70 attività di divulgazione** per il pubblico e **52 per gli studenti** (visite guidate, laboratori, spettacoli). Sono state coinvolte complessivamente **8.000 persone**, tra cui **3.200 studenti** e **550 famiglie**.

**Ragazze digitali**, sostenuto dalla Fondazione con un **contributo di 150.000 euro** e realizzato in collaborazione con Fondazione CR Vignola, Comune di Modena, Regione ER, Ufficio Scolastico Provinciale di Modena, Camera di Commercio di Modena, si pone come obiettivo quello di colmare il divario digitale di genere in ambito informatico, apprendendo i fondamentali del pensiero computazionale, della progettazione e delle soluzioni algoritmiche. **227 le**

**studentesse** delle classi III e IV degli istituti di Istruzione superiore della Provincia di Modena per le quali sono state attivate

**360 ore di formazione**, e **54 le progettualità** sviluppate all'

interno del percorso formativo. Nel corso del 2017 il 43% delle studentesse interessate ad intraprendere gli studi universitari, ha deciso di iscriversi ai corsi STEM.



## IL SOSTEGNO AGLI ENTI PARTECIPATI

La Fondazione di Modena rinnova annualmente il proprio sostegno agli enti partecipati – costituiti dalle maggiori istituzioni della città impegnate nelle attività artistiche visive e performative - strumenti stabili e interlocutori privilegiati della sua azione a favore del territorio. Nel periodo di mandato sono state stanziati complessivamente risorse per **11.403.886 euro**, corrispondenti al **11% del totale erogato, per un totale di 29 interventi progettuali**. In particolare si sostengono:

**Fondazione Teatro Comunale di Modena** per la realizzazione della stagione musicale del Teatro comprensiva di opera, balletto, concerti. Il totale stanziato fino al 2018 è pari a 4.245.686 euro.

**Emilia Romagna Teatro Fondazione** per quanto riguarda tutte le sue attività, il teatro di prosa per le stagioni al Teatro Storchi e al Teatro delle Passioni. Dal 2016 ad oggi il contributo stanziato è pari a 2.380.000 euro.

**Consorzio FestivalFilosofia**, la Fondazione ha sostenuto la manifestazione fin dalla prima edizione nel 2001. Nel 2009 è stato creato un Consorzio quale Ente promotore ed organizzatore dell'evento, costituito dalla Provincia di Modena, dai Comuni di Modena, Carpi e Sassuolo, dalla Fondazione Cassa di Risparmio di Modena e dalla Fondazione Collegio San Carlo, che ha svolto il ruolo di soggetto gestore dell'iniziativa. Le risorse stanziati durante il periodo di mandato sono state pari a 1.433.000 euro.

**Fondazione Modena Arti Visive**, ente strumentale della Fondazione e del Comune di Modena nato nel 2017 dall'evoluzione e fusione di Fondazione Fotografia Modena con due importanti istituti comunali: Galleria Civica e Museo della Figurina. FMAV ha come finalità una gestione uni-

taria delle attività e dei patrimoni precedentemente gestiti da "Fondazione Fotografia", "Museo della Figurina" e "Galleria Civica", che porti al loro coordinamento, consolidamento e rilancio internazionale.

La Fondazione ha destinato risorse per un totale di **3.860.000 euro**, che hanno permesso di realizzare nel quadriennio considerato **121 eventi**, incluse mostre ed attività per bambini e famiglie, con la partecipazione di **119.097 visitatori**. Sono **393 le attività di formazione per il pubblico** (workshop, laboratori e visite guidate) che hanno visto il coinvolgimento di **oltre 8.000 destinatari**.

Tra le attività didattiche risalta il Master di alta formazione sull'immagine contemporanea, corso di durata biennale di respiro internazionale rivolta a giovani talenti interessati ad approfondire le proprie conoscenze teoriche e pratiche nel campo della fotografia e del video d'artista. **88 gli studenti** iscritti fino ad oggi, **24 gli artisti** coinvolti. Significativo anche l'impegno verso l'elaborazione di proposte didattiche rivolte alle scuole, dalla materna agli istituti superiori, che hanno visto il coinvolgimento di **4.500 studenti**, cui si aggiungono i circa **450 ragazzi** che hanno preso parte ad attività laboratoriali presso i centri estivi.

Circa **70 le collaborazioni locali, nazionali ed internazionali attive e 263 gli Istituti scolastici** coinvolti nella attività dedicate ai giovani grazie anche al lavoro di oltre **100 docenti nazionali ed internazionali**. Fondazione Cassa di Risparmio di Modena è socia di Associazione Progetto Cina al fine di sostenere le relazioni tra i Paesi nell'interesse di università, sistema imprese, istituzioni e società del territorio di riferimento.

## I PROGETTI DI SUSSIDIARIETÀ SOVRA-TERRITORIALE

In questi anni si sono sviluppate progettualità congiunte e sinergiche con le altre Fondazioni bancarie del territorio e del sistema ACRI a livello nazionale per più di 16,5 milioni di euro. Oltre al sostegno pluriennale a **Fondazione con il Sud** e l'integrazione al fondo per il volontariato, l'**85% delle risorse** destinate a progetti sovra-territoriali sono state dedicate al **fondo per il contrasto della povertà educativa minorile**. La Fondazione ha infatti rinnovato il suo impegno per il triennio 2019–2021 ed ha finora destinato **14.212.198 euro** a favore degli interventi finalizzati a rimuovere gli ostacoli di natura economica, sociale e culturale che impediscono la piena fruizione dei processi educativi da parte dei minori. In aggiunta, nell'anno 2018 la Fondazione ha aderito al Fondo di solidarietà per i territori delle fondazioni in difficoltà promosso dall'Associazione Casse e Monti dell'Emilia-Romagna.

dai primi mesi dell'anno 2019. Il contributo stanziato per il **Fondo di solidarietà per i territori in difficoltà delle Fondazioni dell'Emilia-Romagna, per 184.784,06 euro nel biennio 2018-2019**, che ha consentito il finanziamento di 30 progetti già avviati e altrettanti in via di predisposizione.

Ricordiamo infine due progetti di rete sul nostro territorio provinciale. Alla fine del 2016 è stato siglato tra la **Fondazione di Modena e quella di Vignola** un accordo per stabilire forme di collaborazione finalizzate all'attivazione di sinergie in campo culturale e della ricerca. Le quattro Fondazioni del territorio modenese (Modena, Carpi, Mirandola e Vignola) hanno poi finanziato a partire dal 2017, 16 borse di studio per **tirocini formativi biennali**, presso il Tribunale e la Procura della Repubblica di Modena.

### 3.7.1. I progetti provinciali e regionali

Il Fondo è alimentato da versamenti volontari delle Fondazioni aderenti, da risorse destinate dalle Fondazioni connesse al "Fondo progetti Comuni ACRI", da risorse reperite nel bilancio dell'Associazione regionale. Il fondo così costituito ha permesso alle Fondazioni in difficoltà del territorio regionale di riprendere l'attività erogativa con il sostegno di progetti di utilità sociale già a partire



è da considerarsi escluso l'importo relativo al Fondo di solidarietà

## Fondo per il contrasto della povertà educativa minorile e Fondazione con il Sud

Costituito nell'aprile 2016 con un Protocollo di intesa siglato dal Governo e dalle Fondazioni di origine bancaria rappresentate da Acri, il Fondo per il contrasto della povertà educativa minorile, alimentato dalle Fondazioni di origine bancaria, che usufruiranno di un credito d'imposta, è destinato al sostegno di interventi sperimentali finalizzati a **rimuovere gli ostacoli di natura economica, sociale e culturale che impediscono la piena fruizione dei processi educativi da parte dei minori**. L'operatività del Fondo è stata assegnata all'impresa sociale "Con i Bambini" per l'assegnazione delle risorse tramite bandi.

Complessivamente sono stati sostenuti **272 grandi progetti** in tutta Italia; si sono raggiunti **400 mila destinatari tra bambini e ragazzi, insieme alle loro famiglie** e coinvolte **6.500 organizzazioni**.

Di territorialità modenese è "**Diritto al futuro**" nato come progetto partecipato in risposta al Bando nazionale "Adolescenza 11-17 anni" rivolto alle associazioni di terzo settore ed al mondo della scuola che si propone di promuovere e stimolare la prevenzione e il contrasto dei fenomeni di dispersione ed abbandono scolastico degli adolescenti. A partire da questa cornice i rappresentanti della scuola e del terzo settore

della Provincia di Modena hanno elaborato una proposta progettuale organica a livello provinciale. La Fondazione Cassa di Risparmio di Modena, in sinergia con le altre Fondazioni della provincia di Modena, sin da subito ha fornito un sostegno economico per l'avvio del percorso, in un'ottica di supporto al processo di costruzione di Diritto al Futuro.

Fondazione con il Sud opera sostenendo interventi "esemplari" per l'educazione dei ragazzi alla legalità e per il contrasto alla dispersione scolastica, valorizzare i giovani talenti e attrarre "cervelli" al Sud, per la tutela e valorizzazione dei beni comuni (patrimonio storico-artistico e culturale, ambiente, riutilizzo sociale dei beni confiscati alle mafie), per la qualificazione dei servizi socio-sanitari, per l'integrazione degli immigrati, e in generale per favorire il welfare di comunità. Grazie ad un totale di risorse deliberate pari a **68,5 milioni di euro**, di cui **2.090.894 euro erogati dalla nostra Fondazione**, è stato possibile finanziare **373 progetti e interventi nelle regioni del Sud Italia** promossi da organizzazioni di volontariato e di terzo settore, in collaborazione con gli altri attori istituzionali ed economici del territorio. Operativamente, sono tre gli strumenti principali utilizzati per il perseguimento della missione: **Progetti Esemplari, Fondazioni di Comunità e Programmi di sostegno al Volontariato**.



## 3.8. AGO | MODENA FABBRICHE CULTURALI

**AGO Modena Fabbriche Culturali** è un progetto che mette in rete le istituzioni culturali che si affacciano su Largo Porta Sant'Agostino: il Palazzo dei Musei, l'ex Ospedale Estense, la Chiesa di Sant'Agostino e l'ex Ospedale Sant'Agostino. AGO nasce dalla convergenza di Comune di Modena, Gallerie Estensi, Università di Modena e Reggio Emilia e Fondazione Cassa di Risparmio di Modena che intendono condividere progetti comuni.

Il progetto AGO, frutto di un percorso di progettazione partecipata tra Comune di Modena, Gallerie Estensi, Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia e Fondazione, articolato in 16 incontri di elaborazione strategica sulle diverse tematiche, è stato approvato dal Consiglio Comunale nel maggio 2018. La via prescelta per la sua successiva attivazione è stata la immediata rigenerazione dei luoghi a partire da iniziative che sperimentino le idee e i contenuti del progetto culturale.

AGO prevede la riqualificazione dell'ex Ospedale Sant'Agostino che, oltre al Teatro e Museo Anatomico restaurati, ospiterà la Fondazione Modena Arti Visive, i Musei Universitari, parte delle collezioni librerie della Biblioteca Estense. Ma anche un potenziamento degli Istituti presenti nel Palazzo dei Musei, che si amplieranno nell'ex Ospedale Estense.



Quattro le aree tematiche individuate dal progetto culturale:

- a) Arti visive, a cui ha concorso la Fondazione Moderna Arti Visive;
- b) Bibliotecaria, con le Biblioteca Poletti, l'Archivio Storico e la Biblioteca Estense;
- c) Museale, che ricomprende tutte le istituzioni museali presenti nel Polo;
- d) Formativa, che ricomprende specifici spazi dedicati ad attività educative e formative all'interno del Sant'Agostino.

L'obiettivo del progetto consiste nello sviluppo della vocazione culturale e creativa della città, individuando e potenziando, tra le attività svolte dai singoli Istituti del Polo, quelle in grado di favorire la coesione e fornire unità e identità al sistema culturale cittadino, generando sinergie e valore aggiunto.

L'ex Ospedale Sant'Agostino ospita già oggi il **Centro Interdipartimentale delle Digital Humanities (DH)** e i laboratori del **FEM**, il **Future Education Modena**.

Negli ultimi due anni l'ex Ospedale Sant'Agostino ha ospitato **165 attività laboratoriali per bambini e ragazzi con circa 4.000 partecipanti**; mostre nella Farmacia storica, nel Teatro anatomico e nella Chiesa di San Niccolò; concerti e spettacoli teatrali nei cortili; mostre, installazioni e laboratori in occasione di Smart Life.

Abbiamo operato innanzitutto per restituire AGO alla città con la riapertura dei percorsi e il via, fra l'estate e l'autunno 2018, alle gare per i due grandi progetti pilota: **Digital Humanities** e **Future Education Modena – FEM**, avviati poi nella primavera del 2019.

Il 7 dicembre 2018 è stato riaperto alla città l'attraversamento che collega Viale Berengario con Largo Porta Sant'Agostino. Sino al primo semestre 2019, sono **oltre 21.000 i cittadini che hanno "riattraversato" gli spazi riaperti di AGO**, riprendendo contatto con un luogo della memoria modenese. Ugualmente le **"Tre meraviglie"** intorno ad AGO (il Teatro Anatomico, la Farmacia storica dell'ex ospedale Sant'Agostino e la Chiesa di Sant'Agostino) sono state aperte al pubblico dal 19 aprile 2019 **con 72 giornate e oltre 15 mila visitatori**. Nel giugno 2019 sono stati inaugurati **«I Cortili di AGO»**, con un programma di **60 serate e 83 artisti** coinvolti fino a settembre 2019.



## Digital Humanities

Il Centro delle Digital Humanities sviluppa ricerche interdisciplinari nel campo dell'umanesimo digitale. Condivide gli spazi con Extense, l'associazione di imprese che cura la digitalizzazione e la catalogazione dei documenti della Biblioteca Estense. Obiettivo: la realizzazione di una biblioteca digitale ad accesso libero.

Il progetto intende individuare linee di intervento ai fini di una migliore e più ampia fruizione e divulgazione del patrimonio culturale, attraverso l'impiego e il rafforzamento di solide conoscenze in Digital Humanities.

Gli obiettivi principali delle iniziative che rientrano in questo ambito (Bando DH, AlmageLab, assegni di ricerca Unimore e Centro Interdipartimentale DHMORE) consistono nel promuovere e sviluppare l'applicazione degli strumenti digitali alle discipline umanistiche, con particolare riferimento all'Informatica Umanistica e creare un'offerta sempre più articolata che, a partire dalla conoscenza e dalla formazione, si apra a forme di valorizzazione del patrimonio culturale, storico-artistico e documentario. Con il **Bando Digital Humanities** intendiamo creare una piattaforma digitale che costituisce un primo intervento a favore della creazione di archivi digitali di interesse per il territorio, oltre che per la comunità scientifica. Il progetto si sviluppa a partire da una fase sperimentale di digitalizzazione di una parte del patrimonio archivistico e librario

delle Gallerie Estensi di elevato valore storico e artistico e con particolare attenzione al recupero e alla messa a disposizione del patrimonio già digitalizzato in passato. Questa prima fase, acquisite le evidenze sperimentali, potrà essere replicata sui patrimoni degli altri istituti culturali del Polo. Ad oggi il patrimonio culturale digitalizzato ex novo si compone di **458 opere tra spartiti e manoscritti musicali**, mentre sono **2.034 le opere dell'Archivio Ludovico Antonio Muratori**, con il coinvolgimento di assegnisti di ricerca individuati nell'ambito della collaborazione in corso con Unimore.

**Il Centro Interdipartimentale DHMORE** nasce per dare vita a uno o più gruppi di ricerca stabili e di carattere interdisciplinare in Digital Humanities, rivolti a sviluppare progetti specifici di studio e valorizzazione relativi al patrimonio. Il centro DHMORE godrà, oltre che del sostegno diretto della Fondazione, del supporto del fondo "Iride Cenzina Zanasi Mion", affidato alla Fondazione e destinato a finanziare borse di studio, assegni di ricerca o altre forme di inserimento, da conferire a ricercatori nell'ambito del progetto delle "Digital Humanities per lo studio e la diffusione del patrimonio culturale modenese". Il sostegno della Fondazione ha portato all'attivazione di **3 assegni di ricerca** in collaborazione tra Gallerie Estensi e Unimore finalizzati allo studio del patrimonio culturale, storico-artistico e documentario relativo alla storia del territorio modenese e alla più ampia storia estense, alla luce delle nuove potenzialità offerte dalle tecnologie informatiche e di **2 contratti da ricercatore Almage Lab** per la durata di tre anni.

## Future Education Modena – FEM

**Il FEM è l'hub per l'innovazione in campo educativo.** Nel progetto educativo che fa parte integrante del Progetto Culturale S. Agostino l'innovazione diventa una chiave di lettura comune per arte e scienza, si trasmettono saperi e si forniscono strumenti per la comprensione della contemporaneità attraverso esperienze che stimolino il senso critico, la creatività, lo spirito d'iniziativa mediante attività formative, incontri ed eventi organizzati e sviluppati in collaborazione con gli Istituti Culturali presenti nel polo. La Fondazione Cassa di Risparmio di Modena promuove attività volte allo sviluppo di servizi educativi per conseguire obiettivi strategici quali:

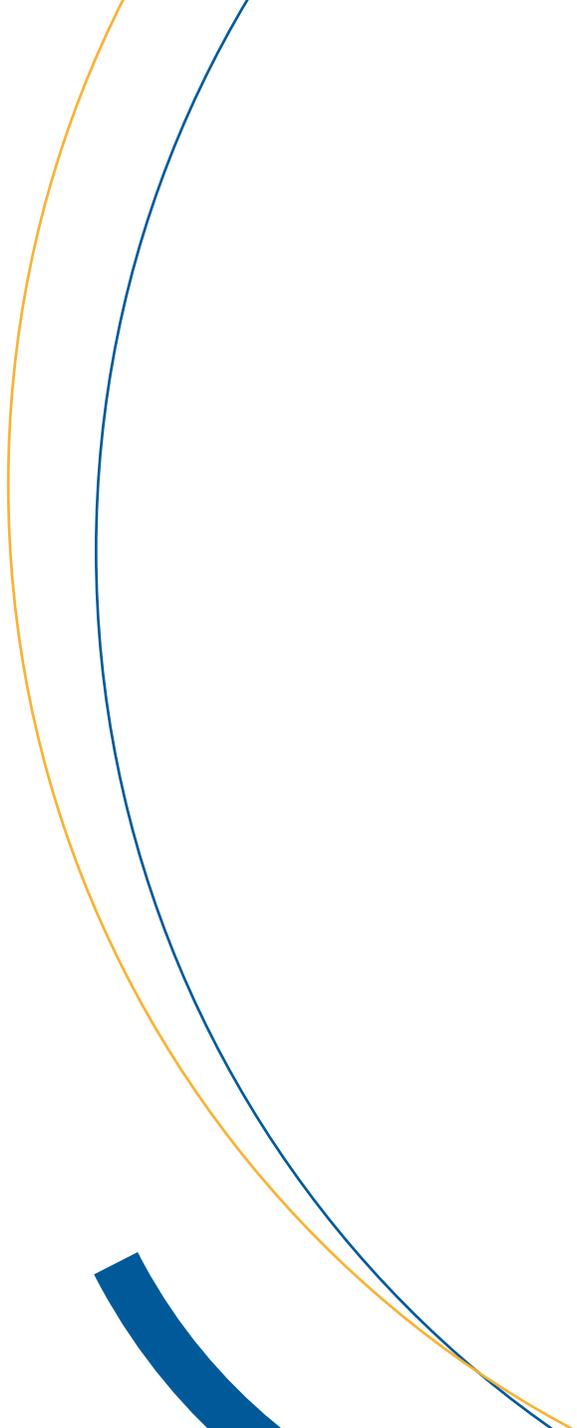
1. coinvolgere diffusamente la cittadinanza in percorsi e attività educative, attraverso un'offerta caratterizzata per forme e modalità originali e mirate a molteplici fasce di utenza ed età;
2. sistematizzare l'offerta educativa della Fondazione, attraverso una progettualità coordinata, che possa essere messa a servizio degli Istituti culturali presenti nel Polo Culturale Sant'Agostino – Palazzo dei Musei – ex Ospedale Estense;
3. valorizzare attraverso i percorsi e le attività educative le specificità e qualità del territorio, attraverso lo sviluppo della massima sinergia con i soggetti culturali, economici e sociali, e con lo specifico coinvolgimento degli Istituti culturali presenti nel Polo Culturale Sant'Agostino – Palazzo dei Musei – ex Ospedale Estense;
4. integrarsi nel progetto del Polo Culturale Sant'Agostino – Palazzo dei

Musei – ex Ospedale Estense, fornendo specifici contenuti e stimoli in materia educativa e contribuendo allo sviluppo del relativo modello di impatto sociale, culturale ed economico attraverso l'educazione.

5. promuovere un modello di cooperazione tra le istituzioni del Polo e le istituzioni educative nel campo dell'apprendimento;
6. sviluppare un'offerta formativa imperniata sulla condivisione e contaminazione tra patrimonio umanistico, artistico, scientifico e tecnologico, attraverso la collaborazione sia con soggetti attivi nella gestione del patrimonio umanistico e artistico, che con soggetti che si distinguono per competenze scientifiche e tecnologiche che con soggetti nel campo dell'education di elevato valore internazionale.

I **destinatari** delle esperienze educative sono studenti, educatori e docenti delle scuole primarie e secondarie, ma la vocazione del Polo è coinvolgere la società tutta, per generare impatto nelle sue diverse componenti, con l'obiettivo di contribuire alla parità di condizioni verso la coesione sociale ed una società sostenibile.

Da marzo 2019 ad oggi sono state complessivamente organizzate **177 attività formative per 3.927 utenti**. Le attività di formazione realizzate coprono diverse materie come scienza, coding, tecnologia, filosofia, fotografia e arte inoltre, a seconda dei "fornitori", sono stati utilizzati diversi metodi come l'elaborazione logico sperimentale, il gioco inteso come gioco da tavolo e di ruolo, l'utilizzo di tecnologie avanzate come la scansione in 3D di organi e workshop di videomaking.



IL  
**PATRIMONIO**  
E LA SUA  
GESTIONE

4.

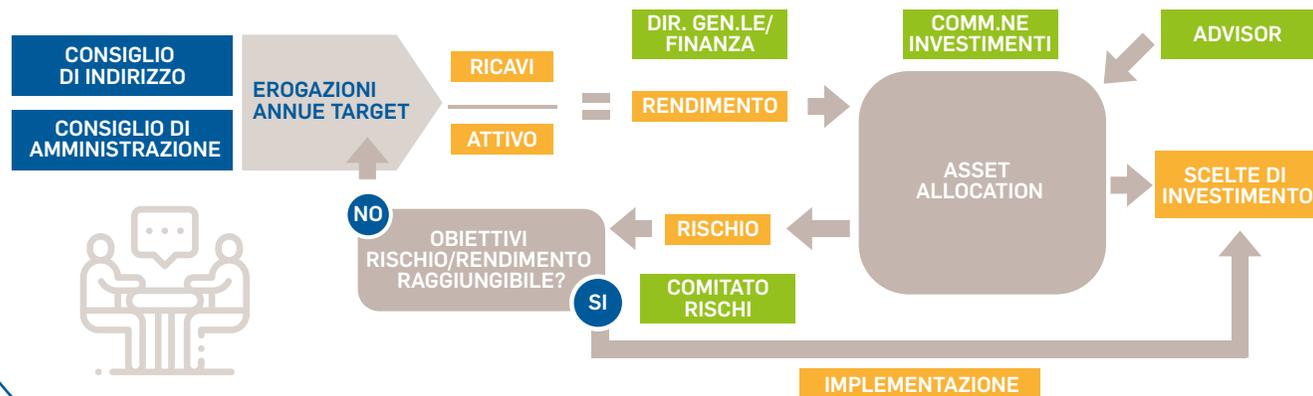


# L'EVOLUZIONE DEI PROCESSI E DELLA STRATEGIA DI GESTIONE

Il corretto impiego delle risorse costituenti il patrimonio rappresenta per le Fondazioni di origini bancaria la modalità per sostenere migliaia di iniziative di utilità sociale, motivo per cui esse sono tenute a gestire il patrimonio in maniera oculata e seguendo principi di prudenza contabile. Secondo quanto prescritto dal Protocollo ACRI – MEF la gestione del patrimonio deve essere ottimizzata nella combinazione tra redditività e rischio del portafoglio, al fine di sostenere l'attività erogativa senza pregiudicare la consistenza del patrimonio. Dall'avvio del mandato diverse sono state le misure **adottate sul piano dei processi di investimento, con l'obiettivo di costruire un insieme di regole, processi e controlli in linea con le best practices internazionali e adeguate ai principi del Protocollo di Intesa Acri-Mef.**

Al fine di rispondere alle sfide poste dai mercati globali è stato altresì intrapreso un percorso di **rinnovamento della gamma di strumenti e processi che governano la gestione del patrimonio**, tra i quali:

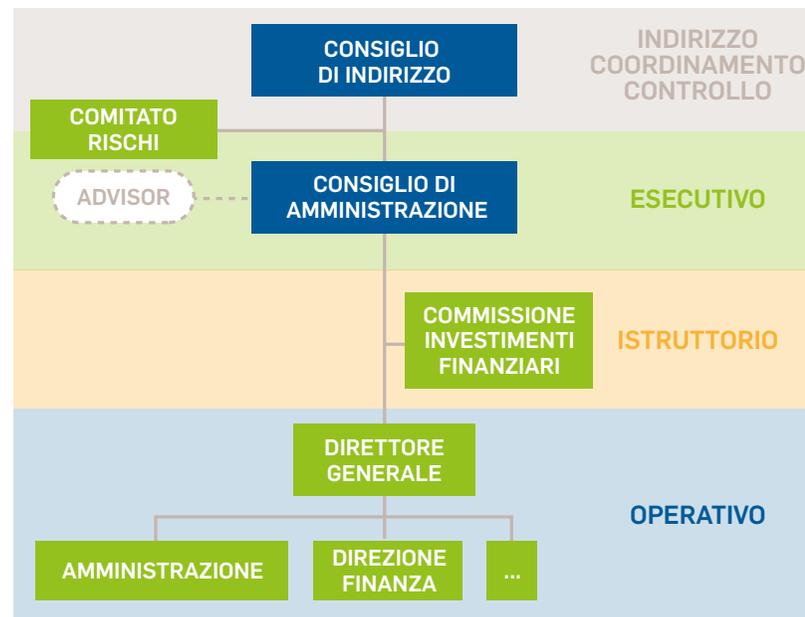
- adozione dell'**Asset&Liability Management (ALM)** per la determinazione dell'asset allocation di lungo periodo, come parte integrante del processo di investimento e di verifica degli obiettivi;
- adozione di un **nuovo regolamento di gestione del patrimonio**, che ha portato al rinnovamento del modello organizzativo e dei processi gestionali, alla creazione di un Comitato Rischi, all'implementazione del veicolo di investimento dedicato e ad un utilizzo delle leve gestionali finalizzato ad un maggior allineamento dei valori contabili con quelli di mercato ed ad una maggior trasparenza.



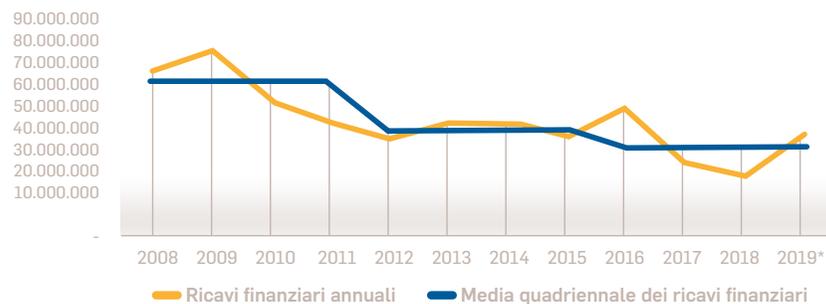
4.1.

L'**approccio ALM** si pone l'obiettivo di verificare nel tempo i livelli di massima capacità erogativa della Fondazione coerentemente con il massimo grado di salvaguardia del valore reale del patrimonio. Esso ha dunque suggerito, e successivamente verificato, come la riduzione della concentrazione in Unicredit e la maggiore diversificazione degli investimenti abbiano portato ad un **consolidamento di livelli erogativi** maggiormente coerenti con i livelli programmati, ad una **maggiore probabilità di salvaguardare il patrimonio** dalla svalutazione del potere d'acquisto nonché alla **riduzione delle misure di rischio**.

Nel corso del mandato, in risposta ad un percorso valutativo e decisionale strutturato e partecipato, è stato completato il processo di sviluppo organizzativo avviato nel 2017 che ha formalizzato i processi di valutazione, la scelta e la rendicontazione degli investimenti; sia con la stesura di un nuovo Regolamento in materia di gestione del patrimonio, di competenza del Consiglio di indirizzo, sia con l'approvazione di policies gestionali, di competenza del Consiglio di Amministrazione.



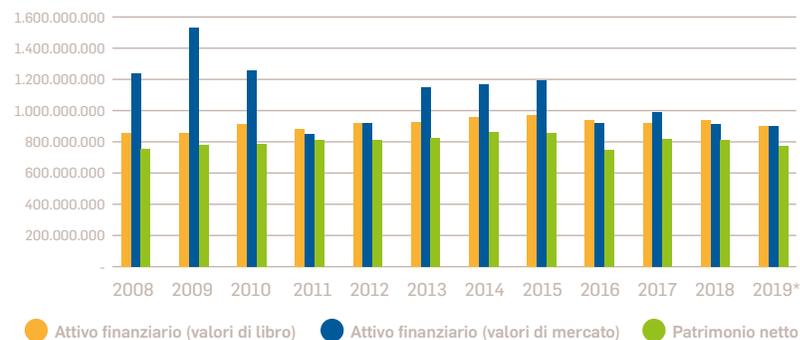
## I RICAVI FINANZIARI



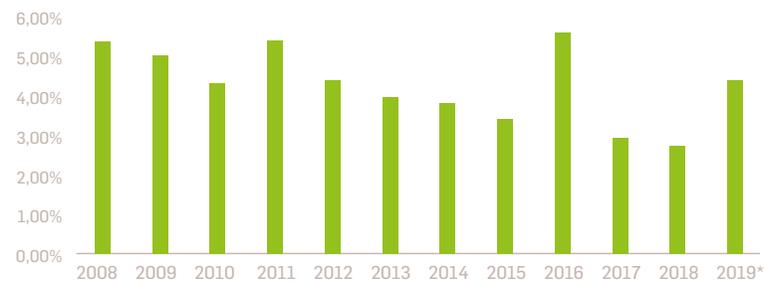
## COMPOSIZIONE DELL'ATTIVO FINANZIARIO CON RIGUARDO ALLA CONFERITARIA



## IL VALORE DEL PATRIMONIO NEL TEMPO



## LA REDDITIVITÀ DEL PATRIMONIO



\*Stime al 31 dicembre 2019, fonte relazione semestrale 30.6.2019

## IL CONTESTO DI RIFERIMENTO E I RISULTATI DELLA GESTIONE DEL PATRIMONIO

Al fine di valutare nel complesso l'attività di gestione del patrimonio è opportuno soffermarsi sul contesto generale che caratterizza ed influenza l'operatività della Fondazione, con particolare attenzione al rapporto che lega ciascuna Fondazione alla banca conferitaria di riferimento.

Con riferimento al quadriennio 2016-2019, la Fondazione è stata interessata dal maggiore aumento di capitale sociale nella storia della conferitaria UniCredit, per un importo pari a 13 miliardi di Euro, cui ha aderito secondo due strategie complementari. Da un lato, si è proceduto alla sottoscrizione pro-rata dell'aumento di capitale, per un esborso di circa 55 milioni di euro; dall'altro, si è proceduto all'ulteriore re-investimento di parte della liquidità disponibile per un potenziale ulteriore 0,1% circa del capitale Unicredit. Al termine delle operazioni descritte la Fondazione era titolare di 11.339.003 azioni UniCredit corrispondenti allo 0,51% del capitale sociale.

Mentre al 31 dicembre 2016 la Fondazione deteneva azioni UniCredit sia in forma diretta che in forma indiretta, a partire dal febbraio 2017 la totalità dei titoli UniCredit e delle obbligazioni convertibili Cashes è detenuta solamente in forma diretta, determinando un significativo miglioramento in termini di trasparenza nei confronti dell'Autorità di Vigilanza.

Il patrimonio della Fondazione è stato gestito in coerenza con i dettami sanciti dal Protocollo di Intesa Acri-Mef ed, in particolare, la Fondazione si è allineata con largo anticipo rispetto ai termini previsti ed alla media del Sistema Fondazioni.

**Il perseguimento degli obiettivi di riduzione della concentrazione verso la conferitaria e di maggiore diversificazione settoriale, geografica e per stile di gestione, ha fatto sì che il valore degli investimenti ex-UniCredit sia aumentato, mantenendo un totale relativo alle erogazioni nel quadriennio oltre i 100 milioni, in linea con i valori pre-aumento di capitale.** La diversificazione di portafoglio conseguita e descritta precedentemente, sommata all'intensificazione dei controlli derivante dalla revisione dei processi gestionali interni, ha contribuito al miglioramento delle prospettive di redditività e alla riduzione dei rischi nel caso di scenari avversi; di conseguenza, di conseguenza, nonostante le sfidanti annate relative al 2017, caratterizzata dal mancato dividendo pagato dall'azione UniCredit, e al 2018, in cui si è assistito ad un marcato calo dei mercati finanziari, grazie anche ai profitti derivanti dalle operazioni straordinarie riguardanti alcune partecipazioni immobilizzate, **la media quadriennale dei ricavi si è attestata sui 37 milioni di Euro**, mediamente superiori a quanto stimato in ciascuno dei quattro Documenti Programmatici Previsionali.



Fondazione Cassa di Risparmio di Modena  
Via Emilia Centro 283  
41121 Modena  
telefono +39 059 239888 - fax +39 059 238966

[www.fondazione-crmo.it](http://www.fondazione-crmo.it)  
e-mail: [segreteria@fondazione-crmo.it](mailto:segreteria@fondazione-crmo.it)

Progetto grafico, impaginazione  
Mediagroup98

Immagini fotografiche  
Archivio Fondazione Cassa di Risparmio di Modena  
Archivio Provincia di Modena  
Città di Modena  
Gianni Volpi



BILANCIO  
DI MANDATO  
2016/2019