



Documento Programmatico Previsionale 2020

Parte prima - L'attività istituzionale	4
Premessa: il percorso di elaborazione del DSI e del DPP	4
<i>Il DPP nella previsione statutaria.....</i>	4
<i>La traduzione operativa degli indirizzi del DSI 2017-2020</i>	4
<i>Il rapporto con gli stakeholder nel percorso di elaborazione del DSI.....</i>	4
<i>La struttura del DSI: settori verticali e obiettivi trasversali</i>	4
<i>Gli obiettivi trasversali giovani e pari opportunità.....</i>	4
<i>Il sistema dei documenti di programmazione.....</i>	5
<i>Il Piano Operativo 2020</i>	5
2. Le risorse a disposizione	6
<i>La conferma del criterio deliberativo adottato a partire dal 2015</i>	6
2.1. Le risorse accantonate	6
<i>I risultati dell'esercizio 2018.....</i>	6
2.2. Le disponibilità per l'attività istituzionale 2020	8
<i>La distribuzione per settori: conferma per il 2020.....</i>	8
<i>L'incremento delle disponibilità per l'attività istituzionale 2019</i>	9
<i>La conferma dei fondi stanziati per il periodo 2020</i>	9
<i>I residui da esercizi precedenti.....</i>	10
<i>Gli impegni per la solidarietà fra territori.....</i>	10
<i>Il Fondo per il contrasto della povertà educativa minorile</i>	10
<i>Le erogazioni 2020 al territorio di riferimento</i>	11
<i>I fondi già impegnati sull'esercizio 2019</i>	11
<i>Le risorse complessivamente accantonate.....</i>	12
3. Le indicazioni programmatiche per la gestione 2020.....	12
<i>Il nuovo impianto delle attività di programmazione</i>	12
<i>La valutazione degli impatti attesi.....</i>	13
<i>Le mappe del cambiamento</i>	14
<i>La connessione tra obiettivi strategici – outcome – scelte operative</i>	14
<i>Lo sviluppo dell'attività di valutazione nel corso del 2020.....</i>	15
<i>Cooperazione, coinvolgimento, coprogettazione</i>	15
<i>Azioni in collaborazione con altre Fondazioni</i>	15
<i>Fondo di solidarietà per i territori delle fondazioni in difficoltà anno 2020</i>	15

	<i>Fondazione con il Sud</i>	16
	<i>Il fondo di contrasto alla povertà educativa minorile</i>	16
	<i>L'accordo con la Fondazione di Vignola</i>	16
	<i>Gli Enti partecipati</i>	17
	<i>Fondazione Modena Arti Visive: sviluppo e sinergia con AGO</i>	17
	<i>Il fondo progetti Strategici</i>	17
4.	<i>Il progetto AGO – Modena Fabbriche Culturali</i>	17
	<i>AGO, fra eredità storica e proiezione al futuro</i>	17
	<i>L'avvio del primo stralcio progettuale</i>	17
	<i>Extense e FEM</i>	17
	<i>Il Centro Interdipartimentale sulle DH</i>	18
	<i>AGO catalizzatore delle azioni di progettazione propria della</i> <i>Fondazione</i>	18
	<i>Una governance integrata ed efficace</i>	18
5.	<i>Gli strumenti e i metodi per l'attività erogativa</i>	18
	<i>Metodi di selezione efficaci e trasparenti</i>	18
	<i>Lo sviluppo di bandi congiunti per maggiori livelli di</i> <i>efficienza</i>	18
	<i>Il miglioramento degli strumenti gestionali</i>	19
	<i>La revisione del Regolamento Generale di Organizzazione delle</i> <i>Attività della Fondazione</i>	19
	<i>Le modalità di intervento</i>	19
	<i>I bandi</i>	19
	<i>Le richieste libere</i>	20
	<i>I progetti propri</i>	20
	<i>Quadri di concertazione e atti negoziati</i>	20
	<u>Parte seconda - I dati economici e finanziari</u>	20
1.	<i>La gestione del patrimonio</i>	20
	<i>Il rispetto delle previsioni del Protocollo Acri – Mef del 2014</i> ..	20
	<i>Il modello decisionale in materia di investimenti finanziari</i>	20
	<i>I principi dell'art. 6 dello Statuto</i>	21
	<i>Approccio Asset & Liability Management (ALM)</i>	21
	<i>La delega di gestione attraverso un veicolo di investimento</i> <i>dedicato</i>	21
	<i>Nuove policy nei processi decisionali in materia finanziaria: le</i> <i>“Linee generali della Politica di Investimento”</i>	21
	<i>La “Politica di Investimento” approvata dal CDA</i>	22
	<i>Obiettivi annuali di rischio/rendimento</i>	22
	<i>Obiettivi dell'Asset Allocation Strategica</i>	22
2.	<i>I ricavi</i>	22
	<i>I ricavi della gestione patrimoniale finanziaria</i>	22
	<i>Altri proventi: Art Bonus</i>	23
	<i>I ricavi complessivi</i>	23
	<i>La coerenza tra ALM e portafoglio degli investimenti</i> <i>finanziari</i>	23
3.	<i>I costi</i>	23
	<i>Gli oneri di gestione</i>	23

<i>Le imposte</i>	24
4. L'avanzo di esercizio	24
5. La destinazione dell'avanzo di esercizio.....	24
<i>L'accantonamento alla riserva obbligatoria</i>	24
<i>L'accantonamento al FUN (Fondo Unico Nazionale per il</i> <i>Volontariato)</i>	24
<i>Il reddito residuo e l'importo minimo alle erogazioni nei settori</i> <i>rilevanti</i>	25
<i>L'accantonamento al Fondo iniziative comuni Acri</i>	25
<i>La ripartizione delle risorse tra settori rilevanti e settori</i> <i>ammessi</i>	25
<i>Gli accantonamenti dal 2020</i>	25
<i>L'accantonamento alla Riserva per l'integrità del patrimonio</i> ..	25
<i>Il residuo di esercizio</i>	25
<u>Parte terza – Conto economico previsionale 2020</u>	25
<u>ALLEGATO 1</u>	26

Parte prima - L'attività istituzionale

Premessa: il percorso di elaborazione del DSI e del DPP

Il DPP nella previsione statutaria

Il consiglio di indirizzo, come prevede l'art. 10 dello Statuto, ha poteri di indirizzo e di controllo dell'attività del consiglio di amministrazione. Il compito primario che è chiamato ad assolvere consiste nella elaborazione di un piano di interventi di durata almeno triennale nei settori di attività della Fondazione, nonché, entro il mese di ottobre di ogni anno, del **Documento Programmatico Previsionale** degli interventi per l'anno successivo, su proposta del consiglio di amministrazione. Ricordiamo, inoltre, che l'attuazione dello stesso Documento Programmatico Previsionale viene poi sottoposto a verifica semestrale, con una relazione predisposta dal consiglio di amministrazione e sottoposta al consiglio di indirizzo.

La traduzione operativa degli indirizzi del DSI 2017-2020

In applicazione della previsione statutaria, nel corso del 2016 il consiglio di consiglio ha elaborato il **Documento Strategico di Indirizzo (DSI)**, che costituisce il quadro strategico per le attività della Fondazione nell'arco del quadriennio **2017-2020**, coprendo così l'intero orizzonte temporale del mandato. Il 2020 rappresenta, quindi, il quarto e ultimo anno di esercizio del DSI approvato dagli organi in carica per il mandato 2015-2019 e porta a compimento la traduzione operativa, sia per contenuti che per metodo, degli indirizzi strategici assunti, con particolare riferimento alla piena integrazione di un modello innovazione di valutazione dell'impatto sociale.

Il rapporto con gli stakeholder nel percorso di elaborazione del DSI

Il percorso di elaborazione e redazione del DSI è stato partecipato e improntato al coinvolgimento, all'ascolto e all'analisi dei bisogni. E' importante sottolineare, in particolare, la vocazione all'ascolto delle istituzioni locali, delle associazioni culturali e sociali del territorio, dei corpi intermedi, delle istituzioni formative e di ricerca. La logica del coinvolgimento di tutti i potenziali *stakeholders* non ha rappresentato un approccio episodico e limitato alla fase di redazione del DSI, ma è divenuta negli anni successivi alla redazione modalità ordinaria e ricorrente nella quotidiana gestione dei programmi di attività della Fondazione, che fa del dialogo, del coinvolgimento e della partecipazione la cifra distintiva del suo operato. L'approccio inclusivo costituirà il segno distintivo anche del DPP 2020, con l'obiettivo di esaltare il ruolo della Fondazione non quale soggetto che si sostituisce ad altri per una diversa o migliore capacità finanziaria e di risposta, ma come integratore di risorse ed attivatore di energie progettuali di una comunità viva.

La struttura del DSI: settori verticali e obiettivi trasversali

Per una corretta lettura del DPP, va richiamata la struttura del DSI, che vede la compresenza di due livelli di analisi. Il primo, più tradizionale, è per settori "verticali" e individua strategie settoriali per:

- (1) Arte, attività e beni culturali;
- (2) Welfare;
- (3) Formazione, ricerca applicata e trasferimento tecnologico;
- (4) Progetto S. Agostino.

Gli obiettivi trasversali giovani e pari opportunità

Il secondo, mette al centro i **giovani** e le **pari opportunità** quali obiettivi trasversali e strategici per l'azione della Fondazione. Per i giovani, il motivo è ben esplicitato oltre, ma è utile ricordarlo anche qui: **investire sulle giovani**

generazioni per favorire la loro capacità di essere protagonisti in ogni ambito di intervento della Fondazione. Per le pari opportunità, va ricordato che nel corso del 2018 il Consiglio di Indirizzo e il Consiglio di Amministrazione hanno lavorato congiuntamente per ampliare in corso d'opera l'orizzonte strategico del DSI 2017-2020, inserendo questo nuovo obiettivo trasversale. Si è infatti rilevata l'importanza di promuovere azioni per il contrasto alla discriminazione e alla violenza di genere, per la diffusione della cultura del rispetto della diversità tra uomo e donna per contrastare la violenza di genere e per promuovere le pari opportunità.

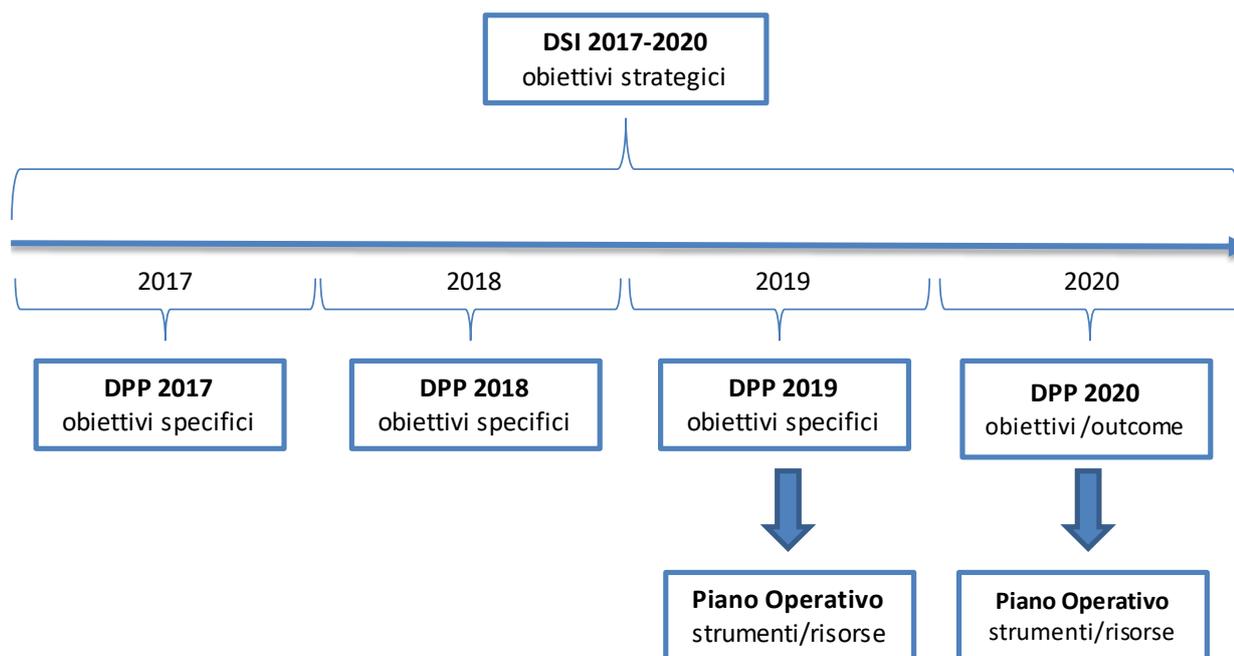
Il sistema dei documenti di programmazione

Il Documento Programmatico Previsionale 2020 è quindi redatto seguendo le indicazioni di priorità espresse nel Documento Strategico di Indirizzo, con l'obiettivo di produrre linee progettuali concrete in risposta agli obiettivi fissati dal consiglio di indirizzo stesso, in un quadro di compatibilità con l'ammontare delle risorse a disposizione e di più generale sostenibilità dell'azione della Fondazione. E' importante quindi ricordare, in chiusura di questa premessa, il rapporto fra DSI e DPP. Il primo – di esclusiva competenza del consiglio di indirizzo – delinea le strategie di medio-lungo periodo e traccia la cornice entro cui va poi a svilupparsi la gestione esecutiva di competenza del consiglio di amministrazione. Il secondo, redatto dal consiglio di amministrazione e sottoposto al consiglio di indirizzo per l'approvazione, traduce le strategie nelle specifiche politiche dell'anno di riferimento.

Il Piano Operativo 2020

Il DPP 2020, come già sperimentalmente introdotto nel 2019, sarà sviluppato per l'aspetto gestionale con un **Piano Operativo** annuale che si intende sottoporre all'approvazione del consiglio di amministrazione prima dell'avvio dell'esercizio, con il compito di declinare le linee gestionali dell'attività erogativa dell'esercizio 2020, abbinando a ciascun obiettivo specifico individuato nel DPP tempi, strumenti e risorse utili per la sua attuazione. Ci si pone con questo Piano l'obiettivo di rendere fluida e programmabile l'azione delle strutture della Fondazione lungo il corso dell'anno, per una più meditata rielaborazione tecnica degli strumenti di erogazione e una proficua anticipazione e riflessione sui temi da portare all'attenzione degli organi.

Il documento conterrà nello specifico l'indicazione dei bandi in programmazione nel corso del 2020, la definizione delle singole attività programmate nei progetti propri in corso di realizzazione e l'eventuale indicazione di nuovi progetti propri da avviare nel corso dell'esercizio, oltre alle forme di collaborazione con gli *stakeholders* per singole tematiche di attività. Riporterà anche, a completamento dell'attività erogativa in programmazione, un cronoprogramma e la definizione delle risorse a disposizione per ogni azione.



2. Le risorse a disposizione

La conferma del criterio deliberativo adottato a partire dal 2015

Con decisione assunta dal consiglio di amministrazione il 30 dicembre 2014, la Fondazione ha modificato la metodologia sino a quel momento seguita per le proprie deliberazioni, al fine di pianificare al meglio la propria attività. A partire dall'anno 2015, non sono state quindi più assunte delibere a valere sui redditi prodotti nell'esercizio corrente (quindi su redditività attesa), ma sono state assunte delibere a valere solo su **fondi per attività istituzionale precostituiti in esercizi precedenti** (quindi su redditività già effettivamente realizzata). **Tale orientamento viene confermato anche per il DPP 2020.**

2.1. Le risorse accantonate

I risultati dell'esercizio 2018

L'esercizio 2018 ha conseguito risultati migliorativi rispetto alla previsione effettuata e utilizzata come base per le stime contenute nel precedente DPP 2018. Per memoria, alla tabella seguente, si riportano le voci relative all'avanzo e alla sua destinazione:

Tab. 1 - La destinazione dell'avanzo dell'esercizio 2018

	Avanzo (disavanzo) dell'esercizio	29.007.518
14	Accantonamento alla riserva obbligatoria	- 5.803.014
16	Accantonamento al FUN (Fondo Unico Volontariato)	- 773.483

17	Accantonamento ai fondi per l'attività d'istituto	- 22.431.021
	a) al fondo di stabilizzazione delle erogazioni	-
	b) ai fondi per le erogazioni nei settori rilevanti	- 17.812.494
	c) ai fondi per le erogazioni negli altri settori ammessi	- 1.548.913
	d) agli altri fondi:	- 3.069.614
	- fondo iniziative comuni ACRI	- 69.614
	- fondo erogazioni future: S. Agostino	- 1.000.000
	- fondo erogazioni future: Progetti Strategici	- 2.000.000
18	Accantonamento riserva integrità del patrimonio	-
	Avanzo (disavanzo) residuo	-

Per effetto degli accantonamenti effettuati, le disponibilità erogative risultavano così composte:

Tab. 2 - Fondi a disposizione per l'attività istituzionale dopo la destinazione dell'avanzo di amministrazione 2018 (al 30 giugno 2019)

	Fondi precostituiti	Importo
1	Fondi accantonati erogazioni anno 2019	19.500.000
2	Fondi accantonati erogazioni anni futuri	19.388.010
3	Totale fondi a disposizione	38.888.010
4	Residui da esercizi precedenti	1.119.687
5	Fondo stabilizzazione erogazioni	7.517.000
6	Fondo S. Agostino	33.000.000
7	Fondo Progetti Strategici	1.000.000
8	Totale risorse accantonate	85.913.333
9	<i>di cui già impegnate su progetti pluriennali</i>	<i>3.130.062</i>

Oltre ai fondi a disposizione, si ricordano altri tre significativi e ulteriori accantonamenti, a garanzia sia della stabilità e consistenza dei flussi erogativi sia della realizzazione di progetti di rilevanza strategica:

1. un ulteriore accantonamento di € **7.517.000,00** destinato al **Fondo stabilizzazione erogazioni** (tab. 2, voce 5);
2. la costituzione di un **Fondo progetti strategici**, di importo residuale pari a € **1.000.000,00** (€ 5.000.000 di stanziamento per un importo deliberato al 30 giugno 2019 di € 4.000.000, destinato a finanziare i seguenti progetti di rilevanza strategica per la Fondazione, con particolare ma non esaustivo riferimento (a) alla valorizzazione del compendio di Villa Sorra, in relazione ad una funzione – oltre che di recupero del bene storico - di promozione delle tipicità agroalimentari del territorio provinciale e regionale; (b) ai progetti di riqualificazione della fascia ferroviaria, nelle sue componenti di valorizzazione della memoria e di sviluppo di laboratori e funzioni innovative per lo sviluppo economico e (c) ai progetti di riqualificazione dell'edilizia scolastica e in generale rivolti alla infrastrutturazione sociale, con particolare riferimento ai bisogni emergenti nel campo delle vulnerabilità sociali. (tab. 2, voce 7);
3. risultano infine accantonati € **33.000.000** per il **Progetto Sant'Agostino** (tab. 2, voce 6).

I fondi quantificati nella relazione semestrale 2019

La Relazione semestrale 2019, approvata dal Consiglio di Amministrazione in data 13 settembre 2019, oltre al monitoraggio del conto economico 2019, ha quindi evidenziato le seguenti disponibilità dei fondi per l'attività istituzionale, in proiezione al 31.12.2019.

Tab. 3 – I fondi a disposizione per l'attività istituzionale al 30 giugno 2019. Relazione semestrale 2019.

Fondi precostituiti	Settori rilevanti	Settori ammessi	Totale
1. Residuo al 30/06/2019	919.216	200.471	1.119.687
2. Fondi attività istituzionale 2019 non ancora spesi al 30/06/2019	3.382.619	498.600	3.881.219
3. Totale residui + fondi non spesi	4.301.835	699.071	5.000.906
4. Fondi attività istituzionale anni futuri	17.836.969	1.551.041	19.388.010
5. Ipotesi accantonamento anni futuri	26.420.212	2.297.410	28.717.622
6. TOTALE fondi accantonati esercizi anni futuri	44.257.181	3.848.451	48.105.632
7. Totale fondi + residui + fondi 2018 non spesi	48.559.016	4.547.522	53.106.538

I fondi accantonati per l'attività erogativa degli anni futuri ammontano pertanto a € **48.105.632** (voce 6), mentre il totale dei fondi accantonati comprendente i residui da esercizi precedenti e i fondi non ancora spesi per l'esercizio 2019, pari a € **5.000.906** (voce 3), realizza un ammontare complessivo di € **53.106.538** (voce 7).

2.2. Le disponibilità per l'attività istituzionale 2020

La distribuzione per settori: conferma per il 2020

In parallelo alla ridefinizione del modello di intervento, si conferma la quantificazione delle risorse assegnate ai diversi settori di attività della Fondazione, attuata a partire dal 2017 e posta in relazione alla diversa articolazione delle priorità strategiche evidenziata nel DSI. In particolare, vengono valorizzati i settori "Crescita e formazione giovanile" e "Famiglia e valori connessi", con un incremento rispetto al passato rispettivamente del 6% e del 3% delle erogazioni sul totale previsto. L'attuale Consiglio di Indirizzo porterà a termine il proprio mandato il prossimo 8 ottobre 2019; in attesa che il costituendo Consiglio di Indirizzo predisponga un nuovo "Documento Strategico di Indirizzo", si ritiene opportuno confermare, in via preliminare, in continuità con le indicazioni contenute nel DSI 2017 – 2020, tutte le percentuali di assegnazione delle risorse destinate all'attività istituzionale adottate nel corso degli ultimi anni.

Pertanto, nel 2020 le percentuali di erogazioni ai settori vengono confermate rispetto all'esercizio 2019: ai 5 settori rilevanti il 92% del totale previsto; ai settori ammessi l'8% (v. tab. 4).

Tab. 4 – Suddivisione fondi erogativi per settori rilevanti e ammessi.

Settori	%
Arte, attività e beni culturali	36,0
Ricerca scientifica e tecnologica	19,0
Assistenza anziani	8,0
Crescita e formazione giovanile	16,0
Famiglia e valori connessi	13,0
Totale settori rilevanti	92,0
Altri settori ammessi (*)	8,0
Totale	100,0

(*) I settori scelti tra quelli ammessi sono:

- volontariato, filantropia e beneficenza
- diritti civili
- salute pubblica, medicina preventiva e riabilitativa
- protezione e qualità ambientale

con erogazione massima per ciascun singolo settore del 10% del budget complessivo.

L'incremento delle disponibilità per l'attività istituzionale 2019

In sede di stesura del DPP 2019 era stata, inoltre, confermata la modifica alla previsione degli stanziamenti per l'attività erogativa dell'anno 2019, quantificata in € 19.000.000. In seguito, in sede di approvazione del bilancio consuntivo 2018, l'incremento registrato di circa 4,5 milioni di Euro dell'avanzo di esercizio (€ 29.007.518) rispetto a quanto preventivato in sede programmatica (€ 24.595.000), aveva permesso alla Fondazione di deliberare un incremento dei flussi di erogazione già a partire dal 2019. Pertanto, le disponibilità già accantonate per l'attività istituzionale 2019, pari a € 19.000.000, erano state aumentate a € **19.500.000**.

La conferma dei fondi stanziati per il periodo 2020

I rilevanti fondi accantonati per le annualità future, così come richiamato alla precedente tab. 3), consentono di confermare analogo stanziamento anche per l'esercizio 2020. Conseguentemente, **vengono stanziati fondi per l'attività erogativa 2020 nella misura di € 19.500.000**, già interamente accantonati a bilancio mentre i fondi per l'attività erogativa degli **anni futuri a partire dal 2020** accantonati in bilancio ammontano di conseguenza a € **28.605.632**, come evidenziato nel documento "Relazione sull'andamento del primo semestre 2019 e aggiornamento del documento programmatico previsionale 2019" (v. tab. 6).

Tab. 5 – Suddivisione fondi 2020 per erogazioni nei settori rilevanti e ammessi.

Settori	Stanziamento 2020	%
Arte, attività e beni culturali	7.020.000	36,0
Ricerca scientifica e tecnologica	3.705.000	19,0
Assistenza anziani	1.560.000	8,0
Crescita e formazione giovanile	3.120.000	16,0
Famiglia e valori connessi	2.535.000	13,0
Totale settori rilevanti	17.940.000	92,0
Altri settori ammessi (*)	1.560.000	8,0
Totale	19.500.000	100,0

(*) I settori scelti tra quelli ammessi sono:

- volontariato, filantropia e beneficenza
- diritti civili
- salute pubblica, medicina preventiva e riabilitativa
- protezione e qualità ambientale

con erogazione massima per ciascun singolo settore del 10% del budget complessivo.

Tab. 6 – I fondi a disposizione per erogazioni 2020 e anni futuri.

Fondi a disposizione	Importo
Fondi accantonati erogazioni anno 2020	19.500.000
Ipotesi accantonamento anni futuri a partire dal 2021	28.605.632
Totale accantonamenti per erogazioni future	48.105.632

I residui da esercizi precedenti

I residui da esercizi precedenti al 30/06/2019 ammontano a € **1.119.687**. La dimensione di tali residui, che si propone di mantenere di pari importo, risulta adeguata a fronteggiare eventuali erogazioni derivanti da emergenze o comunque da impegni non immediatamente prevedibili in corso d'anno.

Gli impegni per la solidarietà fra territori

E' confermato l'impegno da anni assunto per la "**Fondazione con il Sud**" (in analogia a quanto destinato nel 2019), stimato in un importo pari a circa € **800.000**. La scelta si colloca nel solco di un'importante e continua azione di solidarietà fra territori, condotta dal sistema-fondazioni. Ricordiamo che a quest'impegno, già dal 2018, si è accompagnata un'azione di solidarietà condotta sul territorio regionale e denominata "**Fondo di solidarietà per i territori delle Fondazioni in difficoltà**", alimentata in quota parte con fondi erogativi e in quota parte con risorse derivanti dal Fondo Progetti comuni ACRI.

Il Fondo per il contrasto della povertà educativa minorile

In conclusione, va ricordato come la Fondazione aderisca all'iniziativa nazionale per il contrasto della povertà educativa minorile inserita dal Governo nella legge di stabilità per l'anno 2016 e prorogata per il triennio 2019 - 2021 dalla legge di bilancio 2019. L'apposito fondo istituito dall'ACRI 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. Il fondo è alimentato dai versamenti effettuati annualmente dalle Fondazioni di origine bancaria,

composti, da un lato, da un credito di imposta pari al 65% dell'importo erogato e, dall'altro lato, da risorse messe a disposizione dalla Fondazione, comprensive anche della metà del contributo stanziato nell'anno per Fondazione con il Sud. Gli impegni di versamento assunti dalla Fondazione sono di seguito dettagliati:

Tab. 7 – Impegni di versamento al fondo per il contrasto della povertà educativa minorile.

Anno	Delibere assunte	Crediti imposta ottenuti (*)	Totale risorse FCRMO	Di cui: quota Fond. Sud	Di cui: contributo proprio
2016	3.728.708	2.796.531	932.177	367.428	564.749
2017	4.085.928	3.064.446	1.021.482	426.646	594.836
2018	4.027.556	3.020.667	1.006.889	443.392	563.497
2019	2.370.006	1.540.504	829.502	397.227	432.275
Totale	14.212.198	10.422.148	3.790.050	1.634.693	2.155.357

(*) la legge di bilancio 2019 (n. 145 del 2018) ha rifinanziato per il triennio 2019 - 2021 il fondo, modificandone il credito di imposta riconosciuto: la percentuale passa dal 75% del triennio 2016 - 2018 al 65% attuale.

E' confermato, quindi, anche l'impegno da anni assunto per il **“Fondo per il contrasto della povertà educativa minorile”** (in analogia a quanto destinato nel 2019): si stima un contributo proprio della Fondazione in un importo pari a circa € **500.000**, al netto del credito d'imposta.

Le erogazioni 2020 al territorio di riferimento

Considerato quindi l'impegno assunto per la **“Fondazione con il Sud”** e per il **“Fondo per il contrasto della povertà educativa minorile”** il totale delle risorse a disposizione del territorio di riferimento destinate all'attività istituzionale risulta pari nel 2020 a € **18.200.000**. Va peraltro ricordato che quota parte delle risorse stanziare per il **“Fondo per il contrasto della povertà educativa minorile”** ritornano al territorio tramite bandi nazionali ai quali i soggetti accedono, in forme competitive e grazie alla loro capacità progettuale.

I fondi già impegnati sull'esercizio 2019

E' inoltre utile ricordare che la scelta strategica, data la disponibilità di risorse certe e accantonate, di operare finanziamenti su orizzonti pluriennali per consentire l'avvio di progetti complessi e di rilevanti dimensioni, comporta la presenza di impegni già assunti sugli esercizi futuri, e quindi già assunti anche sull'esercizio 2020, come si può rilevare dalla successiva tabella. Quale indicazione strategica si individua un tetto del 25% sulla disponibilità istituzionale di € 19.500.000 per impegni su esercizi futuri, pari a € 4.875.000.

Tab. 8 – Fondi 2020, impegni pluriennali assunti in esercizi precedenti su esercizio 2020 e residui a disposizione per attività istituzionale 2020.

Settori	Stanziamiento 2020	Impegni pluriennali assunti	Residuo a disposizione
Arte, attività e beni culturali	7.020.000	280.000	6.740.000
Ricerca scientifica e tecnologica	3.705.000	220.062	3.484.938
Assistenza anziani	1.560.000	-	1.560.000
Crescita e formazione giovanile	3.120.000	1.880.000	1.240.000
Famiglia e valori connessi	2.535.000	610.000	1.925.000
Totale settori rilevanti	17.940.000	2.990.062	14.949.938
Altri settori ammessi	1.560.000	140.000	1.420.000
Totale	19.500.000	3.130.062	16.369.938

Le risorse complessivamente accantonate

In conclusione (v. tab. 9), si riporta il quadro delle risorse complessivamente accantonate che, suddivise nelle 5 macro-voci “Accantonamenti per erogazioni future”, “Residui da esercizi precedenti”, “Fondo stabilizzazione erogazioni”, “Fondo S. Agostino” e “Fondo Progetti Strategici”, ammonta a € **90.242.319**.

Tab. 9 – Le risorse complessivamente accantonate in proiezione (*) 31.12.2019.

	Fondi a disposizione	Importo
1	Fondi accantonati per erogazioni anno 2020	19.500.000
2	Ipotesi accantonamento anni futuri	28.605.632
3	Totale accantonamenti per erogazioni future	48.105.632
4	Residui da esercizi precedenti	1.119.687
5	Fondo stabilizzazione erogazioni	7.517.000
6	Fondo S. Agostino	33.000.000
7	Fondo Progetti Strategici	500.000
8	Totale risorse accantonate	90.242.319
9	<i>di cui già impegnate su progetti pluriennali</i>	<i>3.130.062</i>

(*) valori riportati nella Relazione semestrale in approvazione nel CDI del 26/09/2019

3. Le indicazioni programmatiche per la gestione 2020

Il nuovo impianto delle attività di programmazione

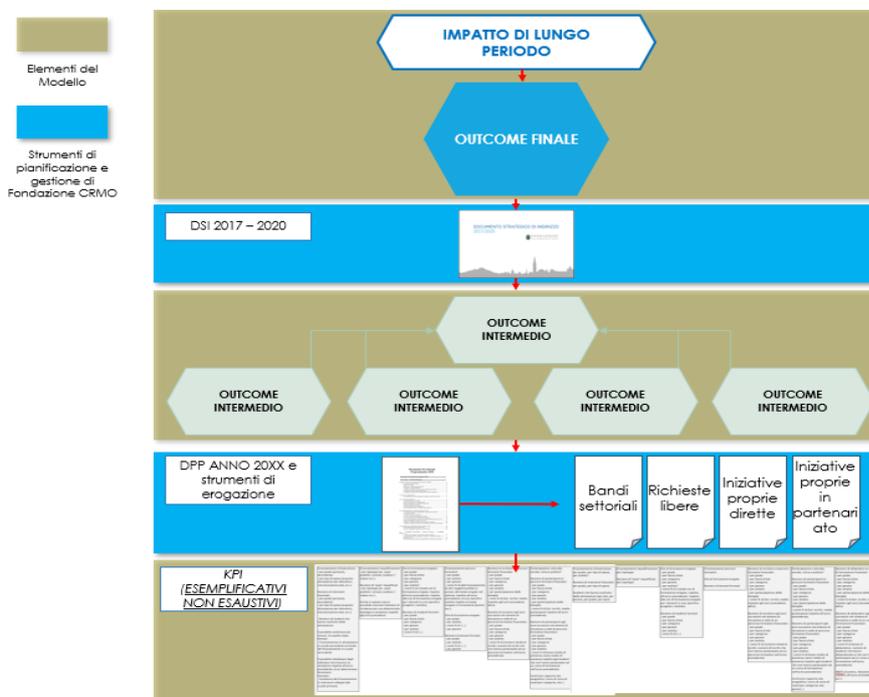
Con la redazione del DPP2020 si aggiunge un nuovo e quasi definitivo tassello alla revisione dell'impianto di programmazione dell'attività erogativa della Fondazione. Nel corso del 2019 è infatti progredita l'attività di approfondimento sui temi dell'impatto sociale e si è andato via via definendo il ruolo che questa modalità di lavoro deve avere sulla programmazione strategica.

La valutazione degli impatti attesi

L'obiettivo ambizioso che la Fondazione si è posta è la costruzione di un modello di programmazione, valutazione e rendicontazione incentrato sugli impatti generati (rappresentato a seguire). E' stato definito un framework per l'individuazione degli impatti attesi, la definizione degli strumenti più adatti per la misurazione degli stessi e la modalità di gestione dei risultati ottenuti, in modo da rafforzare la capacità della Fondazione di programmare e valutare in modo strutturato, i risultati che si vogliono realizzare attraverso le attività supportate dai propri finanziamenti. Questo significa in particolare:

- orientare la progettazione al raggiungimento degli impatti attesi;
- orientare la gestione progettuale a supporto della misurazione e valutazione degli impatti attesi, in un processo che supporti il miglioramento continuo della capacità della Fondazione ed Enti beneficiari di produrre valore sociale nel territorio.

L'approccio che la Fondazione si è impegnata a costruire non è finalizzato soltanto a comprendere gli impatti generati a posteriori (ex-post), ma ha lo scopo di interrogarsi sugli impatti attesi (ex-ante) fin dalla fase di pianificazione (pluriennale e annuale) delle strategie e delle azioni. In un'ideale "catena degli impatti" la riflessione si concentra quindi sulla individuazione degli "outcome", ossia gli "effetti (cambiamenti comportamentali, istituzionali e sociali), raggiunti o presumibili, degli output dell'intervento (azione, progetto, programma)" e, in una visione di medio-lungo periodo, degli "impatti", intesi come il "cambiamento sostenibile di lungo periodo (positivo o negativo; primario o secondario) nelle condizioni delle persone o nell'ambiente che l'intervento ha contribuito parzialmente a realizzare, poiché influenzato anche da altre variabili esogene (direttamente o indirettamente; con intenzione o inconsapevolmente)".



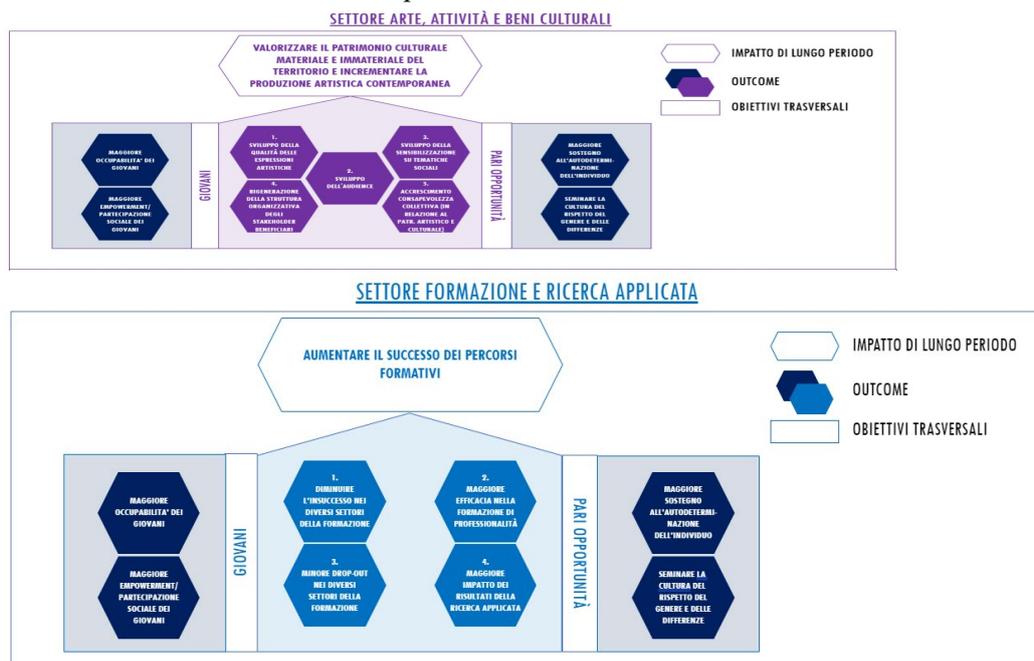
Le mappe del cambiamento

Per ciascuna area di intervento, *Arte, Attività e beni culturali, Formazione e Ricerca Applicata, Attività di rilevante valore sociale*, comprese quelle definite “trasversali”, *Giovani e Pari opportunità*, sono state predisposte delle mappe del cambiamento¹, che di seguito sono riportate in forma sintetica per ogni area dando massima evidenza agli outcome, approvate dal Consiglio d’indirizzo e che costituiscono ora a tutti gli effetti un *addendum* del Documento Strategico di Indirizzo in corso di validità.

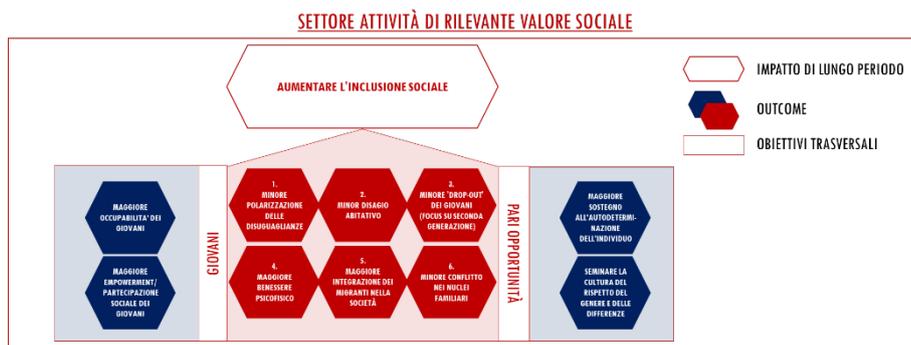
La connessione tra obiettivi strategici – outcome – scelte operative

Nell’allegato 1 si trova quindi in forma completa ed estesa il percorso di connessione metodologica tra obiettivi strategici propri del DSI 2017-2020, gli outcome attesi necessari per orientare l’attività erogativa della Fondazione nell’anno 2020 e le scelte operative e gestionali del DPP. Questo modo di strutturare il percorso di programmazione consentirà al consiglio di indirizzo una analisi e verifica puntuale delle modalità di traduzione dei propri indirizzi strategici in interventi concreti e misurabili di competenza del consiglio di amministrazione e in particolare potrà rappresentare l’utile punto di partenza per le attività di programmazione da realizzarsi nella futura consiliatura.

Dall’individuazione delle priorità di intervento attraverso quali perseguire gli obiettivi strategici, discenderanno, infine, le scelte operative di competenza propria del CDA e la definizione delle specifiche linee d’azione attraverso le indicazioni contenute nel Piano Operativo.



¹ SI rimanda all’Allegato 1 del presente documento per un approfondimento dell’attività di lavoro svolta finalizzata alla connessione metodologica tra obiettivi strategici propri del DSI 2017-2020, gli obiettivi specifici e l’individuazione degli outcome attesi necessari per orientare l’attività erogativa della Fondazione nell’anno 2020 e le scelte operative e gestionali del DPP



Questa impostazione metodologica servirà, inoltre, a restituire, nel bilancio consuntivo dell'anno, i dati necessari al confronto tra linee di programmazione e azioni effettuate ed alimentare la riflessione per la stesura dei prossimi documenti di programmazione.

Lo sviluppo dell'attività di valutazione nel corso del 2020

Nel corso del 2020 sarà prioritario lo sviluppo dell'attività di valutazione degli impatti generati dai progetti finanziati dalla Fondazione. Partendo dagli outcome attesi e dall'esperienza maturata nel 2019 con la sperimentazione in due ambiti pilota, si procederà a finalizzare tutti gli strumenti dell'attività erogativa alla raccolta dei dati necessari per la verifica sia degli output che degli outcome. Si tratta di un obiettivo ambizioso cui si tenderà in modo graduale ma continuo.

Cooperazione, coinvolgimento, coprogettazione

Il segno distintivo dell'azione della nostra Fondazione vuole essere lo sviluppo di forme aggiornate di cooperazione, coinvolgimento, coprogettazione con tutti i soggetti che operano in campi di intervento analoghi e in forme qualificate. L'aspirazione è costruire un sistema ricco di sinergie grazie alle quali le competenze istituzionali vengono valorizzate, senza inutile protagonismo o ridondanze, nell'interesse della nostra comunità.

Azioni in collaborazione con altre Fondazioni

La Fondazione, in tal senso, intende favorire la collaborazione innanzitutto con altre fondazioni di origine bancaria per conseguire obiettivi comuni coerenti con la propria missione, sia attraverso relazioni dirette tra Fondazioni *in primis* del territorio provinciale, sia attraverso il coordinamento dell'Associazione tra le Casse di Risparmio Italiane e degli organismi associativi regionali. Sarà confermato, quindi, l'impegno per la alimentazione di un fondo per progetti comuni in collaborazione con ACRI da svolgersi sul territorio nazionale, con accantonamenti pari allo 0,30% dell'avanzo di amministrazione, che a partire dell'esercizio 2018 sono finalizzati per una quota del 50% all'alimentazione del Fondo di Solidarietà descritto al paragrafo seguente.

Fondo di solidarietà per i territori delle fondazioni in difficoltà anno 2020

La Fondazione ha, poi, aderito al Fondo di solidarietà per i territori delle fondazioni in difficoltà promosso dall'Associazione tra Fondazioni di Origine Bancaria dell'Emilia Romagna. L'adesione delle Fondazioni al Fondo è volontaria e avviene su base triennale. Il Fondo è alimentato da versamenti volontari delle Fondazioni aderenti, da risorse destinate dalle Fondazioni aderenti al "Fondo progetti Comuni ACRI", da risorse reperite nel bilancio dell'Associazione regionale, nonché da contributi straordinari di altri soggetti pubblici e privati. Il contributo delle Fondazioni aderenti è quantificato in percentuale sull'avanzo di amministrazione e per il primo triennio è stabilito nello 0,30% della media degli avanzi di gestione registrato da ogni Fondazione

aderente nel triennio precedente, comprensivo delle risorse eventualmente ad esso destinate dal “Fondo progetti Comuni ACRI”. E’, inoltre, definito un tetto massimo in valore assoluto per Fondazione relativamente alla contribuzione al Fondo, pari ad € 200.000 per annualità. Anche per l’anno 2020 la nostra Fondazione aderirà al fondo con un importo ancora da stabilire e ricompreso nelle risorse a disposizione per l’attività istituzionale 2020.

Fondazione con il Sud

La Fondazione con il Sud è un ente non profit privato nato il 22 novembre 2006 dall’alleanza tra le fondazioni di origine bancaria e il mondo del terzo settore e del volontariato, per promuovere l’infrastrutturazione sociale del Mezzogiorno, cioè percorsi di coesione sociale e buone pratiche di rete per favorire lo sviluppo del Sud. In particolare, sostiene interventi per l’educazione dei ragazzi alla legalità e per il contrasto alla dispersione scolastica, per 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. L’importo previsto per l’anno 2020 da versare a Fondazione con il Sud è stimato in circa €800.000. L’importo effettivo per l’anno 2020 sarà calcolato in proporzione al valore medio degli accantonamenti ai fondi per il volontariato effettuati dalla Fondazione nei bilanci dal 2009 al 2020. Come accaduto negli anni precedenti si ritiene plausibile che anche per l’esercizio 2020 il 50% della somma da destinare a Fondazione con il Sud vada a costituire parte del fondo per il contrasto alla povertà educativa minorile gestito dall’impresa sociale Con i bambini.

Il fondo di contrasto alla povertà educativa minorile

La Fondazione, in continuità con quanto già fatto in passato, aderirà anche per l’anno 2020 all’iniziativa nazionale per il contrasto della povertà educativa minorile inserita dal Governo nella legge di stabilità. L’apposito fondo istituito dall’ACRI 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. Il fondo è alimentato dai versamenti effettuati annualmente dalle Fondazioni di origine bancaria, per il triennio 2019-2021. L’impegno di versamento che la Fondazione ha assunto per il citato fondo per l’anno 2019 è stato pari a Euro 2.370.006 e quello per l’esercizio 2020 sarà in linea con quanto precedentemente erogato.

L’accordo con la Fondazione di Vignola

La Fondazione CR Modena e la Fondazione di Vignola hanno stipulato nell’anno 2017 un accordo di durata quadriennale nel quale sono normate alcune azioni da svolgere in sinergia nell’ambito della ricerca scientifica, dello sviluppo locale e delle iniziative culturali e di restauro storico-architettonico. L’accordo prevede l’individuazione di progetti da sostenere in comune al fine di ottimizzare l’utilizzo delle risorse per il territorio. La Fondazione Cassa di Risparmio di Modena ha deliberato la somma di € 240.000 a valere sull’esercizio 2017 e dovrà deliberare una somma simile ogni anno per la durata dell’accordo fino ad un massimo di € 1.020.000 per il sostegno dei seguenti progetti, volti sia ad attività che al recupero di beni culturali: Poesia Festival, valorizzazione Palazzo Barozzi – Vignola, Casa della cultura di Castelnuovo Rangone, Santa Maria degli Angioli a Spilamberto. Sarà

necessario ripensare l'accordo di cui sopra con particolare riferimento all'arco temporale delle risorse finanziarie da destinare in relazione anche alle tempistiche di realizzazione degli interventi individuati.

Gli Enti partecipati

Si rinnova l'impegno, anche per l'anno 2020, per il sostegno all'attività degli Enti culturali storicamente partecipati dalla Fondazione: **Fondazione Teatro Comunale di Modena, Emilia-Romagna Teatro Fondazione e Consorzio Festival Filosofia.**

Fondazione Modena Arti Visive: sviluppo e sinergia con AGO

Di particolare rilevanza è l'impegno previsto per il sostegno dell'attività espositiva e formativa di **Fondazione Modena Arti Visive**, attiva da ottobre 2017 includendo le attività già svolte da Fondazione Fotografia Modena, Galleria Civica e Museo della Figurina. La nostra Fondazione si impegna a garantire sino a tutto il 2020 le risorse già erogate in passato ai tre istituti singolarmente in modo da garantire omogeneità all'attività dell'ente sia relativamente all'aspetto culturale sia a quello organizzativo. A fianco del sostegno economico si sviluppa un forte impegno nell'accompagnamento dello sviluppo organizzativo per favorire il raccordo con il progetto AGO e più in generale con la programmazione culturale sul territorio.

Il fondo progetti Strategici

Contestualmente all'approvazione del bilancio consuntivo dell'esercizio 2017 con delibera del Consiglio di Indirizzo del 29 giugno 2018 è stato istituito un fondo per il sostegno di progetti strategici di € 3.000.000 integrato poi di ulteriori € 2.000.000 con delibera di approvazione del consuntivo 2018. Alla data odierna, gli impegni assunti su tale fondo ammontano ad € 4.500.000 con un residuo ancora disponibile di € 500.000. In occasione dell'approvazione del consuntivo 2019 si deciderà se e in quale misura integrare il fondo e si porteranno all'attenzione del Consiglio di Indirizzo le ipotesi di destinazione delle somme accantonate e disponibili.

4. Il progetto AGO – Modena Fabbriche Culturali

AGO, fra eredità storica e proiezione al futuro

Fin dalla sua impostazione originaria, il Progetto Sant'Agostino coniugato due obiettivi di grande importanza: il restauro del bene e il conferimento di nuove funzioni, con particolare attenzione al tema dell'innovazione. La lunga fase di revisione non ha contraddetto la visione originaria, ma è venuta a specificarla e aggiornarla progressivamente, come era naturale per un progetto dispiegatosi lungo oltre un decennio.

L'avvio del primo stralcio progettuale

Dopo una complessa fase di gestazione del progetto architettonico e culturale, grazie allo sviluppo di una relazione finalmente collaborativa con gli organi di tutela, il 2020 può essere l'anno di avvio di un progetto che – senza rinnegare la propria filosofia complessiva – viene a svilupparsi secondo una pianificazione per stralci, a partire dall'area demaniale, oggetto del contratto di sponsorizzazione siglato con l'Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia.

Extense e FEM

Già dall'anno in corso, si sono avviati usi temporanei che si confermeranno e svilupperanno nel corso del 2020: sia il progetto Extense, in convenzione con le Gallerie Estensi, che il progetto FEM, che verrà coordinato con l'offerta formativa delle istituzioni locali, arriveranno al secondo anno di vita. Tali progetti sono già stati integralmente finanziati per il triennio 2019-20-21 a

valere sul Fondo S. Agostino, il cui importo attuale è quindi al netto di questi costi.

Il Centro Interdipartimentale sulle DH

A tali progetti va aggiunto il Centro Interdipartimentale di Studi sulle Digital Humanities, avviato con il supporto della Fondazione e implementato grazie alla donazione "Iride Cenzina Zanasi Mion". Questa iniziativa costituisce un esempio e un'indicazione strategica relativa a nuovi modelli di collaborazione che possono avere la Fondazione come fulcro: lo svolgimento di iniziative di interesse pubblico che vedono la sinergia di soggetti pubblici e privati.

AGO catalizzatore delle azioni di progettazione propria della Fondazione

La rilevanza del progetto AGO e le caratteristiche di multidisciplinarietà che connotano le attività previste dal progetto culturale in esso contenuto hanno avviato un processo di assorbimento della attività di progettazione propria della Fondazione. Le forme di progettazione condivisa con gli enti e le associazioni del territorio, in un'ottica di programmazione di azioni sinergiche, per le quali la Fondazione ha creato un'unità operativa ad hoc con risorse interne dedicate, sono sempre più orientate alla realizzazione di progetti che preannunciano le attività del futuro polo culturale. I progetti sopra citati FEM (progettazione, realizzazione e sviluppo di servizi educativi nel contesto di AGO) ed Extense (creazione di una Digital Library del polo culturale estense) sono i primi frutti di questa intensa progettazione.

Una governance integrata ed efficace

Ma da questa prima fase, gestita con uno sforzo interno straordinario, nasce la definizione dell'obiettivo che ci dovrà impegnare nel 2020: la costituzione di un modello efficace di governance. Già a inizio 2019 è stato tratteggiato un modello integrato ma stabile che vede la Fondazione svolgere un ruolo di servizio rispetto all'indirizzo strategico delineato ed espresso dalle istituzioni coinvolte. Questa prima indicazione, che ha costituito un modello "leggero" di collaborazione, dovrà essere approfondita, dibattuta e finalmente concretizzata in un soggetto adeguato a gestire la complessità dell'intervento, sia architettonico che culturale.

5. Gli strumenti e i metodi per l'attività erogativa

La Fondazione impronta la propria attività a principi che garantiscano:

- la trasparenza delle scelte;
- l'efficacia degli interventi da misurare con criteri oggettivi.

Metodi di selezione efficaci e trasparenti

La trasparenza delle scelte è garantita dal sistema di procedure per la selezione dei progetti da approvare definite nel regolamento per l'attività istituzionale della Fondazione. Se da un lato sarà nuovamente implementata per l'anno 2020 la modalità di selezione dei progetti attraverso lo strumento dei bandi settoriali, quando la molteplicità dei soggetti proponenti progetti su un unico tema lo renda utile e apportatore di maggiori livelli di trasparenza, dall'altro andrà resa più efficace la modalità di selezione per bandi "aperti", ovvero non specializzati su singoli settori, con l'obiettivo di rendere meglio comparabili i progetti e misurare con maggiore oggettività il valore aggiunto che possono apportare.

Lo sviluppo di bandi congiunti per maggiori livelli di efficienza

Si è dimostrata interessante e da potenziare la pubblicazione di bandi congiunti con soggetti pubblici e privati, che mette in comune intelligenze, relazioni e risorse, migliorando senz'altro l'efficienza a livello sistemico e che,

nella prospettiva di un più efficiente utilizzo di risorse può essere ulteriormente sviluppata.

Il miglioramento degli strumenti gestionali

Nel corso del 2020 si opererà per migliorare gli strumenti gestionali in uso per la gestione delle attività erogative per renderli più adattabili alle necessità degli organi e per migliorare l'efficienza nella gestione di un flusso dematerializzato che connetta le fasi di presentazione, istruttoria, rendicontazione, valutazione dell'impatto sociale. In particolare, andranno affinati gli strumenti tecnici, per migliorare la nostra capacità di approfondire, valutare, cogliere il senso compiuto degli interventi e disporre di informazioni obiettive sui richiedenti, anche dal punto di vista della capacità finanziaria e patrimoniale, al fine di sostenere quegli interventi per i quali il contributo della Fondazione è realmente necessario a generare qualità.

La revisione del Regolamento Generale di Organizzazione delle Attività della Fondazione

L'implementazione e il miglioramento degli strumenti erogativi non può essere disgiunto da una revisione del regolamento Generale di Organizzazione delle attività della Fondazione ed in particolare della sezione che riguarda le norme che disciplinano l'attività istituzionale. Il regolamento attualmente vigente è stato approvato nel 2014. Si considera pertanto opportuno provvedere nel 2020 all'approvazione di un nuovo regolamento che, partendo dai contenuti del documento vigente, introduca migliorie e modifiche in linea con lo sviluppo dell'attività di questi ultimi anni e della programmazione futura.

Le modalità di intervento

La Fondazione opera secondo tre modalità di intervento:

- Bandi
- Richieste libere / "bandi aperti"
- Progetti Propri

I bandi

Per bando si intende un'iniziativa focalizzata su un tema specifico che per sua natura può rivolgersi ad una platea cospicua di potenziali richiedenti per:

- stimolare la progettualità da parte del territorio su obiettivi determinati e sentiti come particolarmente urgenti dalla Fondazione;
- consentire una valutazione comparativa delle richieste;
- migliorare la capacità progettuale dei richiedenti.

Come si evince dalla tabella seguente la percentuale media di risorse deliberate tramite lo strumento del bando nel quadriennio è stata pari al 24,4% delle risorse a disposizione per l'attività istituzionale di ciascun esercizio. La percentuale si abbassa però se si considera in base al totale deliberato per ogni esercizio. Per l'anno 2020 la Fondazione, nella convinzione che lo strumento del bando sia uno strumento efficace per intercettare le migliori progettualità proposte dal territorio e per garantire le condizioni di applicabilità del sistema di valutazione dell'impatto dei progetti sostenuti, si propone di aumentare la percentuale delle somme da erogare tramite questa modalità arrivando a coprire almeno il 28% delle risorse disponibili.

La Fondazione divulga i bandi attraverso il suo sito internet e gli organi di informazione, sollecitando la presentazione di progetti da parte degli enti e istituzioni in possesso di determinati requisiti. Ogni bando ha un proprio regolamento che disciplina la presentazione delle richieste.

Le richieste libere

Le **richieste libere** o “bandi aperti” intendono intercettare progettualità spontanee dal territorio. Nel 2020, in continuità con gli anni passati, le richieste libere saranno raccolte in due scadenze distinte: lunedì 3 febbraio 2020 e lunedì 29 giugno 2020. Alle richieste libere si prevede di destinare fino al 45% delle risorse disponibili e di determinare in anticipo la somma a disposizione per ognuna delle due scadenze.

I progetti propri

Per **progetto proprio** si intende un’iniziativa ideata, realizzata e governata dalla Fondazione, anche tramite l’eventuale supporto di interlocutori esterni. Si è già detto nel capitolo 4 del presente documento come i progetti propri della Fondazione si stiano orientando principalmente sulle tematiche che orbitano attorno al progetto Sant’Agostino, configurandosi come attività preliminari alla costituzione del futuro polo culturale. Oltre a questi però saranno confermati nel 2020 alcuni progetti in corso quali il “Progetto Belcanto”, che già vede la compartecipazione della Fondazione Teatro Comunale di Modena e dell’Istituto Vecchi-Tonelli, ma che dovrà prevedere una diffusione sempre più ampia nel rapporto con gli stakeholder e con il territorio.

Quadri di concertazione e atti negoziati

Il concetto di progettazione condivisa può essere però declinato in ulteriori modalità. Pensiamo, infatti, a **quadri di concertazione** che trovano la loro espressione in **atti negoziati con i principali stakeholder** che individuino progetti e finanziamenti dedicati a specifici temi, nella cornice delle indicazioni fornite dal DSI. La collaborazione avviata con l’Università di Modena e Reggio Emilia ha dato vita nel 2019 alla pubblicazione di un bando congiunto che sarà riproposto anche per il 2020.

Parte seconda - I dati economici e finanziari

1. La gestione del patrimonio

Il rispetto delle previsioni del Protocollo Acri – Mef del 2014

Nel 2020 continuerà l’attività di diversificazione degli investimenti del patrimonio della Fondazione, nel rispetto della previsione normativa contenuta nell’accordo ACRI – MEF all’art. 2 e prontamente recepita all’articolo 6, punto 6, dello Statuto (“...In ogni caso, il patrimonio non può essere impiegato, direttamente o indirettamente, in esposizioni verso un singolo soggetto per ammontare complessivamente superiore a un terzo del totale dell’attivo dello stato patrimoniale della Fondazione valutando al *fair value* esposizioni e componenti dell’attivo patrimoniale, secondo quanto previsto dall’art. 2 del Protocollo d’intesa”).

Il modello decisionale in materia di investimenti finanziari

La diversificazione del patrimonio, unitamente ai maggiori livelli di dinamismo necessari ad una gestione efficace e tempestiva che colga ogni opportunità di redditività, ha richiesto un ripensamento delle modalità della sua gestione e, in considerazione della rilevanza delle risorse, la messa in campo delle tecniche operative più efficaci nel perseguire gli obiettivi di redditività, per dati livelli di rischio, e più efficienti nel contenimento dei costi. In questi anni, la Fondazione ha costruito un percorso valutativo e decisionale strutturato e partecipato, così da garantire un’ampia consapevolezza degli obiettivi e dei risultati della gestione, oltre che una piena assunzione di responsabilità nel perseguire il processo di diversificazione degli investimenti.

I principi dell'art. 6 dello Statuto

Il nuovo approccio rimanda all'art. 6 dello Statuto: “la Fondazione amministra e gestisce il proprio patrimonio nel rispetto di procedure stabilite in un apposito regolamento definito in coerenza con i contenuti degli articoli 2, 3 e 4 del Protocollo. Opera secondo i principi di trasparenza e moralità e secondo criteri prudenziali di gestione del rischio, in modo da conservare il valore ed ottenere un'adeguata redditività del patrimonio stesso.” La nostra Fondazione ha da sempre privilegiato una filosofia di gestione che persegue l'obiettivo di massimizzare il rendimento del patrimonio, in un corretto rapporto con livelli di rischio sostenibili, così da permettere la maggiore disponibilità possibile di risorse per l'attività erogativa compatibile alla massima salvaguardia del patrimonio.

Approccio Asset & Liability Management (ALM)

Questo percorso ha spinto la Fondazione a dotarsi di un modello *ALM* (*Asset & Liability Management*), una strategia di investimento che coniughi in modo dinamico gli obiettivi di sostenibilità erogativa e quelli di conservazione del patrimonio, per conseguire i quali è necessario ricorrere ad una maggiore diversificazione degli stili di gestione generando maggiori flessibilità. Alla base di una corretta gestione di una fondazione *no-profit* ci sono i seguenti obiettivi:

1. il primo obiettivo impone di mantenere stabile il potere d'acquisto della dotazione nel tempo garantendo alle generazioni future un patrimonio in grado di produrre una redditività analoga a quella odierna;
2. il secondo, invece, è riferito alla massimizzazione del rendimento oltre l'inflazione, il rendimento reale, che permette di massimizzare la capacità erogativa.

La delega di gestione attraverso un veicolo di investimento dedicato

Il Consiglio di Amministrazione e il Consiglio di Indirizzo della Fondazione, applicando l'approccio ALM per un nuovo equilibrio rischio/rendimento nella diversificazione del patrimonio, hanno attivato a partire dal 2019, la creazione di un veicolo di investimento dedicato. La delega di gestione attraverso un veicolo di investimento dedicato trova supporto nelle seguenti considerazioni:

- un veicolo dedicato è maggiormente rispondente alle trasformazioni intervenute sui modelli prevalenti nelle Fondazioni di origine bancaria e, più in generale, negli investitori istituzionali internazionali;
- un veicolo dedicato comporta molteplici vantaggi, da quelli amministrativi, contabili, fiscali a quelli, soprattutto, gestionali, lasciando ampia facoltà alla Fondazione di modellare le linee guida in coerenza con i propri obiettivi finanziari e strategici.

Nuove policy nei processi decisionali in materia finanziaria: le “Linee generali della Politica di Investimento”

Nell'ambito della gestione finanziaria è, pertanto, necessario, proseguire nel 2020 il percorso di implementazione di nuove *policy* nei processi decisionali in materia finanziaria, già intrapreso a partire dal 2018 con l'approvazione da parte del Consiglio di Indirizzo del “Regolamento di Gestione del Patrimonio della Fondazione”, ulteriormente aggiornato a seguito delle modifiche apportate allo Statuto soprattutto in materia di deleghe operative, e proseguito nel 2019 con la deliberazione in merito alle “Linee Generali della Politica di Investimento”.

La “Politica di Investimento” approvata dal CDA

Il percorso sviluppato con il Regolamento e le Linee generali è risultato propedeutico alla formalizzazione dei processi che devono guidare la valutazione, la scelta e la rendicontazione degli investimenti con l’approvazione di *policy* gestionali, di competenza del Consiglio di Amministrazione, mirate alla definizione di processi decisionali che facciano riferimento a precisi parametri oggettivi e delineino un aggiornato e chiaro quadro delle responsabilità tecniche e strategiche in materia di gestione degli investimenti. La sollecitazione in questa direzione è giunta da un quadro economico e finanziario caratterizzato da un’elevata volatilità dei mercati che necessita di risposte tempestive di allocazione e riallocazione del portafoglio finanziario anche in chiave tattica. Anche in questa direzione, il tracciato operativo è stato già delineato nel corso del 2019 con l’approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione del documento “Politica di Investimento” con lo scopo di declinare, 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 formalizzazione delle *policy* assolve, quindi, una duplice funzione: trasparenza e chiarezza nelle responsabilità decisionali unitamente alla velocizzazione dei processi.

Obiettivi annuali di rischio/rendimento

Sulla base delle analisi esposte nell’ALM e sulla base degli obiettivi annuali di lungo termine di rischio/rendimento definiti ed approvati nella Politica di investimento e di seguito riportati:

- Rendimento nominale a mercato atteso nell’intorno del 4,5% annuo lordo;
- Rischiosità attesa annuale (calcolata come standard deviation su di un arco temporale di 52 settimane con dati rilevati settimanalmente): 10%.
è predisposta, con il supporto dell’Advisor finanziario, una Asset Allocation Strategica.

Obiettivi dell’Asset Allocation Strategica

L’Asset Allocation Strategica è definita tenendo conto del portafoglio esistente e di eventuali altri vincoli e si pone come obiettivi:

- a) la ripartizione strategica delle attività, ovvero la percentuale del patrimonio da investire nelle varie classi di strumenti (specificando le aree geografiche, i settori di attività, le valute di riferimento, nonché i margini entro i quali contenerne gli eventuali scostamenti);
- b) gli strumenti finanziari nei quali si intende investire (definiti nell’ambito dell’universo investibile);
- c) la modalità di gestione diretta o indiretta che si intende adottare.

2. I ricavi

I ricavi della gestione patrimoniale finanziaria

I ricavi della **gestione patrimoniale finanziaria** stimati per il 2020 ammontano a € **32.625.000** e sono così composti:

- **risultato delle gestioni patrimoniali individuali: € 3.450.000** relativi ai risultati netti conseguiti dalle gestioni di “*yield enhancement*” Fondaco attivate sulle partecipazioni UniCredit, Bper Banca ed Eni;
- **dividendi partecipazioni Carimonte Holding e UniCredit: € 9.402.000**, di cui € **6.000.000** relativi alla partecipata Carimonte Holding

(*dividend yield* di oltre il 5%, in linea con asset class equity dall'analogo rapporto rischio/rendimento) ed € 3.402.000 relativi ad UniCredit;

- **dividendi altre partecipazioni: € 10.298.000**; tale importo è stimato in linea con quello del 2019;

- **altri proventi finanziari: € 9.475.000**, al netto delle ritenute fiscali (26%); in dettaglio:

-€ 6.700.000 sono relativi a proventi attesi sul “Fondo Montecuccoli Diversified Multi-Asset”, veicolo di investimento dedicato della Fondazione, per il quale è stato stimato un rendimento netto del 2,22% circa su un ammontare pari a circa € 300 milioni;

-€ 1.885.000 sono relativi a proventi attesi su investimenti nel comparto obbligazionario (per il 75%) e azionario (per il 25%) su un ammontare pari a circa € 60 milioni, per i quali è stato stimato un rendimento netto del 3,15% circa;

-€ 555.000 sono relativi a proventi attesi su investimenti in ETF azionari su un ammontare pari a circa € 15 milioni, per i quali è stato stimato un rendimento netto del 3,70% circa;

-€ 200.000 sono relativi a interessi attesi su fondi di *private equity*, fondi di *private debt* e fondi immobiliari detenuti per un ammontare pari a circa € 25 milioni (portafoglio immobilizzato);

-€ 45.000 sono relativi a interessi sulle obbligazioni bancarie subordinate detenute per un ammontare € 1,25 milioni (portafoglio immobilizzato);

-€ 90.000 sono relativi a interessi attesi sulle disponibilità liquide (*cash o cash equivalent*), per le quali è stato stimato un rendimento netto del 0,22% circa su un ammontare pari a circa € 40 milioni, a garanzia delle passività della Fondazione (erogazioni deliberate) come da indicazioni dell'analisi ALM.

Altri proventi: Art Bonus

Gli **altri proventi** sono stati stimati in € 1.225.000 e sono riconducibili a benefici fiscali c.d. “Art bonus” derivanti dalle erogazioni alla Fondazione Teatro Comunale di Modena e alla Fondazione Emilia Romagna Teatro, effettuate con carattere di continuità.

I ricavi complessivi

I **ricavi complessivi** ammontano quindi a € 33.850.000.

La coerenza tra ALM e portafoglio degli investimenti finanziari

In conclusione, si evidenzia, a seguito delle verifiche svolte in collaborazione con l'Advisor finanziario, la completa coerenza tra il portafoglio di investimenti finanziari qui ipotizzato e le risultanze dell'analisi ALM, sia per quanto concerne l'*asset allocation*, sia per quanto riguarda il rispetto degli obiettivi di redditività lorda di bilancio e di volatilità, le cui previsioni di stima ex-ante rientrano nel *range* dei definiti ed approvati valori-obiettivo annuali di lungo termine di rischio/rendimento (v. cap. 1, pag. 31).

3. I costi

Gli oneri di gestione

Gli **oneri di gestione** previsti ammontano complessivamente a € 3.670.000, in lieve aumento rispetto a quanto preventivato per il 2019 anche in relazione a quanto previsto in materia di spesa per i servizi di gestione del patrimonio; in dettaglio:

Tabella A – Gli oneri stimati nel 2019.

Macro-voci oneri:	Importo
1. Spese per compensi e rimborsi spese agli Organi Statutari	650.000

2. Spese per il personale dipendente	1.100.000
3. Spese per servizi di gestione del patrimonio (*)	870.000
4. Spese per consulenti e collaboratori esterni	500.000
5. Spese di funzionamento	500.000
6. Ammortamenti	50.000
Totale	3.670.000

(*) le commissioni di negoziazione e le commissioni di gestione vengono esposte in apposite sotto-voci delle spese amministrative, così come disposto dall'Atto di Indirizzo del Ministero del Tesoro del 19 aprile 2001; pertanto, tra le spese previste per i servizi di gestione del patrimonio, oltre il 75% (€ 654.000) si riferisce alle commissioni stimate per le gestioni patrimoniali individuali, con riferimento sia alle commissioni di gestione (€ 244.000) sia alle commissioni di performance (€ 410.000).

Le imposte

Le imposte previste, al lordo di possibili benefici fiscali derivanti dalle erogazioni istituzionali, in particolare delle nuove disposizioni riguardanti il credito d'imposta, ammontano complessivamente a € **4.730.000** e sono così composte:

Tabella B – Le imposte stimate nel 2019.

Imposte:	Importo
1. IRES costituita prevalentemente dalle imposte dovute sui dividendi (24% dell'importo incassato)	4.465.000
2. IRAP	55.000
3. IMU	90.000
4. Bolli dossier titoli e imposte minori	120.000
Totale	4.730.000

4. L'avanzo di esercizio

Per effetto delle previsioni sopra esposte, **l'avanzo dell'esercizio** previsto per il 2020 ammonta a € **25.450.000**.

5. La destinazione dell'avanzo di esercizio

L'accantonamento alla riserva obbligatoria

L'accantonamento alla riserva obbligatoria, determinato anche per il 2020 nella misura del 20% dell'avanzo dell'esercizio, ammonta a € **5.090.000**.

L'accantonamento al FUN (Fondo Unico Nazionale per il Volontariato)

L'accantonamento al fondo speciale per il Volontariato (disciplinato sino al 2016 ai sensi dell'art. 15 della L. 11.8.1991 n. 266, a partire dal 2017 ai sensi dell'art. 1 del D.lgs. 3.7.2017 n. 117), è stato effettuato nella misura prevista dall'Atto di Indirizzo del Ministero del Tesoro del 19 aprile 2001 e confermata dal "Codice del terzo settore" (un quindicesimo dell'importo che residua dalla seguente operazione: avanzo dell'esercizio meno accantonamento alla Riserva obbligatoria meno importo minimo da destinare alle erogazioni nei settori rilevanti). Pertanto, l'accantonamento al FUN (Fondo Unico Nazionale), in luogo dei preesistenti fondi speciali per il volontariato regionali, per l'anno 2020 ammonta a € **678.667**.

Il reddito residuo e l'importo minimo alle erogazioni nei settori rilevanti

La differenza tra l'avanzo dell'esercizio e l'accantonamento alla "Riserva obbligatoria" è pari a € 20.360.000 e determina il **reddito residuo** che, ai sensi dell'art. 8 del D.lgs. 17.5.99 n. 153, rappresenta uno dei parametri per la determinazione del reddito minimo da destinare alle erogazioni nei settori rilevanti (almeno il 50% del reddito residuo). L'altro parametro (ammontare minimo di reddito) non è ancora stato stabilito dall'Autorità di Vigilanza. Pertanto, per la verifica dei requisiti stabiliti all'art. 8 comma d) del già citato D.lgs., si è preso come riferimento l'importo di € 20.360.000, determinando così in € 10.180.000 l'**importo minimo** del reddito da destinare alle **erogazioni nei settori rilevanti**. Tale limite, in considerazione degli accantonamenti previsti **per le attività istituzionali di € 19.681.333** (comprensivi della quota da destinare alla "Fondazione con il Sud" stimata in € 800.000, nonché della quota stimata in € 500.000 dedicata al Fondo per il contrasto della povertà educativa minorile) è ampiamente rispettato.

L'accantonamento al Fondo iniziative comuni Acri

L'accantonamento al **fondo per iniziative comuni ACRI** ammonta a € **61.080**; il fondo viene alimentato attraverso accantonamenti annuali, in sede di approvazione del bilancio di esercizio, pari allo 0,3% dell'avanzo di gestione al netto degli accantonamenti a riserve patrimoniali (riserva obbligatoria e riserva per integrità del patrimonio) e a copertura di disavanzi pregressi, come indicato dal Regolamento del fondo nazionale per le iniziative comuni delle Fondazioni.

La ripartizione delle risorse tra settori rilevanti e settori ammessi

La ripartizione fra settori rilevanti e settori ammessi è effettuata percentualmente in analogia con la ripartizione decisa nel 2019:

- settori rilevanti € **18.050.633** pari all'92% delle risorse accantonate;
- settori ammessi € **1.569.620** pari all'8% delle risorse accantonate.

Gli accantonamenti dal 2020

Il totale di accantonamenti per le attività istituzionali nei settori rilevanti ed ammessi è quindi pari a € **19.620.253**, che - essendo l'attività istituzionale dell'anno 2020 già coperta da stanziamenti presenti in bilancio - avranno una valenza sull'attività istituzionale per gli anni dal 2021 in poi.

L'accantonamento alla Riserva per l'integrità del patrimonio

Nessun accantonamento viene infine previsto alla **Riserva per l'integrità del patrimonio** (misura massima prevista: 15% dell'avanzo di esercizio), in considerazione dei bassi tassi di inflazione attesi, di fatto – per quanto concerne la conservazione del valore reale del patrimonio – già compensati dalla riserva obbligatoria.

Il residuo di esercizio

Dopo aver destinato l'avanzo dell'esercizio come sopra illustrato, il **residuo di esercizio** risulta pari a **zero**.

Parte terza – Conto economico previsionale 2020

Si riporta in conclusione il prospetto del conto economico previsionale 2020:

	Voce	Importo
1	Risultato delle gestioni patrimoniali individuali	3.450.000
	di cui: da gestioni <i>yield enhancement</i>	3.450.000
2	Dividendi e proventi assimilati	19.700.000
	di cui: UniCredit e Carimonte Holding	9.402.000
	di cui: Altre partecipazioni	10.298.000

3/4	Altri proventi finanziari	9.475.000
9	Proventi straordinari (Art bonus)	1.225.000
10	Oneri:	- 3.670.000
	Compensi e rimborsi spese organi statutari	- 650.000
	Spese per il personale	- 1.100.000
	Servizi di gestione del patrimonio	- 870.000
	Consulenti e collaboratori esterni	- 500.000
	Ammortamenti	- 50.000
	Altri oneri	- 500.000
13	Imposte	- 4.730.000
	Avanzo (disavanzo) dell'esercizio	25.450.000
14	Accantonamento alla riserva obbligatoria	- 5.090.000
16	Accantonamento al FUN (Fondo Unico Volontariato)	- 678.667
17	Accantonamento ai fondi per l'attività d'istituto	- 19.681.333
	- al Fondo di stabilizzazione delle erogazioni	-
	- ai settori rilevanti	- 18.050.633
	- ai settori ammessi	- 1.569.620
	- Fondo iniziative comuni ACRI	- 61.080
	- Fondo S. Agostino	-
	- Fondo Progetti Strategici	-
18	Accantonamento riserva per l'integrità del patrimonio	-
	Avanzo (disavanzo) residuo	-

ALLEGATO 1

Approfondimento Mappe del cambiamento ed attività di connessione metodologica tra obiettivi strategici, obiettivi specifici e outcome