



FONDAZIONE
Cassa di Risparmio di Modena

**DOCUMENTO PROGRAMMATICO
PREVISIONALE 2019**

SOMMARIO

PARTE PRIMA - L'ATTIVITÀ ISTITUZIONALE	5
PREMESSA: IL PERCORSO DI ELABORAZIONE DEL DSI E DEL DPP	5
2. LE RISORSE A DISPOSIZIONE	7
2.1. Le risorse accantonate	7
2.2. Le disponibilità per l'attività istituzionale 2019	9
3. LE INDICAZIONI PROGRAMMATICHE PER LA GESTIONE 2019	12
4. IL PROGETTO SANT'AGOSTINO – PALAZZO DEI MUSEI – EX OSPEDALE ESTENSE	14
5. GLI STRUMENTI E I METODI PER L'ATTIVITÀ EROGATIVA	15
6. UN MODELLO DI PROGRAMMAZIONE, VALUTAZIONE E RENDICONTAZIONE INCENTRATO SUGLI IMPATTI GENERATI	17
PARTE SECONDA - I DATI ECONOMICI E FINANZIARI	19
1. LA GESTIONE DEL PATRIMONIO	19
2. I RICAVI	20
3. I COSTI	21
4. L'AVANZO DI ESERCIZIO	22
5. LA DESTINAZIONE DELL'AVANZO DI ESERCIZIO	22
PARTE TERZA – CONTO ECONOMICO PREVISIONALE 2019	24



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 2019 rappresenta, quindi, il terzo anno di esercizio del DSI approvato dagli organi in carica per il mandato 2015-2019 e – come si potrà rilevare proseguendo la lettura del DPP – risulta sempre più evidente la traduzione operativa, sia per contenuti che per metodo, degli indirizzi strategici assunti.

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, sia interno che esterno, con particolare attenzione all'ascolto e all'analisi dei bisogni. È importante sottolineare nel percorso, 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 modalità ordinaria nella quotidiana gestione dei programmi di attività della Fondazione, che fa del dialogo, del coinvolgimento e della partecipazione la cifra distintiva del suo operato.

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.

Il secondo, mette al centro i **giovani** quale obiettivo trasversale e strategico per l'azione della Fondazione. 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.**

L'obiettivo trasversale "Pari opportunità"

Nel corso del 2018 il Consiglio di Indirizzo e il Consiglio di Amministrazione hanno lavorato con-

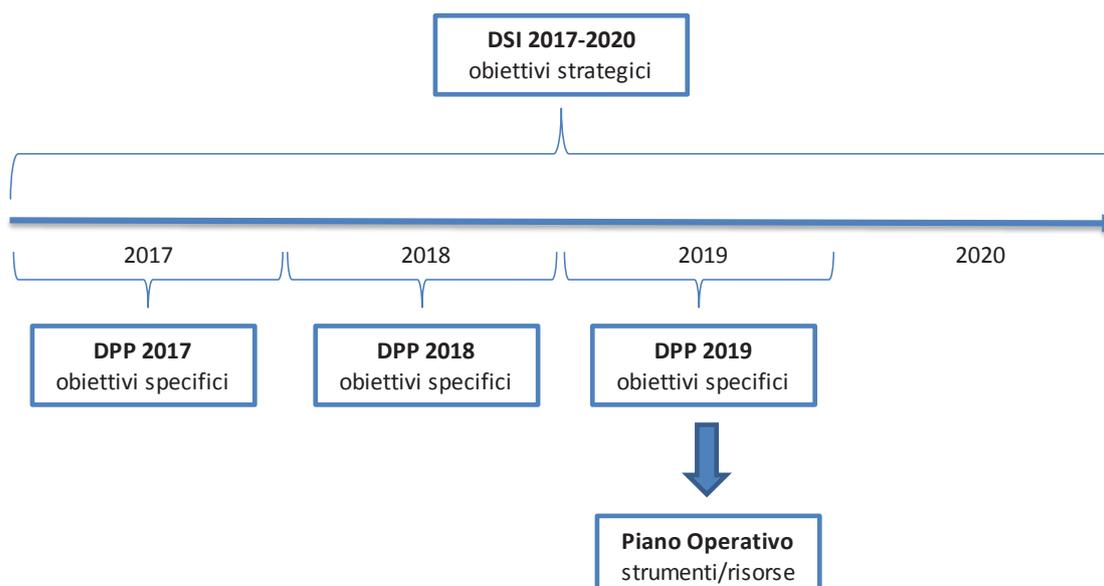
giuntamente per ampliare l'orizzonte strategico del DSI 2017-2020, inserendo un nuovo obiettivo trasversale, focalizzato sulle **pari opportunità**. La commissione del Consiglio di Indirizzo creata per affrontare il nuovo tema, attraverso un duplice percorso di riflessione interna e ascolto dei bisogni del tessuto sociale, ha rilevato l'importanza di promuovere azioni per il contrasto alla discriminazione e alla violenza di genere. Si tratta di un obiettivo con caratteri di trasversalità che mira alla 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 2019 è quindi redatto seguendo le indicazioni di priorità espresse nel Documento Strategico di Indirizzo, con l'obiettivo di individuare linee progettuali concrete in risposta agli obiettivi fissati dal consiglio di indirizzo, in un quadro di compatibilità con l'ammontare delle risorse a disposizione.

Il Piano Operativo

E' importante 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 DPP, per la prima volta con il 2019, sarà seguito da un **Piano Operativo** approvato dal consiglio di amministrazione prima dell'avvio dell'esercizio, con il compito di declinare i dettagli dell'attività erogativa dell'esercizio 2019, abbinando a ciascun obiettivo specifico individuato nel DPP strumenti e risorse utili per la sua attuazione. Il documento conterrà nello specifico l'indicazione dei bandi in programmazione nel corso del 2019, 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. Il Documento 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 2019.**

2.1. Le risorse accantonate

I risultati dell'esercizio 2017

L'esercizio 2017 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 2017

	Avanzo (disavanzo) dell'esercizio	13.117.412
14	Accantonamento alla riserva obbligatoria	- 2.624.140
16	Accantonamento al fondo volontariato	- 349.776
17	Accantonamento ai fondi per l'attività d'istituto	- 10.143.496
	a) al fondo di stabilizzazione delle erogazioni	-
	b) ai fondi per le erogazioni nei settori rilevanti	- 9.303.055
	c) ai fondi per le erogazioni negli altri settori ammessi	- 808.961
	d) agli altri fondi:	- 31.480
	- fondo iniziative comuni ACRI	- 31.480
	- fondo erogazioni future: S. Agostino	-
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 2017 (al 30 giugno 2018)

	Fondi precostituiti	Importo
1	Fondi accantonati erogazioni anno 2018	19.000.000
2	Fondi accantonati erogazioni anni futuri	19.526.602
3	Totale fondi a disposizione	38.526.602
4	Residui da esercizi precedenti	3.469.731
5	Fondo stabilizzazione erogazioni	7.517.000
6	Fondo S. Agostino	33.400.000
7	Fondo Progetti Strategici	3.000.000
8	Totale risorse accantonate	85.913.333
9	<i>di cui già impegnate su progetti pluriennali</i>	<i>4.700.854</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:

- a. un ulteriore accantonamento di **€ 7.517.000,00** destinato al **Fondo stabilizzazione erogazioni** (tab. 2, voce 5);
- b. la costituzione di un **Fondo progetti strategici**, di un importo pari a **€ 3.000.000,00** 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 e (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 (tab. 2, voce 7);
- c. risultano infine accantonati per il Progetto Sant'Agostino € 33.400.000 (tab. 2, voce 6).

I fondi quantificati nella relazione semestrale 2018

La Relazione semestrale 2018, approvata dal Consiglio di Amministrazione in data 18 settembre 2018, oltre al monitoraggio del conto economico 2018, ha quindi evidenziato le seguenti disponibilità dei fondi per l'attività istituzionale, in proiezione al 31.12.2018.

Tab. 3 - I fondi a disposizione per l'attività istituzionale al 30 giugno 2018. Relazione semestrale 2018.

Fondi precostituiti	Settori rilevanti	Settori ammessi	Totale
1. Residuo al 30/06/2018	2.363.122	9.397	2.372.519
2. Fondi attività istituzionale 2018 non ancora spesi al 30/06	4.708.255	1.201.500	5.909.755
3. Totale residui + fondi non spesi	7.071.377	1.210.897	8.282.274
4. Fondi attività istituzionale anni futuri	17.964.474	1.562.128	19.526.602
5. Ipotesi accantonamento anni futuri	26.737.265	2.546.406	29.283.671
6. TOTALE fondi accantonati esercizi anni futuri	44.701.739	4.108.534	48.810.273
7. Totale fondi + residui + fondi 2018 non spesi	51.773.116	5.319.431	57.092.547

I fondi accantonati per l'attività erogativa degli anni futuri ammontano pertanto a **€ 48.810.273** (voce 6), mentre il totale dei fondi accantonati comprendente i residui da esercizi precedenti e i fondi non ancora spesi per l'esercizio 2018, pari a **€ 8.282.274** (voce 3), realizza un ammontare complessivo di **€ 57.092.547** (voce 7).

2.2. Le disponibilità per l'attività istituzionale 2019

La distribuzione per settori

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, con una prospettiva sul triennio 2017-2019, 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. Nel 2019 le percentuali di erogazioni ai settori vengono confermate rispetto al 2018: 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:

1. volontariato, filantropia e beneficenza
2. diritti civili
3. salute pubblica, medicina preventiva e riabilitativa
4. protezione e qualità ambientale

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

La revisione dei fondi accantonati per il periodo 2019

In sede di stesura del DPP 2018 era stata inoltre rideterminata la previsione degli stanziamenti per l'attività erogativa degli anni 2018 e 2019, quantificata in € 18.000.000 per entrambe le annualità. In seguito, in sede di approvazione del bilancio consuntivo 2017, l'incremento registrato di oltre 3 milioni di Euro dell'avanzo di esercizio rispetto a quanto preventivato in sede programmatica, aveva permesso alla Fondazione di deliberare un incremento dei flussi di erogazione già a partire dal 2018. Pertanto, le disponibilità già accantonate per l'attività istituzionale 2018, pari a € 18.000.000, erano state aumentate a **€ 19.000.000**. I rilevanti fondi accantonati per le annualità future, così come richiamato alla precedente tab. 3), consentono di confermare l'incremento di € 1.000.000 anche per l'esercizio 2019.

Pertanto, **vengono stanziati fondi per l'attività erogativa 2019 nella misura di € 19.000.000**, 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 **€ 29.810.273**, come evidenziato nel documento "Relazione sull'andamento del primo semestre 2018 e aggiornamento del documento programmatico previsionale 2018" (v. tab. 6).

Tab. 5 - Suddivisione fondi 2019 per erogazioni nei settori rilevanti e ammessi.

Settori	Stanziamiento 2019	%
Arte, attività e beni culturali	6.840.000	36,0
Ricerca scientifica e tecnologica	3.610.000	19,0
Assistenza anziani	1.520.000	8,0
Crescita e formazione giovanile	3.040.000	16,0
Famiglia e valori connessi	2.470.000	13,0
Totale settori rilevanti	17.480.000	92,0
Altri settori ammessi (*)	1.520.000	8,0
Totale	19.000.000	100,0

(*) I settori scelti tra quelli ammessi sono:

1. volontariato, filantropia e beneficenza
2. diritti civili
3. salute pubblica, medicina preventiva e riabilitativa
4. protezione e qualità ambientale

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

Tab. 6 - I fondi a disposizione per erogazioni 2019 e anni futuri.

Fondi a disposizione	Importo
Fondi accantonati erogazioni anno 2019	19.000.000
Ipotesi accantonamento anni futuri a partire dal 2020	29.810.273
Totale accantonamenti per erogazioni future	48.810.273

I residui da esercizi precedenti

I residui da esercizi precedenti al 30/06/2018 ammontano a **€ 2.372.519**. 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 **"Fondazione con il Sud"** (in analogia a quanto destinato nel 2017), in misura pari a **€ 794.454**. 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.

Le erogazioni 2019 al territorio di riferimento

Considerato quindi l'impegno assunto per **"Fondazione con il Sud"**, il totale delle risorse a disposizione del territorio di riferimento destinate all'attività istituzionale risulta pari nel 2019 a **€ 18.205.546**.

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 2019, come si può rilevare dalla successiva tabella 7.

Tab. 7 - Fondi 2019, impegni pluriennali assunti in esercizi precedenti su esercizio 2019 e residui a disposizione per attività istituzionale 2019.

Settori	Stanziamiento 2019	Impegni pluriennali assunti	Residuo a disposizione
Arte, attività e beni culturali	6.840.000	440.000	6.400.000
Ricerca scientifica e tecnologica	3.610.000	2.160.854	1.449.146
Assistenza anziani	1.520.000	0	1.520.000
Crescita e formazione giovanile	3.040.000	1.100.000	1.940.000
Famiglia e valori connessi	2.470.000	860.000	1.610.000
Totale settori rilevanti	17.480.000	4.560.854	12.919.146
Altri settori ammessi	1.520.000	140.000	1.380.000
Totale	19.000.000	4.700.854	14.299.146

Le risorse complessivamente accantonate

In conclusione (v. tab. 8), si riporta il quadro delle risorse complessivamente accantonate che, suddivise nelle 5 macro-voci "Accantonamenti per erogazioni future", "Residui da esercizi precedenti", "Fondo S. Agostino", "Fondo stabilizzazione erogazioni" e "Fondo Progetti Strategici", ammonta a **€ 95.099.792**.

Vista la consistenza dei risultati economici già registrati in sede di Relazione semestrale, grazie ad operazioni straordinarie già realizzate, e alla luce delle previsioni di redditività per l'esercizio 2019, che consentono di prevedere una rassicurante stabilità erogativa con valori medi di € 19.000.000 per il triennio 2019-2021, si propone quindi di **incrementare il "Fondo progetti strategici" di un importo pari a € 7.000.000**, per complessivi € 10.000.000.

Tab. 8 - Le risorse complessivamente accantonate in proiezione 31.12.2018.

	Fondi a disposizione	Importo
1	Fondi accantonati per erogazioni anno 2019	19.000.000
2	Ipotesi accantonamento anni futuri	22.810.273
3	Totale accantonamenti per erogazioni future	48.810.273
4	Residui da esercizi precedenti	2.372.519
5	Fondo stabilizzazione erogazioni	7.517.000
6	Fondo S. Agostino	33.400.000
7	Fondo Progetti Strategici	10.000.000
8	Totale risorse accantonate	95.099.792
9	- <i>di cui già impegnate su progetti pluriennali</i>	4.700.854

3. LE INDICAZIONI PROGRAMMATICHE PER LA GESTIONE 2019

Il nuovo percorso di strutturazione delle attività di programmazione

Con la redazione del DPP2018 è stato avviato un percorso di connessione metodologica tra obiettivi strategici propri del DSI e le scelte operative e gestionali del DPP. Con il DPP 2019 confermiamo questo modo di strutturare il percorso di programmazione, in una cornice coerente con il lavoro svolto sulla valutazione di impatto sociale e in forme che consentono al consiglio di indirizzo una analisi e verifica puntuale delle modalità di traduzione dei propri indirizzi strategici prima in obiettivi specifici e quindi in interventi concreti e misurabili di competenza del consiglio di amministrazione. Del dettaglio del percorso intrapreso dalla Fondazione nel corso del 2018 sui temi della valutazione dell'impatto sociale e sui risvolti che questo lavoro avrà sulla programmazione strategica dei prossimi anni si dà conto nel capitolo 6 di questo documento.

La declinazione degli obiettivi specifici

Gli obiettivi strategici presenti nel DSI 2017-2020 sono stati declinati in obiettivi specifici necessari per orientare l'attività erogativa della Fondazione nell'anno 2019. Per ciascuna area di intervento, Arte, Formazione e Ricerca e Sociale sono di seguito riportate matrici che mostrano come gli obiettivi strategici individuati rispondano anche agli obiettivi strategici trasversali: giovani e pari opportunità. Da questi obiettivi specifici discenderanno, infine, le scelte operative di competenza propria del CDA (vedi allegato 1).

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.

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.

Fondo di solidarietà per i territori delle fondazioni in difficoltà anno 2019

Nell'anno 2018 la Fondazione ha, poi, aderito al Fondo di solidarietà per i territori delle fondazioni in difficoltà promosso dall'Associazione Casse e Monti 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 2019 la nostra Fondazione aderirà al fondo con un importo ancora da stabilire ricompreso nelle risorse a disposizione per l'attività istituzionale 2019.

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 2019 da versare a Fondazione con il Sud è stimato in € 794.454 (sulla base di quanto erogato per l'anno 2018). L'importo effettivo per l'anno 2019 sarà calcolato in proporzione al valore medio degli accantonamenti ai fondi per il volontariato effettuati dalla Fondazione nei bilanci dal 2009 al 2018.

L'accordo con la Fondazione di Vignola

La nostra 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.

Gli Enti partecipati

Si rinnova l'impegno, anche per l'anno 2019, 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

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 sfida è importante e complessa, sia sotto l'aspetto dell'impegno economico (in sede costitutiva la nostra Fondazione si è impegnata a garantire sino a tutto il 2019 le risorse già erogate in passato ai tre istituti singolarmente) che sotto l'aspetto culturale ed organizzativo, in quanto la fusione e integrazione di programmi e tradizioni diversificate costituisce un impegno significativo.

La valorizzazione dei soggetti qualificati

In una prospettiva di valorizzazione delle competenze specialistiche già attive sul territorio, la Fondazione estenderà efficaci modelli di collaborazione sperimentati nel 2018. Ci riferiamo alla proficua

attività svolta con la **Fondazione San Filippo Neri**, nell'ambito delle politiche giovanili, ma anche al rapporto con la **Fondazione Democenter**, sui temi dell'automotive, e più in generale sugli obiettivi di innovazione a tutto tondo delle politiche nel nostro territorio e alla collaborazione con il **Centro Documentazione Donna** per l'attuazione di iniziative nel campo delle pari opportunità. Rapporti come quelli citati contribuiscono alla chiarezza dei ruoli, valorizzando gli strumenti operativi che il sistema-Modena ha costruito per il proprio sviluppo.

4. IL PROGETTO SANT'AGOSTINO – PALAZZO DEI MUSEI – EX OSPEDALE ESTENSE

La definizione degli obiettivi strategici, fra eredità storica e proiezione al futuro

Fin dalla sua impostazione originaria, il Progetto Sant'Agostino ha inteso coniugare due obiettivi di grande importanza: il restauro del bene e il conferimento di nuove funzioni, con particolare attenzione al tema dell'innovazione. **Il progetto mira a realizzare nel cuore di Modena un nuovo Polo Culturale multidisciplinare.** Il Polo Culturale trova collocazione nel complesso edilizio costituito dal Palazzo dei Musei, dall'ex Ospedale Estense e dall'ex Ospedale Sant'Agostino e coniuga la volontà di riqualificare una rilevante area del centro storico con la costruzione di nuove prospettive culturali della città. E' senza dubbio, per l'entità dell'investimento finanziario (del valore complessivo di oltre 110 milioni di euro), per le dimensioni urbane dell'intervento (oltre 40.000 m²), per l'ampiezza e la qualità degli *stakeholder* coinvolti, nonché per l'importanza delle aspettative alle quali vuol dare risposta, **uno dei progetti culturali più importanti e significativi a livello nazionale degli ultimi anni.** Analogamente all'impresa di Adolfo Venturi, che più di cento anni fa inaugurava il Palazzo dei Musei con un progetto i cui effetti positivi ancora oggi non sono esauriti, così il nuovo Polo Culturale della città di Modena ha l'ambizione di arricchire e stimolare la comunità per il prossimo futuro e di fungere da **straordinaria leva di sviluppo sociale ed economico attraverso la realizzazione di azioni volte a evidenziare le potenzialità ed i patrimoni culturali della città.**

Il perimetro fisico e progettuale: integrazione e collaborazione

Il progetto prevede, da un lato, la riqualificazione dell'ex Ospedale Sant'Agostino, che restituirà alla città una porzione urbana di pregio grazie al progetto ereditato da Gae Aulenti e ospiterà la Fondazione Modena Arti Visive, i Musei Universitari, i laboratori per lo sviluppo delle digital humanities e il progetto Future Education Modena e, dall'altro, un potenziamento e un rinnovamento degli Istituti presenti nel Palazzo dei Musei, che si amplieranno nell'ex Ospedale Estense e progetteranno modalità comuni per presentarsi e aprirsi al pubblico, valorizzando congiuntamente i rispettivi patrimoni. Obiettivo è fornire a tutti gli Istituti coinvolti l'opportunità di svilupparsi non solo in termini di spazi, tecnologie, comunicazione e razionalizzazione dei processi gestionali ma soprattutto nella possibilità di realizzare **forme di collaborazione – nel rispetto della loro identità, dei loro programmi e delle loro competenze – che ne valorizzino le componenti orizzontali d'integrazione**, per strutturare un'offerta culturale organica e coinvolgere nuovi pubblici, ottenendo una massa critica capace di potenziare il ruolo della città nelle geografie culturali nazionali e internazionali.

Sviluppare la vocazione culturale e creativa della città

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. In questo quadro il Polo culturale si costituisce come l'infrastruttura privilegiata per costruire le condizioni di valorizzazione della qualità urbana e per l'attrazione di talenti a livello nazionale e internazionale, rendendo alla città un servizio di alta qualificazione culturale e mettendo a disposizione un luogo dalle forti potenzialità di aggregazione sociale.



La vision del progetto culturale

L'accesso alla conoscenza, allargato, diffuso e continuativo sarà determinante per la costruzione di modelli di sviluppo sostenibili e inclusivi: non si tratta solo di colmare il *divide* nell'accesso alla conoscenza attraverso una formazione specifica, ma di promuovere soprattutto una consapevolezza profonda, in particolare tra le nuove generazioni, in merito al rapporto tra scoperte scientifiche e tecnologiche, da un lato, e comprensione delle dinamiche storico-sociali, dall'altro, allo scopo di dare un senso alle traiettorie del futuro. Scienze e tecnologie in questo percorso non possono fare a meno del dialogo serrato con le profondità del tempo e della storia, con le scienze sociali, con l'esplorazione del sensibile e del visibile attraverso l'arte e che – come in passato trovarono un luogo comune nell'**Albergo delle Arti** – pensiamo oggi troveranno una riunificazione ideale nel nuovo Polo Culturale, luogo per il dibattito, per l'interazione, per la formazione, per la comunicazione e per la ricerca. L'attività del nuovo Polo intende contribuire ad arricchire l'identità culturale di Modena, come luogo privilegiato dove le qualità della vita e dell'ambiente urbano rappresentano il miglior contesto per il dialogo fra scienza, arte e cultura per un futuro sostenibile e desiderabile, per modelli e percorsi di education innovativa e per l'attività di ricerca e di formazione sulle *Digital Humanities*.

Sant'Agostino come catalizzatore delle azioni di progettazione propria della Fondazione

La rilevanza del progetto Sant'Agostino e le caratteristiche di multidisciplinarietà che connoteranno 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. Nel corso del 2019 infatti la progettazione propria della Fondazione sarà principalmente incentrata sulla gestione del progetto FEM – Future Education Modena, un bando per l'affidamento di attività volte alla progettazione, realizzazione e sviluppo di servizi educativi nel contesto del Polo Culturale Sant'Agostino-Estense, sulla realizzazione del progetto Digital Humanities che prevede la creazione di una Digital Library del polo culturale estense e la attivazione di una serie di iniziative per la fruizione del complesso architettonico in attesa dell'apertura del cantiere.

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 valorizzata anche per l'anno 2019 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. 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. Nel corso del 2019 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 in-

formazioni 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.

Le modalità di intervento

Come definito dal *“Regolamento Generale di Organizzazione delle Attività della Fondazione”* 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

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 2019, in continuità con gli anni passati, le richieste libere saranno raccolte in due scadenze distinte: lunedì 4 febbraio 2019 e giovedì 4 luglio 2019.

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 2019 alcuni progetti in corso quali il “Progetto Bel Canto”, che già vede la partecipazione 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. E' poi in corso lo sviluppo di un progetto innovativo nel campo della Finanza sociale, in collaborazione con UniCredit, in forme tali da attivare risorse in forma di credito agevolato verso imprese sociali secondo logiche premianti in relazione alla capacità di conseguire risultati oggettivi e misurabili.

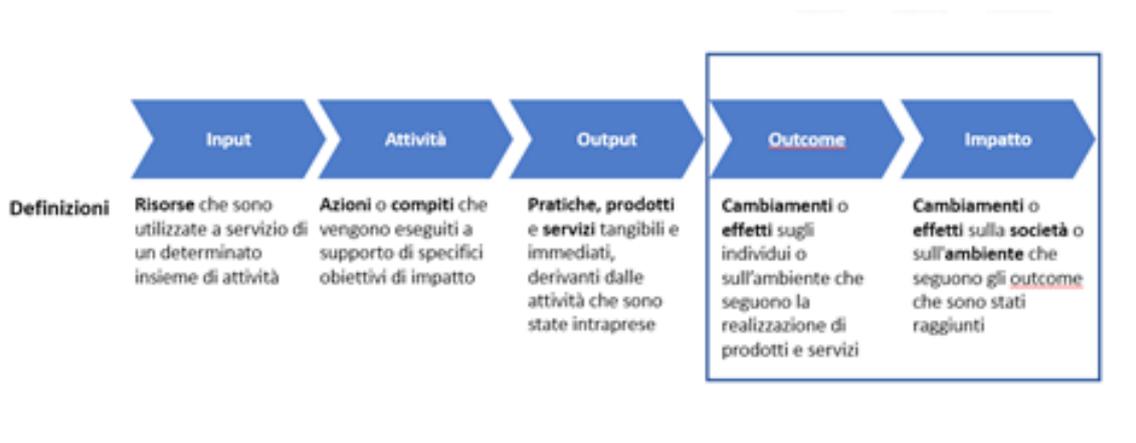
Quadri di concertazione e atti negoziati

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. E' già in corso di sperimentazione nell'Area formazione, ricerca applicata e trasferimento tecnologico, con riferimento in particolare ai temi della ricerca, la collaborazione con l'Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia.

6. UN MODELLO DI PROGRAMMAZIONE, VALUTAZIONE E RENDICONTAZIONE INCENTRATO SUGLI IMPATTI GENERATI

In un contesto caratterizzato da una generale scarsità di risorse, che incide sulla capacità di svolgere la propria Missione sia per i soggetti pubblici che per quelli privati, profit e non profit, e da crescenti istanze di trasparenza da parte della società civile rispetto all'operato di istituzioni e imprese, la Fondazione ritiene fondamentale arricchire costantemente la propria **capacità di comprendere le esigenze** (espresse o emergenti) del contesto di riferimento e di definire, di conseguenza, obiettivi strategici chiari e ambiziosi, che consentono di **individuare risposte efficaci ai bisogni rilevati**. Per questo, come sta avvenendo per altre organizzazioni soprattutto nel settore non profit, Fondazione Cassa di Risparmio di Modena, dopo aver elaborato un Documento Strategico di Indirizzo per il periodo 2017 – 2020, ha avviato un percorso per comprendere quali sono **gli impatti** che possono essere generati attraverso le attività finanziate.

L'obiettivo ambizioso che la Fondazione si è posta nell'avviare questa riflessione è **la costruzione di un modello di programmazione, valutazione e rendicontazione incentrato sugli impatti generati**. Ciò significa che l'approccio che la Fondazione si è impegnata a costruire non è finalizzato soltanto a comprendere gli impatti generati a posteriori, ma ha lo scopo di interrogarsi sugli impatti attesi **fin dalla fase di pianificazione (pluriennale e annuale) delle strategie e delle azioni**. In un'ideale "catena degli impatti", rappresentata a seguire, 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)".



L'organizzazione del percorso

Il percorso di definizione del modello di cui sopra è stato portato avanti in modo collegiale, valorizzando appieno le profonde e differenziate competenze presenti negli organi di governance della Fondazione; sono state costituite tre Commissioni settoriali (Arte, Formazione e Ricerca, Welfare) composte da membri del Consiglio di Amministrazione e del Consiglio di Indirizzo, cui si sono affiancate due Commissioni trasversali (Pari Opportunità e Giovani), in modo coerente all'articolazione degli obiettivi strategici espressa nel DSI 2017 – 2020. Il percorso è stato guidato da uno Steering Committee composto da Presidente, Vicepresidente, coordinatori delle cinque Commissioni e Direttore Generale.

Le fasi del percorso progettuale

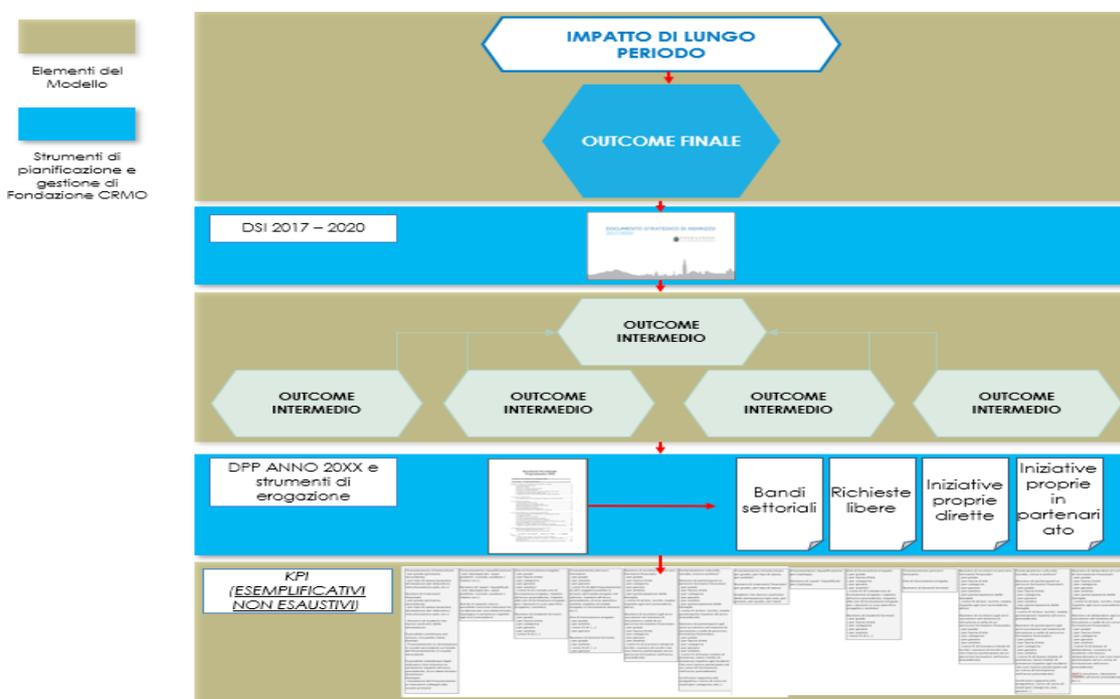
Il modello è l'esito di un percorso progettuale avviato a giugno 2017 e che ha attraversato una serie di fasi di lavoro:

1) La formazione, con un percorso formativo per creare una **base di conoscenza e un linguaggio comune** sul tema dell'impatto.

2) La costruzione del modello di gestione basato sugli impatti, attraverso la elaborazione delle **mappe del cambiamento** (una per ciascun ambito di intervento settoriale e trasversale), attraverso le quali gli organi di indirizzo e gestione della Fondazione hanno inteso rappresentare la propria visione del modo in cui l'ente può produrre un cambiamento negli ambiti e nei territori in cui interviene, attraverso la programmazione degli impatti desiderati e la costante valutazione dei risultati raggiunti. Le mappe del cambiamento, approvate dal Consiglio d'indirizzo il 17 luglio 2018, costituiscono ora a tutti gli effetti un addendum del Documento Strategico di Indirizzo.

3) La sperimentazione del modello su ambiti di intervento "pilota", con la selezione di ambito di intervento su cui sperimentare l'applicazione del modello di gestione basato sugli impatti, al fine di rafforzare la capacità della Fondazione Cassa di Risparmio di Modena di realizzare, attraverso le attività supportate dai propri finanziamenti, gli impatti attesi. Risultato di questa fase è stata l'elaborazione di **Linee Guida** relative alla progettazione e valutazione degli interventi negli ambiti "pilota" (vedi allegato 2).

Si è infine arrivati alla **(4) redazione di questo Documento Previsionale e Programmatico 2019**, costruito a partire dal Modello di gestione basato sull'impatto. Gli impatti e outcome attesi, così come esplicitati nelle Mappe del Cambiamento, sono state il punto di riferimento utilizzato dall'Intercommissione per individuare degli obiettivi specifici che, nei diversi settori di intervento, siano orientati al raggiungimento degli outcome e impatti stessi, tenendo ovviamente conto degli impegni assunti dalla Fondazione e delle relazioni costruite nel tempo. Il sistema di pianificazione e programmazione della Fondazione Cassa di Risparmio di Modena risulta ora integrato dagli elementi propri del Modello di gestione basato sull'impatto, come sotto rappresentato.





I prossimi passi

L'applicazione pratica del Modello di gestione basato sull'impatto proseguirà attraverso le seguenti azioni:

- **estensione dell'applicazione** su tutti gli ambiti di intervento, definendo i contenuti in termini di pianificazione, valutazione e rendicontazione degli interventi che orientino sempre di più l'azione della Fondazione al raggiungimento degli outcome e impatti attesi;
- avvio di un percorso di **coinvolgimento degli stakeholder**, finalizzato a condividere gli obiettivi che la Fondazione si è posta con l'introduzione di questo approccio e a individuare le modalità più efficaci per raccogliere il contributo degli stakeholder stessi al raggiungimento di questi obiettivi.

PARTE SECONDA - I DATI ECONOMICI E FINANZIARI

1. LA GESTIONE DEL PATRIMONIO

Il rispetto delle previsioni del Protocollo Acri – Mef del 2014

Nel 2019 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, richiede 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.

Approccio Asset & Liability Management (ALM)

Questo percorso ha consentito alla Fondazione di 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.

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.

La sfida nel 2019: 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 deliberato nel corso del 2018, con attivazione 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.

Il completamento del percorso di formalizzazione dei processi decisionali in materia finanziaria

Nell'ambito della gestione finanziaria è necessario, infine, portare a conclusione nel 2019 il processo di sviluppo organizzativo, già avviato nel 2017, e arrivare 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 viene da un quadro economico e finanziario caratterizzato da un'elevata volatilità dei mercati che necessita risposte tempestive di allocazione e riallocazione del portafoglio finanziario anche in chiave tattica. La formalizzazione delle policy assolverà quindi a una duplice funzione: trasparenza e chiarezza nelle responsabilità decisionali unitamente alla velocizzazione dei processi.

2. I RICAVI

I ricavi della gestione patrimoniale finanziaria

- I ricavi della gestione patrimoniale finanziaria, stimati per il 2019, ammontano a **€ 31.795.000** e sono così composti:
- **risultato delle gestioni patrimoniali individuali: € 5.250.000** e si possono così dettagliare:
 - **€ 2.220.000** sono relativi ai risultati netti conseguiti dalle due gestioni patrimoniali in fondi in essere con UBS e Banor, (con conferimento di € 50 milioni ciascuna) che, nel corso del 2019, saranno trasferite, a parità di livelli di rischio/rendimento, nel veicolo di investimento dedicato in corso di creazione;
 - **€ 3.030.000** sono relativi ai risultati netti conseguiti dalle gestioni di "yield enhancement" Fondo attivate sulle partecipazioni UniCredit e Bper Banca;
- **dividendi partecipazioni Carimonte Holding e UniCredit: € 10.209.500**, di cui **€ 6.127.500** relativi alla partecipata Carimonte Holding (*dividend yield* di oltre il 5%, in linea con asset class equity dall'analogo rapporto rischio/rendimento) ed **€ 4.082.000** relativi ad UniCredit;

- **dividendi altre partecipazioni: € 8.290.500**; tale importo è stimato in linea con quello del 2018;
- **altri proventi finanziari: € 8.045.000**, al netto delle ritenute fiscali (26%); in dettaglio:
 - **€ 915.000** sono relativi a interessi sul prestito obbligazionario convertibile in azioni UniCredit (*Cashes*) sulla quota detenuta di € 29,6 milioni (portafoglio immobilizzato);
 - **€ 4.440.000** sono relativi a proventi attesi sui fondi comuni di investimento direttamente amministrati dalla Fondazione per i quali è stato stimato un rendimento netto del 2,6% circa su sottoscrizioni pari a circa € 200 milioni che, nel corso del 2019, saranno trasferite, a parità di livelli di rischio/rendimento, nel veicolo di investimento dedicato in corso di creazione;
 - **€ 2.600.000** sono relativi a proventi attesi su investimenti nel comparto obbligazionario (per il 56%) e azionario (per il 44%) su un ammontare pari a circa € 80 milioni, per i quali è stato stimato un rendimento netto del 3,3% circa;
 - **€ 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 **€ 900.000** e sono riconducibili a benefici fiscali c.d. "Art bonus" derivanti dalle erogazioni alla Fondazione Teatro Comunale di Modena, effettuate con carattere di continuità.

Ricavi complessivi

I ricavi complessivi ammontano quindi a **€ 32.695.000**.

3. I COSTI

Gli oneri di gestione

Gli oneri di gestione previsti ammontano complessivamente a **€ 3.400.000**, in aumento rispetto a quanto preventivato per il 2018 anche a seguito del completamento del processo di sviluppo organizzativo; 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	1.150.000
3. Spese per servizi di gestione del patrimonio	560.000
4. Spese per consulenti e collaboratori esterni	500.000
5. Spese di funzionamento	500.000
6. Ammortamenti	40.000
Totale	3.400.000

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 **€ 4.700.000** 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)	4.440.000
2. IRAP	50.000
3. IMU	90.000
4. Bolli dossier titoli e imposte minori	120.000
Totale	4.700.000

4. L'AVANZO DI ESERCIZIO

Per effetto delle previsioni sopra esposte, **l'avanzo dell'esercizio** previsto per il 2019 ammonta a **€ 24.595.000**.

5. LA DESTINAZIONE DELL'AVANZO DI ESERCIZIO

L'accantonamento alla riserva obbligatoria

L'accantonamento alla riserva obbligatoria, determinato anche per il 2018 nella misura del 20% dell'avanzo dell'esercizio, ammonta a **€ 4.919.000**.

L'accantonamento al Fondo speciale per il Volontariato

L'accantonamento al fondo speciale per il Volontariato, disciplinato dall'art. 15, comma 1, della L. 11.8.1991 n. 266, è stato effettuato nella misura prevista dall'Atto di Indirizzo del Ministero del Tesoro del 19 aprile 2001 (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 fondo speciale per il Volontariato per l'anno 2019 ammonta a **€ 655.867**.

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 € 19.676.000 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 € 19.676.000, determinando così in € 9.838.000 **l'importo minimo** del reddito da destinare alle **erogazioni nei settori rilevanti**. Tale limite, in considerazione degli accantonamenti previsti **per le attività istituzionali di € 19.020.133** (comprensivi della quota da destinare alla "Fondazione con il Sud" di € 794.454) è ampiamente rispettato.



L'accantonamento al Fondo iniziative comuni Acri

L'accantonamento al **fondo per iniziative comuni ACRI** ammonta a **€ 59.028**; 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 2018:

- settori rilevanti **€ 17.444.217** pari all'92% delle risorse accantonate;
- settori ammessi **€ 1.516.888** 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 **€ 18.166.651**, che - essendo l'attività istituzionale dell'anno 2019 già coperta da stanziamenti presenti in bilancio - avranno una valenza sull'attività istituzionale per gli anni dal 2020 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 2019

Si riporta in conclusione il prospetto del conto economico previsionale 2019:

Voce	Importo
1 Risultato delle gestioni patrimoniali individuali	5.250.000
di cui: da gestioni patrimoniali in fondi	2.220.000
di cui: da gestioni <i>yield enhancement</i>	3.030.000
2 Dividendi e proventi assimilati	18.500.000
di cui: UniCredit e Carimonte Holding	10.209.500
di cui: Altre partecipazioni	8.290.500
3/4 Altri proventi finanziari	8.045.000
9 Proventi straordinari (Art bonus)	900.000
10 Oneri:	- 3.400.000
Compensi e rimborsi spese organi statutari	- 650.000
Spese per il personale	- 1.150.000
Servizi di gestione del patrimonio	- 560.000
Consulenti e collaboratori esterni	- 500.000
Ammortamenti	- 40.000
Altri oneri	- 500.000
13 Imposte	- 4.700.000
Avanzo (disavanzo) dell'esercizio	24.595.000
14 Accantonamento alla riserva obbligatoria	- 4.919.000
16 Accantonamento al fondo volontariato	- 655.867
17 Accantonamento ai fondi per l'attività d'istituto	- 19.020.133
- al Fondo di stabilizzazione delle erogazioni	-
- ai settori rilevanti	- 17.444.217
- al settori ammessi	- 1.516.888
- Fondo iniziative comuni ACRI	- 59.028
- Fondo S. Agostino	-
18 Accantonamento riserva per l'integrità del patrimonio	-
Avanzo (disavanzo) residuo	-