



Documento Strategico di Indirizzo

2024-2027

**Agire insieme
per nuove opportunità**

Consiglio di Indirizzo
21 dicembre 2023

Organi della Fondazione

Presidente

Matteo Tiezzi

Consiglio di amministrazione

Eleonora De Marco *Vicepresidente*

Silvana Borsari

Valeria Marigo

Silvia Menabue

Massimiliano Morini

Valerio Zanni

Consiglio d'indirizzo

Matteo Tiezzi *Presidente*

Chiara Arletti

Emanuela Bertini

Giuliano Carletti

Erminio Chiappelli

Cristina Contri

Maurizia Gherardi

Mirella Guicciardi

Andrea Iori

Anna Lisa Lamazzi

Marina Leonardi

Davide Mazzi

Giuseppe Mucciarini

Antonio Nicolini

Mario Noera

Sarah Oliviero

Francesco Rocco

Valeria Venturelli

Cecilia Vernia

Collegio dei revisori

Alessandra Gualandri *Presidente*

Claudio Gandolfo

Claudio Trenti

Direzione Generale

Luigi Benedetti

Sommario

1. L'ADOZIONE DELL'AGENDA 2030 E GLI OBIETTIVI DI SVILUPPO SOSTENIBILE	8
1.1. AGENDA 2030 E FONDAZIONE DI MODENA	8
2. LA MISSION E IL CAMBIAMENTO	9
2.1. LE RADICI E I VALORI FONDANTI	9
2.2. I PRINCIPI E GLI AMBITI DI INTERVENTO	10
2.3. IL RUOLO DELLA FONDAZIONE NEL SUO TERRITORIO	11
2.3.1. <i>Sostenere lo sviluppo attraverso pratiche collaborative</i>	11
2.3.2. <i>Generare cambiamento e creare innovazione sociale</i>	12
2.4. I PRINCIPI OPERATIVI	12
2.5. LA MAPPA DEGLI STAKEHOLDER	13
3. LO SCENARIO GLOBALE E LOCALE	15
3.1. UN CONTESTO SFIDANTE DI CRISI MULTIPLE	15
3.2. IL CONTESTO TERRITORIALE	15
3.2.1. <i>Andamento demografico complessivo</i>	16
3.2.2. <i>Benessere economico ed occupazione</i>	16
3.2.3. <i>Povertà ed esclusione sociale</i>	18
3.2.4. <i>Istruzione e formazione</i>	19
3.2.5. <i>Ricerca e innovazione</i>	20
3.2.6. <i>Salute e sicurezza</i>	21
3.2.7. <i>Relazioni e inclusione sociale</i>	22
3.2.8. <i>Qualità dei servizi</i>	23
3.2.9. <i>Patrimonio culturale</i>	25
3.2.10. <i>Ambiente</i>	26
4. GLI INDIRIZZI STRATEGICI	28
4.1. IL PERCORSO DI ELABORAZIONE	28
4.2. LE AREE STRATEGICHE	29
4.3. L'AREA PERSONA	30
<i>Sfida 1: Welfare Inclusivo</i>	30
<i>Gli Obiettivi:</i>	31
<i>Sfida 2: Comunità Educante</i>	31
<i>Gli Obiettivi:</i>	32
<i>Sfida 3: Abitare Sociale</i>	32
<i>Gli Obiettivi:</i>	32
<i>Sfida 4: Lavoro Dignitoso</i>	33
<i>Gli Obiettivi:</i>	33
4.4. L'AREA CULTURA	33
<i>Sfida 5: Patrimonio Dinamico</i>	33
<i>Gli Obiettivi:</i>	34
<i>Sfida 6: Cultura Creativa</i>	34
<i>Gli Obiettivi:</i>	34
<i>Sfida 7: Cultura e Benessere sociale</i>	35
<i>Gli Obiettivi:</i>	35
4.5. L'AREA PIANETA	35
<i>Sfida 8: Città Sostenibili</i>	35
<i>Gli Obiettivi:</i>	36
<i>Sfida 9: Impulso alla Ricerca Scientifica</i>	36
<i>Gli Obiettivi:</i>	36
<i>Sfida 10: Sviluppo Sostenibile</i>	37
<i>Gli Obiettivi:</i>	37
4.6. NUOVE PROFESSIONALITÀ: SFIDA E OBIETTIVI	38
<i>Sfida 11 trasversale: Nuove Professionalità</i>	38

<i>Gli Obiettivi:</i> _____	38
4.7. L'ATTIVITÀ DI MONITORAGGIO E VALUTAZIONE _____	38
5. LA GESTIONE DEL PATRIMONIO _____	40
5.1. LA SITUAZIONE DEI MERCATI FINANZIARI _____	40
5.2. L'ALLOCAZIONE STRATEGICA DEL PATRIMONIO _____	40

La Fondazione di Modena, ispirandosi ad una cultura rispettosa della differenza di genere, riconosce la necessità di indicare anche nel linguaggio la presenza di entrambi i sessi e segnala, dunque, che ogni termine del presente documento che sia indicato con il maschile generalizzato è da intendersi, tutte le volte, anche al femminile.

Sempre più la realtà territoriale nella quale opera Fondazione di Modena si presenta ricca di quesiti complessi, che esigono risposte basate su un sistema interconnesso e su capacità crescenti.

C'è la necessità di attivare le differenti forze che possono contribuire alla tenuta e al rafforzamento della comunità, ampliando la permeabilità sociale e la messa a valore dei singoli soggetti, delle loro peculiarità e istanze.

La stagione che siamo chiamati a vivere propone, ormai con regolarità, sfide che si presentano con carattere di urgenza a fianco di bisogni strutturali che chiedono un attivarsi costante e concreto.

È una realtà nuova, con le sue identità, che ci interroga per ottenere rinnovate risposte.

La chiave che Fondazione ha scelto per accedere a questo tempo inedito è quella di un approccio aperto al sostegno delle capacità, delle competenze e delle connessioni, oltre che delle progettualità innovative.

Tante le esigenze che il territorio esprime: c'è la necessità di difendere l'accesso alle risorse pubbliche per i soggetti territoriali che stanno crescendo in capacità progettuale, di non far mancare l'appoggio agli interventi infrastrutturali dalla solida cantierabilità, di spendersi per accompagnare i beneficiari nella creazione di linee progettuali e di strumenti e processi valutativi.

Fondamentale, oggi più che mai, non solo il garantire ai territori equità nelle opportunità di accesso alle risorse ma anche un aprirsi all'energia creativa di nuovi potenziali beneficiari.

Fondazione, nel perseguire il "Bene di tutti", vuole contribuire allo sviluppo di dinamiche di comunità volte a promuovere e proteggere le capacità fondamentali di tutti, indipendentemente dalle loro circostanze sociali ed economiche di partenza.

Confermando la decisa adesione agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile delineati nell'Agenda ONU 2030 come cruciale quadro di riferimento strategico, Fondazione si impegna a definire le proprie finalità, obiettivi e azioni all'interno di una cornice ampia e di un orizzonte valoriale ben definito. Fondazione aspira a consolidare il proprio ruolo non tanto come erogatore di risorse, quanto invece come promotore attivo di energie e impegni comuni. La mission di Fondazione si articola attorno a queste funzioni, proponendosi, nell'ottica di uno sviluppo sostenibile, di contribuire alla crescita culturale, sociale ed economica del territorio della provincia di Modena attraverso iniziative progettuali ed erogative.

Per raggiungere questo obiettivo, Fondazione mira a coinvolgere la comunità, ad attivare energie, divenendo un catalizzatore di conoscenze e azioni finalizzate alla soluzione di bisogni preesistenti ed emergenti. Consapevole del valore aggiunto derivante dalla capacità di connettere esperienze, idee, competenze e risorse, Fondazione si propone di facilitare la creazione di soluzioni concrete per il benessere della comunità.

Il rafforzamento della trama sociale passa anche per il coltivare una cultura di progettazione dinamica e autonoma tra i beneficiari, premiando l'innovazione, dando nuovo ascolto e opportunità a chi non ha ancora visto riconosciuta la propria espressione progettuale.

Dal punto di vista tecnico e operativo il percorso di elaborazione e redazione del nuovo DSI 2024-2027 si è svolto in modo partecipato e inclusivo, con il coinvolgimento degli stakeholder interni ed esterni alla Fondazione, per una lettura efficace non solo dei bisogni del territorio di riferimento, ma anche del contesto nazionale. Questo documento è frutto di una metodologia di lavoro basata su un approccio integrato di collaborazione tra gli organi ad indirizzo strategico ed operativo della

Fondazione, che hanno rinnovato per la Consiliatura in corso la costituzione di tre commissioni tematiche miste (CdI-CdA). Commissioni che operano sviluppando la riflessione strategica ognuna su una parola-chiave (Persona, Cultura e Pianeta), affiancate da una nuova Commissione Programmazione e Valutazione, volta a fornire un supporto metodologico alle tre Commissioni tematiche, avvalendosi del contributo del CAPP – Centro Analisi Politiche Pubbliche dell’Università di Modena e Reggio Emilia. Attraverso una riformulazione delle sfide inserite nelle tre Aree strategiche, si è voluto poi meglio focalizzare il perimetro d’intervento della Fondazione rispetto a specifici temi e bisogni nonché alla loro evoluzione rispetto al contesto di riferimento. Le nuove sfide confermano l’attività verso alcune direttrici storiche, come la promozione di un welfare inclusivo, la valorizzazione dinamica del patrimonio o l’impulso alla ricerca scientifica, mantenendo alta l’attenzione sui temi della sostenibilità ambientale e, in un’ottica però più trasversale rispetto alle tre Aree, della formazione alle nuove professioni.

Fondazione di Modena, attraverso la propria capacità di programmazione e azione, vuole essere parte di un disegno plurale che diventa assunzione di responsabilità nei confronti della collettività e delle sue esigenze. Un disegno dove le istituzioni, il terzo settore, il privato e i differenti soggetti attivi nella comunità sono in primo piano e mai sullo sfondo.

Matteo Tiezzi

1. L'adozione dell'agenda 2030 e gli obiettivi di sviluppo sostenibile

1.1. Agenda 2030 e Fondazione di Modena

L'Agenda 2030 ONU è un documento strategico, approvato nel 2015 da 193 Paesi, che determina gli impegni sullo sviluppo sostenibile da realizzarsi entro il 2030 attraverso 17 obiettivi globali (SDGs - Sustainable Development Goals) e 169 target, per un programma che ha come fine garantire un futuro al Pianeta e all'Umanità. Gli obiettivi hanno carattere universale - si rivolgono, cioè, tanto ai Paesi in via di sviluppo quanto ai Paesi avanzati - e toccano diversi ambiti tra loro interconnessi, fondamentali per assicurare il benessere dell'umanità e del Pianeta: dalla lotta alla fame all'eliminazione delle disuguaglianze, dalla tutela delle risorse naturali allo sviluppo urbano, dall'agricoltura ai modelli di consumo.

Il nuovo DSI 2024-2027, che guiderà l'azione della Fondazione per il prossimo quadriennio, si sviluppa sull'impianto e rappresenta un'evoluzione del DSI 2021-2023. Di fatto, nel DSI 2024-2027 viene confermato l'orientamento di fondo degli ultimi anni che ha visto negli **Obiettivi di Sviluppo Sostenibile** indicati nell'**Agenda ONU 2030** un importante riferimento strategico; una cornice entro la quale definire finalità, obiettivi e azioni che, seppure agganciati a sfide globali, intendono consolidare il ruolo della Fondazione come soggetto attivo a sostegno delle esigenze della comunità di riferimento, proponendosi non soltanto come un soggetto erogatore di risorse ma anche **attivatore di energie e impegni**. Ruoli che definiscono in qualche modo la mission della Fondazione che, in un'ottica di sviluppo sostenibile, vuole **concorrere alla crescita culturale, sociale ed economica del territorio di Modena**, attraverso la propria azione progettuale ed erogativa. E per farlo intende coinvolgere le migliori energie della comunità nello sviluppo di conoscenze e azioni volte alla risoluzione di vecchi e nuovi bisogni, consapevole del valore aggiunto generato dalla capacità di connettere esperienze, idee, competenze e risorse verso soluzioni possibili.



2. La mission e il cambiamento

2.1. Le radici e i valori fondanti

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

Con lo Statuto entrato in vigore il 9 aprile 2019, la Fondazione Cassa di Risparmio di Modena si ridefinisce Fondazione di Modena, a sottolineare una vocazione sempre più forte al legame con il proprio territorio, come logica evoluzione della sua identità originaria di fondazione di origine bancaria.

L'attività istituzionale della Fondazione di Modena è caratterizzata da una grande attenzione al territorio di riferimento su cui opera sviluppando progettualità ed attività che arricchiscono gli ambiti di intervento in risposta alle istanze degli interlocutori locali.

Fondazione di Modena opera entro il sistema delle 83 fondazioni di origine bancaria associate ad ACRI, di cui condivide i principi di azione per realizzare la missione comune di **accompagnare lo sviluppo culturale, sociale ed economico delle comunità di riferimento e dell'intero Paese**, attraverso iniziative e investimenti di risorse per perseguire gli obiettivi indicati dalla legge, quali l'utilità sociale e la promozione dello sviluppo economico. Le risorse utilizzate per realizzare le progettualità delle fondazioni sono tratte dagli utili generati dagli investimenti dei loro patrimoni, che complessivamente ammontano a circa 40 miliardi di euro.

Ciascuna Fondazione di origine bancaria **interviene sul proprio territorio**, generalmente la provincia o la regione in cui ha sede. Proprio perché operano entro un orizzonte di principi e valori condivisi, le fondazioni perseguono efficienza ed economicità della gestione ricorrendo a forme di cooperazione e di aggregazione per il perseguimento di obiettivi comuni, sia con altre fondazioni che con istituzioni e corpi sociali intermedi.

In tal senso, è fondamentale nelle attività della Fondazione di Modena la ricerca di un corretto bilanciamento fra l'insostituibile azione sul proprio territorio d'elezione e la partecipazione a progetti sovra-territoriali, nazionali e internazionali, che esprimono ad ampio raggio i valori della solidarietà e sussidiarietà che caratterizzano il mondo delle fondazioni. Le fondazioni sono chiamate a garantire la presenza nei propri organi di soggetti portatori di professionalità, competenza e autorevolezza nonché l'adozione di processi di nomina funzionali a salvaguardare l'indipendenza e la terzietà dell'Ente.

La responsabilità verso le generazioni che verranno richiede che **l'impiego del patrimonio** sia finalizzato tanto a generare la redditività necessaria per lo svolgimento delle attività istituzionali, seguendo modelli di pianificazione strategica quanto a salvaguardarne e ove possibile accrescerne il valore ereditato dalle precedenti consiliazioni, che costituisce il capitale prodotto dalle comunità all'interno delle quali le singole fondazioni sono collocate e che è stato loro conferito al momento della nascita.

Nel perseguire il proprio fine filantropico la Fondazione di Modena agisce applicando i propri **valori fondanti**:

- **ascolto** della comunità, delle voci di chi vive il lavoro sociale, culturale, scientifico e di ricerca nella quotidianità e può offrire una testimonianza privilegiata dei bisogni, oltre che un'immagine del futuro nei rispettivi ambiti di intervento;
- **cooperazione** con le organizzazioni pubbliche e private del territorio per consolidare reti di lavoro plurali e costruire sinergie con cui valorizzare le singole competenze istituzionali nell'interesse della comunità di riferimento;
- **prossimità** con il territorio di riferimento per leggere e anticipare l'evoluzione socioeconomica del contesto, dar voce ai bisogni della comunità e rendere più efficaci le risposte orientate alla soddisfazione della cittadinanza e alla generazione di opportunità di inclusione;
- **autonomia** nell'interpretazione del contesto e nella definizione delle strategie, volta a riversare impegno e risorse sui nodi strategici per lo sviluppo e il benessere sociale;
- **trasparenza** del proprio operato, nelle motivazioni delle scelte e nella relazione con i propri stakeholder di riferimento;
- **collaborazione** con le altre fondazioni di origine bancaria per lo sviluppo di iniziative diffuse, per conseguire obiettivi comuni ed implementare azioni mirate che siano espressione di reti territoriali coese e solidali.

2.2. I principi e gli ambiti di intervento

Le fondazioni traducono questi principi generali in peculiari ambiti di intervento. Nello specifico, esse intervengono sui territori promuovendo il **welfare di comunità**, ovvero accompagnando tutti quei soggetti – organizzazioni del terzo settore, istituzioni, imprese e singoli cittadini – che si attivano per prendersi cura del benessere dei membri della comunità, realizzando il principio di sussidiarietà orizzontale sancito dalla Costituzione.

Le fondazioni di origine bancaria sono il **principale sostenitore del mondo del volontariato** e per questo alimentano annualmente il Fondo unico nazionale (Fun), che fornisce le risorse a tutto il sistema dei Centri di Servizio per il Volontariato (CSV), partecipando alla governance dell'Organismo nazionale di controllo (Fondazione Onc) e delle sue locali diramazioni, gli Organismi territoriali di controllo (Otc), che svolgono funzioni di indirizzo e di controllo dei CSV, affinché possano adeguatamente perseguire il compito affidato loro dal Codice del Terzo Settore.

Dalla loro costituzione, oltre alle azioni nei settori di intervento individuati dal legislatore, le fondazioni hanno svolto un ruolo di **solidarietà e sussidiarietà** nel terzo settore anche con iniziative di responsabilità sociale nei confronti di soggetti e territori caratterizzati da situazioni di svantaggio socioeconomico, tra cui spiccano il Fondo per il contrasto della povertà educativa minorile, il Fondo per la Repubblica Digitale, la Fondazione Con il Sud.

Le fondazioni sono un bene di tutti, radicate nel presente, responsabili del futuro.

Nella quotidiana operatività a favore dei territori e delle comunità di riferimento, **le fondazioni condividono i principali ambiti di intervento**, entro cui può considerarsi espressa la quasi totalità delle attività.

In linea con l'adesione alla Carta delle Fondazioni approvata dall'Assemblea ACRI il 4 aprile 2012, il sistema di programmazione della Fondazione è orientato, inoltre, ai seguenti principi, che, nell'attuazione della propria attività erogativa, assumono anche una valenza trasversale e comune di criteri nella selezione di progetti da sostenere o delle iniziative da sviluppare:

1. **parità di genere**: integrare nei progetti la dimensione di genere attraverso l'individuazione di obiettivi, azioni e risultati attesi anche in base al genere dei destinatari e dei soggetti coinvolti, per favorire equità di accesso delle donne in tutti gli ambiti di intervento;

2. **giovani generazioni:** investire nelle giovani generazioni quale motore di cambiamento sociale attraverso la presenza nei progetti di azioni che incentivano il loro protagonismo e la loro partecipazione attiva;
3. **sostenibilità ambientale:** prevedere nei progetti adeguate garanzie rispetto alla tutela dell'ambiente, al rinnovamento e/o al consumo sostenibile delle risorse naturali, nonché la presenza di forme di contrasto, mitigazione o adattamento al cambiamento climatico.

2.3. Il ruolo della Fondazione nel suo territorio

In un periodo storico caratterizzato da significative e ripetute emergenze con effetti e conseguenze che hanno interessato le comunità sia a livello locale che in ambito nazionale e internazionale, Fondazione di Modena, consapevole della propria responsabilità di attivatore di energie e di impegni, intende consolidare nel **quadriennio 2024-2027** la propria azione di **sostegno attivo** alle esigenze della comunità di riferimento.

Fondazione di Modena intende sviluppare la propria vocazione di soggetto che affianchi e sviluppi le **competenze diffuse della comunità locale**, sia degli enti pubblici che dei soggetti privati, favorendo un incontro proficuo fra soggetti autonomi e responsabili in funzione della qualità della progettazione e operando, ogni qualvolta sia possibile, entro **quadri concertati** con le istituzioni e i soggetti qualificati per incidere positivamente sugli ambiti di attività individuati.

2.3.1. Sostenere lo sviluppo attraverso pratiche collaborative

Fondazione di Modena vuole incentivare **lo sviluppo di pratiche collaborative**, come gli istituti della **coprogettazione** e della **coprogrammazione**, che devono essere connesse alla circolarità tra **conoscenza, azione e ideazione**. Solo così è possibile interrogarsi sulle sfide e sui rischi eco-sociali, sulle risposte, sui processi che mettono al centro gli attori e li spingono a collaborare nelle varie fasi del ciclo di policy che trasforma le domande (desideri, aspirazioni e bisogni) in interventi, progetti e programmi.

In un'ottica di **sviluppo sostenibile**, Fondazione di Modena concorre alla **crescita sociale ed economica** attraverso la propria azione progettuale ed erogativa, alimentata dalla gestione del patrimonio, sostiene risposte ai problemi collettivi attraverso soluzioni efficaci. Oltre a sostenere la realizzazione di progetti efficaci, si impegna a dare ulteriore impulso allo **sviluppo delle conoscenze per costruire nuove ipotesi di risoluzione nei confronti dei problemi**, avviando **azioni sperimentali** e rispondere così in maniera innovativa a bisogni nuovi e vecchi, valutandone con rigore gli esiti e diffondendone i risultati.

Fondazione di Modena intende **coinvolgere le migliori energie del tessuto sociale, culturale ed economico del territorio**, sia sul piano dell'ascolto che delle proposte progettuali e delle iniziative da condividere, valorizzando le potenzialità che nascono dalla connessione di esperienze, idee, capacità e risorse verso soluzioni possibili. Non intende operare in forme sostitutive, né perseguire proprie politiche alternative, ma offrire la possibilità di **sperimentare congiuntamente** nuovi percorsi di risposta ai bisogni della comunità locale.

Tutto ciò, in coerenza con l'adesione agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell'ONU, si traduce in **mobilitazione di risorse** che superano la pura capacità erogativa e si estendono oltre il senso meramente economico fino alla creazione di partnership, alla valorizzazione di talenti, alla produzione di conoscenza e costruzione di relazioni per elaborare progettualità condivise, da sperimentare sui territori e mettere a disposizione delle istituzioni, secondo un criterio di replicabilità in contesti diversi e più ampi.

Si favorisce, in questo modo, **la creazione di "spazi terzi" in qualità di terreno d'incontro**, incentivando la costituzione di partenariati territoriali quali cornici entro cui i diversi soggetti,

pubblici, privati e del terzo settore, possano incontrarsi in un'ottica di collaborazione e non competizione.

L'espressione, operativa e strategica, di questa attitudine è il servizio **SpazioF**, con una programmazione di eventi ed attività che sottolinea la propensione della Fondazione di Modena alla connessione di soggetti ed esperienze.

2.3.2. Generare cambiamento e creare innovazione sociale

Fondazione di Modena non intende limitarsi all'erogazione di risorse economiche verso il proprio territorio di riferimento, ma si impegna ad **immaginare, promuovere e sostenere processi partecipati e sostenibili di cambiamento sociale** e, quindi, a valutarne gli effetti.

Come innovatore sociale, intensifica la **sperimentazione di soluzioni efficaci**, per affrontare problemi espressi dalla comunità in cui opera, che possano poi **consolidarsi in servizi** che migliorano stabilmente la qualità della vita della comunità.

Fondazione di Modena, potendo contare sulla conoscenza diretta dei bisogni della comunità si propone di catalizzare **idee, competenze, esperienze e risorse economiche, umane e sociali provenienti dal territorio**.

Tutto ciò significa realizzare interventi strategici e duraturi che, in risposta alla propria mission, promuovano **cambiamenti stabili e capaci di generare impatto sociale, economico ed ambientale, programmando interventi di respiro pluriennale**, avviando intese e accordi organici con i principali stakeholder del territorio. In quest'ottica, la Fondazione potrà accompagnare la tradizionale azione erogativa con la sperimentazione di soluzioni ibride, che si inseriscono nell'ambito della finanza d'impatto o che sono volte, più in generale, ad agevolare l'accesso al credito o ad altre forme di finanziamento di soggetti non profit o Enti del Terzo Settore.

Significa inoltre porre attenzione, e a volte anche anticipare, bisogni locali emergenti e ricalibrare le risposte in base alle priorità secondo un **approccio sperimentale orientato al cambiamento sociale** e all'acquisizione di expertise a supporto delle collaborazioni che si sviluppano negli spazi di condivisione tra soggetti del territorio.

Luogo d'eccellenza nell'espressione di questa attitudine è AGO – Modena Fabbriche Culturali, con le sue caratteristiche progettuali e di programmazione, che mirano a costituire un polo dell'innovazione culturale ed educativa a livello nazionale e internazionale.

2.4. I principi operativi

Fondazione di Modena opera direttamente in casi e situazioni puntualmente definiti, coincidenti con l'attività di enti appositamente costituiti, come la Fondazione "AGO – Modena Fabbriche Culturali", anche in questo caso privilegiando la collaborazione con le istituzioni locali.

Fondazione di Modena opera indirettamente sostenendo l'azione dei beneficiari, sulla base di valori e principi metodologici definiti, ma sempre nel rispetto dell'autonomia e della soggettività degli enti e istituzioni sostenuti. Il principale strumento di azione in questo campo è rappresentato da bandi.

In particolare, in campo erogativo intende:

1. sviluppare la **capacità progettuale e di analisi**, propria e dei beneficiari, per una lettura sempre aggiornata e integrata dei bisogni della comunità;
2. favorire l'**accesso** e la **rotazione dei beneficiari**, privati e pubblici, e delle progettualità, per evitare situazioni di progressiva inerzia e rendite di posizione;

3. **integrare gli interventi** della Fondazione e delle pubbliche amministrazioni, evitando le sovrapposizioni e gli sprechi di risorse pubbliche;
4. facilitare l'accesso alle **risorse pubbliche** (PNRR, FESR, etc.) e sviluppare **alleanze con soggetti privati** per aggregare risorse da mettere a disposizione del territorio;
5. **privilegiare interventi sovra-territoriali**, per rafforzare risposte comuni e non frammentate localmente, migliorando la capacità di integrazione fra pubblico e privato;
6. procedere a **sessioni di ascolto e confronto** a cadenza annuale, per un costante aggiornamento reciproco;
7. sostenere **interventi infrastrutturali** dalla prospettiva certa in termini di cantierabilità;
8. migliorare le capacità di **accompagnamento e valutazione dei progetti**;
9. selezionare i beneficiari per **capacità operativa** e al tempo stesso operare per **supportarne i processi di sviluppo organizzativo**;
10. garantire ai territori **equità nelle opportunità di accesso** alle risorse della Fondazione.

2.5. La mappa degli stakeholder

Fondazione di Modena riserva una particolare attenzione alla **creazione di relazioni di valore** con i propri stakeholder, termine con il quale si fa riferimento a tutti quei gruppi di individui, organizzazioni o comunità il cui interesse è influenzato dal risultato, dalle iniziative e dalle azioni della Fondazione e che altresì possono avere un'influenza sulle attività dell'Ente stesso. Questo atteggiamento è frutto di una corretta relazione con gli stessi e del confronto su interessi e bisogni sociali della collettività. Le relazioni con i propri stakeholder rappresentano per la Fondazione una leva fondamentale nel processo di creazione di valore e nella promozione di processi di cambiamento sociale all'interno delle comunità di riferimento.

Fondazione di Modena, del resto, agisce a sua volta come stakeholder degli interessi collettivi, secondo una prospettiva che rafforza lo **sviluppo economico e sociale** tutelando, incrementando e sviluppando il proprio **patrimonio – che condivide con la collettività** ed il territorio - nelle sue varie espressioni istituzionali, sociali ed economiche.

Per natura dell'attività ed ampiezza degli ambiti di intervento, lo scenario degli stakeholder della Fondazione è vasto ed articolato in differenti categorie: basti pensare ai comuni del territorio, all'Università e alla comunità scientifica, alle aziende sanitarie, al mondo delle organizzazioni operanti nel terzo settore, ai soggetti associativi che si esprimono nel campo della produzione culturale, agli istituti scolastici, ma anche a soggetti istituzionali esterni al territorio di riferimento come Regione, Pubblica Amministrazione e ACRI.

Per interpretare le ragioni e le attese della comunità di riferimento, la Fondazione svolge un'attenta **azione di ascolto e di coinvolgimento** ed opera con assoluta trasparenza nella scelta e nell'attuazione dei progetti. L'obiettivo è quello di fornire una visione completa e fedele della sua attività a tutte le diverse categorie di stakeholder insieme ai quali intende perseguire lo **sviluppo armonico e integrato del tessuto sociale, in un'ottica di complementarità rispetto all'azione da loro direttamente svolta**.

Tale attività viene sostenuta da una azione di comunicazione integrata che completa gli atti di programmazione e consente ai soggetti portatori di aspettative ed interessi di consolidare nel tempo un rapporto continuativo e sistematico con la Fondazione. Le sinergie con il sistema delle autonomie locali, della rete sociosanitaria, della promozione culturale ed economica e del non profit sono la premessa indispensabile per azioni incisive e corrispondenti ai bisogni.

Stakeholder interni

- Dipendenti
- Collaboratori

Stakeholder di controllo

- Società di revisione
- Autorità di vigilanza
- Collegio dei revisori
- Organismo di vigilanza

Stakeholder di governo

- Presidente
- CDA
- CDI

Stakeholder di contesto

- Imprese
- Governo e istituzioni
- Comunità finanziaria
- Studiosi ed esperti
- Acri

Comunità di riferimento (destinatari delle progettualità)

Stakeholder strategici (beneficiari delle erogazioni)

- Enti del terzo settore
- Soggetti della società civile
- Enti religiosi
- Amministrazione pubblica ed enti locali
- Istituzioni formative
- Università e centri di ricerca ed eccellenza
- Aziende sanitarie
- Enti e società partecipate e strumentali

3. Lo scenario globale e locale

3.1. Un contesto sfidante di crisi multiple

La situazione attuale a livello globale presenta un quadro di instabilità e complessità, con diverse crisi disseminate che mostrano la forte connessione e interdipendenza delle nostre società e delle nostre economie. Di qualsiasi tipo sia una situazione di emergenza, sanitaria, economica o energetica, una crisi può facilmente propagarsi e avere ripercussioni in tutto il mondo, a meno che non si intraprendano azioni d'insieme e, fin dall'inizio, coordinate e risolutive.

Negli ultimi anni si sono ripresentati problemi che sembravano ormai lontani nello spazio (come la **guerra** in Europa), e anche nel tempo (come **l'inflazione**), oltre che emergenze climatiche sempre più ravvicinate, come nel caso dell'alluvione che ha colpito l'Emilia-Romagna nel maggio 2023, che vanno affrontati anche in ottica di lungo periodo, per rafforzare la resilienza delle nostre società nel gestire future dinamiche emergenti che impatteranno radicalmente sulla società e sui nostri stili di vita.

Sono i più poveri e i più vulnerabili, su cui pesano maggiormente l'aumento del costo della vita, gli **effetti sociali dei cambiamenti climatici** e i problemi relativi alla sicurezza alimentare, a subire gli effetti peggiori di queste sfide globali senza precedenti, con una conseguente esacerbazione delle **diseguaglianze** all'interno e tra le nazioni.

Secondo quanto riportato dal Segretario generale delle Nazioni Unite Antonio Guterres nel rapporto annuale sugli SDGs, la pandemia prima e la guerra in Ucraina poi, hanno determinato un annullamento di molti progressi compiuti per il raggiungimento degli Obiettivi dell'Agenda 2030. Anche nel caso dell'Italia, per molti indicatori i progressi fatti non sono sufficienti mentre per altri si sono avute addirittura delle regressioni. Tuttavia, è innegabile che in questi anni ci sia anche stato un aumento della conoscenza dei temi legati alla sostenibilità, specie tra le giovani generazioni, dimostrando che è ancora possibile cambiare politiche e comportamenti grazie all'impegno continuo e deciso di tutte e tutti, sviluppando traiettorie di pensiero di lungo periodo per individuare risposte alle crisi prima che queste avvengano¹.

3.2. Il contesto territoriale

Il territorio emiliano-romagnolo è un'area fra le più vivaci del nostro Paese. Per le sue peculiarità, la forza trainante del tessuto economico, le infrastrutture sociali e civili, la frequenza con cui emergono nuovi bisogni sociali uniti alla tensione verso soluzioni innovative, esso costituisce un luogo di particolare stimolo per l'esercizio della funzione filantropica della Fondazione. L'analisi comparativa delle dimensioni del **Benessere equo e sostenibile (BES)** pubblicata nel 2023 mostra una situazione per la regione Emilia-Romagna sistematicamente migliore rispetto ai valori nazionali, con ben dieci dimensioni su undici sopra o ampiamente sopra la media nazionale ed una sola con modeste criticità.

Nel corso dei lavori di programmazione sono state individuate, grazie anche alla collaborazione con il Centro Analisi Politiche Pubbliche (CAPP) dell'Università di Modena e Reggio Emilia, alcune dimensioni di interesse, rappresentative della situazione socioeconomica della provincia di Modena e degli ambiti di intervento della Fondazione, anche al fine di individuare un macrosistema di indicatori da monitorare periodicamente per una verifica dell'allineamento tra strategia e bisogni.

¹ Rapporto ASviS 2023

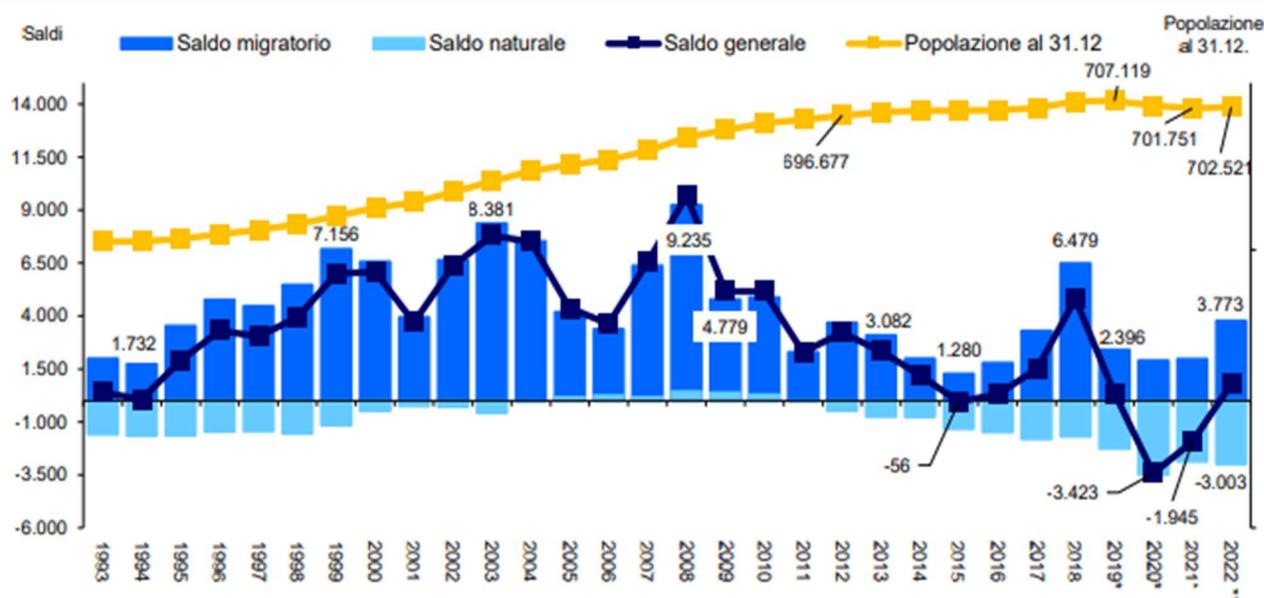
L'analisi che segue, che riassume le principali evidenze emerse nel corso dei lavori, è basata principalmente su dati Istat e sul rapporto BES delle Province 2022. Per ulteriori approfondimenti in merito si rimanda all'appendice statistica allegata al presente documento.

3.2.1. Andamento demografico complessivo

L'**andamento demografico** complessivo della popolazione stando ai dati del 2022 conferma, con un saldo naturale pari a -3.003 unità, la tendenza negativa registrata negli ultimi anni nella provincia di Modena, che sin dal 1978 si è caratterizzata per una forte denatalità ed un parallelo invecchiamento della popolazione. Di fatti, nonostante in provincia di Modena il **tasso di natalità** registrato sia in crescita rispetto al 2020 (da 7,0 a 7,3 nati ogni 1.000 abitanti) e migliore rispetto al dato nazionale e regionale, così come il **tasso di mortalità**, sceso rispetto al 2020 (da 12,0 a 11,6 morti ogni 1.000 abitanti), questi valori combinati danno luogo, per il 2022, al tasso di crescita naturale tra i peggiori registrati negli ultimi venti anni (-4,3‰) mostrando dunque una situazione critica, seppur mediamente migliore rispetto al resto del Paese².

La tendenza dei tassi demografici naturali negativi (prevalenza di morti sulle nascite) della provincia di Modena viene in qualche modo bilanciata dai **flussi migratori** forti e persistenti, che contribuiscono positivamente alle nascite. Tuttavia, la consistenza della popolazione in età centrale (25-30 anni) che concorre positivamente alla natalità, pur rimanendo considerevole, si è ridotta progressivamente rispetto agli anni passati e, anche in questo caso, è alimentata positivamente dai flussi di immigrati prevalentemente stranieri, nonostante negli ultimi anni si sia comunque registrata una progressiva diminuzione del tasso di natalità anche dei cittadini stranieri³.

Fig. 1: Saldi naturali, migratori e generali in provincia di Modena – anni 1993-2022



3.2.2. Benessere economico ed occupazione

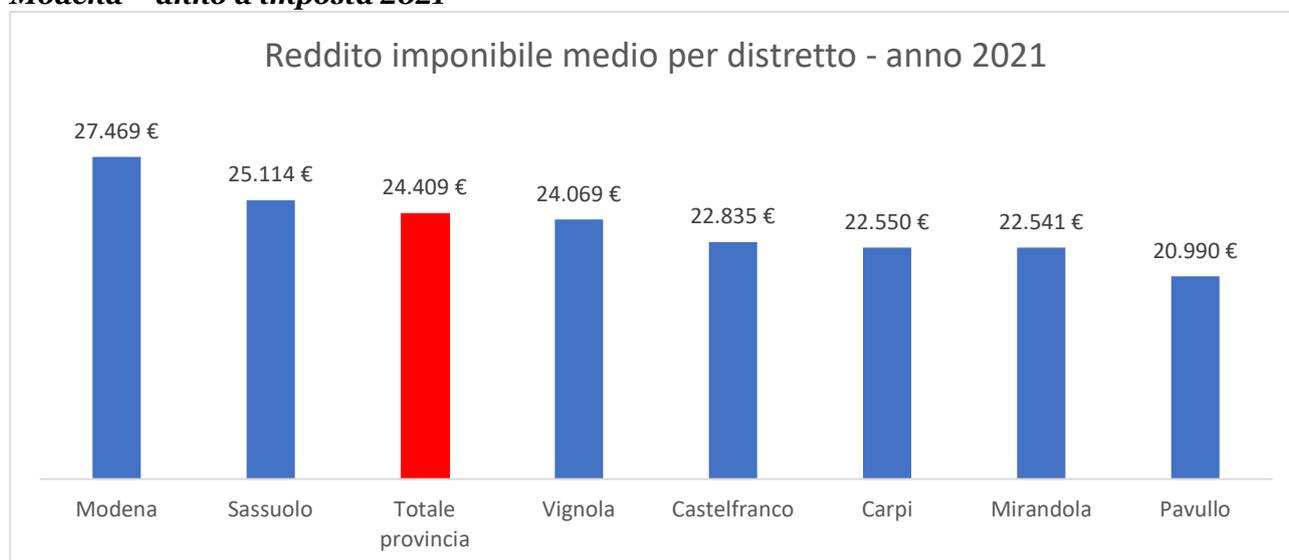
Dal punto di vista economico, la Provincia di Modena gode di una situazione decisamente positiva rispetto allo scenario nazionale e, anche a livello regionale, si conferma tra le province dove si produce maggiore ricchezza. Nel 2021 il reddito medio imponibile per contribuente è stato di 24.409 euro, superando di quasi 2.000 euro il dato nazionale e attestandosi in linea con il valore della regione Emilia-Romagna (24.790 euro), dov'è superata soltanto dalle province di Bologna (25.935 euro) e Parma (25.266 euro). Se a livello di provincia la situazione si mostra quindi piuttosto

² Osservatorio demografico della Provincia di Modena, n.3 i flussi naturali: natalità e mortalità

³ Osservatorio demografico della provincia di Modena, n.4 i flussi migratori: immigrazione ed emigrazione

favorevole, al suo interno la distribuzione della ricchezza non appare del tutto omogenea, con alcune aree che presentano un reddito Irpef superiore alla media provinciale, come il Comune di Modena (27.469 euro) o il distretto ceramico di Sassuolo (25.114 euro) e altre dove, invece, si rimane anche molto al di sotto della media provinciale, come l'Unione del Sorbara di Castelfranco Emilia (22.835 euro) o il distretto appenninico di Pavullo nel Frignano (20.990 euro).

Fig. 2: Reddito imponibile medio Irpef per contribuente nei distretti della Provincia di Modena – anno d'imposta 2021



La **situazione occupazionale** dell'area modenese rimane confortante rispetto ai dati nazionali. Nel 2022 i dati Istat per la provincia di Modena registrano un **tasso di occupazione** pari al 71% in crescita rispetto ai valori degli anni passati e superiore rispetto sia al dato regionale (69,7%) che nazionale (60,1%). Il dato disaggregato per genere evidenzia una elevata propensione delle donne modenesi all'occupazione, tuttavia, nonostante l'ottimo livello di occupazione femminile, permane una differenza di genere nelle retribuzioni. In aumento rispetto agli anni precedenti e migliore rispetto ai valori regionali e nazionali anche il tasso di attività. Risulta tuttavia in lieve aumento rispetto al 2021 il tasso di disoccupazione (5,1% nel 2022), seppur equivalente al valore medio regionale e nettamente inferiore al dato nazionale (8,2%), mentre diminuiscono gli inattivi. In aumento rispetto al 2021 il dato sulla **disoccupazione giovanile** (15-35 anni) del 2022 che si attesta al 10,3%, superiore alla media regionale del 8,9% ma inferiore al dato nazionale del 14,4%. Tuttavia, già nei primi sei mesi del 2023 la disoccupazione giovanile su base annua appare in diminuzione, scendendo nel secondo trimestre a quota 8,5%.

Tab. 1: Tasso di occupazione della popolazione dai 15 ai 64 anni per province – anni 2018-2022

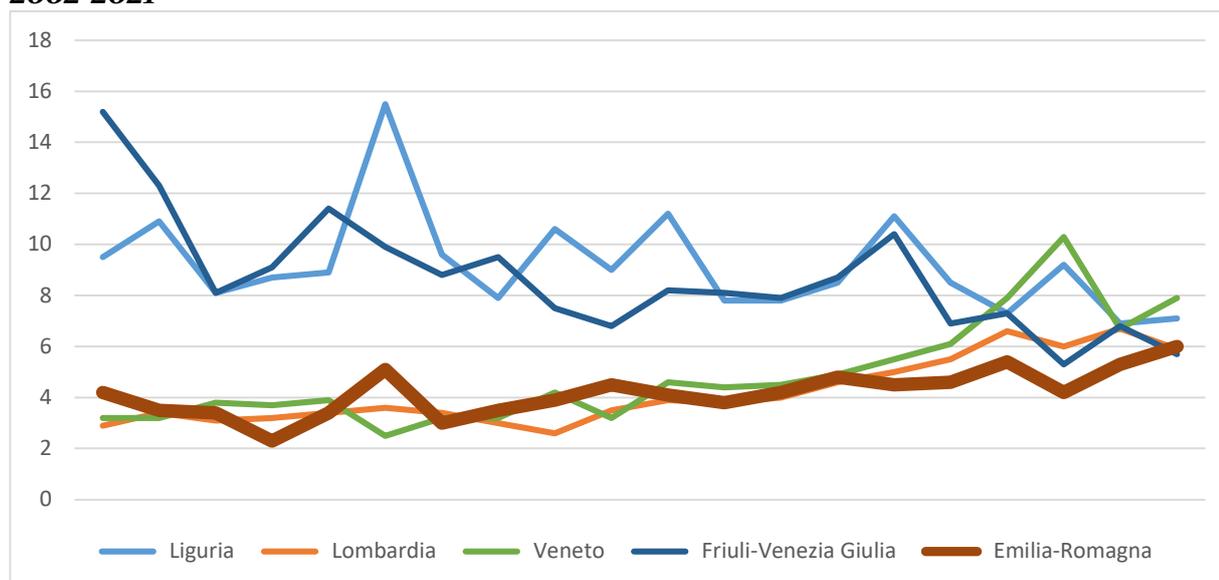
	2018			2019			2020			2021			2022		
	maschi	femmine	totale												
Italia	67.6	49.6	58.5	68.0	50.2	59.0	66.6	48.4	57.5	67.1	49.4	58.2	69.2	51.1	60.1
Emilia-Romagna	76.6	62.7	69.6	76.6	64.1	70.4	74.9	61.5	68.2	75.3	61.6	68.5	76.0	63.4	69.7
Piacenza	77.4	60.8	69.2	76.7	62.7	69.7	77.2	59.1	68.3	75.9	60.0	68.0	77.6	59.8	68.8
Parma	76.9	63.6	70.2	75.3	61.7	68.5	73.6	60.6	67.1	75.8	61.3	68.6	78.8	63.2	71.1
Reggio nell'Emilia	77.3	61.1	69.3	77.4	62.9	70.2	74.1	61.3	67.8	73.7	61.7	67.8	73.0	61.9	67.5
Modena	77.0	61.0	69.0	76.1	63.7	69.9	75.4	61.1	68.3	75.6	59.7	67.7	76.0	65.9	71.0
Bologna	77.7	67.5	72.5	77.8	68.2	73.0	75.2	65.2	70.2	75.7	64.1	69.9	76.7	66.5	71.6
Ferrara	73.8	59.6	66.6	75.8	61.8	68.8	74.7	62.1	68.4	75.8	62.7	69.2	73.7	60.3	67.0
Ravenna	75.0	61.3	68.1	76.8	64.5	70.7	73.9	60.4	67.2	76.5	62.2	69.4	77.2	63.1	70.2
Forlì-Cesena	75.9	60.4	68.1	76.9	65.9	71.4	78.0	61.6	69.8	76.2	60.4	68.2	77.4	63.1	70.3
Rimini	75.1	61.6	68.2	75.0	59.0	66.9	71.3	55.5	63.2	72.5	59.2	65.8	72.7	57.9	65.2

3.2.3. Povertà ed esclusione sociale

Secondo i dati dell'Istat relativi al 2022, non disponibili scorporati per provincia, sono in condizione di **povertà assoluta** 2,18 milioni di famiglie italiane, pari all'8,3% del totale e 5,6 milioni di individui pari al 9,7%, in aumento rispetto al 7,7% e 9,1% 2021. L'incidenza di povertà relativa si attesta al 10,9% (sostanzialmente stabile rispetto all'11,0% del 2021) e le famiglie sotto la soglia sono 2,8 milioni. L'incidenza della povertà assoluta è più elevata tra le famiglie con un maggior numero di componenti e nelle tipologie familiari con almeno un anziano. Inoltre, la povertà assoluta continua a colpire in modo marcato i minori: sono oltre 1 milione e 269 mila i minori interessati (13,4%, rispetto al 9,7% degli individui a livello nazionale), con situazioni peggiori nel centro e nel sud Italia. Nonostante l'aumento della povertà assoluta degli ultimi anni, la regione Emilia-Romagna resta una delle regioni con un **minore rischio povertà** e con la **migliore distribuzione del reddito**, come attestato anche dall'indice di Gini (che più si avvicina allo zero e più rappresenta una distribuzione omogenea della ricchezza) che per l'Emilia-Romagna si ferma a 0,29, contro lo 0,33 della media nazionale. In linea con il dato regionale, infine, la provincia di Modena detiene un basso tasso di percettori di reddito di cittadinanza, che a luglio 2023 era pari all'1,2% dei nuclei famigliari e solo all'1,0% delle persone residenti.

Dal punto di vista delle **vulnerabilità abitative**, i dati degli ultimi anni mostrano un costante aumento dei canoni di locazione nei comuni ad alta tensione abitativa, come Modena, nonostante la percentuale di famiglie richiedenti alloggi di edilizia residenziale pubblica (ERP) nel 2021 fosse ancora inferiore rispetto alla media dell'Emilia-Romagna.

Fig. 3: Percentuale di famiglie in povertà relativa in base alla spesa per consumi – periodo 2002-2021



Tab 2: Percettori reddito di cittadinanza/pensione di cittadinanza a luglio 2023 per provincia

provincia	famiglie	persone	famiglie residenti	persone residenti	% delle famiglie	% delle persone
Bologna	6.833	11.143	498103	1018731	1,37%	1,09%
Ferrara	2.809	4.829	162720	341213	1,73%	1,42%
Forli-Cesena	1.961	3.177	174761	393234	1,12%	0,81%
Modena	3.879	7.073	310750	706892	1,25%	1,00%
Parma	2.746	4.631	208706	454635	1,32%	1,02%
Piacenza	1.533	2.606	131902	286352	1,16%	0,91%
Ravenna	2.384	4.060	181258	388702	1,32%	1,04%
Reggio Emilia	3.363	6.061	231837	528834	1,45%	1,15%
Rimini	2.672	4.397	152107	341437	1,76%	1,29%
Emilia-Romagna	28.180	47.977	2052144	4460030	1,37%	1,08%

3.2.4. Istruzione e formazione

La provincia di Modena vanta una **buona qualità del sistema educativo** rispetto alla media nazionale, nonostante alcuni aspetti di fragilità rispetto al contesto regionale. Per Modena il punto di forza, sia rispetto al dato nazionale che regionale, è rappresentato soprattutto da un più alto livello di partecipazione alla formazione continua della popolazione di 25-64 anni. Per quanto riguarda la quota di giovani che non studiano e non lavorano (NEET), dopo un peggioramento rispetto al dato regionale registrato negli ultimi anni, nel 2022 la quota di NEET della provincia di Modena è tornata nuovamente a scendere e si attesta sullo stesso livello del valore regionale (12,1% contro 12,2%), che è nettamente inferiore alla media nazionale (19%). La quota percentuale di laureati tra i 25 e i 39 anni si rivela, invece, come uno dei dati su cui porre la maggiore attenzione: il trend in discesa degli ultimi anni sembra essersi stabilizzato ma risulta ancora nettamente inferiore rispetto ai livelli medi regionali, anche se migliore del dato nazionale. Decisamente migliore il dato sulla percentuale di persone tra i 25 e i 64 anni che hanno almeno il diploma superiore, in questo caso il valore è quasi equivalente a quello regionale e nettamente superiore a quello nazionale.

Fig. 4: Persone di 25-64 anni che hanno partecipato ad attività di istruzione e formazione sul totale delle persone di 25-64 anni – anno 2022

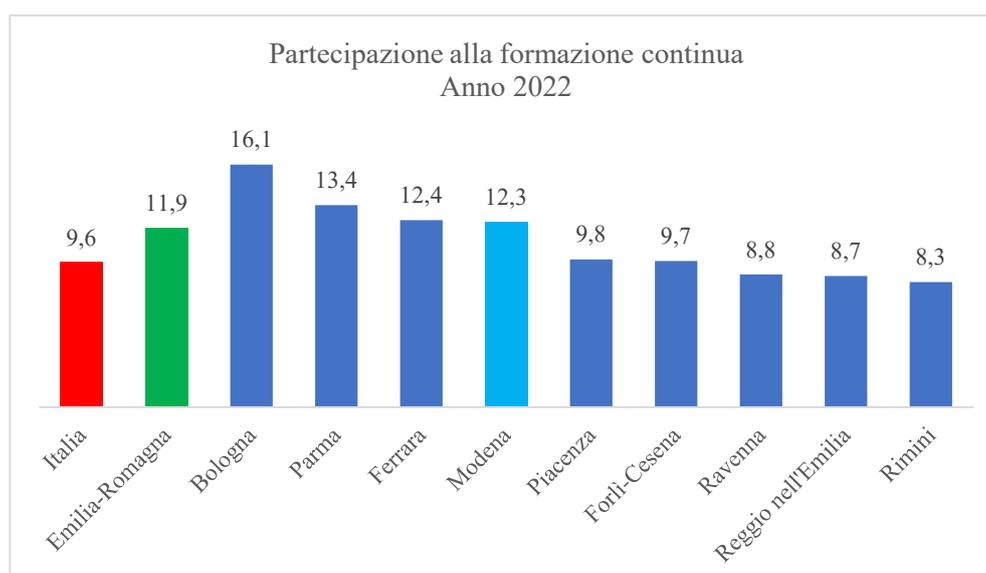


Fig. 5: Persone di 15-29 anni né occupate né inserite in un percorso di istruzione o formazione sul totale delle persone di 15-29 anni.

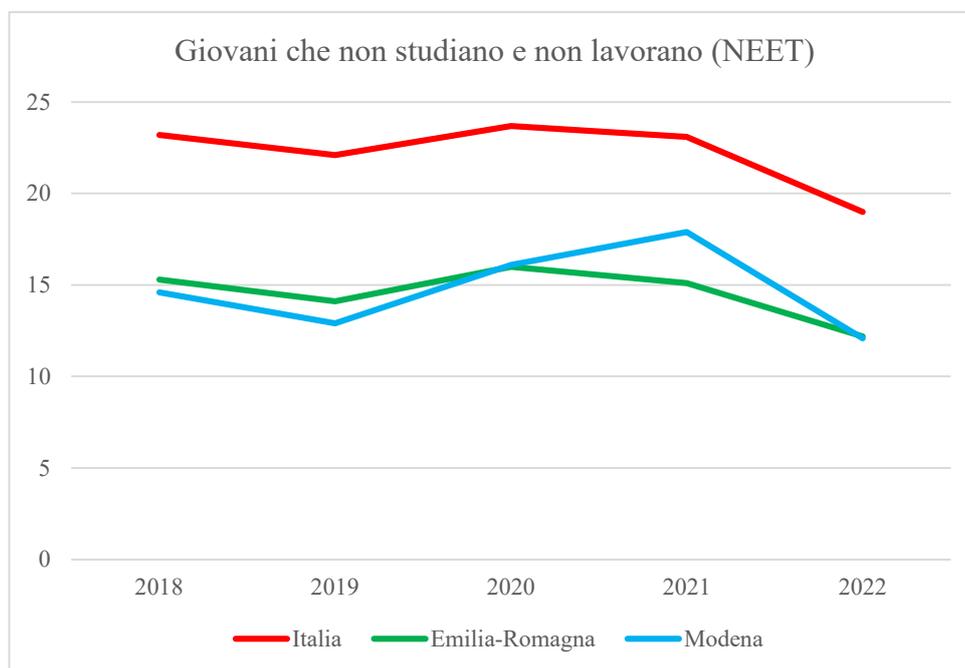
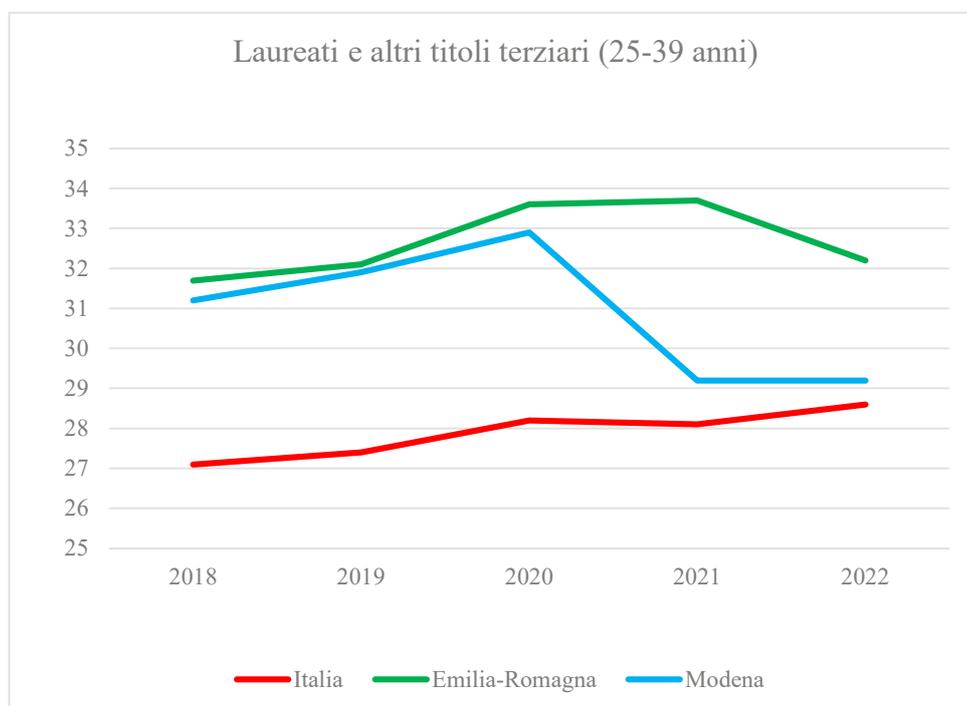


Fig. 6: Persone di 25-39 anni che hanno conseguito un titolo di livello terziario (ISCED 5, 6, 7 o 8) sul totale delle persone di 25-39 anni

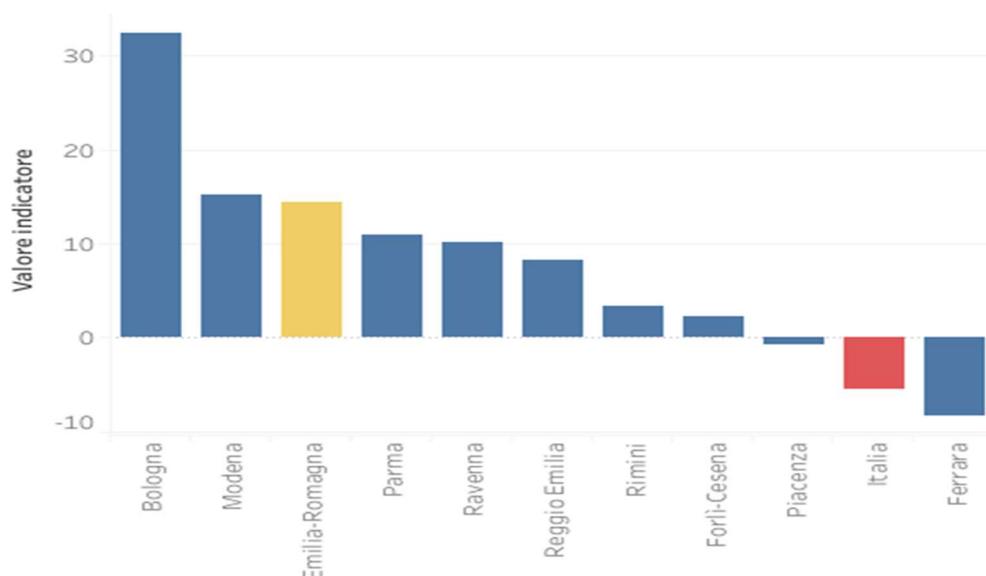


3.2.5. Ricerca e innovazione

Su **innovazione e ricerca** gli ultimi dati disponibili si riferiscono per lo più al 2020. In provincia di Modena, l'incidenza delle **imprese** con attività principale nei settori manifatturieri **ad alta tecnologia e nei servizi ad alta intensità di conoscenza** sul totale delle imprese (esclusa PA) ammonta al 30,3%, risultando leggermente al di sotto delle medie regionale e nazionale

(rispettivamente pari a 32,0% e 32,6%). Il dato sulla **mobilità dei laureati** modenesi (25-39 anni inclusi i possessori di titoli equipollenti e dottorati) è positivo: la provincia di Modena, con un tasso del 15,2% e l'Emilia-Romagna con il 14,4%, hanno un numero di giovani laureati che immigrano più elevato dei giovani che emigrano rispetto ai residenti con titolo di studio terziario, presentando una situazione nettamente migliore rispetto a quella nazionale, che presenta un saldo negativo, pari a -5,4%. Sul versante dell'innovazione, si segnala che nel 2019 la provincia di Modena ha quasi raggiunto il livello di brevetti per abitante della provincia di Bologna, stabilmente al primo posto in ambito regionale

Fig. 7: Mobilità dei laureati italiani (25-39 anni) per provincia nel 2020 (per 1.000 laureati residenti)



Tab. 3: Numero di brevetti per milione di abitante (anni 2015-2019)

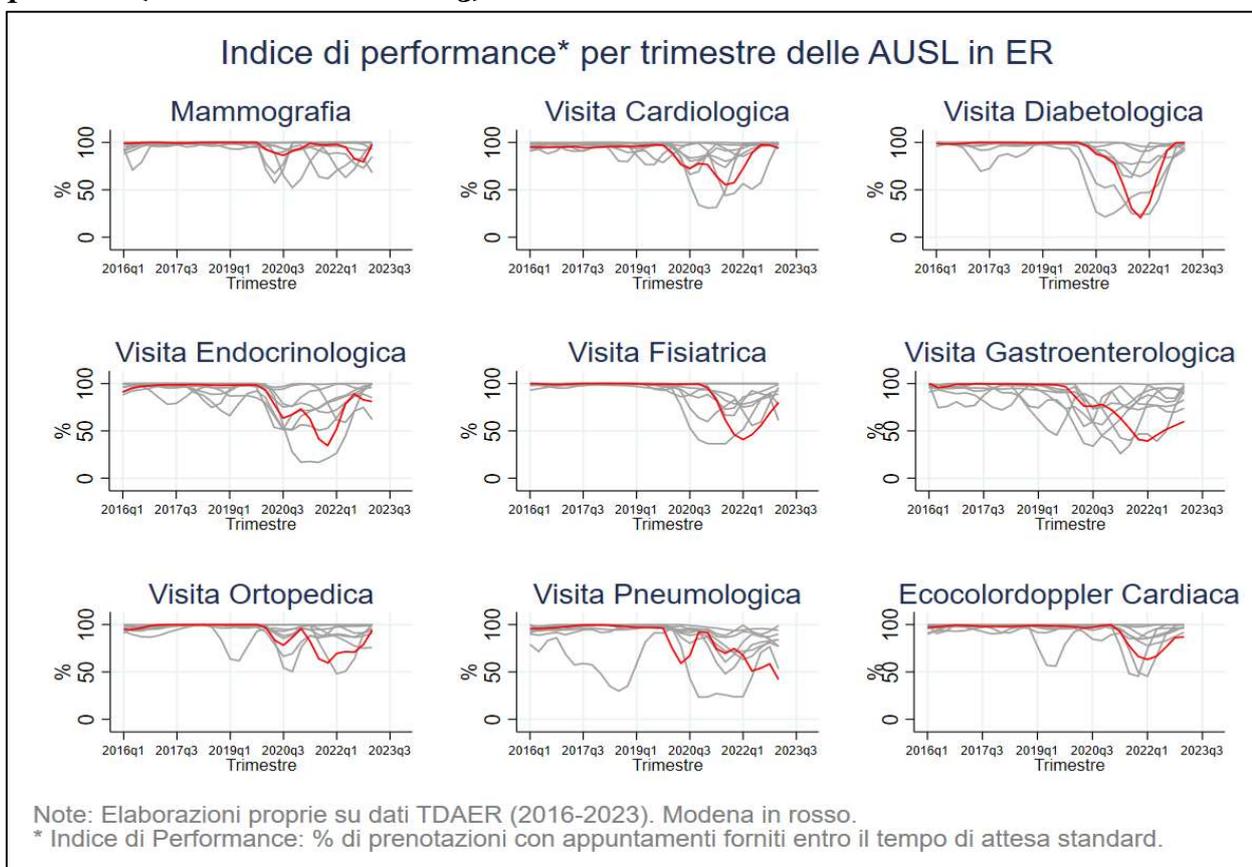
	2015	2016	2017	2018	2019
Bologna	251,3	313,4	306	308,5	284,2
Ferrara	122,3	136,6	153,6	133,4	126,1
Forlì-Cesena	136,7	145,7	129,4	193,1	110,5
Modena	164,3	230,2	222,3	195,9	276,3
Parma	197,8	242,1	180	211,7	227,8
Piacenza	74,6	89,9	63,1	42,5	39,7
Ravenna	122,7	120,8	119,6	76,9	77
Reggio nell'Emilia	181,3	185,6	179,3	238,7	241
Rimini	73,1	51,3	30	110,3	104,1

3.2.6. Salute e sicurezza

Relativamente agli aspetti di salute, i dati sul territorio modenese riferiti all'anno 2021 mostrano valori migliori rispetto a quelli regionali e nazionali, con riferimento sia all'aspettativa di vita (più alta) che al tasso di mortalità, in generale e per tumore, che risulta più basso. Il confronto con la situazione media nazionale evidenzia che un maschio che nasce nel contesto modenese si stima abbia **aspettativa media di vita** pari a 81,3 anni, di oltre un anno **superiore** alla media italiana. Anche le femmine hanno un'aspettativa media di vita più elevata: 85,4 anni contro gli 84,7 del dato nazionale. A Modena il tasso standardizzato di mortalità è pari a 77,5 morti per diecimila abitanti contro i 78,8 del livello regionale e gli 82,5 del livello nazionale. Tuttavia, anche in Emilia-Romagna e a Modena il Covid-19 ha portato a una significativa pressione sui servizi sanitari, con un allungamento dei tempi di attesa per l'erogazione di determinate prestazioni che, in alcuni casi, non

sono ancora tornati ai livelli pre-pandemia, come riscontrato, ad esempio, per le visite pneumologiche o quelle relative all'area della gastroenterologia.

Fig. 8: Impatto del Covid e backlog sui tempi di attesa per prestazioni sanitarie nel settore pubblico (serie storica 2016-2023)



3.2.7. Relazioni e inclusione sociale

Nel contesto scolastico, l'area modenese presenta buone capacità di accoglienza rispetto alle necessità delle **persone con disabilità**; la provincia di Modena, infatti, ha un ottimo posizionamento per quanto riguarda le scuole accessibili (la percentuale di edifici scolastici accessibili dal punto di vista fisico-strutturale) sul totale degli edifici scolastici, registrando valori migliori sia della media regionale che di quella italiana. Nel 2022 in provincia di Modena erano il 3,4% gli alunni disabili inseriti complessivamente nelle scuole di ogni ordine e grado (erano il 3,1% nell'anno precedente), che scendono al 2,8% nelle scuole secondarie di II° grado (erano 2,7% nell'anno precedente). La provincia di Modena presenta anche valori in crescita per la percentuale delle postazioni informatiche adattate alle esigenze degli studenti con disabilità nelle scuole secondarie di II° che si attesta al 95,4% ed è significativamente superiore sia al dato regionale (85,4%), che a quello nazionale (78,4%).

Dal punto di vista dell'**immigrazione**, la quota di permessi di soggiorno concessi sul territorio modenese in rapporto al totale degli stranieri non comunitari residenti nel 2020 è pari all'94,9%, un valore decisamente superiore sia rispetto alla media emiliano-romagnola (87,8%), che a quella italiana (89,6%). Inoltre, in provincia di Modena la percentuale di cittadini stranieri residenti che ha ottenuto la cittadinanza italiana sul totale degli stranieri residenti si attesta al 3,2%, ben oltre il 2,6% registrato sia a livello regionale e che nazionale.

Tab. 4: Scuole Accessibili dal punto di vista fisico-strutturale sul totale degli edifici scolastici - anno 2022.

Territorio	2022
Italia	35,8%
Emilia-Romagna	40,4%
Rimini	45,6%
Parma	44,5%
Ravenna	43,2%
Modena	43,1%
Forlì-Cesena	40,3%
Bologna	40,1%
Ferrara	39,1%
Reggio nell'Emilia	35,6%
Piacenza	31,7%

Tab. 5: alunni disabili inseriti complessivamente nelle scuole di ogni ordine e grado e percentuale delle postazioni informatiche adattate alle esigenze degli studenti con disabilità nelle scuole secondarie di II° - anno 2022

Indicatore	Prov. Modena	Emilia-Romagna	Italia
Presenza di alunni disabili	3.4 %	3.2 %	3.3 %
Presenza di postazioni informatiche adatte	95.4 %	85.4 %	78.4 %

Tab. 6: percentuale dei permessi di soggiorno e acquisizioni di cittadinanza nell'anno sul totale degli stranieri residenti – anno 2020.

Indicatore	Prov. Modena	Emilia-Romagna	Italia
Permessi di soggiorno	94.9%	87.8%	89.6%
Acquisizioni di cittadinanza	3.2%	2.6%	2.6%

3.2.8. Qualità dei servizi

Nell'ambito dei **servizi all'infanzia**, gli ultimi dati disponibili, relativi all'anno scolastico 2021-2022, dipingono un quadro confortante per la provincia di Modena e in netta ripresa rispetto ai periodi precedenti sui cui ha impattato negativamente la pandemia da Covid 19. Una tendenza confermata anche dai risultati dello studio sulla "Qualità della vita di bambini, giovani e anziani – Edizione 2023" promosso da "Il Sole 24 Ore" e che ha visto la provincia di Modena posizionarsi al 6° posto nel parametro sugli Asili nido (bambini che hanno usufruito del servizio comunale) e in quello sulla spesa per servizi e interventi sociali. Nello specifico, per quanto riguarda la fascia 0-3 anni,

l'indice di presa in carico della provincia di Modena è pari al 35,1%, leggermente inferiore rispetto alla media regionale del 36,3% e nettamente superiore rispetto al dato medio nazionale del 28% (un dato che combina il 34,4% del Centro-Nord con il 16,2% del Mezzogiorno). Mentre per la fascia 3-6 anni la provincia di Modena risulta avere una presa in carico del 93,7%, superiore alla media regionale del 92,9%. Interessante è poi il dato sui bambini con cittadinanza non italiana inseriti nei servizi all'infanzia e nelle scuole materne della provincia di Modena, che rappresentano il 19% del totale, con livelli decisamente più bassi (7,4%) nei servizi educativi per la prima infanzia (fascia 0-3 anni) e tra i più alti (22,8%) a livello regionale nelle scuole materne (fascia 3-6 anni). Complessivamente, l'analisi della situazione degli ultimi 10 anni a livello regionale mostra una diminuzione complessiva di bambini nei servizi e nelle scuole per l'infanzia del 15,1%, che è il risultato di due trend opposti: un aumento del 6,9% di bambini stranieri e una diminuzione, nello stesso periodo di riferimento, del 19,7% di bambini italiani.

Tab. 7: Indice di presa in carico per servizi educativi e scuole per l'infanzia (inseriti su popolazione residente *) – anno scolastico 2021/2022

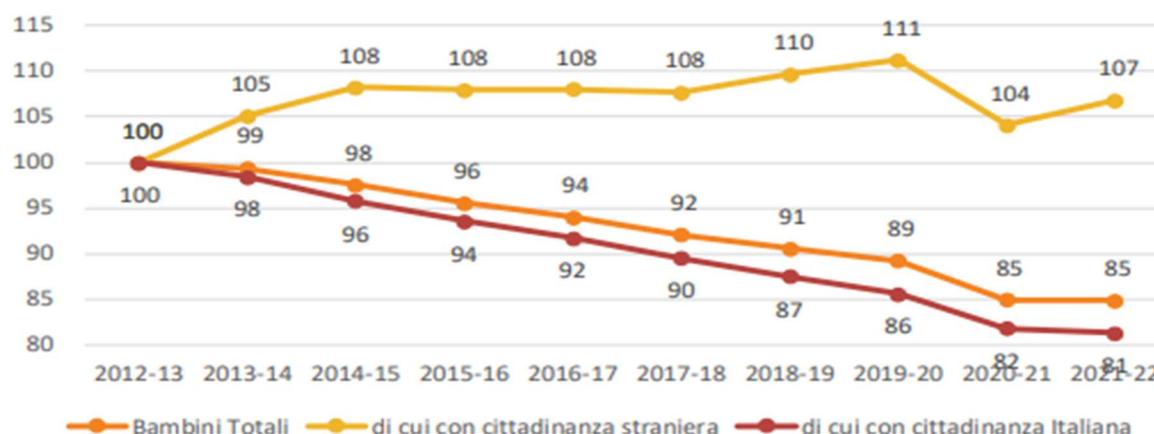
province	Servizi educativi per l'infanzia				Scuole dell'infanzia			
	Numero Servizi	Numero bambini al 31.12	Popolazione residente 0-3 (*)	Indice di presa in carico (Bambini / Popolazione *100)	Numero Scuole	Numero bambini al 31.12	Popolazione residente 3-6 (*)	Indice di presa in carico (Bambini / Popolazione *100)
Piacenza	64	1.436	5.903	24,3	100	6.158	6.687	92,1
Parma	126	3.616	9.968	36,3	142	9.818	11.105	88,4
Reggio Emilia	141	4.309	11.588	37,2	201	11.693	12.883	90,8
Modena	189	5.333	15.207	35,1	232	16.258	17.345	93,7
Bologna	299	8.837	21.108	41,9	344	22.130	23.438	94,4
Ferrara	80	2.078	5.730	36,3	113	5.928	6.476	91,5
Ravenna	110	2.897	7.523	38,5	114	8.138	8.558	95,1
Forlì-Cesena	112	2.713	7.711	35,2	150	8.562	8.980	95,3
Rimini	63	1.862	6.514	28,6	130	7.118	7.633	93,3
Emilia-Romagna	1.184	33.081	91.252	36,3	1.526	95.803	103.105	92,9

(*) Si ricorda che per popolazione residente 0-3 si intendono i bambini di età 0,12 anni compiuti e per popolazione residente 3-6 si intendono i bambini di età 3,4,5 anni compiuti.

Tab.8: Bambini nei servizi educativi e nelle Scuole dell'infanzia, totali e con cittadinanza non italiana per provincia – anno scolastico 2021/2022

province	Servizi educativi per l'infanzia (*)				Scuole dell'infanzia				Servizi e Scuole			
	N. Servizi	Bambini Totali	di cui con cittadinanza non italiana	% sul Totale	N. Scuole	Bambini Totali	di cui con cittadinanza non italiana	% sul Totale	Totale Servizi e Scuole	Bambini Totali	di cui con cittadinanza non italiana	% sul Totale
Piacenza	62	1.428	197	13,8	100	6.158	1.736	28,2	162	7.586	1.933	25,5
Parma	124	3.605	552	15,3	142	9.818	2.070	21,1	266	13.423	2.622	19,5
Reggio Emilia	140	4.304	346	8,0	201	11.693	2.202	18,8	341	15.997	2.548	15,9
Modena	175	5.255	388	7,4	232	16.258	3.707	22,8	407	21.513	4.095	19,0
Bologna	281	8.740	853	9,8	344	22.130	4.238	19,2	625	30.870	5.091	16,5
Ferrara	74	2.050	217	10,6	113	5.928	1.110	18,7	187	7.978	1.327	16,6
Ravenna	110	2.897	326	11,3	114	8.138	1.728	21,2	224	11.035	2.054	18,6
Forlì-Cesena	111	2.709	243	9,0	150	8.562	1.642	19,2	261	11.271	1.885	16,7
Rimini	62	1.859	54	2,9	130	7.118	995	4,0	192	8.977	1.049	11,7
Emilia-Romagna	1.139	32.847	3.176	9,7	1.526	95.803	19.428	20,3	2.665	128.650	22.604	17,6

Fig. 9: Bambini 0-6 totali, italiani e con cittadinanza non italiana nei servizi educativi e nelle Scuole dell'infanzia della Regione Emilia-Romagna - anni 2012-2013/2021-2022. **Confronto con numeri indici base primo anno della serie.



Dal punto di vista dei **servizi sanitari**, la bassa percentuale di emigrazione ospedaliera in altra regione rispetto ai valori medi regionali e nazionali, registrata nel 2020, evidenzia, anche in questo caso, i livelli di qualità raggiunti dal locale sistema sanitario. Per quanto riguarda la giustizia, infine, il sistema penitenziario di Modena presenta un tasso di **sovraffollamento delle carceri** inferiore rispetto alla media regionale e nazionale. Il dato medio combina tuttavia due situazioni molto distanti, con un indice di sovraffollamento più elevato (pari al 95,9% nel 2021) per la casa circondariale di Modena e su livelli più bassi (pari al 38,8%) per la casa di reclusione di Castelfranco Emilia.

Tab 9: Percentuale emigrazione ospedaliera in altra regione (residenti ricoverati in altra regione per ricoveri ordinari acuti sul totale dei residenti ricoverati) – anno 2020

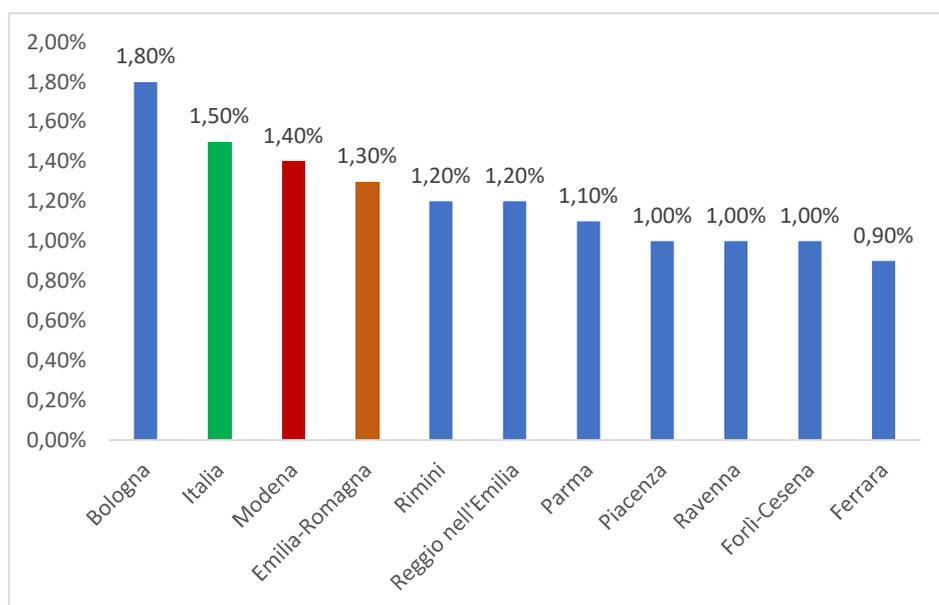
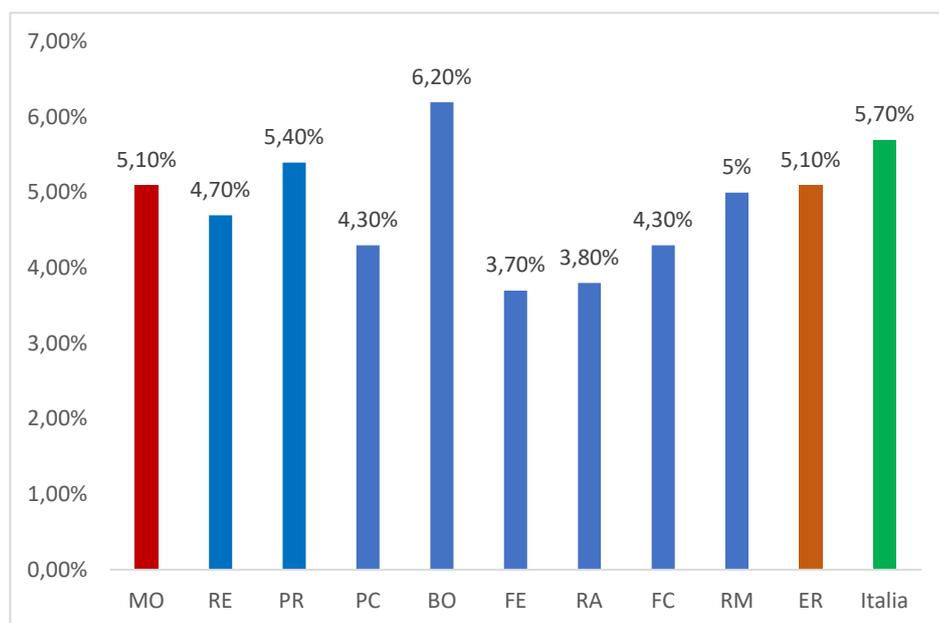
Indicatore	Prov. Modena	Reg. E-R.	Italia
Emigrazione ospedaliera in altra regione	4,60%	4,80%	7,30%

Tab. 10: Indice di sovraffollamento istituti di pena (detenuti presenti in istituti di detenzione per 100 posti disponibili definiti secondo la capienza regolamentare) –anno 2020

Indicatore	Prov. Modena	Reg. E-R.	Italia
Indice sovraffollamento istituti di pena	81.0%	108.8%	106.5%

3.2.9. Patrimonio culturale

Per quanto riguarda il **patrimonio culturale**, i dati della provincia di Modena mostrano alcune sofferenze rispetto alle medie regionali e nazionali, con riferimento, in particolare, alla densità e rilevanza del patrimonio museale (esposizioni permanenti ponderate per il numero di visitatori), la presenza di biblioteche e la dotazione di beni culturali, mentre si evidenziano situazioni positive per quanto riguarda l'industria creativa e culturale, con Modena che per valore aggiunto prodotto e numero di addetti nelle imprese culturali risulta seconda in regione, dietro soltanto alla provincia di Bologna.

Fig. 10: percentuale di addetti nelle imprese culturali per provincia – anno 2020**Fig. 11: percentuale valore aggiunto prodotto dal settore culturale per provincia - anno 2020**

3.2.10. Ambiente

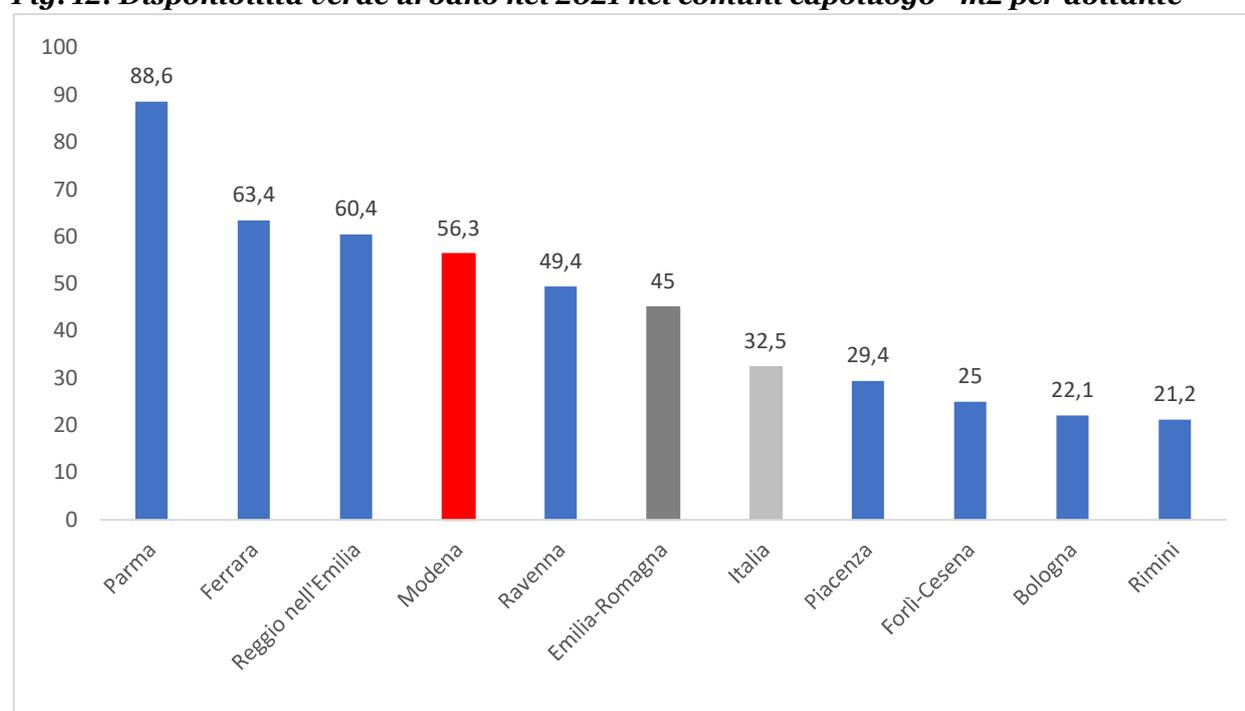
Dal punto di vista **ambientale**, la situazione della Regione Emilia-Romagna e della provincia di Modena appare piuttosto critica, soprattutto per quanto riguarda l'inquinamento dell'aria. La concentrazione di PM10 nelle città emiliano-romagnole è rimasta, infatti, sostanzialmente costante nel tempo e su livelli molto alti, con Modena che ha fatto registrare negli ultimi anni anche un lieve aumento. Infatti, nel 2021, tra le 101 città capoluogo italiane, Modena è risultata al decimo posto per concentrazione media di **PM10** (polveri fini) mentre nel 2022 la provincia di Modena ha fatto registrare la concentrazione media maggiore tra le provincie dell'Emilia-Romagna per PM10 e NO2 (diossido di azoto) e una tra le più alte concentrazioni medie di PM2.5 (polveri sottili), superando notevolmente i limiti previsti dall'OMS (Organizzazione Mondiale della Sanita) e che dovranno essere rispettati entro il 2030. Decisamente migliore appare, invece, la situazione sul versante della

disponibilità di verde urbano (calcolata in metri quadrati per abitante) che nella provincia di Modena è pari a 56,3, mentre la media regionale si attesta su 45 e quella nazionale su 32,5. Diametralmente opposta, invece, la situazione sulle aree protette, dove la regione Emilia-Romagna presenta i dati più bassi a livello nazionale, con Modena fanalino di coda per quota di territorio protetto tra le relative province. Dal punto di vista **energetico**, nonostante l'aumento tra il 2021 e il 2022 del numero di impianti e della potenza installata, in provincia di Modena la percentuale di energia proveniente da **fonti rinnovabili** resta bassa, a causa degli alti livelli di consumo legati più al settore industriale che domestico, che presenta nell'ultimo periodo una tendenza in diminuzione.

Tab. 11: Concentrazione media annuale PM10; PM2.5; NO2 nel 2022 (mg per mq)

Provincia	PM10	PM2.5	NO2
Bologna	25	16	23
Cesena	25		18
Ferrara	29	16	22
Forlì	25	14	20
Modena	33	18	27
Parma	30	16	23
Piacenza	31	22	22
Ravenna	27	16	16
Reggio Emilia	32	18	25
Rimini	29	16	25

Fig. 12: Disponibilità verde urbano nel 2021 nei comuni capoluogo - m2 per abitante



4. Gli indirizzi strategici

4.1. Il percorso di elaborazione

Il percorso di elaborazione e redazione del nuovo DSI 2024-2027 si è svolto in modo partecipato e inclusivo, con il coinvolgimento degli stakeholder interni ed esterni della Fondazione, per una lettura efficace non solo dei bisogni del territorio di riferimento, ma anche del contesto nazionale. Il coinvolgimento degli stakeholder non rappresenta un approccio episodico e limitato alla fase di redazione del DSI, ma la modalità ordinaria e ricorrente nella gestione dei programmi di attività della Fondazione che fa del dialogo, del coinvolgimento e della partecipazione la cifra distintiva del proprio operato.

Il documento conclusivo è frutto di una metodologia di lavoro basata su un approccio integrato di collaborazione tra gli organi ad indirizzo strategico ed operativo della Fondazione di Modena, che hanno operato attraverso la costituzione di tre commissioni tematiche miste (CdI-CdA). Commissioni che hanno sviluppato la riflessione strategica ognuna su una parola-chiave (**Persona**, **Cultura** e **Pianeta**), affiancate da una nuova **Commissione Programmazione e Valutazione**, istituita per fornire un supporto metodologico alle tre Commissioni tematiche, avvalendosi del contributo del CAPP – Centro Analisi Politiche Pubbliche dell’Università di Modena e Reggio Emilia.

Non si è trattato, peraltro, di un lavoro di elaborazione svolto solo internamente agli organi della Fondazione: si sono tenuti incontri di ascolto sia con esperti di livello nazionale e regionale capaci di portare un contributo di visione e scenario sugli ambiti d’intervento della Fondazione sia con rappresentanti di enti del territorio, al fine di mappare nuovi bisogni e ricevere stimoli e suggerimenti sul ruolo atteso della Fondazione nel prossimo futuro.

L’**approccio inclusivo** è stato quindi il segno distintivo del percorso di elaborazione del DSI 2024-2027 e continuerà a caratterizzare la Fondazione nelle successive fasi di implementazione, durante le quali il dialogo ricorsivo con gli stakeholder sarà primo strumento e stimolo al continuo aggiornamento e verifica delle progettualità avviate.

A livello metodologico, l’elaborazione del documento strategico è stata sviluppata secondo una classificazione che consente di condividere gli orientamenti all’azione attraverso un albero logico fondato su 4 livelli, all’interno dei quali si distribuiscono i vari elementi della programmazione (aree, sfide, obiettivi e azioni) e che, a loro volta, fanno riferimento a precisi documenti e funzioni degli Organi.

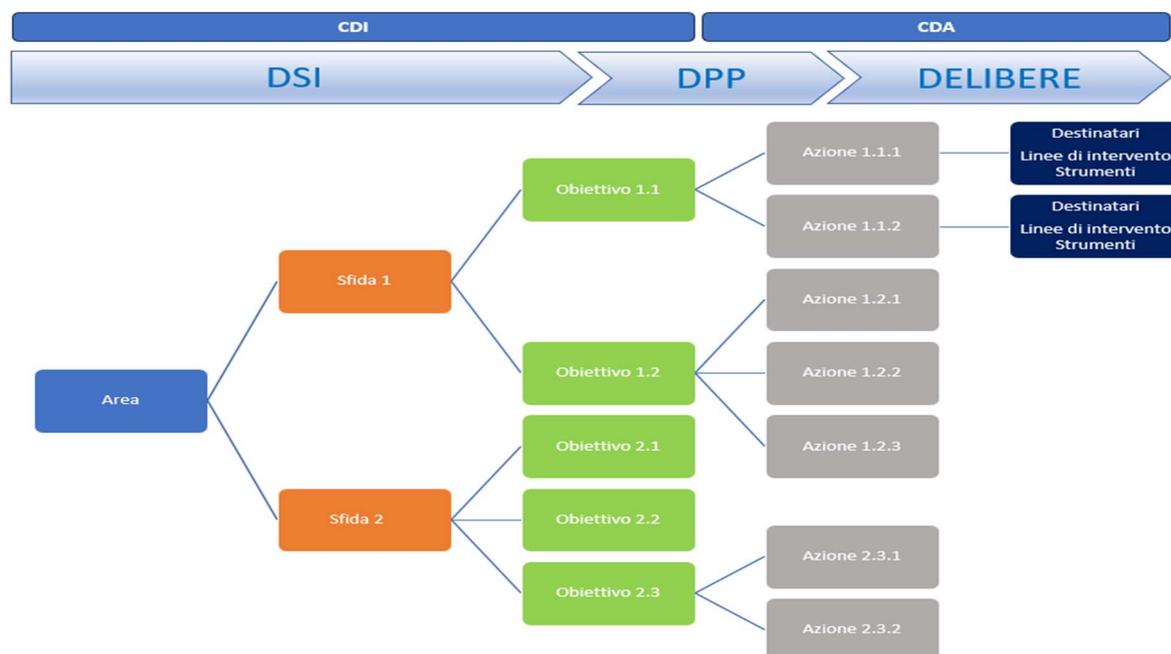
Al livello più alto, si trovano le **3 aree**, che sono identificate come Persona – Cultura – Pianeta. L’area è il perimetro più ampio, all’interno del quale, con progressiva specificazione, andranno collocati i successivi livelli operativi.

Scendendo di un piano, troviamo le **10 sfide** (4 nell’Area Persona, 3 nell’Area Cultura e 3 nell’Area Pianeta) a cui si aggiunge la sfida sulle Nuove Professionalità, trasversale rispetto alle tre aree; le sfide rappresentano le indicazioni strategiche e di principio che descrivono, in termini generali, un preciso ambito di intervento, fissano le mete dei successivi 4 anni e sono dunque obiettivi di lungo periodo.

Gli **obiettivi**, al terzo livello e raggruppati per sfide, definiscono gli scopi delimitati di intervento, che possono così essere messi in relazione alle azioni (operative/execution), a cui saranno collegati indicatori e target di riferimento per la misurazione dei risultati attesi. Gli obiettivi potranno essere ridefiniti nel corso del mandato, in conseguenza delle valutazioni in merito al contesto e alle attività svolte compiute dal Consiglio d’Indirizzo, così come potranno essere assegnate, di volta in volta, alcune priorità d’intervento rispetto alla matrice degli obiettivi, da formalizzare annualmente nel Documento Programmatico Previsionale (DPP) riferito a ciascun esercizio del mandato.

Le **azioni, infine**, sono le attività di competenza del CDA, ovvero le iniziative di natura erogativa e finanziaria attraverso le quali si intendono raggiungere gli obiettivi e i destinatari degli interventi e perseguire gli impegni di mandato.

Fig. 13: Processo di pianificazione, ruolo degli Organi ed elementi della programmazione



4.2. Le aree strategiche

Il lavoro di riflessione che ha visto coinvolti gli Organi della Fondazione con le relative Commissioni tematiche è servito a valutare l'attualità delle linee strategiche inserite nel precedente DSI 2021-2023 e a confermarne l'impianto strategico adottato, cercando tuttavia di meglio finalizzare le sfide a suo tempo individuate, focalizzandone gli ambiti, aggiornandone i contenuti o rimodulandone la portata. Nella sostanza, le sfide individuate sono in tutto 11 (4 nell'Area Persona, 3 nell'Area Cultura, 3 nell'Area Pianeta e 1 "trasversale" alle tre aree), ed è rimasto il collegamento funzionale a uno o più degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell'Agenda ONU 2030. Rispetto alla precedente programmazione, all'interno dell'Area Cultura è stata introdotta una nuova sfida, denominata "Cultura e Benessere sociale", dedicata al welfare culturale e all'azione trasformativa dell'arte, in grado di rigenerare comunità e territori. È stata inoltre introdotta una nuova sfida, trasversale rispetto alle tre aree tematiche e dedicata al tema delle "Nuove professionalità" che, in linea con la transizione ecologica e digitale dell'economia, interesseranno non soltanto i cosiddetti "green jobs", ma anche il mondo dei servizi alla persona e quello dell'industria culturale e creativa.

All'interno di ogni area di intervento sono state definite delle finalità generali, a loro volta correlate a precise sfide ed SDGs. Al riguardo, si fornisce di seguito una sintetica matrice delle relazioni tra aree ed SDGs, mentre nel successivo paragrafo verrà esplicitato il collegamento tra sfide e obiettivi di sostenibilità

Fig. 14: Aree, Sfide ed SDGs

PERSONA	CULTURA	PIANETA	NUOVE PROFESSIONALITA'
SDGs PRIORITARI	SDGs PRIORITARI	SDGs PRIORITARI	SDGs PRIORITARI
<ul style="list-style-type: none"> - 3 Salute e benessere - 4 Istruzione di qualità 	<ul style="list-style-type: none"> - 4 istruzione di qualità - 8 lavoro dignitoso e 	<ul style="list-style-type: none"> - 2 sconfiggere la fame - 3 salute e benessere 	<ul style="list-style-type: none"> - 4 istruzione di qualità - 8 lavoro dignitoso e

<ul style="list-style-type: none"> - 5 Parità di genere - 8 lavoro dignitoso e crescita economica - 10 ridurre le disuguaglianze 	<ul style="list-style-type: none"> crescita economica - 10 ridurre le disuguaglianze - 11 città e comunità sostenibili 	<ul style="list-style-type: none"> - 4 istruzione di qualità - 6 acqua pulita e igiene - 7 energia pulita e accessibile - 8 lavoro dignitoso - 9 imprese, innovazione e infrastrutture - 11 città e comunità sostenibili - 12 consumo e produzione responsabili - 13 lotta al cambiamento climatico 	<ul style="list-style-type: none"> crescita economica - 12 consumo e produzione responsabili - 13 lotta al cambiamento climatico
<p>SDGS TRASVERSALI 1 sconfiggere la povertà; 2 sconfiggere la fame; 4 istruzione di qualità; 5 parità di genere; 8 lavoro dignitoso e crescita economica; 9 imprese innovazione e infrastrutture; 11 città e comunità sostenibili; 13 lotta al cambiamento climatico</p>			

4.3. L'Area Persona

Sul Paese, già colpito dalla riduzione della disponibilità di fondi pubblici e dalle restrizioni delle politiche di welfare, in ambiti come salute, educazione, qualità della vita e lavoro si osservano le ripercussioni di disuguaglianze crescenti e nuove povertà. Fondazione di Modena, a partire da una inderogabile esigenza di **giustizia sociale**, favorisce azioni a sostegno di un **nuovo welfare**, inclusivo e di prossimità, capace di raggiungere ogni ambito della vita dell'individuo: dai luoghi dell'**abitare** alla dignità e alla sicurezza sul **lavoro**, dall'**educazione civica** alla costruzione del senso **appartenenza alla comunità**. In sintonia con gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell'Agenda 2030 dell'ONU, la Fondazione promuove **l'innovazione e la trasformazione resiliente**, favorendo la creazione di reti sia a livello locale che internazionale.

Sfida 1: Welfare Inclusivo

Allineamenti SDGs:

3 salute e benessere – 5 parità di genere – 10 ridurre le disuguaglianze

Descrizione sfida

Fondazione di Modena sostiene l'innovazione e il rafforzamento del welfare territoriale attraverso il metodo della **co-programmazione**, promuovendo la collaborazione tra **oggetti pubblici, organizzazioni del terzo settore e soggetti privati**, per garantire un sostegno più efficace alle persone in **condizioni di vulnerabilità, marginalità e svantaggio**.

Promuove il **contrasto alle disuguaglianze**, favorendo l'accesso alle opportunità e ai diritti attraverso interventi innovativi, inclusivi e personalizzati, anche di bassa soglia, al fine di responsabilizzare gli utenti e favorire un loro pieno coinvolgimento nei percorsi d'inclusione.

Favorisce il **protagonismo dei cittadini, la promozione del volontariato e dell'associazionismo, il coinvolgimento attivo della comunità**, in una prospettiva di sostenibilità sociale ed economica e di maggiore coesione sociale, con attenzione alla solidarietà fra territori, a livello regionale, nazionale e internazionale.

Gli Obiettivi:

- 1.1. Aumentare **l'inclusione sociale**, con particolare attenzione alle persone in condizioni di **vulnerabilità, marginalità e svantaggio**, attraverso un approccio multidimensionale di **innovazione** del welfare territoriale, in grado di prevenire e gestire situazioni di fragilità.
- 1.2. Sostenere **la prevenzione e il contrasto alla discriminazione e alla violenza di genere**, contribuire a migliorare il sistema di servizi a supporto e protezione delle vittime, favorire percorsi di autonomia ed emancipazione.
- 1.3. Favorire la piena **integrazione delle persone straniere**, valorizzare le seconde generazioni, contrastare il razzismo e sostenere la **cooperazione internazionale**.
- 1.4. Supportare le persone con **disabilità**, sostenendo percorsi di **autonomia** e di **contrasto alla non autosufficienza**.
- 1.5. Promuovere forme di **invecchiamento attivo**, sostenendo **benessere, partecipazione e inclusione delle persone anziane** nella società, con particolare attenzione ai temi delle disuguaglianze e della protezione sociale.
- 1.6. Qualificare le strutture di servizio in un'ottica di **welfare territoriale** attraverso un sistema di interventi centrati sulla persona; promuovere le **reti di assistenza, formali e informali**, dei servizi a domicilio, favorendo una completa integrazione fra interventi di tipo medico-sanitario e quelli legati al benessere sociale della persona e dei suoi caregiver.
- 1.7. Contribuire al **miglioramento delle condizioni di salute** della popolazione aumentando la qualità delle prestazioni, con lo sviluppo della medicina di genere, la personalizzazione delle cure, ed una migliore efficienza dei servizi sociosanitari; sostenere le **attività di prevenzione e di promozione della salute**, nella sua accezione più ampia di benessere psico-fisico, anche attraverso la promozione di comportamenti corretti e di sani stili di vita fin dai primissimi anni di età.
- 1.8. Incoraggiare il **volontariato** e rafforzare la **cultura del dono** come elemento di sostenibilità degli enti non profit, promuovendo **percorsi di miglioramento organizzativo**, in collaborazione con i relativi enti di servizio e altri soggetti pubblici o privati, facilitando in questo modo la costruzione di **reti generative** di benessere per la comunità.
- 1.9. Promuovere lo **sport come strumento di formazione, inclusione e sviluppo** della comunità, favorendo **l'accesso all'attività motoria** specie per quei soggetti a rischio di esclusione; contribuire alla **riqualificazione degli spazi** (indoor e outdoor) adibiti all'attività sportiva per migliorarne la **sostenibilità sociale, ambientale ed economica**.

Sfida 2: Comunità Educante

Allineamenti SDGs:

4 istruzione di qualità – 5 parità di genere – 10 ridurre le disuguaglianze – 12 consumo e produzione responsabili – 13 lotta al cambiamento climatico

Descrizione sfida

Fondazione di Modena, con lo sguardo rivolto al futuro delle persone e del territorio, promuove nel campo dell'educazione modelli di intervento volti ad **arricchire e rendere più efficace l'offerta formativa** sul territorio favorendo, al contempo, un impatto su larga scala volto alla **coesione sociale**.

Promuove interventi improntati al **rispetto delle differenze** e indirizzati al **contrasto alle disuguaglianze e alla povertà educativa**.

Promuove **opportunità di crescita e accesso alla conoscenza** per tutti gli individui, dall'infanzia all'adolescenza, fino all'inserimento nel mondo del lavoro e lungo l'intero arco della vita, sia attraverso percorsi di **apprendimento e partecipazione** che con il **sostegno alla genitorialità e alle famiglie**.

Gli Obiettivi:

2.1. Ampliare e potenziare i **servizi educativi, di accompagnamento e di cura** per bambine e bambini **nella fascia 0-6 anni**, con particolare attenzione ai territori disagiati e al supporto delle **famiglie vulnerabili**.

2.2. Promuovere l'educazione e lo **sviluppo dei processi formativi** attraverso il sostegno a progetti e interventi tesi a migliorare i **contesti educativi e i luoghi dell'apprendimento**.

2.3. Promuovere **l'inclusione e l'accesso** ai percorsi educativi formali e informali, con particolare riferimento a tutte le forme di disabilità, **valorizzando diversità e differenze** e contribuendo a rendere gli ambienti di apprendimento dei luoghi aperti, inclusivi e funzionali alle esigenze di tutti.

2.4. **Contrastare la povertà educativa e la dispersione scolastica**, promuovendo il benessere, la crescita e l'orientamento di giovani e adolescenti, con particolare attenzione a quelli a rischio, al fine di prevenire ogni forma di disagio.

2.5. Sostenere progetti in grado di promuovere forme di **cittadinanza attiva, educazione al genere** o welfare generativo, che valorizzino **la partecipazione e il protagonismo** di ragazze e ragazzi, e la formazione di una cultura rispettosa delle differenze e della parità di genere.

2.6. Favorire la crescita delle nuove generazioni mediante azioni dedicate all'educazione con le nuove tecnologie, anche attraverso lo sviluppo delle attività svolte da "**FEM - Future Education Modena**" quale centro internazionale per l'innovazione in campo educativo, con specifico impatto sulla comunità locale e le istituzioni scolastiche di ogni ordine e grado.

Sfida 3: Abitare Sociale

Allineamenti SDGs:

3 salute e benessere – 11 città e comunità sostenibili

Descrizione sfida

Fondazione di Modena promuove e sostiene risposte ai bisogni delle persone in **situazione di vulnerabilità e disagio abitativo**, attraverso modalità diverse e articolate su dimensioni **immobiliari, economiche, sociali e sanitarie**, rivolte alla piena applicazione dei diritti individuali e collettivi.

Favorisce la realizzazione di progetti in cui l'abitare si esprime come **opportunità di trasformazione** per l'intero territorio secondo principi di **sostenibilità sociale e ambientale** in una logica di comunità e di prossimità.

Gli Obiettivi:

3.1. Favorire progetti di **sostegno a favore di famiglie e singoli a basso reddito o in condizioni di povertà**, anche attraverso la promozione di azioni volte al risparmio energetico.

3.2. Promuovere **l'accesso delle fasce deboli al mercato dell'affitto**, anche con strumenti che facilitano l'incontro tra domanda e offerta.

3.3. Favorire il **diritto all'abitazione** con il sostegno a percorsi di accompagnamento verso l'autonomia possibile, con particolare attenzione a specifiche categorie di soggetti fragili.

3.4. Aderire alla costruzione di partnership e reti a livello regionale e nazionale per la realizzazione di **housing sociale e cohousing**, anche in un'ottica innovativa e generativa del patrimonio immobiliare esistente per destinarlo a nuclei famigliari a reddito medio basso.

Sfida 4: Lavoro Dignitoso

Allineamenti SDGs:

3 salute e benessere – 8 lavoro dignitoso e crescita economica – 10 ridurre le disuguaglianze

Descrizione sfida

Fondazione di Modena promuove opportunità di vita inclusive a favore sia delle persone in condizioni di svantaggio che di tutti i cittadini, mettendo al centro della propria iniziativa **il lavoro dignitoso, equo, sicuro, libero e rispettoso dei diritti**.

Realizza e promuove azioni in stretto raccordo con tutti i soggetti pubblici e privati e della società civile, attraverso percorsi e progetti dedicati, in grado di rimuovere ostacoli, **accrescere la qualità dell'occupazione**, valorizzare ed arricchire le risorse personali e professionali al fine di favorire un efficace progetto di vita per il singolo e ravvivare il tessuto sociale del territorio.

Gli Obiettivi:

4.1. Promuovere la cultura del rispetto, delle parità e delle **pari opportunità tra generi** nella partecipazione e nello sviluppo della **carriera lavorativa**, anche attraverso progetti che sostengano **il lavoro di cura** in famiglia, la riduzione delle **conflittualità famigliari** e una equilibrata **conciliazione** fra tempi di vita e tempi di lavoro.

4.2. Favorire azioni di **orientamento, esplorazione e qualificazione**, nonché volte allo sviluppo di **conoscenze e competenze trasversali** per l'inserimento o il reinserimento nel mondo del lavoro.

4.3. Accrescere il benessere e la **qualità della vita delle persone diversamente abili** o in condizioni di svantaggio e creare opportunità di inclusione sociale attraverso l'inserimento nel mondo del lavoro, favorendone l'accesso, la permanenza e la **qualificazione professionale**.

4.4. Sviluppare una **risposta integrata e multidimensionale** al problema delle nuove disuguaglianze e vulnerabilità mediante la messa a punto di percorsi anche personalizzati di **inclusione lavorativa per persone inoccupate e disoccupate**.

4.4. L'Area Cultura

Le crisi, che con sempre maggiore frequenza investono il nostro territorio, fanno emergere il valore della **cultura come patrimonio collettivo**, necessario al **benessere** della società e occasione per una piena applicazione dei diritti generati dalla conoscenza. Fondazione di Modena intende incidere sulla **vita delle persone** e della **comunità** anche attraverso la cultura, **bene sociale** e leva in grado di generare valore per tutti. Per questo Fondazione sostiene nuovi approcci al patrimonio culturale in tutte le sue forme, passando da uno stile conservativo a un'**attitudine generativa** che si interroghi sui bisogni presenti e futuri della comunità.

Sfida 5: Patrimonio Dinamico

Allineamenti SDGs:

8 lavoro dignitoso e crescita economica – 11 città e comunità sostenibili - 13 lotta al cambiamento climatico

Descrizione sfida

Fondazione di Modena sostiene una **concezione dinamica e innovativa** del patrimonio culturale, materiale e immateriale, del paesaggio e della sinergia tra le testimonianze del passato e i valori delle comunità, in un'ottica di consapevolezza e crescita sociale.

Promuove interventi di conservazione, il turismo e la valorizzazione del territorio, adottando e applicando coerentemente nuove tecnologie.

Sostiene un approccio innovativo alla rigenerazione, gestione e fruizione del patrimonio attraverso azioni continuate nel tempo, capaci di tutelare il patrimonio e valorizzare il ruolo attivo della comunità.

Gli Obiettivi:

5.1. **Tutelare e ripensare il patrimonio culturale materiale** attraverso il sostegno a interventi di rifunzionalizzazione e valorizzazione di spazi e strutture.

5.2. Completare la **riqualificazione** dell'ex ospedale Sant'Agostino nel nuovo Polo per l'arte, la cultura e l'innovazione e sostenere lo sviluppo della **Fondazione AGO - Modena Fabbriche Culturali**, in collaborazione con il Comune di Modena e l'Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia.

5.3. Rendere accessibili **cultura e conoscenza** attraverso la valorizzazione di **progetti e iniziative** che stimolino **aggregazione e sviluppo delle relazioni** nella comunità.

5.4. **Salvaguardare l'identità e il patrimonio culturale immateriale** (es. usi, costumi, tradizioni locali...) attraverso progetti e iniziative che ne diffondano la conoscenza e facilitino la trasmissione fra generazioni, in una prospettiva di **rivitalizzazione, animazione e attrattività** del territorio.

Sfida 6: Cultura Creativa

Allineamenti SDGs:

4 istruzione di qualità– 8 lavoro dignitoso e crescita economica

Descrizione sfida

Fondazione di Modena promuove la **diffusione della creatività** e delle pratiche artistiche nel e del territorio, sostiene e mette in luce le produzioni artistiche e performative delle realtà qui maggiormente radicate.

Valorizza l'arte come linguaggio che permetta ai più giovani di comprendere il mondo e di esserne protagonisti anche attraverso incubatori di competenze dove le **nuove generazioni** possano coltivare e sviluppare i loro **talenti**.

Sostiene il **radicamento e la crescita dell'impresa culturale e creativa locale**, come un elemento che produce evoluzione e diffusione dei saperi, sviluppo economico e sociale, formazione professionale anche in chiave di nuove competenze digitali.

Incentiva la contaminazione e il fare **rete** tra protagonisti della cultura e del territorio trasformandole in **alleanze strategiche**.

Gli Obiettivi:

6.1. Stimolare la creatività e **promuovere le pratiche artistiche e performative**, grazie al sostegno di soggetti e iniziative capaci di **accrescere l'offerta culturale** sul territorio.

6.2. Sostenere la **nascita e la crescita dell'impresa culturale**, con la finalità di realizzare e consolidare reti e alleanze strategiche territoriali e sovraterritoriali.

6.3. Valorizzare il **protagonismo e i talenti delle nuove generazioni** mediante lo sviluppo di progettualità ad esse dedicate e il sostegno ad attività di formazione, orientamento e accompagnamento nel mondo del lavoro attraverso hub creativi in cui sperimentare e far crescere le competenze artistico/culturali.

Sfida 7: Cultura e Benessere sociale

Allineamenti SDGs:

3- salute e benessere - 4 istruzione di qualità- 10 ridurre le disuguaglianze – 11 città e comunità sostenibili

Descrizione sfida

Fondazione di Modena sostiene la cultura come strumento fondamentale per una migliore qualità della vita di tutti i cittadini, come risorsa utile ad alimentare coesione sociale, stimolare l'incontro di culture diverse, **generare diritti e benessere individuale e collettivo.**

Favorisce e promuove il **ruolo della cultura**, come **fattore di sviluppo** dell'intera comunità, motore essenziale per costruire una **nuova cittadinanza attiva** e superare le disuguaglianze, sostenendo quelle progettualità culturali capaci di uscire dai luoghi canonici di rappresentazione per aprirsi al territorio e ridurre così le distanze tra i luoghi di cultura e i cittadini, anche quelli più svantaggiati, contribuendo ad **allargare i pubblici con il coinvolgimento di tutte le energie sociali e culturali.**

Gli Obiettivi:

7.1. Promuovere la **partecipazione attiva dell'intera comunità** attraverso progettualità culturali che si sviluppino con particolare attenzione ai soggetti **fragili e svantaggiati**, in una prospettiva di **superamento delle disuguaglianze e di incontro fra culture diverse.**

7.2. Avvicinare **nuovi pubblici** all'esperienza artistica stimolando progetti che valorizzino **luoghi di rappresentazione non canonici e periferici**, capaci anche di coinvolgere le energie sociali e culturali del territorio.

4.5. L'Area Pianeta

Il problema del rapporto dell'uomo con l'ambiente, di vitale rilievo, si impone con urgenza sempre più stringente. Restando fedele alla sua vocazione a operare per il bene comune, la Fondazione è pronta a portare il proprio contributo sostenendo azioni mirate alla **protezione del Pianeta** e dando valore al futuro delle **nuove generazioni**. Queste azioni, capaci di un forte impatto ambientale, sociale ed economico, rispondono agli obiettivi fondamentali dello **sviluppo sostenibile** e concorrono alla crescita di una coscienza ecologica diffusa, favoriscono un ambiente attento al **benessere** della persona, incentivano una **ricerca scientifica innovativa e interdisciplinare**, promuovono processi economici responsabili sul piano ecologico, nel rispetto dei principi di **equità sociale e pari opportunità.**

Sfida 8: Città Sostenibili

Allineamenti SDGs:

3 salute e benessere- 6 acqua pulita e igiene – 7 energia pulita e accessibile – 8 lavoro dignitoso e crescita economica – 11 città e comunità sostenibili - 12 consumo e produzione responsabili - 13 lotta al cambiamento climatico – 16 pace, giustizia e istituzioni solide

Descrizione sfida

Fondazione di Modena contribuisce alla **sostenibilità dell'ambiente urbano**, promuovendo azioni che garantiscono la **qualità dell'ambiente e della vita**, l'uso sostenibile delle risorse e dell'energia, e accrescono il benessere delle persone.

Agisce per restituire una maggiore **vivibilità degli spazi urbani** in un'ottica di maggiore sostenibilità facilitando l'introduzione di tecnologie innovative e nuove competenze mirate alla **mitigazione e all'adattamento** agli impatti del cambiamento climatico.

Favorisce e promuove l'adozione consapevole di corretti **stili di vita** e si adopera per migliorare la **fruibilità dei servizi di base** per i cittadini, creando così nuove opportunità di benessere economico, sociale ed ambientale.

Gli Obiettivi:

8.1. Rafforzare i processi di **adattamento e di mitigazione al cambiamento climatico** del territorio attraverso il sostegno a progetti e azioni che mirino altresì all'efficientamento energetico e alla riduzione delle emissioni di gas climalteranti e inquinanti; in questo senso una particolare attenzione potrà essere riservata alla promozione e sviluppo di comunità energetiche territoriali.

8.2. Promuovere nuove abitudini e **stili di vita sostenibili** con particolare riguardo alle **giovani generazioni** e ai soggetti fragili.

8.3. Contribuire alla **tutela** e alla **riqualificazione** del patrimonio ambientale, anche con azioni in linea con gli indirizzi nazionali e internazionali in tale ambito, come la salvaguardia della biodiversità, una più ampia fruizione del verde pubblico, l'uso sostenibile delle risorse idriche e naturali.

Sfida 9: Impulso alla Ricerca Scientifica

Allineamenti SDGs:

2 sconfiggere la fame – 3 salute e benessere – 4 istruzione di qualità - 7 energia pulita e accessibile – 8 lavoro dignitoso - 9 industria, innovazione e infrastrutture – 13 lotta al cambiamento climatico – 15 la vita sulla terra

Descrizione sfida

Fondazione di Modena sostiene **progetti di ricerca innovativi**, possibilmente **interdisciplinari**, finalizzati all'avanzamento della conoscenza scientifica e con particolare attenzione alla ricaduta concreta sul territorio sotto il **profilo ambientale, sociale, della salute e del lavoro**.

Contribuisce al **progresso scientifico e tecnologico** con attenzione a tematiche di respiro europeo e internazionale e **promuove l'ingresso dei giovani nella ricerca** e l'attrazione di talenti, stimolando l'interazione tra il mondo della ricerca e il mondo del lavoro.

Gli Obiettivi:

9.1. **Incentivare la qualità della ricerca scientifica** e facilitare linee di ricerca di livello nazionale e internazionale mediante il sostegno a progetti di carattere innovativo e possibilmente interdisciplinare, promossi dall'Università di Modena e Reggio Emilia e/o da altri qualificati soggetti sul territorio.

9.2. **Supportare la formazione alla ricerca** e la crescita di giovani ricercatori, anche attraverso il sostegno di borse di studio per **percorsi di dottorato**, nella prospettiva di incentivare il riconoscimento e l'attrattività, anche in chiave internazionale, dell'Università di Modena e Reggio Emilia.

9.3. Rafforzare la capacità di reperimento di **fondi nazionali e internazionali per la ricerca**, contribuendo a migliorare i processi per la presentazione e gestione dei progetti e sostenendo azioni volte a incrementare **l'attrattività** dell'Università di Modena e Reggio Emilia anche per il tramite di enti e/o strutture appositamente costituite.

9.4. Contribuire alla creazione di un **ambiente incentivante per la ricerca** scientifica attraverso la disponibilità di nuove strumentazioni ad alto livello tecnologico in grado di assicurare la competitività dei gruppi di ricerca dell'Università di Modena e Reggio Emilia.

9.5. Contribuire allo sviluppo delle attività di **Terza Missione**, volte in particolare a facilitare il **trasferimento di conoscenze e competenze** dal mondo universitario al contesto socioeconomico di riferimento.

Sfida 10: Sviluppo Sostenibile

Allineamenti SDGs:

5 parità di genere – 7 energia pulita e accessibile – 8 lavoro dignitoso e crescita economica – 9 industria, innovazione e infrastrutture - 15 vita sulla terra.

Descrizione sfida

Fondazione di Modena promuove il cambio di paradigma volto a identificare la **tutela e la valorizzazione dell'ambiente** come opportunità per una **rinnovata idea di crescita**.

Promuove la diffusione di una **coscienza ambientale attiva**, investendo sui **giovani** come motori del cambiamento.

Favorisce **la transizione ecologica** e l'emergere di nuove pratiche di **economia verde e circolare** stimolando la diffusione di nuove competenze e professionalità.

Promuove idee e azioni tese a diminuire il divario tra la **dimensione locale e quella internazionale** e, in linea con la programmazione europea, a favorire l'accesso a **nuove professioni rispettose dell'ambiente** e capaci di generare cambiamenti necessari e positivi per affrontare le complesse sfide della società.

Gli Obiettivi:

10.1. Promuovere il **concetto di economia circolare**, anche attraverso il sostegno di progetti che incentivino pratiche di riutilizzo e riciclo, riducendo altresì costi, sprechi, rifiuti e danni all'ambiente.

10.2. Sostenere studi e ricerche in grado di delineare **l'evoluzione degli scenari in campo ambientale** - grazie anche all'utilizzo di sistemi e centri nazionali su raccolta ed elaborazione di dati - contribuendo ad individuare modalità e strumenti per rafforzare la **resilienza dei territori** agli impatti del cambiamento climatico.

10.3. Valorizzare, in collaborazione con enti e soggetti preposti, il **turismo sostenibile**, attraverso il supporto di iniziative volte alla **conservazione, conoscenza, valorizzazione e fruizione del patrimonio naturale**.

10.4. Diffondere la consapevolezza ambientale sostenendo e incentivando la formazione di una **cultura ambientale diffusa** a tutta la comunità, con particolare attenzione all'educazione delle **nuove generazioni**, da perseguire anche attraverso strumenti quali le alleanze e i patti educativi territoriali.

4.6. Nuove Professionalità: sfida e obiettivi

Data la trasversalità del tema legato all'aggiornamento delle competenze lungo le traiettorie individuate dalla sostenibilità (economica, ambientale e sociale) e dalla transizione digitale, **si ritiene di dare alla sfida sulle “Nuove professionalità” una valenza di carattere generale**, declinabile trasversalmente su tutte e tre le Aree strategiche di riferimento (Persona, Cultura, Pianeta), investendo sulla **formazione e l'innovazione delle competenze**, alla luce delle sfide poste dalle nuove tecnologie, dal digitale e dall'esigenza di tutela dell'ambiente.

Sfida 11 trasversale: Nuove Professionalità

Allineamenti SDGs:

4 istruzione di qualità – 8 lavoro dignitoso e crescita economica – 12 consumo e produzione responsabili - 13 lotta al cambiamento climatico

Descrizione sfida

Fondazione di Modena, tenendo assieme antichi saperi e nuove conoscenze e in un'ottica di sostenibilità economica e ambientale, promuove la formazione delle **nuove professionalità** attraverso la disseminazione di conoscenze presso le giovani generazioni.

Supporta lo sviluppo di nuove **competenze digitali, tecnologiche, creative, sociali, civiche e gestionali**, proposte dai primi livelli di istruzione alla formazione universitaria e post-universitaria, quale base per la crescita di nuove forme di **imprenditorialità** e di **occupazione**.

Promuove l'offerta alle fasce di popolazione giovanile di **approcci multidisciplinari**, attenti alla **parità di diritti e opportunità, sostenibili** e ispirati a un corretto rapporto con **l'ambiente**.

Gli Obiettivi:

11.1. Promuovere **progetti volti all'acquisizione di nuove competenze** nell'ambito sia dei percorsi scolastici che della formazione professionale e specialistica, funzionali a un **inserimento con le appropriate qualifiche nel mondo del lavoro**, alla luce dei relativi mutamenti legati alla **transizione ecologica e digitale**.

11.2. Contribuire, anche attraverso la promozione di studi o ricerche, alla individuazione delle **competenze e dei profili professionali emergenti** coerenti con **i principi di sostenibilità sociale, economica e ambientale** previsti dalla normativa nazionale ed europea e necessari a imprese ed enti, con una particolare attenzione alle **"professioni green"**.

11.3. Promuovere proposte formative che coniughino i saperi specialistici dei diversi profili professionali con gli **aspetti gestionali e tecnologici**, al fine di favorire lo sviluppo di nuove figure professionali, più in linea con l'evoluzione dei linguaggi.

11.4. Supportare lo sviluppo delle **competenze sociali e civiche** e la loro integrazione nei profili professionali, al fine di rendere effettiva la **partecipazione costruttiva** alle attività della comunità e consapevole la presenza nel mondo del lavoro.

4.7. L'attività di monitoraggio e valutazione

Con l'adozione del nuovo DSI 2024-2027 prosegue l'attività di approfondimento sui temi dell'impatto sociale e sul ruolo che questa modalità di lavoro ha sulla programmazione strategica.

La valutazione rappresenta il naturale collegamento tra la funzione di pianificazione strategica e quella di gestione operativa, fornendo indicazioni utili all'attività d'indirizzo della prima e raccogliendo dati ed evidenze per lo svolgimento della seconda. Per la Fondazione la valutazione

assolve quindi a due tipi di scopo: da un lato, rendicontare come sono state utilizzate le risorse (input), per quali attività sono state impiegate e a che tipo di realizzazione (output) hanno portato e, dall'altro, fornire conoscenza rispetto agli esiti e agli effetti, anche di medio-lungo periodo, che i progetti sostenuti hanno generato, al fine di supportare l'attività di programmazione dei periodi a venire, imparando dall'esperienza e mostrando quali iniziative hanno funzionato e quali no.

Sia per il primo tipo di valutazione, che può essere svolta anche nel corso del progetto, che per il secondo, la Fondazione è costantemente impegnata ad affinare i propri strumenti e le proprie competenze, e contestualmente a lavorare con i beneficiari per migliorare anche le loro capacità in quest'ambito, consapevole che per un ente di erogazione l'impatto prodotto è dato, in particolar modo, dall'impatto che i suoi beneficiari hanno saputo generare sul territorio.

In questo senso, nel corso del 2023 è stata costituita la nuova **Commissione Programmazione e Valutazione**, allo scopo di **supportare e armonizzare**, sotto il profilo **metodologico**, i lavori delle Commissioni tematiche con riferimento alle attività di programmazione e valutazione. Il compito della Commissione è, in particolare, quello di fornire, con il supporto del Centro Analisi Politiche Pubbliche (CAPP) di UNIMoRe, una mappa e una serie di strumenti alle singole Commissioni tematiche che consenta loro, muovendo anche da significativi dati di contesto e qualificate testimonianze, di elaborare al meglio sfide e obiettivi della Fondazione, cui collegare azioni d'intervento dotate di un coerente sistema di indicatori. Dalla Commissione vengono prodotte linee guida per armonizzare gli approcci di area, informazioni sistematiche e il più possibile standardizzate, indicazioni sull'aderenza obiettivi-risultati e su come costruire un'efficace attività di monitoraggio e valutazione (sia quantitativa che qualitativa), supportando così le Commissioni tematiche nel definire obiettivi con metriche condivise e verso i quali orientare l'azione, ma anche possibili variabili di risultato in formato già fruibile e di agevole disseminazione. Oltre alla circolazione di dati, analisi e documenti, il collegamento funzionale con le Commissioni tematiche è garantito dalla **presenza dei Coordinatori** di quest'ultime in seno alla Commissione Programmazione e Valutazione.

5. La gestione del patrimonio

5.1. La situazione dei mercati finanziari

L'attuale quadro economico e finanziario caratterizzato da un'elevata volatilità dei mercati necessita di risposte tempestive di allocazione e riallocazione del portafoglio finanziario anche in chiave dinamica. Infatti, in un contesto già segnato dalle tensioni geopolitiche internazionali e dal nervosismo crescente per le attese di una maggiore restrizione delle politiche monetarie delle Banche centrali, necessarie a contrastare l'inflazione sempre più alta, hanno amplificato la volatilità stessa dei mercati finanziari, le cui prospettive macroeconomiche sono già influenzate da revisioni ribassiste sia per gli effetti negativi sul potere di acquisto delle famiglie a causa di un'inflazione crescente e di maggiori costi da sostenere in campo energetico sia per la crescente incertezza lato imprese correlata all'indebolimento generalizzato della domanda.

5.2. L'allocazione strategica del patrimonio

Il corretto impiego delle risorse che costituiscono il patrimonio di una fondazione di origine bancaria rappresenta la modalità che consente il sostegno di insostituibili iniziative di utilità sociale. Per questa ragione, le Fondazioni sono tenute a gestire il patrimonio in maniera oculata e seguendo principi di prudenza contabile, che ne preservino il valore nel tempo. Una buona gestione del patrimonio è dunque la condizione indispensabile **per sostenere l'attività erogativa in un orizzonte temporale di lungo periodo**, garantendo **flussi finanziari omogenei nel tempo** consentendo per questa via stabilità e durevolezza nell'azione dei beneficiari.

Nella gestione del patrimonio, così come prescritto dal Protocollo ACRI-MEF e recepito all'articolo 6 dello Statuto, la Fondazione manterrà **un'appropriata diversificazione degli investimenti** operando secondo **principi di trasparenza e moralità** e secondo **criteri prudenziali** di gestione del rischio, in modo da conservare il valore del patrimonio stesso ed ottenerne un'adeguata redditività.

Il dinamismo necessario ad una gestione efficace che colga tempestivamente le migliori opportunità di redditività, richiede costante attenzione alle **modalità di gestione** e, in considerazione della rilevanza delle risorse, la messa in campo di tecniche operative efficaci nel perseguire i migliori obiettivi di redditività per i livelli di rischio predeterminati, oltre che efficienti nel contenimento dei costi.

In questi anni, la Fondazione ha consolidato percorsi valutativi e decisionali strutturati e partecipati da organi, struttura tecnica e consulenze esterne, equilibrandone le competenze con la revisione degli assetti regolamentari e delle *policies*, così da garantire sia consapevolezza degli obiettivi e dei risultati della gestione, oltre che una puntuale assunzione di responsabilità nella gestione dei processi di investimento.

Nell'arco temporale 2024-27, alla luce di scenari inflattivi sfidanti, la tutela e l'incremento del patrimonio ricevuto, secondo l'approccio di un investitore istituzionale dall'orizzonte temporale di medio-lungo periodo, rappresenterà un indirizzo prioritario necessario a garantirne la conservazione reale, con una periodica verifica del **livello minimo da tutelare**, che verrà formalmente e puntualmente definito dagli Organi e tradotto nelle *policies* di gestione.

Al fine di perseguire questi obiettivi la Fondazione, che già si è dotata del **modello ALM (Asset & Liability Management)**, una strategia di investimento che coniuga in modo dinamico gli obiettivi di sostenibilità erogativa e quelli di conservazione del patrimonio, procederà a una sua **revisione a cadenza annuale**. L'instabilità e la volatilità dei mercati richiedono processi ravvicinati di analisi e valutazione dei nostri presupposti di azione in campo finanziario, per una definizione consapevole del rapporto rischio-rendimento.

Le risultanze del modello ALM consentono quindi di impiegare risorse verso investimenti che sono caratterizzati **da profili maggiormente efficienti in termini di rapporto rischio/rendimento** e che, contestualmente, consentono di diversificare i *driver* reddituali.

In dettaglio, i **principi** a cui la Fondazione intende ispirarsi nella selezione degli investimenti sono **la salvaguardia del patrimonio, l'adeguata redditività, la pianificazione temporale dell'impiego del patrimonio, la diversificazione, la trasparenza, la competizione/comparazione, il bilanciamento tra breve e medio/lungo periodo, l'assunzione e gestione del rischio, la copertura del rischio e infine l'eticità e il collegamento funzionale agli obiettivi della Fondazione.**

Meritano particolare attenzione gli ultimi due principi, eticità e collegamento funzionale agli obiettivi della Fondazione.

- Per quanto concerne **l'eticità**, nelle decisioni di impiego del proprio patrimonio sono esclusi gli investimenti che presentino connessioni con situazioni di violazione dei diritti dell'uomo e delle norme di tutela dell'ambiente e del patrimonio storico, artistico e culturale, a tal fine ispirandosi a principi elaborati da organismi nazionali e sovranazionali.
- Per quanto concerne il **collegamento funzionale agli obiettivi della Fondazione** si rivolge l'impegno ad un'attenta valutazione di investimenti che apportino **benefici, diretti e indiretti al nostro territorio di riferimento** e che possono rappresentare un efficace strumento integrativo dell'attività erogativa. In tale cornice sarà inoltre necessario far sì che i principi che presiedono alla irrinunciabile **transizione ecologica** trovino diretta traduzione in una **policy congruente per la gestione patrimoniale**.

Alla base della gestione che intendiamo consolidare si trovano quindi, sinteticamente, i seguenti **obiettivi**:

1. mantenere stabile **il valore reale** della dotazione patrimoniale nel tempo garantendo alle generazioni future **livelli di redditività** analoga a quella odierna;
2. **massimizzare il rendimento reale** oltre l'inflazione per massimizzare la capacità erogativa;
3. **coniugare la ricerca della redditività con i valori ESG**, verificando nelle scelte di investimento la performance rispetto a specifici criteri di natura ambientale, sociale e di governance;
4. **attivare investimenti attenti alle esigenze del territorio** (mission related), mantenendo un'equilibrata relazione con la propria storia, attraverso **partenariati strategici** con le ex banche locali, in primis con la banca conferitaria, volti allo sviluppo locale e a progetti filantropici innovativi.