

DOCUMENTO STRATEGICO DI INDIRIZZO 2017/2020



FONDAZIONE
Cassa di Risparmio di Modena





FONDAZIONE

Cassa di Risparmio di Modena



DOCUMENTO STRATEGICO DI INDIRIZZO 2017/2020



FONDAZIONE
Cassa di Risparmio di Modena



FONDAZIONE
Cultura, Arte, Ricerca, Innovazione, Sviluppo

FONDAZIONE
Cultura, Arte, Ricerca, Innovazione, Sviluppo

51

52

SOMMARIO

Introduzione | **06**

1. I valori fondanti | **09**

2. La strategia e il metodo | **11**

3. I criteri generali dell'attività erogativa | **15**

4. Obiettivo strategico trasversale: i giovani | **19**

5. Gli obiettivi | **23**

5.1 Area Arte, Attività e beni culturali | **24**

5.2 Area Formazione e ricerca applicata | **28**

5.3 Area Attività di rilevante valore sociale | **31**

5.4 Il Polo culturale S. Agostino | **36**

INTRODUZIONE

Il rinnovo degli organi della Fondazione, avvenuto a novembre 2015, ha coinciso con il termine del periodo di riferimento del Piano Triennale 2013-2015 che il precedente Consiglio di indirizzo aveva prorogato nelle sue linee essenziali a tutto il 2016, e comunque sino all'entrata in vigore del nuovo piano pluriennale, per evitare *vuoti* nella programmazione strategica.

Il 2015 ha rappresentato un anno di significativi cambiamenti istituzionali. La sottoscrizione del protocollo Acri-MEF, avvenuta a livello nazionale il 22 aprile 2016, e al quale la nostra Fondazione ha prontamente aderito, ha posto le basi per cambiamenti e innovazioni radicali nel modo di "essere Fondazione", sotto tutti gli aspetti: nella gestione finanziaria, nei rapporti con il sistema politico-istituzionale e nelle relazioni con la comunità territoriale di riferimento. Se volessimo sintetizzare i cambiamenti intervenuti, potremmo parlare di definitiva maturazione di una identità delle Fondazioni, che sempre meno fanno riferimento *all'origine bancaria* e sempre più divengono *soggetti dell'organizzazione delle libertà sociali*, in un quadro di valori pluralistici che non attribuisce esclusivamente alla amministrazione pubblica la responsabilità di perseguire il benessere comune, ma che riconosce che soggetti diversi, regolati pubblicamente, ma autonomi, possano contribuire a risolvere problemi di interesse collettivo.

Quanto la nostra Fondazione si riconosca in questi valori è dimostrato dalle immediate modifiche statutarie approvate in armonia con il protocollo, fra le quali la riduzione del mandato degli amministratori a 4 anni. Si è, allora, realizzata una fortunata e proficua coincidenza tra l'elezione di nuovi organi, fortemente rinnovati rispetto al passato nella composizione, e la possibilità di elaborare un piano pluriennale di durata coincidente a quella degli organi stessi, nel quale fossero pienamente ricomprese sensibilità e conoscenze dei nuovi amministratori della Fondazione. Un'occasione, quindi, per avviare un'immediata riflessione sugli elementi-cardine della propria azione, sulla qualità del rapporto con la comunità e con i soggetti, istituzioni e associazioni che la rappresentano e nelle quali è organizzata: una grande occasione per esercitare il protagonismo responsabile della Fondazione nella società modenese.

Come si è quindi dipanata questa riflessione? Nel segno di due valori: l'ascolto e l'autonomia. *Ascolto* delle voci di chi vive il lavoro sociale, culturale, scientifico e di ricerca nella quotidianità e può offrire una testimonianza privilegiata dei bisogni e un'immagine del futuro nei rispettivi ambiti di intervento. *Autonomia* nell'interpretazione delle letture acquisite, senza alcuna forma di subalternità istituzionale o culturale da parte della Fondazione.





Questo punto merita una particolare sottolineatura, in quanto si riflette sulla modalità di redazione di questo Documento Strategico di Indirizzo. *Autonomia interpretativa* significa abbandonare un approccio che ipotizza che le fondazioni intervengano indistintamente *su tutto*, che la gamma delle loro attività debba spaziare, senza limiti e illusoriamente, in risposta a tutti i bisogni, attuali e potenziali. Il solo modello utile e sostenibile di fondazione presuppone, invece, scelte forti di campo, concentrazione di volontà e risorse sui nodi strategici per lo sviluppo e il benessere sociale. Altre forme di intervento sono superate e archiviate dalla storia, gli approcci generalisti sono forme mascherate di incapacità strategica e progressiva dilapidazione di risorse sempre più scarse.

La Fondazione vuole interpretare il mandato 2015-2019 riformando il proprio modo di operare, la propria organizzazione e il proprio rapporto con il contesto. E si attende che anche le altre istituzioni sviluppino una parallela e coerente vocazione alla riforma e alla riorganizzazione delle proprie attività e modi di operare.

La Fondazione, nel segno dell'ascolto, dell'autonomia e della trasparenza è pronta per stipulare un nuovo *patto con la comunità e le istituzioni*, fondato sul rispetto dei rispettivi ruoli e nel quale assumersi impegni forti e al tempo stesso ben orientati a specifiche aree di lavoro. La nostra comunità e il suo ricco capitale sociale si salvaguardano e si sviluppano se apprendiamo *a lavorare insieme meglio e più di prima*, valorizzando la pluralità di voci e ruoli. Non è più tempo di deleghe o subalternità, ma è tempo di un gioco di squadra in cui ognuno, dai singoli cittadini alle istituzioni, porta il meglio di sé per trovare congiuntamente nuovi livelli di equilibrio.

Per questo, una delle note distintive del DSI 2017-2020 è lo sforzo di fare sintesi, di redigere un documento che rappresenti senza dubbi gli orientamenti forti di cui abbiamo parlato e che definisca quindi con chiarezza cristallina il ruolo che la Fondazione intende esercitare per garantire la qualità e il benessere sociale.

Il documento che ne è scaturito, e che verrà presentato e discusso con la comunità e le istituzioni modenesi nel prossimo autunno, è frutto di un lavoro intenso e coordinato del Consiglio di Indirizzo e del Consiglio di Amministrazione, uniti – nel rispetto dei ruoli – in un serrato piano di lavoro che da febbraio 2016 ad oggi ha prodotto questo elaborato.

La struttura del DSI vede la compresenza di due livelli di analisi. Il primo, più tradizionale, è per settori “verticali” e individua strategie settoriali per (1) Arte, attività e beni culturali; (2) Welfare, (3) Formazione, ricerca applicata e trasferimento tecnologico, alle quali si unisce il (4) progetto S. Agostino.

Il secondo, mette al centro i **giovani** quale obiettivo trasversale e strategico per l’azione della Fondazione. Il motivo è ben esplicitato oltre, ma è utile ricordarlo anche qui: **investire sulle giovani generazioni per favorire la loro capacità di essere protagonisti in ogni ambito di intervento della Fondazione.**

La Fondazione, in conclusione, si propone con questo Documento di Indirizzo Strategico 2017-2020 non tanto di salvaguardare e difendere il proprio “particolare” spazio di azione, quanto di aprirsi alla massima collaborazione e partecipazione, generando processi di inclusione e trasformazione. I soli che possono continuamente rinnovare le energie di un sistema sociale che cresce e non si ripiega su se stesso. E lo vuole fare mettendo al centro della propria attenzione la risorsa più pregiata per il futuro: **le nuove generazioni.**





1. I VALORI FONDANTI

1. I VALORI FONDANTI

Ai sensi dello Statuto vigente e della Carta delle Fondazioni, cui la Fondazione Cassa di Risparmio di Modena aderisce, nel perseguire i propri fini istituzionali, la Fondazione si ispira ai principi di solidarietà, legalità, imparzialità, uguaglianza e sussidiarietà.

Si afferma in particolare l'importanza del principio costituzionale (Titolo V, art. 118) di sussidiarietà in cui l'operato della Fondazione si inserisce attraverso la definizione di proprie strategie di intervento in piena libertà e autonomia e senza svolgere un ruolo di sostituzione o supplenza di altre istituzioni.

Nel suo operare la Fondazione segue regole di efficienza, di trasparenza nel rispetto della riservatezza, di cortesia e disponibilità; usa un linguaggio semplice e chiaro.

La Fondazione persegue esclusivamente scopi di utilità e solidarietà sociale e di promozione dello sviluppo economico, sociale, culturale, scientifico, umano, etico e civile. La Fondazione promuove e sostiene la ricerca scientifica e tecnologica, promuove e sostiene la valorizzazione dell'arte, delle attività e dei beni culturali e ambientali, promuove e sostiene le attività di rilevante valore sociale e umano, nell'ambito dei settori ammessi dall'art. 1. co.1, lett. c-bis del D.Lgs. 153/99 e ss.mm., nel rispetto di una equilibrata destinazione delle risorse, privilegiando i settori a maggiore rilevanza sociale.

La Fondazione persegue i propri scopi istituzionali in totale autonomia entro i limiti generali dettati dal sistema positivo (costituzionale e legislativo) e nel rispetto della trasparenza e pubblicità del proprio operato.





2. LA STRATEGIA E IL METODO

2. LA STRATEGIA E IL METODO

La Fondazione per il perseguimento dei propri scopi statutari ha individuato linee strategiche e metodologiche coerenti con un ruolo attivo e propositivo dell'ente nella risposta ai bisogni espressi dal tessuto sociale del territorio di riferimento.

Si intende prioritariamente sviluppare azioni di coordinamento atte a concretizzare progetti tendenti al riordino e razionalizzazione di ambiti organici di attività. Nel prossimo quadriennio la modalità privilegiata allo scopo suddetto sarà l'attivazione di **forme di progettazione condivisa con gli enti e le associazioni del territorio**, nella programmazione di azioni sinergiche che rendano più efficace ed efficiente l'utilizzo delle risorse economiche disponibili. La Fondazione vuole inoltre incrementare le occasioni di **dialogo con le altre Fondazioni bancarie** per la creazione di iniziative diffuse anche a carattere extraterritoriale.

La Fondazione favorisce la collaborazione con altre Fondazioni per conseguire obiettivi comuni coerenti con la propria missione sia attraverso relazioni dirette tra Fondazioni, sia attraverso il coordinamento dell'Associazione tra le Casse di Risparmio Italiane e degli organismi associativi regionali. In particolare, la recente riforma delle organizzazioni regionali ha istituito un sistema più efficace e coeso nella rappresentanza territoriale, che si pone a livello intermedi fra le singole Fondazioni e l'associazione nazionale che le raccoglie. Nell'associazione emiliano-romagnola,

riferita a un territorio già fortemente caratterizzato dalla presenza di Fondazioni, si opererà per il consolidamento e l'accorpamento di attività per lo sviluppo del benessere sociale, anche in relazione con la regione Emilia-Romagna.

L'ACRI, accertata la possibilità per le Fondazioni bancarie di accedere ai finanziamenti europei, ha proposto come obiettivo della cooperazione tra Fondazioni, anche extra origine bancaria, la conoscenza e partecipazione alle linee di **programmazione europea per il 2014-2020**. La Fondazione pertanto rafforzerà il proprio impegno nella partecipazione ai programmi europei sia in qualità di partner per progetti di terzi sia in qualità di ente promotore, mettendo a disposizione di tali progetti risorse umane interne appositamente formate per lo svolgimento delle attività amministrative finalizzate alla presentazione di candidature e alla gestione successiva dei progetti.

La Fondazione intende inoltre promuovere **la costituzione e il mantenimento di reti** tra soggetti che, a fronte di una visione condivisa di contenuti e obiettivi, dimostrino di attivare azioni sinergiche durature. **La creazione di reti** risponde alla duplice esigenza di evitare sovrapposizioni operative tra soggetti attivi in settori o ambiti analoghi e di favorire uno **scambio di competenze** che possa contribuire a creare progetti migliori e maggiormente attrattivi.

Nella convinzione che la risposta ai bisogni della società sia efficace solo se realizzata con modelli di progettazione condivisa, la Fondazione intende **privilegiare interventi a carattere plurienale**, che rendano più incisive le risorse impegnate, con l'obiettivo di ridurre progressivamente la frammentazione dei contributi.

Nella logica del rafforzamento delle sinergie tra gli attori del territorio sarà decisiva l'attenzione ad evitare la duplicazione di politiche e funzioni proprie delle istituzioni pubbliche. Il ruolo di sussidiarietà della Fondazione nei confronti degli **enti pubblici** del territorio andrà interpretato non nel senso della sostituzione o della supplenza di altre istituzioni. Nel rapporto con gli enti pubblici si intendono **privilegiare progetti che nascano da un coordinamento tra gli stessi**, caratterizzati da azioni diffuse sul territorio, condivise dal maggior numero di soggetti possibile. Soltanto così, infatti, si potranno concentrare le risorse disponibili verso le iniziative che garantiscano risultati concreti, efficaci e durevoli per i cittadini.

La Fondazione non vuole e non può svolgere un ruolo sostitutivo dell'intervento pubblico, ma deve mantenersi in un ambito di sussidiarietà responsabile, tenuto conto della necessità di operare in un contesto di risorse limitate e tenuto conto delle linee strategiche della Fondazione e della sua autonomia.

Ritiene quindi opportuno concentrare il proprio sostegno sui pro-



getti che si configurino come “**investimenti**” materiali e immateriali, quali ad esempio interventi di riqualificazione urbana e di miglioramento dei servizi del welfare.

La Fondazione privilegerà la realizzazione di progetti di qualità dotandosi di appositi indicatori modulati a seconda degli ambiti e degli oggetti di intervento e capaci di misurare l'impatto dei benefici. Viene dunque confermato lo sviluppo dell'attività di **valutazione** con la predisposizione di un apposito programma, per misurare sia l'attuazione del documento strategico, sia l'impatto dei progetti sostenuti in relazione agli obiettivi.

Lo sviluppo delle attività nel campo della valutazione pone la questione del **miglioramento dell'intero ciclo dell'attività erogativa**, a partire dall'implementazione di adeguati strumenti di analisi del contesto, pianificazione e programmazione delle attività, in forme coerenti alle linee guida per i finanziamenti europei. La Fondazione si impegnerà, inoltre, nella realizzazione di percorsi volti a migliorare la capacità

dei richiedenti alla progettazione e alla auto-valutazione.

Quando le linee di intervento prevedono la possibilità di partecipazione di una pluralità di soggetti su temi omogenei, la Fondazione privilegerà l'utilizzo dello strumento *bando* quale garanzia per una comparazione trasparente e per l'individuazione di progetti di qualità.

Nel campo delle **attività finanziarie**, un particolare impegno sarà rivolto alla individuazione di un sistema di regole da formalizzare in un set di **policies**, che collochino il rapporto con le controparti entro una cornice di **trasparenza** e che promuovano una valutazione oggettiva e partecipata del rischio.

Più in generale, la Fondazione si impegna, a tutti i livelli, a sviluppare e formalizzare un modello organizzativo e di governance fondato su policies ben specificate e tali da garantire stabilmente l'effettività dei valori e la realizzazione delle strategie formulate.



3. I CRITERI GENERALI DELL'ATTIVITÀ EROGATIVA

3. I CRITERI GENERALI DELL'ATTIVITÀ EROGATIVA

La Fondazione, aderendo alla **Carta delle Fondazioni**, approvata dall'Assemblea ACRI il 4 aprile 2012, ha fatto propri e messo in atto i criteri di selezione dei progetti di terzi in essa elencati.

Alcuni specifici criteri sono ritenuti determinanti per verificare la capacità progettuale dei richiedenti e la concreta sostenibilità dei progetti. I criteri premiali su cui si baserà la procedura di selezione dei progetti saranno:

1. partecipazione attiva: capacità di aggregare e coinvolgere il tessuto sociale del territorio a completamento del progetto e per la disseminazione dei risultati;

2. ricaduta sul territorio: capacità di sviluppare opportunità occupazionali per uno sviluppo socio-economico sostenibile;

3. innovatività: adozioni di modalità innovative e sperimentali in risposta ai bisogni individuati;

4. sostenibilità ambientale: presenza nei progetti di specifiche garanzie di tutela e rinnovamento delle risorse naturali e del patrimonio presenti sul territorio e/o azioni di promozione della cultura

della sostenibilità ambientale, di nuovi stili di vita e modelli di consumo sostenibile delle risorse, che tengano anche in conto del mutamento climatico in atto;

5. sostenibilità economica: capacità di proseguire l'azione oltre i termini previsti dal sostegno finanziario della Fondazione, attraverso la generazione diretta di risorse, l'attrazione di proventi futuri o la presa in carico dell'iniziativa da parte di altri soggetti pubblici o privati, che ne garantiscono la continuità;

6. cofinanziamento: adeguata consistenza delle risorse proprie a cofinanziamento dei progetti, in relazione alla capacità finanziaria e patrimoniale del soggetto richiedente;

7. valutazione e impatto: la valutazione dei progetti sostenuti e l'analisi del loro impatto inducono la comprensione dei bisogni della collettività, favoriscono la crescita delle competenze degli operatori e misurano le **ricadute** nel contesto. È necessario pertanto che i proponenti prevedano una **valutazione** delle condizioni di partenza (*valutazione ex ante*), delle fasi di attuazione (*valuta-*

zione in itinere) e lo studio degli esiti e dei processi innescati per il raggiungimento dell'obiettivo prefissato (*valutazione ex post*);

8. lettura di genere e interculturale dei progetti: capacità da parte dei richiedenti di presentare progetti che esplicitano obiettivi e risultati attesi in base al genere dei destinatari e soggetti coinvolti, per favorire equità di accesso. La cultura nelle sue diverse declinazioni è ambito di impegno contro ogni forma di discriminazione, violenza di genere, razzismo e sessismo; la Fondazione sostiene pertanto progetti che incentivino azioni positive volte alla creazione di una **politica di parità**, interculturale, inclusione e rispetto delle differenze contro ogni forma di discriminazione, violenza di genere, razzismo e sessismo.

Ai criteri generali sopra descritti, che rappresentano il denominatore comune che la Fondazione intende privilegiare su tutte le progettualità, si aggiungono i criteri specifici di settore declinati in indicatori che caratterizzano le singole aree di intervento.







4. OBIETTIVO
STRATEGICO
TRASVERSALE:
I GIOVANI

4. OBIETTIVO STRATEGICO TRASVERSALE: I GIOVANI

La Fondazione Cassa di Risparmio di Modena individua tra i suoi obiettivi strategici l'obiettivo *Giovani*. La categoria "giovani" è qui intesa in senso esteso, comprendendo cioè anche la prima infanzia.

Si tratta di un obiettivo con caratteri di trasversalità che mira a stimolare l'investimento sulle nuove generazioni per favorire la loro capacità di essere protagonisti in ogni ambito. Le commissioni del Consiglio di Indirizzo, nel percorso di ascolto dei bisogni del tessuto sociale del territorio, hanno rilevato l'importanza di promuovere azioni per il miglioramento della condizione giovanile, problematica sentita come urgenza in tutte le audizioni condotte. Rispetto alle sfide poste dall'attuale condizione socio-economica, la condizione giovanile si manifesta dunque come una tra le più sofferenti e richiede un intervento mirato. Promuovere azioni a favore delle nuove generazioni infatti consente di prevenire le condizioni di disagio socio-culturale ed è un efficace investimento per il miglioramento della società futura in tutti i suoi aspetti.

L'azione della Fondazione intende concentrarsi prevalentemente sull'obiettivo di fornire strumenti ai giovani per essere accolti nella società contemporanea diventandone parte attiva integrante. A tale scopo la Fondazione si doterà di una apposita commissione incaricata di individuare le azioni più efficaci per il raggiungimento dell'obiettivo sopra esposto. **A tale riguardo si individuano i seguenti obiettivi strategici volti a favorire:**



01]	azioni per l'infanzia finalizzate a promuovere il benessere psicofisico, lo sviluppo cognitivo, sociale e le competenze relazionali dei bambini e delle bambine, con l'obiettivo di ridurre le disuguaglianze economiche ed educative che si sviluppano proprio in questa fascia d'età;
02]	azioni che stimolino nell'infanzia il coinvolgimento dei genitori, delle famiglie e di tutta la comunità nel compito di accoglienza ed educazione dei bambini e delle bambine , nonché azioni che facilitino la socialità delle famiglie con minori, con particolare attenzione alle situazioni di disagio e difficoltà di salute, culturali, sociali ed economiche;
03]	azioni di diffusione della cultura fin dalla prima infanzia ;
04]	progetti volti alla prevenzione del disagio ;
05]	il volontariato dei giovani, come strumento capace di creare incontro, scambio, percorsi di impegno, solidarietà e giustizia;
06]	iniziative ideate, promosse e gestite direttamente dai giovani;
07]	progetti che valorizzino il merito giovanile;
08]	progetti educativi innovativi e interdisciplinari che consentano alle nuove generazioni di realizzare pienamente il proprio potenziale e la propria creatività e di contribuire al benessere culturale, sociale ed economico del territorio;
09]	azioni di orientamento a tutti i livelli della formazione, con l'obiettivo di ridurre la dispersione e di rispondere alle esigenze della fascia di giovani che non si inseriscono né nelle istituzioni formative né nel mondo del lavoro;
10]	contesti educativi aperti all'incontro fra culture , capaci di educare alla dimensione globale della società attuale;
11]	la partecipazione dei giovani ai vari settori di intervento della Fondazione , con l'intento di dare impulso all'innovazione e favorire il ricambio generazionale.





5. GLI OBIETTIVI

5.1. AREA “ARTE, ATTIVITÀ E BENI CULTURALI”

Descrizione del settore

La Fondazione Cassa di Risparmio di Modena, in linea con le sue finalità statutarie e l'attenzione tradizionalmente riservata al **patrimonio storico-artistico** materiale e immateriale, individua tra le sue aree di intervento il settore denominato “Arte, attività e beni culturali”. Con tale denominazione si designano le molteplici sedimentazioni dell'ingegno, della cultura e dei sistemi valoriali del territorio, da preservare e sviluppare, in chiave di innovazione e apertura, per la crescita collettiva e per affrontare le sfide presenti e future. Vi si comprendono inoltre tutte le **attività culturali connesse**.

In questo settore la Fondazione punta a incentivare una **gestione innovativa e sostenibile** del patrimonio e delle attività culturali che metta in campo **azioni sinergiche** tra attori culturali, aumenti **l'impatto** e la **diffusione** dei risultati sul territorio, sviluppi un nuovo approccio negli interventi di recupero e conservazione del patrimonio e garantisca un ampio **coinvolgimento del territorio**. È inoltre importante che i progetti prevedano modalità di **autovalutazione**, nell'ottica di un potenziamento dei processi di verifica dei risultati e della qualità.

Nell'ambito di questo piano triennale si auspica infine un impegno prioritario per il coinvolgimento dei **giovani** sia come destinatari degli interventi sia come protagonisti e promotori degli stessi, in un'ottica di coinvolgimento transgenerazionale.



Obiettivi di settore

Obiettivi di interesse prioritario per il quadriennio di validità del presente piano sono i seguenti:

01]	<i>tutela e valorizzazione del patrimonio architettonico</i> : rientrano in questo obiettivo gli interventi di restauro, conservazione e valorizzazione degli edifici e degli spazi pubblici. Sono inoltre da considerare azioni di tutela e valorizzazione gli adeguamenti funzionali , l'eliminazione delle barriere architettoniche, le azioni di efficientamento energetico e ogni forma di messa in sicurezza, adeguamento alle normative vigenti, con particolare attenzione al controllo dell'impatto ambientale ;
02]	<i>arti performative e letteratura</i> : la Fondazione Cassa di Risparmio di Modena sostiene le espressioni artistiche di qualità prodotte negli ambiti teatro, musica, opera, danza, arte di strada e ogni forma di produzione e diffusione della letteratura ;
03]	<i>arti visive</i> : pari considerazione è riservata alle espressioni artistiche quali il disegno, la pittura, la scultura, la grafica, la fotografia, l'arte digitale, l'audiovisivo e il cinema ;
04]	<i>patrimonio culturale materiale</i> : la Fondazione Cassa di Risparmio di Modena si impegna altresì nella conservazione e valorizzazione del patrimonio culturale presente sul territorio, con particolare attenzione ai depositi di memoria e cultura rappresentati dai musei , dagli archivi e dalle biblioteche , sia in qualità di luoghi di conservazione di oggetti d'arte, libri e documentazione, sia come raccolte di testimonianze materiali relative alle conoscenze tecnico-scientifiche del territorio modenese;
05]	<i>patrimonio culturale immateriale</i> : una speciale attenzione si desidera infine riservare alle testimonianze intangibili che sono alla base della cultura e dei saperi diffusi sul territorio. Si intende pertanto incentivare la salvaguardia, lo studio e la promozione, qualificata e condotta secondo criteri scientifici, delle tradizioni , della memoria e dei valori civici , ivi inclusi i diritti civili e il loro percorso storico. Mediante tali misure si intende sviluppare un maggiore senso di comunità , di coesione culturale all'interno del territorio sulla base di una memoria condivisa e, ove necessario, ritrovata e rivitalizzata.

Criteria specifici di settore

In accordo con i criteri generali enunciati nel cap. 3 del presente documento e con le strategie generali del settore, si elencano di seguito alcune **indicazioni di metodo** che vanno considerate premianti ai fini della valutazione dei progetti presentati. Esse vanno intese come requisiti che concorreranno, per il settore considerato, alla valutazione delle domande e alla loro selezione.

01]	valutazione e impatto: per quanto riguarda i progetti artistici e culturali che si propongono un impatto sociale, l'interesse primario della valutazione è evidenziare il risultato ottenuto in termini di effetti reali e duraturi sulla qualità della vita della collettività. Si intende dunque incentivare la presentazione di progetti che prevedano in modo strutturato un processo di autovalutazione e offrano indicatori di impatto non generici ;
02]	creazione di reti e collaborazioni sinergiche: si ritiene opportuno che vengano sviluppati progetti in grado di coinvolgere più soggetti, anche afferenti a settori diversi attorno ad un obiettivo culturale comune e di favorire tra di essi una sinergia e non una semplice giustapposizione. A tale proposito un ruolo fondamentale va riconosciuto alle piccole associazioni culturali diffuse sul territorio, per le quali si auspica uno sforzo di coordinamento pur nel rispetto delle specificità;
03]	comunicazione e disseminazione: per la completezza dei progetti, un punto importante è lo studio di adeguate forme di comunicazione in grado di stimolare e aumentare la partecipazione e condivisione del pubblico. È pertanto auspicabile che si prevedano l'adozione di nuove, più efficienti ed efficaci strategie comunicative, promuovendo, anche in collaborazione con gli operatori turistici, l'organizzazione di servizi rivolti a favorire e semplificare la partecipazione e l'accessibilità all'arte, all'attività e ai beni culturali in qualunque forma. Saranno quindi premiati quei progetti in grado di individuare il pubblico destinatario, di aumentarlo e diversificarlo; garantire l'ampiezza delle ricadute, in termini di numerosità dei beneficiari diretti e indiretti del progetto; innovarsi nelle forme di comunicazione e divulgazione utilizzando nuove tecnologie e social media, senza escludere canali di comunicazione per persone prive di competenze digitali;
04]	coesione territoriale: la politica di coesione territoriale si pone come obiettivo quello di rafforzare l'aggregazione economica e sociale per una crescita intelligente, sostenibile, inclusiva del territorio. In questa prospettiva, saranno privilegiate le attività culturali che prevedano sinergie tra città e periferie . Non solo andranno incentivate le attività culturali specifiche e peculiari di ogni realtà territoriale, ma saranno presi in particolare considerazione i progetti che prevedono politiche territoriali inclusive ;
05]	sostenibilità nella gestione e valorizzazione del patrimonio architettonico: il patrimonio architettonico e artistico è esposto a un continuo rischio di degrado che può essere più o meno aggravato e accelerato dalle condizioni ambientali del contesto in cui i beni si trovano e dalla mancanza di adeguate forme di prevenzione o di manutenzione programmata . L'innovazione tecnologica (le nuove tecniche di indagine non distruttiva e l'utilizzo di nuovi materiali) ma soprattutto quella di processo (nuovi approcci gestionali e di prevenzione) consentono di ridurre, ritardare e, in particolare, prevenire il degrado, diminuendo in tal modo i costi degli interventi di manutenzione e restauro. Pertanto si ritiene di estrema importanza favorire quei progetti che prevedano l'elaborazione di un piano di conservazione , dotato sia di un'adeguata programmazione degli interventi di manutenzione sia di un piano di accantonamento di risorse da destinare ex ante alla manutenzione ordinaria e straordinaria.



5.2. AREA “FORMAZIONE E RICERCA APPLICATA”

Descrizione del settore

Per il quadriennio di riferimento, la Fondazione Cassa di Risparmio di Modena sceglie di indicare linee di indirizzo comuni ai due settori di intervento denominati **Ricerca scientifica e tecnologica** e **Crescita e formazione giovanile**. L'ambito così identificato non si limita dunque alle attività che interessano il mondo della ricerca, ma comprende anche quelle che riguardano la formazione primaria e secondaria e iniziative di formazione giovanile, quali quelle finalizzate all'inserimento nel mondo del lavoro. La scelta di una progettazione comune intende sottolineare l'importanza di dare coerenza agli interventi nei due settori in un momento di grande cambiamento per la nostra società: sottolineare il legame fra ricerca e formazione come attività di rilevante valore sociale significa ribadire l'importanza della ricerca per il benessere sociale, economico e culturale del territorio e al tempo stesso guardare alla formazione, nella sua continuità, come al luogo in cui si gettano le basi per il futuro di questo benessere.

La Fondazione è pienamente consapevole del ruolo della formazione di ogni ordine e grado, sia propedeutica agli studi universitari che professionalizzante, e del rilevante valore sociale e umano che ogni attività di formazione riveste. Al tempo stesso è convinta dell'importanza di sostenere la ricerca scientifica di fronte alle difficoltà e alle sfide del mondo presente: la ricerca è vista come leva fondamentale per lo sviluppo dei territori.

Nel delineare congiuntamente strategie e obiettivi per i due settori di intervento, la Fondazione ribadisce dunque per ciascuno di tali settori, l'immutata promozione e sostegno.

Per contribuire alla crescita del sistema territoriale della formazione e della ricerca, e all'attrattività del territorio stesso, la strategia complessiva della Fondazione punta sullo **sviluppo della qualità e dell'innovazione** nella ricerca e nei processi di insegnamento e di apprendimento, in un'ottica di sinergia tra sistema formativo, ricerca, società e mondo del lavoro.

In questo senso si sottolinea l'importanza di sostenere la creazione di modelli e ambienti di apprendimento innovativi, la crescita professionale dei docenti, l'attenzione allo sviluppo di competenze, il ruolo centrale dei giovani nella ricerca, il dialogo fra le discipline e quello fra ricerca e società.

Obiettivi di settore

La strategia complessiva si articola in cinque linee di azione che interessano innovazione didattica, percorsi e strutture per la formazione, orientamento e formazione continua, internazionalizzazione della didattica e della ricerca e sostegno alla ricerca nei suoi diversi settori. Su questa base si individuano gli obiettivi che seguono.





1. Innovazione didattica

- a) favorire l'innovazione educativa con progetti che contribuiscano a migliorare i percorsi didattici attenti ad un apprendimento centrato sul discente e capaci di stimolare la più ampia partecipazione all'offerta formativa del territorio;
- b) favorire lo sviluppo di nuovi saperi (es. educazione digitale, educazione interculturale e collaborazione internazionale, CLIL, educazione ai temi della persona e della solidarietà, educazione alla salute, educazione ambientale ecc.);
- c) sostenere progetti didattici che valorizzino la formazione di professionalità richieste dal territorio per potenziarne i settori di eccellenza e creare innovazione e sviluppo.

2. Percorsi e strutture per la formazione

- a) sostenere programmi di formazione per i docenti, anche per contribuire allo sviluppo delle competenze e della progettualità dei docenti stessi;
- b) incentivare progetti per la creazione di nuovi ambienti di apprendimento, digitali e materiali;
- c) sostenere progetti formativi che valorizzino gli spazi del territorio come ambienti di apprendimento, facendo riferimento al patrimonio culturale a disposizione.

3. Orientamento e formazione continua

- a) stimolare la definizione e l'acquisizione di competenze in preparazione all'ingresso nel mondo del lavoro (comprendendo anche forme di auto-imprenditorialità);
- b) fornire supporto a progetti di integrazione scuola/università-lavoro, promuovendo azioni formative specifiche, tirocini formativi e attività di job placement, ossia di accompagnamento degli studenti al lavoro;
- c) sostenere progetti che favoriscano l'orientamento nel passaggio fra i diversi gradi del sistema di istruzione;
- d) sostenere progetti volti a ridurre la dispersione nei diversi gradi del sistema formativo, anche attraverso azioni di monitoraggio dei percorsi e in particolare sostenendo progetti rivolti a coinvolgere la fascia dei NEET – “Not (engaged) in Education, Employment or Training” – in attività di orientamento al lavoro e di introduzione a nuove professionalità.

4. Internazionalizzazione

Incrementare l'internazionalizzazione della didattica e della ricerca, favorendo scambi di docenti e studenti per potenziare le opportunità di confronto culturale, promuovendo l'attrazione di studenti stranieri nella prospettiva dei benefici per la comunità di riferimento e sostenendo progetti in sinergia con centri di ricerca internazionali, per contribuire alla competitività internazionale dei gruppi di ricerca presenti sul territorio, rafforzandone la capacità di attrarre giovani ricercatori stranieri.

5. Innovazione e Ricerca

- a) Sostenere progetti che valorizzino il talento e le idee dei giovani nella ricerca, con percorsi di crescita a livello scientifico, accademico e professionale nelle diverse forme, anche per favorire il ricambio generazionale.
- b) Stimolare la produzione scientifica di eccellenza dei migliori progetti e gruppi di ricerca del territorio, anche per contribuire all'attrattività stessa del territorio.
- c) Favorire il dialogo tra mondo della ricerca e mondo delle imprese, anche sostenendo progetti di ricerca con forti ricadute applicative e allargando le conoscenze sulle potenzialità applicative delle tecnologie.
- d) Stimolare progettualità nella ricerca multi e inter-disciplinare.

Criteri specifici di settore

In accordo con i criteri generali enunciati nel cap. 3 del presente documento e con le strategie generali del settore, si elencano di seguito alcune **indicazioni di metodo** che vanno considerate premianti ai fini della valutazione dei progetti presentati. Esse vanno intese come requisiti che concorreranno, per il settore considerato, alla valutazione delle domande e alla loro selezione.

Nell'ambito della formazione, sarà importante dare priorità ad interventi:

01]	capaci di valorizzare le situazioni più critiche;
02]	caratterizzati da un alto grado di progettualità e di innovatività;
03]	attenti alla continuità progettuale.

Nell'ambito della ricerca, sarà importante privilegiare iniziative che prevedono:

01]	alti livelli di innovazione;
02]	percorsi formativi in affiancamento;
03]	approcci multidisciplinari per la risoluzione di problemi;
04]	attività di valorizzazione dei risultati della ricerca in forme di comunicazione pubblica, per accrescere le conoscenze della comunità;
05]	attività di trasferimento di conoscenze tra gruppi di ricerca e enti o imprese, <i>spin off e start up</i> , per stimolare la competitività del territorio.



5.3. AREA “ATTIVITÀ DI RILEVANTE VALORE SOCIALE”

Descrizione del settore

In linea con le sue finalità statutarie, la Fondazione dedica massima attenzione alle attività di rilevante valore sociale e alla valorizzazione della **cultura del volontariato**, della **solidarietà**, della **corresponsabilità** e della **cittadinanza attiva** come pratiche di democrazia, fondata sui diritti e sui doveri.

La Fondazione, nel rispetto del ruolo delle istituzioni locali preposte, ispira la propria azione al principio costituzionale di **sussidiarietà**, privilegiando interventi che realizzino un **welfare generativo e di comunità**, cioè capace di generare o rigenerare risorse attraverso una maggiore corresponsabilità dell'intera comunità di riferimento e dei beneficiari degli interventi, con effetto moltiplicativo.

Individua l'orientamento all'innovazione come strategico per le politiche di intervento ed erogative dei prossimi anni. A tal fine, promuove l'innovazione degli strumenti di politica sociale, lo sviluppo e la diffusione di soluzioni organizzative e di modelli efficaci, anche attraverso la co-progettazione degli interventi; favorisce il buon funzionamento di reti sinergiche multi-attore,

contribuendo a diffondere una cultura del monitoraggio e della valutazione comparativa dell'efficacia, dei costi e dei benefici delle politiche e degli interventi di welfare.

Promuove e sostiene attività orientate ai temi della cittadinanza attiva e consapevole, come pratica democratica della vita civile, sociale ed economica che dia concretezza e senso alla legalità e al pieno rispetto dei diritti e dei doveri propri e altrui, orientata alla inclusione, coesione e giustizia sociale ed alla salvaguardia dei beni comuni.

Per la capacità di creazione di spazi di democrazia, occupazione, crescita sostenibile e più equa distribuzione del reddito e della ricchezza quale fattore propulsivo del sistema economico e sociale, la Fondazione promuove e sostiene quelle organizzazioni dell'economia sociale capaci di sviluppare, innovando, beni sociali e risposte ai bisogni delle comunità di riferimento. Reputa necessario il sostegno al privato sociale, promuovendone il rafforzamento organizzativo, il ricambio, la formazione dirigenziale e delle figure educative, e il miglioramento di servizi e strutture di supporto.



Obiettivi di Settore

1. Famiglie e genitorialità

- a) la Fondazione contribuisce a sostenere azioni che stimolino una suddivisione equa del lavoro di cura all'interno della famiglia, la partecipazione alla vita lavorativa e sociale delle donne in tutte le fasce d'età, la riduzione della conflittualità di coppia e familiare;
- b) favorisce azioni di accompagnamento al compito educativo e di cura di entrambi i genitori a partire dalla prima infanzia fino all'adolescenza, con interventi che mettano in circolo le risorse, oltre che pubbliche e del privato sociale, delle stesse famiglie, valorizzando e promuovendo esperienze di **comunità familiari e di auto-mutuo aiuto**.

2. Casa e nuove forme sociali dell'abitare

- a) la Fondazione contribuisce a promuovere il diritto alla casa in particolare delle fasce più deboli e fragili della popolazione del territorio, anche attraverso un adeguato indirizzo e controllo a che gli investimenti collegati agli obiettivi istituzionali abbiano ricadute territoriali efficaci; contribuisce ad azioni volte al sostegno delle famiglie in condizioni di difficoltà, al riuso di immobili non utilizzati e al recupero dei beni confiscati alla criminalità organizzata, alla diffusione di **nuove forme sociali dell'abitare**;

- b) la Fondazione si impegna altresì a promuovere e sostenere nelle comunità di riferimento quelle azioni innovative indicate nelle Linee di Indirizzo per il Contrasto alla Grave Emarginazione Adulta che fanno della casa il punto di partenza per ogni azione di inclusione sociale (Housing First ed Housing Led).

3. Inclusione sociale, contrasto alle povertà e alla vulnerabilità sociale

L'azione della Fondazione contribuisce a progetti volti a contrastare la povertà, la polarizzazione delle disuguaglianze e la vulnerabilità sociale, in particolare nei giovani e nelle famiglie monogenitoriali:

- a) promuove azioni mirate all'inclusione delle seconde e terze generazioni;
- b) favorisce azioni finalizzate all'inserimento lavorativo di persone in condizioni di svantaggio o di vulnerabilità di cui alla l.r. n. 14/2015, e le azioni volte all'inclusione sociale;
- c) pari considerazione è riservata alla costituzione e al coordinamento di stabili reti dei principali attori della comunità che perseguano una proficua integrazione degli interventi, allo scopo di garantire la loro continuità e sostenibilità.





4. Fragilità e non autosufficienza

La Fondazione sostiene azioni condotte da soggetti di privato sociale che, in convenzione e in coordinamento, cooperano con le istituzioni preposte alla tutela della salute e del benessere sociale:

- a) contribuisce inoltre a sostenere azioni e progetti per prevenire e contrastare la non autosufficienza anche con adeguamenti della qualità delle strutture di servizio;
- b) contribuisce a sostenere i componenti formali e informali della rete di assistenza della persona non autosufficiente (**care-giver** e amministratori di sostegno volontari) con attenzione alle situazioni di maggiore fragilità (es. minori con a carico famigliari, anziani con figli disabili fisici e/o mentali, famiglie povere e/o isolate) per consentire, ove possibile, la permanenza nell'ambito domestico della persona assistita.

5. Migranti e accoglienza

L'azione della Fondazione contribuisce a promuovere **la cultura dell'accoglienza dei migranti**, la creazione di modelli di accoglienza diffusa capace di coinvolgere attivamente la comunità di riferimento e i beneficiari. L'attenzione all'accoglienza si realizza anche attraverso azioni da realizzarsi nei Paesi di provenienza.



6. Promozione del benessere psicofisico e relazionale-aggregativo

La Fondazione promuove e sostiene l'aggregazione, lo sport di base e il gioco come strumenti indispensabili **per la crescita e lo sviluppo integrale della persona**, fin dalla prima infanzia. Sostiene attività aggregative e progetti volti a integrare apprendimento e movimento, benessere, salute ed espressività in tutte le fasce d'età, le azioni in grado di incidere sulla salute psicofisica in particolare di bambini e ragazzi, e quelle volte a promuovere l'invecchiamento attivo.

Criteri specifici di settore

In accordo con i criteri generali enunciati nel cap. 3 del presente documento e con le strategie generali del settore, si elencano di seguito alcune **indicazioni di metodo** che vanno considerate

premianti ai fini della valutazione dei progetti presentati. Esse vanno intese come requisiti che concorreranno, per il settore considerato, alla valutazione delle domande e alla loro selezione.

01]	Analisi di contesto e coerenza progettuale: grazie alla conoscenza approfondita del contesto e la coerenza complessiva tra obiettivi, azioni e tempi di realizzazione dell'intervento, è rilevante la chiara identificazione dei risultati attesi, e delle relative modalità di verifica ex ante, in itinere, ex post. Si intende dunque incentivare la presentazione di progetti che prevedano in modo strutturato un processo di valutazione e offrano indicatori di impatto non generici.
02]	Innovazione: capacità di individuare modalità di intervento in grado di creare effetti sul territorio di riferimento in termini di creazione di valore socio-economico, secondo quanto determinato nella strategia generale di settore.
03]	Cofinanziamento e generatività: è rilevante la capacità di apportare, da parte dei richiedenti, risorse aggiuntive, sia in termini di ore lavoro di volontari che di cofinanziamento finanziario, anche di derivazione comunitaria, per la realizzazione degli obiettivi individuati. Elemento di valutazione premiale sarà inoltre la capacità di stimare le risorse generate dall'azione realizzata anche in termini restitutivi da parte dei beneficiari finali dell'intervento.
04]	Capacità di intervento attraverso reti e collaborazioni sinergiche, o indice di relazione: assume rilievo la capacità di aggregarsi attorno a un obiettivo comune da parte di soggetti pubblici e del privato sociale, anche secondo progettualità intercomunali/distrettuali, esplicitando il ruolo di ciascun partner progettuale, anche per favorire tra di essi uno scambio di competenze e buone pratiche.
05]	Creazione di modelli: sono valutati come preferenziali quei nuovi progetti in grado di essere replicabili nello spazio e nel tempo o in grado di divulgare buone pratiche.



5.4. IL POLO CULTURALE S. AGOSTINO

Descrizione del progetto

Il progetto di restauro e riuso dell'ex ospedale di Sant'Agostino presenta senza dubbio una valenza strategica per la città, è espressione importante di un Programma di più ampia Rigenerazione Urbana che a partire dall'azione di "cura" dell'esistente ha come obiettivo lo sviluppo futuro e la convivenza positiva di una comunità: un grande progetto di investimento di idee e di risorse in una visione interdisciplinare.

Fin dalla sua impostazione originaria, il Progetto Sant'Agostino vuole coniugare due obiettivi di grande importanza: quello del restauro del bene e quello del conferimento di nuove funzioni, con particolare attenzione al tema dell'innovazione.

Da una parte quindi l'obiettivo di rileggere la storia del complesso monumentale e dei suoi caratteri architettonici, cercando di restituirne le gerarchie spaziali e morfologiche d'impianto, purtroppo compromesse nel corso del tempo da esigenze funzionali all'attività ospedaliera.

Dall'altra, la volontà di perseguire l'obiettivo di generare un nuovo luogo capace di collegarsi in forme rinnovate e sotto tutti

gli aspetti – sociali, culturali, economici, urbanistici e architettonici – alla città.

Il Grande Ospedale diviene così parte del nuovo ed esteso Polo Culturale, insieme al Palazzo dei Musei e all'ex Ospedale Estense, uno spazio per la cultura aperto alla città e ai fruitori, dove si insedieranno molteplici funzioni fra loro coordinate volte a sviluppare un tipo di creatività e di ricerca che utilizzerà anche la tecnologia informatica, elemento fondamentale della nostra società e strumento importante per analizzare, digitalizzare e conoscere l'arte, con un approccio trans-disciplinare.

Il Sant'Agostino, il Palazzo dei Musei e l'ex Ospedale Estense sono uniti in un'unica vision, che combina eredità culturale e modernità, creatività e tecnologie. E' quindi necessario che il nuovo polo sia luogo di relazione tra i diversi soggetti culturali, di approccio e conoscenza delle tecnologie.

All'interno del nuovo centro, se da un lato si vivrà l'eredità culturale costruita in secoli e secoli di storia, dall'altro si potrà sperimentare il nuovo e si sarà proiettati nel futuro.





Le strategie

A garanzia del raggiungimento degli obiettivi posti alla base del processo progettuale si evidenziano di seguito le strategie prioritarie assunte:

- a)** sostenere un progetto architettonico che nel pieno rispetto storico testimoniale del complesso tutelato garantisca l'ottenimento degli obiettivi funzionali (d'uso) assunti;
- b)** porre quali principi fondanti del progetto di riuso del bene, l'integrazione delle funzioni, delle competenze e dei rispettivi ruoli delle istituzioni coinvolte, in un quadro strategico che privilegi i contenuti, l'innovazione e la sostenibilità futura;
- c)** salvaguardare la centralità del Progetto Culturale, inteso come "laboratorio permanente e aperto" in continua evoluzione e aggiornamento, anche grazie a contributi internazionali, in grado di rilanciare l'offerta culturale, formativa e di ricerca dei principali istituti culturali della città e del mondo universitario;
- d)** promuovere e sviluppare l'applicazione degli strumenti digitali alle discipline umanistiche, con particolare riferimento all'Informatica Umanistica (Digital Humanities);
- e)** garantire la salvaguardia e la valorizzazione del patrimonio

librario antico e raro, favorendone al contempo la piena fruizione non solo da parte degli esperti e studiosi del settore, ma anche da un pubblico vasto, in una visione più ampia del bene culturale che sia in grado di comprendere anche l'intero patrimonio artistico delle Gallerie Estensi;

- f)** avviare, sia nella fase di progettazione che in quella di successiva gestione, una reale e attiva partecipazione e ascolto da parte di tutte le figure interessate al processo, da attuarsi con spazi di confronto e di pubblico dibattito, al fine di costruire una comunità consapevole e capace di esprimere le proprie idee e necessità senza essere ideologica nell'ambito di metodi e tempi. Tale azione potrà conseguire migliori risultati ed essere maggiormente efficace se accompagnata da luoghi di confronto fra personaggi indipendenti, esperti delle diverse discipline, che sappiano elaborare i temi connessi al futuro di ogni singola realtà anche su un piano di area vasta e di ampio respiro, con un orizzonte temporale medio – lungo;
- g)** collocare l'intervento nella prospettiva più ampia – culturale, gestionale e di restauro architettonico – del progetto "Terre Estensi".

Gli obiettivi specifici

- a) garantire l'applicazione e l'utilizzo di strumenti innovativi per la gestione integrata del Polo Culturale, sia in relazione agli aspetti tecnici-amministrativi che a quelli inerenti alla progettazione culturale congiunta degli Enti coinvolti;
- b) valorizzare le professionalità degli operatori appartenenti alle istituzioni culturali coinvolte e garantire la trasmissione del patrimonio di conoscenza attraverso percorsi e azioni formative;
- c) sviluppare, attraverso attività specialistiche, laboratori innovativi sul progetto di restauro del patrimonio librario antico, finalizzato anche a creare una nuova imprenditorialità che possa mirare ad una nuova occupazione qualificata;
- d) fondare il progetto culturale complessivo su corretti parametri di sostenibilità economica, durevoli nel tempo, da conseguirsi e mantenere dopo un periodo iniziale di attivazione di 3-5 anni;
- e) assicurare il coordinamento dell'intervento di restauro e riuso del complesso di proprietà della Fondazione, con gli interventi in corso di progettazione da parte del MIBACT e dell'Amministrazione di Modena sul Palazzo dei Musei e sull'Ex Ospedale Estense;
- f) progettare adeguate e strategiche azioni di accesso e fruizione alle opportunità offerte dal Polo Culturale (bibliotecarie, espositive, tecnologiche e di socializzazione) in modo integrato con quelle offerte dalle altre istituzioni culturali cittadine, rivalutando il patrimonio artistico e culturale ed incrementando in tal modo il livello di attrattività complessivo del "Sistema Modena".





FONDAZIONE
Cassa di Risparmio di Modena



FONDAZIONE

Cassa di Risparmio di Modena

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

www.fondazione-crmo.it
e-mail: segreteria@fondazione-crmo.it

Progetto grafico, impaginazione
Chiara Borghi

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

DOCUMENTO
STRATEGICO
DI INDIRIZZO
2017/2020