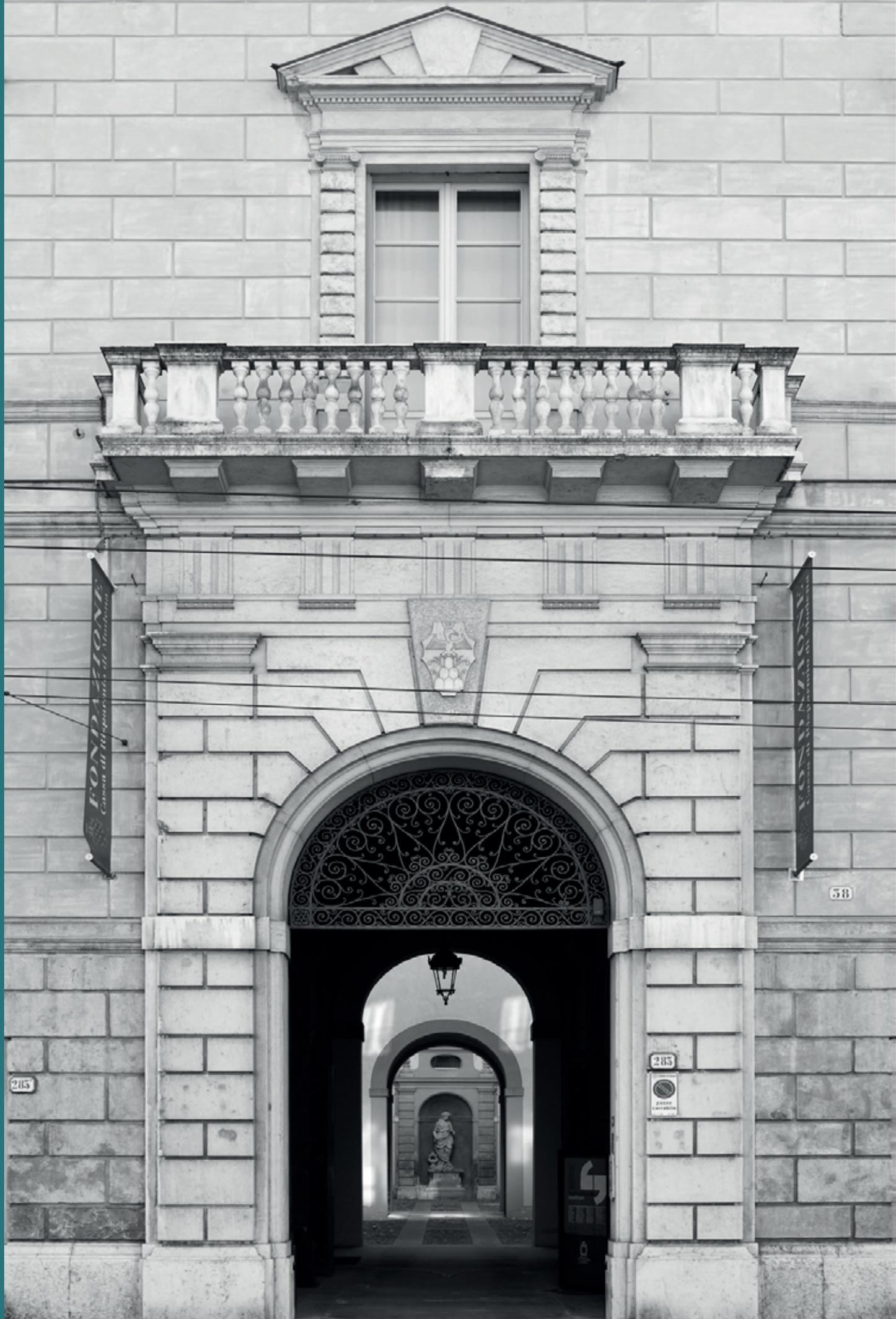


A fianco della comunità negli anni della crisi

Bilancio di mandato 2011-2015

Fondazione Cassa di Risparmio di Modena
Bilancio di Mandato 2011>2015

a fianco della comunità
negli anni della crisi



INDICE

1. IDEE E RISORSE PER IL TERRITORIO	9
2. LA GESTIONE DEL PATRIMONIO	19
3. LA STRUTTURA E IL FUNZIONAMENTO DELLA FONDAZIONE	23
4. I PROGETTI E LE INIZIATIVE PIÙ RILEVANTI	33
5. DOCUMENTI	45



ORGANI DELLA FONDAZIONE

Presidente

Andrea Landi

Consiglio di Indirizzo

Greta Barbolini
 Mauro Angelo Biondi
 Francesco Cimino
 Maurizio Ferrari
 Amedeo Genedani
 Stefano Gobbi
 Andrea Iori
 Alessandro Monzani
 Antonello Pietrangelo
 Rolando Pini
 Laura Piretti
 Patrizia Pollastri
 Vincenza Rando
 Maria Grazia Scacchetti
 Alberto Severi
 Gian Luca Sghedoni
 Marc Seth Silver
 Mauro Carmelo Tesaro
 Gianfrancesco Zanetti

Consiglio di amministrazione

Massimo Giusti	Vice Presidente
Stefania Cargioli	Consigliere
Ermanno Galli	Consigliere
Roberto Guerzoni	Consigliere
Romano Madrigali	Consigliere
Remo Mezzetti	Consigliere

Collegio dei revisori

Matteo Tiezzi	Presidente
Tiberio Bonvicini	
Antonio Cherchi	

Direttore generale

Luigi Benedetti

La Fondazione Cassa di Risparmio 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.

PREMESSA

A conclusione del mandato degli attuali organi di governo (Consiglio di Indirizzo, Consiglio di amministrazione e Presidente), iniziato nel novembre 2010, è doveroso dare conto alle comunità di riferimento della Fondazione delle attività svolte nel corso di questi cinque anni. Una rendicontazione coerente con l'obiettivo di trasparenza, perseguito nel tempo con sempre maggiore impegno, che più che ripercorrere analiticamente le tante iniziative promosse e sostenute - e di cui si è data piena evidenza nei bilanci di missione annuali - intende invece soffermarsi sui principali aspetti della gestione della Fondazione che hanno caratterizzato il suo ruolo di attore dello sviluppo locale.

Il presente documento si concentra in primo luogo sulle principali linee strategiche adottate e le scelte e gli strumenti operativi che hanno caratterizzato l'attività erogativa e di sostegno alla progettualità espressa dalle istituzioni e dal mondo associativo locale. È soprattutto su questi indirizzi e sulla loro traduzione operativa che è possibile misurare la capacità della Fondazione di interpretare e rispondere ai bisogni espressi dalle comunità di riferimento.

Un secondo approfondimento riguarda la gestione del patrimonio; un'attività decisiva nel salvaguardare e accrescere nel tempo la capacità erogativa della Fondazione, consentendo così di rispettare l'obiettivo di una distribuzione equa delle risorse create e distribuite nel lungo periodo.

Nella terza parte si dà evidenza dell'evoluzione degli assetti organizzativi della Fondazione che ha accompagnato sia l'attività erogativa, sempre più attenta alle procedure di valutazione, sia la gestione del patrimonio, resa più complessa dall'instabilità del quadro economico e finanziario. In questo cambiamento, decisivo è stato il ruolo svolto dal personale che ha saputo dare efficace attuazione alle scelte gestionali degli organi di governo e ha contribuito a qualificare ancor meglio il rapporto intrattenuto con i principali referenti beneficiari della nostra attività. Rilevante è stata anche l'attività di adeguamento normativo ai principi e alle nuove regole che sono state definite con la Carta delle Fondazioni e successivamente con il Protocollo d'intesa ACRI-MEF. Nel documento sono sintetizzate le modifiche sostanziali apportate allo Statuto e ai principali regolamenti della Fondazione che oggi consentono di operare in un quadro di regole più certo e sempre più orientato ai principi di trasparenza e di efficienza della gestione.

Nella quarta parte viene presentata una selezione di progetti ritenuti emblematici dell'intervento sui principali temi al centro dei documenti programmatici elaborati dagli organi di governo della Fondazione.

A completare il documento viene presentata una sintesi della ricerca condotta dall'Istituto Cattaneo sulle aspettative e le valutazioni che la comunità esprime nei confronti della Fondazione.



Palazzo Montecuccoli, la facciata esterna su via Emilia

1. IDEE E RISORSE PER IL TERRITORIO

In questo ultimo mandato la Fondazione si è caratterizzata per la continuità di azione rispetto al quinquennio precedente. Si è confermato l'impegno a sostenere lo sviluppo del territorio e a proteggere le componenti più deboli della società dalle ricadute della crisi economica. Ciò che in diversi rapporti annuali abbiamo definito la difesa attiva e innovativa delle identità dei territori, da perseguire difendendo e arricchendo la dotazione di beni che appartengono alle comunità. Beni comuni che riguardano il sistema formativo e della ricerca, la copertura e l'efficienza dei servizi sociali, la dotazione di beni ambientali, storico-artistici e l'offerta culturale.

Ripercorrendo l'attività svolta nel corso del mandato appare evidente come le scelte strategiche adottate dalla Fondazione e le modalità di allocazione delle sue risorse abbiano definito una tipologia operativa di sostegno economico e di promozione di iniziative sociali, culturali e di ricerca proposte e realizzate dal mondo associativo e dalle amministrazioni pubbliche. Al tempo stesso non è mancato un ruolo più propositivo, basato su di una propria visione della società che qualifica la Fondazione come soggetto importante del terzo settore, in grado di collocarsi in modo programmatico tra la sfera pubblica e privata della società. Questo ruolo si è espresso sia attraverso l'elaborazione di proprie proposte, sia stimolando la capacità progettuale delle istituzioni e del mondo associativo, favorendo l'innalzamento della qualità delle loro iniziative e permettendo agli interlocutori di assumere una prospettiva temporale allungata coerente con obiettivi di più largo respiro, in un processo di acquisizione progressiva di autonomia anche economica.

La dimensione progettuale della Fondazione si è basata sulla lettura e l'ascolto delle esigenze del territorio rese possibili dall'attività degli organi della Fondazione e in primis dal suo Consiglio di Indirizzo. Lo status di Fondazione di tipo istituzionale garantisce una composizione del Consiglio rappresentativa della società civile e delle istituzioni locali. Le donne e gli uomini che compongono questo Consiglio sono stati portatori, senza vincolo di mandato, di esperienze maturate in diversi contesti sociali, culturali ed economici e hanno rappresentato una combinazione di competenze in grado di esprimere originalità e profondità nella valutazione dei bisogni della società e nell'individuazione delle risposte.

Il documento programmatico che ha guidato l'attività della Fondazione in questi anni è la testimonianza di questa capacità di elaborare una propria strategia di intervento sul territorio, avendo cura di rapportarsi e di contribuire attivamente alla definizione e alla realizzazione delle principali politiche locali espresse dalle istituzioni e dalle realtà associative. Il confronto costante con i nostri interlocutori è stata la garanzia di una gestione non autoreferenziale che ha comunque rivendicato un'autonomia di visione e di proposta con l'intento di arricchire la comprensione dei bisogni della società e le sue capacità progettuali.

A chiusura di questo mandato l'esperienza compiuta ci porta pertanto a segnalare a tutti i componenti la nostra comunità l'importanza di considerare la Fondazione come un'opportunità e un valore aggiunto per il territorio, che vanno ben oltre il dato squisitamente economico. È auspicabile che nel tempo si affermi la convinzione che questa Fondazione rappresenta un laboratorio di idee e di sperimentazioni al servizio della comunità e a supporto dell'elaborazione delle politiche locali.

Sostegno alle comunità nella crisi economica e nell'emergenza

Gli anni del mandato sono stati caratterizzati dall'aggravarsi degli effetti della crisi economica e finanziaria che ha colpito anche le aree produttive più avanzate e competitive, quali quelle che caratterizzano la nostra provincia. Il forte calo della produzione industriale ha interessato tutti i principali settori economici determinando un aumento della disoccupazione che ha raggiunto livelli conosciuti solo nel dopoguerra.

I riflessi sociali della crisi sono colti dalle statistiche che indicano una riduzione dei redditi pro-capite e un aumento delle aree di povertà assoluta e relativa, ma sono anche ben evidenti quotidianamente nelle difficoltà con cui le famiglie, in particolare quelle con più figli e anziani non autosufficienti, devono far fronte a situazioni di precarietà lavorativa e a riduzioni di reddito. È cresciuta inoltre l'area di marginalità in fasce della popolazione composta da immigrati che vedono ridursi le prospettive di un inserimento stabile nel mercato del lavoro e nella società.

In questo contesto l'attività della Fondazione ha dovuto confrontarsi, da un lato, con le difficoltà della situazione finanziaria che hanno reso molto più complessa la gestione del patrimonio e, dall'altro, con una crescente domanda di sostegno al welfare locale con interventi a favore delle categorie sociali più colpite dalla crisi.

Sul versante del patrimonio, la Fondazione è riuscita a contenere l'impatto negativo della crisi finanziaria che ha colpito tutti i principali mercati dei titoli obbligazionari e azionari. Una gestione improntata a investimenti finanziari a medio lungo termine con un buona combinazione di rendimenti e rischi ha consentito di stabilizzare su livelli elevati i proventi finanziari e quindi il flusso di risorse reso disponibile per le comunità di riferimento. Sul fronte sociale la risposta della Fondazione si è manifestata attraverso un'accentuazione degli interventi a contrasto delle situazioni di vulnerabilità che riguardano le famiglie numerose e a basso reddito, gli anziani a rischio di non autosufficienza e i giovani con difficoltà ad accedere al mercato del lavoro.

Le difficoltà collegate alla crisi economica sono state aggravate dalle emergenze determinatesi con il terremoto del maggio 2012 e con le inondazioni che hanno colpito vaste aree della nostra provincia. Nelle situazioni di emergenza segnate da gravi perdite di persone e danni alle abitazioni, al tessuto industriale e al patrimonio storico-monumentale delle nostre città, la Fondazione si è mobilitata in modo tempestivo, modificando le priorità di intervento e offrendo da subito disponibilità e sostegno alle istituzioni locali che agivano per l'emergenza e che in seguito hanno coordinato e diretto la ricostruzione.

Il dialogo che ha sempre caratterizzato i rapporti tra la Fondazione e le istituzioni ha facilitato e valorizzato il nostro apporto, così come determinante è risultato il legame con il mondo del volontariato, che ha dimostrato di essere, anche in questa occasione, una risorsa imprescindibile per la coesione sociale.

La situazione di emergenza ha anche reso evidente quanto sia importante il sistema delle Fondazioni di origine bancaria che ha consentito, a livello regionale e nazionale, di dare forza alla raccolta fondi e ad altre manifestazioni di solidarietà che hanno prodotto rilevanti risultati (scheda 1).

Settori di intervento e risorse

La capacità di generare significative risorse dalla gestione del proprio patrimonio ha consentito, anche in una situazione di emergenza, di mantenere fermi gli obiettivi programmatici e di sostenere i numerosi progetti indirizzati verso le tre principali aree di intervento che rappresentano storicamente gli ambiti di azione della Fondazione: "Arte, attività e beni culturali", "Ricerca scientifica e tecnologica" e l'area delle "Attività di rilevante valore sociale", a sua volta riconducibile a una pluralità di settori previsti dalla normativa.

Nel periodo 2011-2015 la Fondazione ha erogato risorse complessive per 121 milioni di euro a sostegno di oltre 1.750 progetti, cui si aggiungono i fondi accantonati per la realizzazione del progetto S.Agostino. La maggioranza delle risorse è stata indirizzata a favore di iniziative di rilevanza sociale, a contrastare gli effetti della crisi economica e delle situazioni di emergenza. L'entità delle erogazioni riferite al territorio provinciale collocano la Fondazione di Modena nel gruppo delle Fondazioni di origine bancaria con il maggiore impatto territoriale e rende evidente l'importanza di tale ente nella definizione e realizzazione delle politiche locali.

L'orientamento della Fondazione ad assumere una propria identità in termini di analisi del contesto sociale e di elaborazione progettuale si è tradotta in una pratica operativa che ha cercato di privilegiare linee di azioni trasversali, seguendo una logica tematica e di progetto più generale che supera la segmentazione settoriale per individuare elementi di sintesi programmatici.

Settori	2011/2015	
	Importo deliberato*	N. progetti
Arte, attività e beni culturali	39.575.988	466
Ricerca scientifica e tecnologica	19.968.532	158
Area di Rilevante valore sociale	61.702.990	1.128
	121.247.510	1.752

* L'ammontare deliberato del 2015 è conteggiato al 30 settembre.

Contrasto delle situazioni di vulnerabilità

Va in questa direzione l'obiettivo di dare risposta ai bisogni sociali sempre più estesi e resi più pressanti dagli effetti della crisi economica e dalle difficoltà di bilancio degli enti pubblici. Si è così accentuato l'intervento a supporto del sistema di welfare locale con un'azione mirata al contrasto alle situazioni di vulnerabilità, declinate in tre principali forme: la vulnerabilità della persona e del contesto in cui vive, dovuta alle varie forme di non-autosufficienza; la vulnerabilità sociale, in particolare le vecchie e nuove forme di povertà, la debolezza delle famiglie, la mancanza di lavoro; la vulnerabilità civile che si manifesta in ogni forma di esclusione sociale, di discriminazione e nella mancanza di un'adeguata cultura della legalità. Con un apposito bando intersettoriale, con al centro il tema della vulnerabilità, sono stati finanziati progetti a favore di categorie a forte rischio di emarginazione: i disabili, attraverso percorsi di integrazione scolastica e di sostegno alle famiglie; gli anziani, con il consolidamento della qualità dei servizi offerti e il rafforzamento di attività di prevenzione della non autosufficienza; i minori, con progetti di tutela dei diritti in contesti di rischio o emarginazione e con la valorizzazione delle responsabilità familiari e il sostegno alla genitorialità (scheda 2).

Interventi per i giovani: imprenditorialità, formazione e ricerca

Un ulteriore obiettivo intersettoriale ha riguardato la questione giovanile, posta al centro dell'intervento nei diversi ambiti di attività. Le principali azioni sono state finalizzate a contrastare le situazioni di potenziale esclusione dei giovani da un ruolo attivo e responsabile nella società e a promuovere le iniziative capaci di dotare le nuove generazioni delle competenze e delle opportunità di crescita culturale necessarie per un loro pieno e soddisfacente inserimento nella società e nel mondo del lavoro. Rientrano in questo ambito le esperienze svolte nel sistema scolastico con progetti incentrati sui temi della dispersione e dell'integrazione (scheda 3), così come le iniziative indirizzate a promuovere l'occupazione dei nostri giovani, tra le quali si segnala, come esempio virtuoso di collaborazione tra le Fondazioni, il progetto Funder 35 (scheda 4).

L'importante intervento nel campo della formazione e della ricerca trova forza nella consapevolezza che l'investimento nel capitale umano diviene elemento centrale di un modello di sviluppo basato sulla cultura della conoscenza e dell'innovazione. Tale impegno si è tradotto in un significativo sostegno ai dottorati di ricerca (scheda 5) e nel finanziamento di progetti che nascono dalla collaborazione tra università e imprese/enti del territorio (scheda 6) che, oltre a offrire opportunità occupazionali ai giovani, consente di poter trasferire idee e competenze al sistema produttivo locale.

Valorizzazione di reti nazionali e internazionali

Anche le iniziative che hanno consentito al nostro territorio di inserirsi nel contesto internazionale hanno assunto caratteristiche trasversali ai diversi settori di intervento della Fondazione. Se sul piano del sociale ci si è rivolti a progetti che hanno favorito la cooperazione internazionale, così come l'inclusione nelle nostre comunità di cittadini di origine straniera, su quello delle attività culturali e della ricerca si è mirato a sostenere la crescita culturale e conoscitiva del territorio attraverso un contatto sempre più intenso con altre realtà. Decisivo per il raggiungimento di questi obiettivi è il potenziamento delle reti di collaborazione nazionale e internazionale già esistenti sul territorio e relative a specifici progetti culturali o campi di ricerca. Ne sono un esempio l'impulso dato ai convegni internazionali, alle collaborazioni tra ricercatori di diversi paesi, o ai molti progetti promossi dalle associazioni culturali che nella programmazione delle loro attività si sono avvalsi delle relazioni con importanti centri di cultura nazionali e internazionali.

Polo culturale S.Agostino e Fondazione Fotografia Modena

Lo stesso progetto del polo culturale S.Agostino e la società strumentale Fondazione Fotografia Modena, che hanno rappresentato un'importante priorità della Fondazione nel corso del mandato, appartengono a quella categoria di iniziative capaci di aprire nuove prospettive per la città nel campo della cultura, della ricerca e delle relazioni sociali, favorendo la dimensione internazionale delle sue attuali reti di relazione.

Sono queste le finalità che hanno definito le principali funzioni attribuite al recupero del complesso monumentale S.Agostino (scheda 7):

- polo bibliotecario a supporto della ricerca e della formazione e, al tempo stesso, luogo di lettura potenziato, anche grazie alle tecnologie, nel servizio offerto alla cittadinanza;
- centro della fotografia e dell'immagine, pensato come luogo espositivo e di formazione capace di consolidare e sviluppare le numerose attività intraprese dalla società strumentale Fondazione Fotografia Modena (scheda 8) nella fotografia contemporanea e storica, anche in collaborazione con le principali istituzioni e centri nazionali e internazionali operanti nel campo dell'immagine;
- centro espositivo per la promozione di un'attività artistica di rilievo internazionale;
- centro linguistico e per l'internazionalizzazione, in collaborazione e a supporto dell'Università per rafforzarne la proiezione internazionale e il collegamento con il territorio e per potenziare i servizi agli studenti;
- attività complementari, di servizio al polo, tali da rendere il complesso un luogo attrattivo e culturalmente stimolante e in grado di supportarne la gestione.

Questo intervento, ancora in corso di realizzazione, ha impegnato importanti risorse economiche, progettuali, organizzative e gestionali. Ha coinvolto in modo diretto i componenti gli organi e il personale della Fondazione, i rappresentanti delle istituzioni (Comune e Ministero) e i tanti operatori che hanno contribuito a perfezionare con le loro competenze un progetto di restauro e di riqualificazione di altissima qualità e complessità. Gli attuali Consiglio di Indirizzo e Consiglio di amministrazione continuano a ritenere questo progetto come una grande opportunità e auspicano che il lavoro realizzato in un periodo di oltre 8 anni consenta alla città di Modena di portare a termine un intervento che la qualificherebbe come importante polo culturale.

Gli interventi sul patrimonio artistico-monumentale

Il progetto S.Agostino è emblematico di come gli interventi di conservazione, restauro e valorizzazione dell'importante patrimonio storico artistico-monumentale rappresentino l'ambito d'attività dove più tangibile e determinante è stato in questi anni il ruolo delle Fondazioni a favore delle città in cui operano. Per molti territori la salvaguardia di questa ricchezza storica è stata garantita dall'attenzione con cui le Fondazioni sono intervenute nei centri storici delle città, preservando monumenti, opere d'arte, archivi, la cui conservazione è considerata la condizione indispensabile per rendere consapevoli i cittadini della propria identità storica e per trasmettere nel tempo e tra generazioni i valori fondanti di una comunità.

Nel corso del mandato la Fondazione di Modena ha impegnato importanti risorse per il restauro del Duomo (scheda 9), completando così, dopo il precedente intervento sulla Ghirlandina, il lavoro di restauro nell'area monumentale dichiarata dall'Unesco patrimonio dell'umanità.

Interventi altrettanto significativi sia dal punto di vista architettonico, sia delle risorse economiche, hanno riguardato il completamento, nel centro di Modena, dei complessi San Paolo (scheda 10) e San Geminiano e, in corso di realizzazione, del complesso Sant'Eufemia. Al pari del polo S.Agostino si tratta di progetti di restauro di edifici storici e di loro rifunzionalizzazione, pensati per ospitare centri di formazione e ricerca, così come attività culturali e di servizio.

La valorizzazione del patrimonio storico è un tema su cui la Fondazione si è da tempo impegnata anche con proposte che hanno coinvolto e sollecitato gli enti proprietari a definire un modello di gestione che fornisca ai diversi attori coinvolti una guida alla tutela, conservazione e valorizzazione del bene. L'esperienza valutativa realizzata sull'intervento di restauro del Castello di Montecuccolo di Pavullo ha reso evidente la necessità di dotarsi di un accurato "Piano di gestione" in grado di attivare e mettere a regime la filiera delle attività culturali e produttive collegate al sito di interesse. Questa prospettiva, innovativa da un punto di vista operativo, richiede una revisione degli strumenti a disposizione della Fondazione, fino a giustificare la pianificazione di un iter erogativo apposito e separato per i progetti di recupero e restauro.

Sostegno alle attività culturali

Molti degli interventi sul patrimonio storico del territorio hanno realizzato spazi importanti per le attività culturali promosse da istituzioni e realtà associative.

Grazie ai progetti finanziati dalla Fondazione le biblioteche sono riuscite ad integrare e valorizzare la loro attività di servizio con iniziative di promozione alla lettura che hanno coinvolto un pubblico di tutte le età (scheda 11). Si sono create le condizioni per arricchire ulteriormente e su tutto il territorio l'offerta di iniziative in campo musicale, teatrale, cinematografico e delle arti figurative. La Fondazione ha cercato, anche attraverso bandi specifici, di stimolare una produzione di eventi innovativa, di rendere più estesa la rete di collaborazione tra associazioni, di offrire possibilità di espressione a giovani artisti.

In questi anni di sensibile contrazione delle risorse pubbliche, l'attività dei teatri ha potuto mantenere una programmazione di qualità grazie al ruolo svolto dalla Fondazione in qualità di socio fondatore (Teatro comunale) e sostenitore (ERT). La nostra parteci-

pazione ai teatri si è tradotta in un contributo economico che è stato determinante per la realizzazione delle stagioni musicali e di prosa. A questo si è unito il supporto offerto alla direzione nel perseguire una gestione efficiente che rimane uno dei più importanti elementi distintivi dei nostri teatri nel panorama nazionale.

La Fondazione si è inoltre attivata per sollecitare la collaborazione e l'integrazione delle proposte culturali al fine di aumentarne la visibilità e la qualità, riuscendo in alcuni casi a realizzare programmazioni condivise tra diverse associazioni e istituzioni culturali. In questo ambito occorre tuttavia uno sforzo maggiore di valorizzazione dell'insieme delle proposte culturali delle città, avvalendosi anche dell'esperienza maturata nella realizzazione di alcune importanti iniziative. A questo riguardo un esempio della capacità di organizzare eventi culturali, capaci di coniugare contenuti di qualità e un'ampia partecipazione, è offerto dal progetto "FestivalFilosofia" e dal consorzio che ne cura la gestione (scheda 12) che, in una prospettiva di piano culturale per il territorio, potrebbe assumere un ruolo più ampio nella programmazione e coordinamento delle iniziative culturali.

Il rapporto con la società civile e le sue associazioni

La natura della Fondazione come protagonista dell'organizzazione delle libertà sociali, che trova riferimento anche nelle sentenze della Corte costituzionale, ha contribuito ad accrescere l'importanza del "terzo settore" nella società modenese, grazie al sostegno all'attività svolta dalle tante realtà associative operanti in ambiti sociali e culturali.

Alla base dei molti progetti sostenuti dalla Fondazione vi è l'obiettivo ultimo di promuovere la partecipazione dei cittadini alla vita e ai problemi della comunità, incentivando lo sviluppo di relazioni cooperative formali e informali, non finalizzate al vantaggio economico del singolo ma ispirate a valori di solidarietà e di fiducia reciproca. È questo il capitale sociale cresciuto nel tempo nei nostri territori; una risorsa collettiva, un bene pubblico che si sottrae alle logiche di appropriabilità del mercato e che al tempo stesso interagisce, arricchisce ma non delega i propri valori e la propria pratica democratica alle istituzioni pubbliche. Capitale sociale significa AVIS e la sua rete capillare di donazione del sangue, un'attività sportiva di base diffusa a tutti i livelli di età, un trasporto emergenziale e sociale che vive del lavoro di tanti volontari e che collabora strettamente con l'operatore sanitario pubblico, così come i tanti interventi realizzati in altri ambiti della vita sociale e culturale in cui si esprime la volontà dei cittadini di essere protagonisti della vita civile della nostra comunità (scheda 13).

Nell'ambito del terzo settore, in questi anni il mondo del volontariato si è dato forme organizzative e gestionali che ne hanno potenziato l'attività e la diffusione delle pratiche, anche avvalendosi delle risorse che per legge le Fondazioni destinano ai "Centri servizi per il volontariato". La crescita di queste strutture deve oggi confrontarsi con una minore disponibilità di risorse e con l'esigenza di mantenere un adeguato equilibrio tra impegno diretto delle singole associazioni e le attività di servizio a supporto dei volontari. Le Fondazioni, attraverso la loro partecipazione ai Comitati di gestione dei CSV, possono aiutare il mondo del volontariato ad accentuare gli obiettivi di efficienza nell'utilizzo delle risorse e a individuare progetti coordinati di potenziamento dell'azione delle associazioni.

La condivisione di progetti tra Fondazioni e mondo del volontariato è una pratica ben collaudata che, nel tempo, ha trovato espressione sia a livello di iniziative locali, sia in

progetti di respiro nazionale. A questo riguardo va ricordato il grande progetto di solidarietà nazionale che ha dato vita alla nascita e al successivo sviluppo della Fondazione con il Sud (scheda 14) e che ha visto Fondazioni e volontariato mettere a disposizione un patrimonio e risorse annuali importanti per lo sviluppo delle infrastrutture sociali nel Mezzogiorno. È questo un progetto che cerca di compensare lo squilibrio di risorse tra le aree del paese, che deriva dalla scarsa presenza delle Fondazioni di origine bancaria nelle regioni meridionali. Attraverso una valida struttura organizzativa e un sistema di bandi ben finalizzati la Fondazione con il Sud ha aiutato a far nascere e crescere molte realtà associative che possono favorire l'azione di riscatto economico e sociale di questa parte del paese.

Bandi, trasparenza e valutazione

L'attività delle associazioni è stata favorita dal crescente utilizzo dei bandi come strumento privilegiato per l'attività erogativa, che meglio si presta a una valutazione ex ante della qualità dei progetti e a un'analisi dei risultati conseguiti. Attraverso i bandi si è innanzitutto inteso favorire la valutazione comparativa delle richieste su aree tematiche omogenee, resa possibile dal confronto sulla base di criteri comuni e trasparenti, innovando le procedure selettive rispetto alla situazione precedente quando le domande pervenivano nel corso dell'anno ed erano esaminate una alla volta. Ciò ha anche consentito di isolare e consolidare alcune aree tipiche di intervento (scuola, sport, musica, trasporto, congressi, ecc.) e di difenderle dalle fluttuazioni delle risorse a disposizione della Fondazione.

La razionalizzazione nella raccolta delle richieste di contributo, ai fini di una migliore programmazione e gestione delle risorse finanziarie per l'attività istituzionale, si è accompagnata a una definizione più precisa delle finalità perseguite dalla Fondazione che ha riguardato sia i temi specifici di intervento (la produzione di eventi culturali di qualità, il contrasto della vulnerabilità, la dotazione di trasporti sociali, i progetti di attività sportiva...) sia le modalità di realizzazione del progetto, prestando particolare attenzione alla costruzione di reti di soggetti in grado di collaborare tra loro e di cofinanziare l'iniziativa.

Con il rafforzamento del bando come strumento di intervento e di valutazione dei progetti è maturata negli organi di governo della Fondazione la necessità di avviare una riflessione e una sperimentazione interna in relazione al tema della valutazione degli interventi finanziati.

Questo orientamento è stato recepito anche nel "Regolamento Generale delle Attività della Fondazione" - con uno specifico riferimento alla valutazione dell'impatto in termini di benefici materiali e immateriali che il progetto finanziato è suscettibile di determinare anche in relazione ai costi del medesimo - e si è tradotto nell'approvazione di un Piano Operativo, articolato in più azioni. Da questo percorso sono scaturite indicazioni importanti circa l'efficacia del sistema valutativo e suggerimenti per possibili miglioramenti dell'attività erogativa della Fondazione, alcuni dei quali hanno trovato già attuazione. Si tratta di azioni indirizzate:

- a definire con maggiore precisione i bisogni cui si vuole rispondere. Azione riguardante sia la capacità della Fondazione di leggere i bisogni sociali all'interno di una determinata area tematica (ad esempio: scuola; sport; ecc.) e di tradurli in obiettivi specifici, chiari e di valore, sia la capacità dei proponenti di elaborare progetti validi;

- a sollecitare un'autovalutazione dei richiedenti circa la capacità di realizzare quanto è stato progettato e a fornire le linee guida e il supporto per la preparazione di una documentazione adeguata delle attività realizzate e dei risultati conseguiti, in relazione agli obiettivi.

Per rafforzare la capacità di proporre progetti di valore è infatti indispensabile costruire un rapporto esplicitamente «educativo» verso i richiedenti disegnando azioni che vanno dal sapere comunicare bene che cosa si vuole da un bando; dal fornire adeguato supporto, eventualmente anche di formazione collettiva; nel dare conto in modo convincente della selezione fatta.

Bandi della Fondazione	Totale 2011/2015	
	N.	Importo*
Bando scuole	395	2.855
Bando sport	214	1.645
Bando cooperazione internazionale	14	330
Bando integrazione multiculturale	50	477
Bando cori e bande	46	178
Fondo linee guida per erogazione di progetti musicali	39	1.094
Bando Teatro	8	327
Linee guida iniziative culturali estive in Appennino	2	240
Archvii-a-Mo	12	160
Bando progetti di ricerca applicata	13	1.889
Bando congressi scientifici	96	557
Linee guida trasporto emergenza urgenza	60	1.557
Linee guida per progetti di contrasto alla vulnerabilità sociale e della persona	19	6.401
Totale	968	17.709

* importi in migliaia di euro.



2. LA GESTIONE DEL PATRIMONIO

Una buona gestione del patrimonio è la condizione indispensabile per sostenere l'attività erogativa della Fondazione in un orizzonte temporale di lungo periodo. Ciò ha richiesto la ricerca di un adeguato equilibrio tra la natura di investitore istituzionale, attento a perseguire un'adeguata diversificazione degli investimenti, e la condizione di azionista qualificato del principale gruppo bancario italiano, che rappresenta ancora la matrice bancaria della Fondazione.

L'esperienza degli ultimi anni dimostra che, non senza difficoltà, questo equilibrio è stato mantenuto senza intaccare la capacità di produrre risorse a disposizione del territorio, anche se va sottolineato che la difesa della partecipazione nel gruppo bancario ha richiesto uno sforzo finanziario che ha ridotto la possibilità di allargare e diversificare le opportunità di investimento.

	Attivo	Patrimonio netto	Indice incremento patrimonio netto	Indice inflazione annuo
2005	826.336	690.839	100,00	100,00
2006	873.578	716.865	103,77	102,00
2007	917.622	744.332	107,74	103,73
2008	935.441	754.847	109,27	107,05
2009	935.663	780.883	113,03	107,80
2010	949.455	799.233	115,69	109,53
2011	960.493	814.754	117,94	112,48
2012	968.914	825.005	119,42	115,86
2013	967.719	834.797	120,84	117,13
2014	1.010.012	848.108	122,76	117,37

* importi in migliaia di euro.

Rapporto partecipativo con la banca conferitaria

Per una valutazione complessiva della gestione del patrimonio, praticata in questa lunga fase di crisi finanziaria ed economica, occorre adottare una lettura di sistema delle Fondazioni e del loro rapporto con il sistema bancario. Decisivo per la stabilità di quest'ultimo è stato, infatti, il modo con cui le Fondazioni hanno interpretato il proprio ruolo di azionista con grande responsabilità istituzionale, assumendo decisioni tali da consentire alle banche partecipate di svolgere la propria attività a supporto dell'economia reale, garantendone la stabilità. Con l'adesione agli aumenti di capitale, la nostra Fondazione ha sostenuto la patrimonializzazione della banca conferitaria e la realizzazione degli obiettivi indicati dal suo piano industriale. In particolare, le nuove risorse raccolte sono state indispensabili a evitare il ricorso al sostegno pubblico, a differenza di ciò che è accaduto a grandi banche e altri sistemi finanziari, e a consentire la difesa dell'attività creditizia e del ruolo storico di banca commerciale attenta ai bisogni delle imprese e delle famiglie nei principali territori di riferimento.

Il ruolo di Carimonte

Carimonte, la società partecipata insieme alla Fondazione del Monte di Bologna e Ravenna, è stato lo strumento finanziario che è servito a gestire, sin dalla sua costituzione, la partecipazione nel gruppo bancario e che ha permesso di affrontare la difficile fase di ricapitalizzazione. È grazie all'intesa tra le due Fondazioni che è stato possibile superare il periodo più critico collegato alla crisi di redditività del gruppo bancario; un'intesa basata sulla valutazione comune che la banca, grazie agli aumenti di capitale, avrebbe avuto la capacità di esprimere il proprio potenziale economico a partire dall'attività svolta nei territori di riferimento delle Fondazioni azioniste. Il recente recupero di redditività, il ritorno alla distribuzione di dividendi e la rivalutazione dell'azione sono segnali evidenti di un progressivo ritorno alla normalità, anche se le difficoltà pregresse sul fronte dell'attività creditizia segnano ancora la capacità di remunerare in modo soddisfacente gli azionisti.

Sempre adottando una chiave di lettura di sistema si deve osservare che, dopo il periodo dell'impegno delle Fondazioni nella ricapitalizzazione delle banche, si apre una fase di progressiva ma sostanziale diversificazione del patrimonio che passa attraverso la riduzione della partecipazione nel gruppo bancario al di sotto di un terzo del totale del portafoglio finanziario della Fondazione. Questa previsione normativa ha già trovato applicazione nel nostro Statuto e conseguentemente la Fondazione sarà impegnata nel prossimo triennio ad accentuare la diversificazione del patrimonio riducendo la propria esposizione nei confronti del gruppo bancario. Questo percorso, che interessa in misura ancor più significativa la Fondazione del Monte, porta inevitabilmente a valutare le prospettive della società Carimonte e a prendere in considerazione il suo eventuale superamento, con modalità che andranno concordate con le Autorità di vigilanza.

Diversificazione del patrimonio

La prospettiva di ulteriore diversificazione del patrimonio richiede un'attenta valutazione delle modalità della sua gestione e, in considerazione della rilevanza delle risorse gestite, la messa in campo delle tecniche operative più efficaci nel perseguire gli obiettivi di redditività, per dati livelli di rischio, e più efficienti nel contenimento dei costi. In questi anni, grazie al supporto di Carimonte e della società di consulenza Prometeia, la Fondazione ha costruito un percorso valutativo e decisionale ben strutturato che ha coinvolto in modo diretto i componenti il Consiglio di amministrazione, così da garantire un'ampia consapevolezza degli obiettivi e dei risultati della gestione, oltre che una piena assunzione di responsabilità nel perseguire e dare conto delle linee strategiche definite dal Consiglio di Indirizzo. Le linee guida della gestione hanno trovato espressione formale nel Regolamento relativo alla gestione del patrimonio che ha dato attuazione ai principi fondamentali indicati nella Carta delle Fondazioni e che ispirano il protocollo firmato con il Ministero.

Nell'ambito della gestione del patrimonio esistono tuttavia margini ulteriori per accentuare il grado di professionalità e formalizzazione che devono guidare la valutazione, la scelta e la rendicontazione degli investimenti. In questa direzione la sollecitazione viene da un quadro economico e finanziario caratterizzato da una elevata volatilità dei mercati che necessita risposte tempestive di allocazione e riallocazione del portafoglio finanziario anche in chiave tattica. Inoltre, l'innovazione finanziaria

consente oggi di operare attraverso piattaforme finanziarie che si avvalgono dei migliori gestori e dei più adeguati processi di controllo dei rischi, dei costi e delle performance. È quindi auspicabile che una Fondazione come quella di Modena, con un importante patrimonio investito, intraprenda un percorso di upgrading dei propri processi di gestione finanziaria.

Investimenti collegati all'attività istituzionale

Un ultimo aspetto, ma non secondario, relativo alla gestione del patrimonio, riguarda due tipologie di investimenti, quelli di natura strategica con forte caratterizzazione territoriale e quelli che al profilo finanziario associano una finalità istituzionale tipica dell'attività erogativa. La nostra Fondazione ha sempre privilegiato un filosofia di gestione che persegue l'obiettivo di massimizzare il rendimento del patrimonio così da permettere la maggiore disponibilità di risorse per l'attività erogativa. Tuttavia, entro limiti ben definiti, il ruolo della Fondazione quale attore dello sviluppo locale, è stato interpretato anche mettendo a disposizione una parte del patrimonio per investimenti con una evidente ricaduta territoriale. Nel caso degli investimenti strategici, quali quelli riguardanti la partecipazione in Hera o nell'Areoportto Marconi, l'obiettivo di essere azionisti qualificati in società che investono o che servono il nostro territorio di riferimento si accompagna a prospettive di redditività che sono in linea, se non superano quelle di altri investimenti di mercato. Per l'altra tipologia di investimenti, quali la nostra partecipazione al fondo Social Housing Emilia Romagna o al Fondo Investimento In Modena (scheda 15), partecipato insieme alle altre Fondazioni della provincia e a Unicredit, la finalità di sviluppo locale è prevalente anche se l'obiettivo di redditività di lungo periodo in grado di garantire la conservazione del patrimonio rimane il requisito necessario dell'investimento.



Palazzo Montecuccoli, il Salone d'ingresso

3. LA STRUTTURA E IL FUNZIONAMENTO DELLA FONDAZIONE

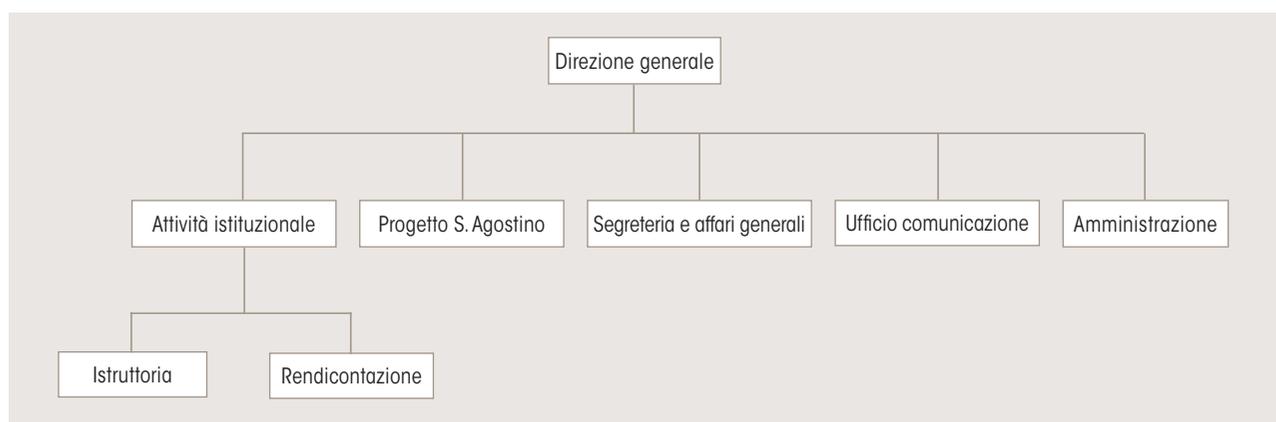
Gli anni recenti sono stati caratterizzati da un forte sviluppo dell'attività della Fondazione, sia nel campo della gestione del patrimonio finanziario, sia in quello dell'attività istituzionale. Ciò ha reso necessario un progressivo affinamento e una migliore definizione della struttura organizzativa a supporto dell'attività degli organi di governo, i quali hanno per primi intensificato la loro attività. Nel periodo 2006-2010 la struttura organizzativa, pur oggetto di costanti interventi di miglioramento, non aveva subito significativi cambiamenti. Le istanze provenienti dagli organi di governo, per il miglioramento della strumentazione e delle procedure a supporto del processo decisionale, hanno dato vita al progetto riorganizzativo che ha caratterizzato il mandato 2011-2015.

I cardini della riforma organizzativa sono stati costituiti dalla ridefinizione delle procedure nel segno di efficacia e trasparenza, dallo sviluppo e valorizzazione delle competenze professionali interne, in combinazione con le risorse di consulenza esterne qualificata, e dalla creazione di società strumentali mirate a specifici e delimitati ambiti di attività.

La riforma dell'assetto organizzativo

Per questi motivi, è stata approvata ad inizio 2012 una riforma dell'assetto organizzativo focalizzata principalmente sulle posizioni e le modalità di funzionamento dell'ufficio "Attività istituzionali". Specializzazione e verticalizzazione sono stati gli elementi salienti del cambiamento, per conseguire i quali si è passati da un modello di responsabilità settoriale, nel quale ciascun operatore era incaricato di seguire l'intero ciclo di vita di una pratica, ad un modello che si articola in due unità organizzative, la prima incaricata della fase istruttoria e la seconda della fase di rendicontazione, ciascuna con un proprio responsabile. Ciò ha consentito di creare la posizione del coordinatore generale dell'attività erogativa, con il compito di sovrintendere alla omogeneizzazione delle procedure e di definire compiti e obiettivi del personale e dell'attività. Questo nuovo ruolo assicura una più ampia visione sull'intero processo erogativo e una maggiore capacità di coordinare le diverse fasi della attività istituzionale.

ORGANIGRAMMA DELLA FONDAZIONE CASSA DI RISPARMIO DI MODENA



Se il riassetto dell'ufficio "Attività istituzionali" ha rappresentato l'azione di maggior rilievo sul piano organizzativo, va anche segnalato l'investimento compiuto per rafforzare le competenze amministrative in Fondazione. Questa azione ha lo scopo, in primo luogo, di determinare le condizioni per poter gestire direttamente l'operatività connessa alla gestione contabile, ora in capo a Carimonte; in secondo luogo, intende favorire il miglioramento dell'operatività nella gestione del personale, nella gestione delle forniture dei beni e servizi, nell'attività contrattuale, nel presidio del funzionamento logistico delle sedi e della sicurezza.

Si è sviluppata l'attività dell'area "Comunicazione e relazioni esterne", sia in supporto al progetto S. Agostino che nella ridefinizione degli strumenti web, completamente riprogettati in funzione di relazioni più efficaci e trasparenti con i beneficiari e la comunità di riferimento; infine, si sono ridefiniti flussi e procedure nell'area di Direzione generale, per una più efficace azione di assistenza agli organi.

Va evidenziato come il processo di riforma e qualificazione della struttura organizzativa sia avvenuto a organico sostanzialmente invariato, mantenutosi stabilmente su un numero complessivo di 16 dipendenti, incluso il direttore generale.

Per quanto riguarda, infine, le spese di funzionamento riportate nella tabella seguente, si è decurtato dall'avanzo dell'esercizio 2014 l'importo della distribuzione straordinaria di riserve di utili della partecipata Carimonte Holding, pari a 21.109.308 euro, in modo da consentire un confronto omogeneo con i dati degli anni precedenti.

	2011	2012	2013	2014
Spese di funzionamento	2.365.749	2.239.335	2.407.414	2.431.197
Erogazioni complessivamente deliberate	27.591.609	24.514.656	22.790.759	24.337.874
Incidenza delle spese di funzionamento sulle erogazioni	8,57%	9,13%	10,56%	9,99%
Avanzo dell'esercizio	44.303.012	39.884.949	36.846.019	66.524.780
Incidenza delle spese di funzionamento sull'avanzo dell'esercizio	-	-	-	3,65%
Avanzo dell'esercizio al netto della distribuzione straordinaria di riserve da parte di Carimonte Holding	-	-	-	45.415.472
% spese di funzionamento sull'avanzo dell'esercizio	5,34%	5,61%	6,53%	5,35%

La serie storica termina al 2014 in quanto i valori di chiusura dell'esercizio 2015 non sono ancora disponibili.

Fondazione Fotografia Modena e S. Agostino

Un secondo elemento di grande rilievo organizzativo, nel settore dell'arte contemporanea, è stato dapprima il rafforzamento del nucleo di "Fondazione Fotografia Modena", che in una prima fase è stato considerato a tutti gli effetti una struttura specifica dotata di risorse e personale per la realizzazione di precisi obiettivi e quindi - a seguito dell'ulteriore sviluppo del progetto - ha trovato il suo punto d'approdo nella costituzione di una società strumentale, avvenuta nel 2012, dotata di autonomia finanziaria ed organizzativa, con forma giuridica di fondazione.

Il terzo elemento organizzativo, non ancora pienamente compiuto, è invece costituito dalle attività incentrate sul Progetto S. Agostino. Il progetto di "nuovo luogo della cultura" che è imperniato sul restauro e riqualificazione dell'ex ospedale S. Agostino, per la sua complessità ed entità ha sin dall'inizio assorbito notevoli risorse interne, integrandole con importanti collaborazioni di tipo tecnico e progettuale. Quest'iniziativa, destinata a concretizzarsi in una realtà multifunzionale con presenze di tipo culturale, formativo e commerciale, proprio per la complessità degli elementi progettuali e gestionali e la poliedricità delle competenze richieste, ha visto la scelta di un modello gestionale diverso dai precedenti, almeno per la fase che - attraverso la progettazione - deve condurre alla realizzazione e conclusione dei lavori. Si è, infatti, optato per una stretta integrazione tra una guida strategica del progetto, che rimane riservata agli organi e alla struttura della Fondazione, e alcuni servizi acquisiti internamente sia per la progettazione, che per il project management, che per la direzione lavori. Tutto ciò consente di mantenere una struttura interna agile, che si interfaccia con le competenze più qualificate e coerenti con gli obiettivi, volta a volta acquisiti sul mercato esterno.

L'attività di valutazione

Il Regolamento generale di organizzazione delle attività della Fondazione afferma che "nella individuazione dei progetti e delle iniziative di particolare complessità e/o di maggiore rilevanza economica, si tiene conto della valutazione, ove possibile, dell'impatto in termini di benefici materiali ed immateriali che il progetto è suscettibile di determinare anche in relazione ai costi del medesimo".

Se già nel periodo 2007-2010 erano state avviate esperienze-pilota sul tema della valutazione, l'importanza di valutare le iniziative finanziate ha trovato pieno recepimento nelle linee guida del "Piano di intervento triennale 2013-2015", che prevede che "la Fondazione richiede e/o svolge un'azione di monitoraggio sui progetti finanziati, anche in relazione ai risultati attesi e conseguiti". Questo percorso ha sollecitato uno sviluppo sperimentale dell'attività valutativa, che si è dapprima concentrata su specifici progetti e nel corso del 2013 si è organizzata con la creazione di un nucleo interno composto da quattro addetti del settore attività istituzionali, contestualmente all'attivazione di una collaborazione con un esperto in valutazione delle politiche pubbliche dell'Università di Modena e Reggio Emilia. Nel mese di maggio 2013 il Consiglio di Amministrazione ha approvato un Piano Operativo sulla valutazione, composto da sette azioni.

Il ruolo operativo degli organi

Lo Statuto individua all'art. 7 il Consiglio di Indirizzo, il Consiglio di amministrazione, il Presidente e il Collegio dei Revisori quali organi della Fondazione Cassa di Risparmio di Modena. La struttura di governo dell'ente è fondata, quindi, sul lavoro di due organi collegiali, Consiglio di Indirizzo e Consiglio di amministrazione, con il fondamentale ruolo del Presidente quale soggetto che funge da "cerniera" e coordinamento dell'azione di indirizzo, di governo e di gestione.

È sempre lo Statuto che sottolinea l'importanza di garantire la presenza negli organi di soggetti portatori di professionalità, competenza e autorevolezza, per supportare nel migliore dei modi un'efficace azione della Fondazione nei settori e nell'ambito territoriale di riferimento. Questo principio costituisce il fondamentale presupposto del modello organizzativo della Fondazione Cassa di Risparmio di Modena, caratterizzatosi per la massima integrazione fra attività svolte dagli organi e lavoro compiuto dagli uffici. La professionalità, competenza e autorevolezza degli organi sono state la condizione per lo sviluppo di una modalità di funzionamento che ne ha valorizzato l'operatività, in un costante raccordo con le attività svolte dalla struttura tecnica.

Il Regolamento generale di organizzazione delle attività della Fondazione prevede la possibilità che il lavoro degli organi si svolga, oltre che nelle riunioni plenarie, anche attraverso lo strumento delle commissioni istruttorie o consultive di cui sono chiamati a far parte i singoli consiglieri. Questa previsione ha costituito il fondamento per il lavoro delle commissioni che ha accompagnato con un'intensa azione conoscitiva e istruttoria tutte le scelte strategiche compiute, offrendo un solido presupposto all'azione tecnica degli uffici.

La costante presenza e azione degli organi nelle attività della Fondazione ha così consentito di mantenere un'organizzazione snella, con buoni livelli di efficienza economica a fronte di un elevato livello di operatività. Organi e struttura tecnica sono quindi, pur nella diversità delle attribuzioni e delle competenze, parti necessarie e non scindibili di un processo fortemente integrato e unitario, condizione per buoni livelli di efficacia ed efficienza economica.

Sedute degli organi di governo	2011	2012	2013	2014	2015 (*)
Consiglio di Indirizzo	10	8	8	6	7
Commissioni settoriali e tematiche del Consiglio di Indirizzo	46	55	34	27	11
Consiglio di Amministrazione	16	16	13	14	13
Commissioni settoriali e congiunte del Consiglio di Amministrazione	47	58	51	51	39
Commissione Investimenti finanziari	11	12	12	12	10
Totale	130	149	118	110	80

* dati al 15 settembre 2015.

In dettaglio, l'assetto a regime a partire dal 2011 ha visto il Consiglio di Indirizzo operare attraverso 5 Commissioni settoriali e tematiche, nonché tramite una specifica commissione per la revisione dello Statuto e dei regolamenti della Fondazione. Il lavoro delle Commissioni settoriali si è inizialmente concentrato sull'aggiornamento della conoscenza delle problematiche territoriali, approfondendo temi quali le politiche culturali a supporto dello sviluppo locale, le opportunità e la possibilità di orientare il sistema della formazione e della ricerca verso un'integrazione più stretta con il mondo del lavoro e con il sistema produttivo locale; il cambiamento del modello di welfare locale e il ruolo della Fondazione nell'area dei servizi sociali.

Tale attività rappresenta il logico presupposto del lavoro per la redazione del nuovo Piano triennale 2013-2015. Il percorso prescelto ha fatto seguire all'approfondimento dei contenuti e dei risultati dell'azione della Fondazione nel corso degli ultimi anni una ricognizione aggiornata dei bisogni che le comunità territoriali hanno espresso in relazione alle aree di intervento della Fondazione, anche attraverso l'organizzazione di numerosi incontri con i principali interlocutori istituzionali e della società civile della nostra provincia, fino alla elaborazione conclusiva del documento approvato il 25 ottobre 2012. Negli anni successivi al 2012 le commissioni settoriali hanno operato supportando le funzioni proprie del Consiglio di Indirizzo previste nello Statuto, con un'azione di monitoraggio e verifica della realizzazione delle previsioni contenute nel Piano triennale, oltre che di programmazione annuale delle strategie di riferimento per il Documento Programmatico Previsionale.

Un'azione di rilievo è stata svolta dalla Commissione Statuto e Regolamenti. L'elemento caratterizzante il periodo 2011-2015 è senz'altro rappresentato dalla continua azione di revisione e messa a punto degli strumenti normativi e regolamentari riguardanti la Fondazione, con innovazioni di assoluto rilievo, nel segno dell'efficienza, della trasparenza e della semplificazione. Si è innanzitutto lavorato ad un nuovo Statuto, approvato dal Consiglio di Indirizzo il 9 febbraio 2012 e divenuto esecutivo il 16 marzo dello stesso anno. Nel 2012, la Commissione ha lavorato alla riformulazione del "Regolamento relativo alle finalità e ai criteri di gestione del patrimonio della Fondazione", riscritto anche sulla base delle indicazioni inserite nella Carta delle Fondazioni approvata dall'Associazione che riunisce le fondazioni d'origine bancaria¹, mentre nel 2013 i due temi centrali nel lavoro della Commissione sono stati la riformulazione del Regolamento elettorale, approvato il 31 ottobre 2013, e la elaborazione di un atto di adesione ai principi enunciati nella Carta delle Fondazioni approvata dall'Acri. Particolarmente intenso è stato poi il lavoro svolto nel 2014. Due sono stati i temi principali: in primo luogo, è stato rielaborato il Regolamento generale di organizzazione delle attività della Fondazione, approvato dal Consiglio di Indirizzo il 10 luglio 2014. La Commissione ha proceduto a modificare il testo originario con ulteriori approfondimenti riguardanti i principi della trasparenza, coerenza, efficienza e rispetto della legalità. In secondo luogo, si è emendato lo Statuto sulla base dei principi della Carta delle Fondazioni inclusi nell'atto di adesione approvato dalla Fondazione, con un lavoro che si è concluso nella seduta del Consiglio di Indirizzo del 19 dicembre 2014. Nel 2015, infine, la Commissione Statuto e regolamenti ha operato sulla modifica statutaria conseguente alla sottoscrizione del Protocollo firmato da Acri e Ministero dell'Economia e delle Finanze.

1. La "Carta delle Fondazioni" è stata approvata dal Consiglio dell'Acri in data 14 marzo 2012.

Il Protocollo intende completare i principi recati dalla legge Ciampi attraverso un atto negoziale tra Ministero, che è anche l'autorità di vigilanza, e fondazioni. Le aree sulle quali il Protocollo insiste riguardano la gestione del patrimonio e la governance, con specifico riferimento alla concentrazione degli investimenti, all'indebitamento, all'uso dei derivati e alla trasparenza, in ordine ai quali è demandata all'atto negoziale l'individuazione dei criteri di comportamento in continuità con il percorso già tracciato dalla Carta delle Fondazioni. La Commissione ha celermente predisposto un nuovo testo statutario, approvato dal Consiglio di Indirizzo e validato dall'Autorità di vigilanza il 16 luglio 2015. Il rinnovo degli organi potrà quindi avvenire nel pieno rispetto dei nuovi principi, e la nostra sarà la prima Fondazione in Italia ad essersi adeguata al quadro così innovato.

L'attività del Consiglio di Amministrazione si è contraddistinta per una intensa azione deliberativa supportata dalle commissioni settoriali e tematiche, costituite in seno al Consiglio. Centrale è stato il lavoro delle tre commissioni settoriali (Arte, Ricerca e formazione, Area Sociale), che hanno svolto il compito di istruire le pratiche relative alle richieste di finanziamento, mediante l'analisi e la valutazione delle domande effettuate anche tramite audizioni dei soggetti richiedenti e, in generale, di rappresentanti delle istituzioni e delle associazioni del territorio, e di elaborare i contenuti dei bandi e le relative modalità di valutazione. Al lavoro delle commissioni settoriali si è affiancato quello dell'Intercommissione, composta da tutti i componenti delle tre commissioni istruttorie, con il compito di monitorare il budget a disposizione per l'attività istituzionale e di coordinare il lavoro delle commissioni di settore. Ha operato per tutto il mandato una Commissione Investimenti finanziari, che monitora il portafoglio finanziario della Fondazione, valuta le opportunità di impiego e propone azioni conseguenti. L'attività di gestione del patrimonio della Fondazione si è svolta con la consulenza operativa della Società Prometeia e il supporto gestionale e amministrativo della società partecipata Carimonte Holding, con la quale è attivo uno specifico contratto di servizio. Infine, va messo in evidenza il lavoro di due commissioni tematiche: la Commissione Progetto S. Agostino e la Commissione Valutazione.

Nel primo caso, la Commissione Progetto S. Agostino ha costantemente seguito l'avanzamento delle attività dell'iniziativa che, per rilevanza e complessità, rappresenta il principale progetto proprio della Fondazione. La commissione ha orientato le azioni della Fondazione nelle fasi di preparazione dell'intervento di restauro e riqualificazione; ha istruito la fase che ha portato all'approvazione del progetto preliminare procedendo alla valutazione e approvazione, sia del progetto definitivo che di quello esecutivo e alle modalità di selezione per l'esecuzione dei lavori, finalizzate alla scelta del raggruppamento di imprese. Un particolare impegno è stato rivolto alla gestione delle numerose problematiche connesse alla progettazione e ai rapporti con le altre istituzioni partner dell'iniziativa, con la stesura dell'accordo operativo che conferma il contenuto del precedente protocollo di intesa.

	Numero membri	Compensi corrisposti 2011	Compensi corrisposti 2012	Compensi corrisposti 2013	Compensi corrisposti 2014
Presidente della Fondazione	1	116.301	116.235	113.103	114.971
Consiglio di Indirizzo	19	165.904	147.271	108.579	101.358
Consiglio di Amministrazione	6	305.923	309.105	303.265	309.572
Collegio dei Revisori	3	140.896	141.947	139.327	144.262
Totale	29	729.024	714.558	664.274	672.408
Spese di funzionamento		2.365.749	2.239.335	2.407.414	2.431.197
% compensi organi su spese di funzionamento		30,82%	31,91%	27,59%	27,66%

I compensi sono comprensivi di oneri fiscali e previdenziali (contributi dovuti alla gestione separata INPS – Legge n. 335/1995).

La Commissione Valutazione è stata costituita nel 2011 per impostare e sviluppare azioni e strumenti per la valutazione e per misurare l'impatto dei progetti finanziati. Nel corso della sua attività, si è occupata del miglioramento e della standardizzazione degli apparati statistici; della definizione di strumenti valutativi da utilizzare nel corso del processo erogativo; della realizzazione di due esperienze pilota di valutazione ex post, riguardanti la valutazione dell'intervento di valorizzazione del Castello di Montecuccolo a Pavullo nel Frignano e la valutazione dei progetti finanziati dal "Bando progetti di ricerca a carattere internazionale 2007-2008". Ha operato per la qualificazione degli strumenti di reporting, con particolare riferimento ai bandi e ha, infine, affrontato il tema della comunicazione, proponendo importanti modifiche agli strumenti utilizzati.

I cambiamenti delle norme e dei regolamenti

Il periodo 2011-2015 è stato ricco di innovazioni normative e regolamentari, che hanno profondamente mutato la natura e l'operatività della Fondazione. Sono due i mutamenti significativi nel sistema-fondazioni a livello nazionale, tradotti a livello locale in nuove versioni dello Statuto: la Carta delle Fondazioni, nell'anno 2012, e il Protocollo Mef-Acri nel 2015. A questi, si è aggiunta una revisione del Regolamento generale della Fondazione, ideata con l'obiettivo di generare semplificazione e maggiore efficacia nell'operatività quotidiana.

L'approvazione della Carta delle Fondazioni

La Carta delle Fondazioni è stata approvata all'unanimità dall'Assemblea dell'Acri nella riunione del 4 aprile 2012. È un codice di riferimento volontario, ma vincolante, di cui le Fondazioni di origine bancaria hanno deciso di dotarsi per disporre di un documento guida che consenta loro di adottare scelte coerenti a valori condivisi nel campo della *governance* e *accountability*, dell'attività istituzionale, della gestione del patrimonio. La Carta ribadisce l'autonomia e la terzietà delle Fondazioni come centrale nello svolgimento di questo ruolo: non solo come principio fondante, ma come strumento e modalità attuativa.

Su questi principi generali, si è svolto il lavoro della Commissione Statuto e Regolamenti della Fondazione. La Commissione, sottolineando la natura della Fondazione Cassa di Risparmio di Modena come bene originario nella e della comunità locale, ha ritenuto di far proprie le preoccupazioni della Carta in ordine a ogni possibile condizionamento esterno, o in ordine a un innaturale ruolo di collateralismo ad altri soggetti di rilievo sociale e istituzionale, in ossequio all'archetipo privato-sociale che è la sua prima responsabilità. Con l'Atto di adesione, votato all'unanimità dal Consiglio di Indirizzo il 24 aprile 2013, la Fondazione Cassa di Risparmio di Modena ha quindi adottato la Carta delle Fondazioni.

Regolamento generale e nuove modalità di istruttoria e rendicontazione

Un ulteriore passaggio di rilievo è stato rappresentato dalla revisione del Regolamento generale della Fondazione, approvato dal Consiglio di Indirizzo il 10 luglio 2014. Il testo precedentemente in vigore è stato modificato nel segno dell'attuazione dei principi della trasparenza, coerenza, efficienza e rispetto della legalità. Nella prima parte del Regolamento, si sono sistematizzati i contenuti nella descrizione dei compiti degli organi e si è normato compiutamente il diritto di accesso dei consiglieri di indirizzo, rendendo di conseguenza superflua la previsione di un possibile atto di indirizzo. Nella seconda parte del regolamento, concernente l'attività amministrativa, si sono introdotte innovazioni di processo in materia di presentazione dei progetti e rendicontazione, che rendono più snello, efficace e moderno l'operare della Fondazione. In particolare, si è ricercata una migliore distinzione relativa alle attività amministrative che possono essere svolte nella sua autonomia funzionale dalla struttura tecnica; si è garantita maggiore trasparenza e rispetto dei principi di legalità da parte dei soggetti destinatari di erogazioni; si è posto un limite ai pagamenti in contanti uniformandolo alla soglia massima prevista dalla legge 214 del 22/12/11; si è normato il project financing, forma innovativa di realizzazione di interventi da parte degli enti locali.

L'approvazione Protocollo MEF – Acri e la sua traduzione nello Statuto

Il Ministro dell'Economia e delle Finanze, Pier Carlo Padoan, in occasione della 90° Giornata mondiale del risparmio del 2014, aveva annunciato l'iniziativa di un Protocollo concordato tra l'Autorità di vigilanza e l'Acri con l'intento di completare i principi recati dalla legge Ciampi attraverso "uno strumento utile e innovativo che potrebbe prendere la forma di un atto negoziale tra l'amministrazione pubblica e le fondazioni". Le aree sulle quali il Ministro aveva posto l'attenzione riguardavano la gestione del patrimonio e la governance, con specifico riferimento alla concentrazione degli investimenti, all'indebitamento, all'uso dei derivati e alla trasparenza, in ordine ai quali veniva demandato all'atto negoziale l'individuazione dei criteri di comportamento in continuità con il percorso tracciato dalla Carta delle Fondazioni. Va sottolineata l'originalità del metodo, che, nell'ambito dell'attuale quadro legislativo, riafferma e valorizza la natura giuridica privata delle Fondazioni, attribuendo loro un ruolo di controparte paritaria rispetto alle prerogative della Pubblica Amministrazione.

Il testo di cui il Ministro dell'Economia e delle Finanze aveva dato un'anticipazione è stato quindi approvato all'unanimità dal Consiglio e dal Comitato delle piccole e medie Fondazioni nelle sedute dell'11 marzo 2015. L'obiettivo del protocollo è attualizzare lo spirito della legge Ciampi in funzione del mutato contesto storico, economico e finanziario, rispetto alla fine degli anni '90. Evoluzione che ha fatto emergere l'esigenza di specificare la portata applicativa delle norme che disciplinano le Fondazioni, affinché possano esprimersi sempre più pienamente quali soggetti del terzo settore. I principali contenuti del Protocollo d'intesa sono riportati alla scheda 17.

In tempi ristrettissimi, tra l'11 marzo e il 30 aprile 2015, la Commissione Statuto e Regolamenti ha istruito un'impegnativa modifica allo Statuto, elaborando un testo che costituisse un'adesione non solo formale ma sostanziale ai contenuti del Protocollo e che consentisse di dare quindi avvio alle procedure per il rinnovo degli organi della Fondazione in un quadro aggiornato e consolidato di regole. Il Consiglio di Indirizzo ha approvato un primo testo il 30 aprile 2015, sul quale si è aperto un confronto con l'Autorità di vigilanza, conclusosi poi con l'approvazione del testo definitivo dello Statuto attualmente vigente il 16 luglio 2015.



4. I PROGETTI E LE INIZIATIVE PIÙ RILEVANTI

Scheda 1

Terremoto e alluvione, aiuti non solo finanziari

All'indomani del terremoto che ha colpito l'Emilia nel 2012 la Fondazione Cassa di Risparmio di Modena si è mobilitata prontamente mettendo in campo un rilevante impegno finanziario e svolgendo un ruolo di coordinamento tra le altre fondazioni. Complessivamente sono stati raccolti 24 milioni di euro e avviati 41 progetti nei territori delle quattro province colpite: Modena (18 interventi); Ferrara (9 interventi); Reggio Emilia (10 interventi); Bologna (4 interventi).

Un quarto delle risorse (6 milioni di euro) è stato messo a disposizione dalla Fondazione Cassa di Risparmio di Modena; 12 milioni sono stati raccolti dalle altre 8 fondazioni dei territori colpiti; altri 6 milioni sono arrivati dalle fondazioni nazionali. Non è stato solo un sostegno finanziario ma un impegno diretto degli enti sul territorio, con un'attenzione particolare per la ricostruzione delle scuole. La Fondazione Cassa di Risparmio di Modena ha finanziato la ricostruzione dell'Istituto "Galileo Galilei" di Mirandola, la messa in sicurezza delle opere d'arte danneggiate dal terremoto e, nella fase dell'emergenza, l'acquisto di tende attrezzate.

Per finanziare la messa in sicurezza delle opere d'arte la Fondazione ha promosso, attraverso Fondazione Fotografia Modena e in collaborazione con la Galleria Civica di Modena, una doppia asta benefica di opere donate da artisti e gallerie. I due eventi hanno permesso di raccogliere complessivamente oltre 150 mila euro. La Fondazione ha inoltre deliberato un contributo di 560 mila euro per interventi di controllo, messa in sicurezza e ripristino del Duomo di Modena, anch'esso danneggiato dal terremoto. Per garantire la massima trasparenza degli interventi, l'Associazione delle Fondazioni dell'Emilia Romagna, avvalendosi della collaborazione di ActionAid Italia, ha svolto un'attenta azione di monitoraggio dei progetti, seguendo le procedure, raccogliendo documentazioni e coinvolgendo le comunità.

Agli interventi per il terremoto vanno aggiunti quelli destinati alle popolazioni colpite dall'alluvione del gennaio 2014. La Fondazione ha stanziato un fondo di 500 mila euro, gestito in stretta collaborazione con il Comune di Bomporto, destinato al risarcimento delle spese di utenze straordinarie sostenute dalle famiglie alluvionate nei giorni dell'emergenza.

Scheda 2

Sostegno alle famiglie colpite dalla crisi economica

Tra il 2011 e il 2015 la Fondazione Cassa di Risparmio di Modena ha erogato oltre 20 milioni di euro per il sostegno delle famiglie colpite dalla crisi economica. Già dal 2009 la Fondazione aveva avviato il Progetto Povertà, un insieme di interventi a favore di famiglie in difficoltà. Il progetto, portato avanti in collaborazione con i Comuni di Castelfranco, Modena, Pavullo e Sassuolo, prevedeva il rafforzamento dei servizi di raccolta e distribuzione di generi di prima necessità e azioni di sostegno al reddito (sussidi, voucher e taglio delle tariffe).

Nel 2012 e nel 2013 la Fondazione ha scelto di indirizzare le risorse disponibili al sostegno del welfare pubblico, finanziando azioni di supporto diretto alle famiglie oppure azioni di consolidamento dei servizi nei settori della disabilità e degli anziani. A questi interventi si è aggiunto il progetto "emergenza sfratti", promosso in collaborazione con la Provincia di Modena, per fornire aiuti alle persone che, a causa della crisi, non sono più in grado di pagare l'affitto e si trovano quindi in condizione di sfratto esecutivo.

Nel 2014 e nel 2015 la Fondazione ha promosso un bando (Linee guida per il contrasto alla vulnerabilità sociale e della persona) rivolto esclusivamente agli enti locali del territorio. Si tratta di interventi a favore delle fasce più deboli della popolazione: percorsi di integrazione scolastica dei disabili e di sostegno alle loro famiglie; consolidamento dei servizi agli anziani e dell'attività di prevenzione della non autosufficienza; progetti di tutela dei diritti dei minori a rischio di emarginazione. Sono compresi nelle linee del bando anche gli interventi a contrasto degli effetti della crisi economica.

Scheda 3

Scuole medie, un contrasto alla dispersione scolastica

La dispersione scolastica è un fenomeno diffuso anche nei nostri territori. Le cause sono molte e complesse, spesso legate a problemi di disagio, di scarsa fiducia dei ragazzi nelle loro capacità o di difficoltà relazionali tra genitori e figli. Contrastare la dispersione scolastica è l'obiettivo principale del progetto "#ilTEMPOcheOCCORRE" realizzato dalla Rete delle Scuole Medie di Modena, con capofila la Scuola "Galileo Ferraris", e finanziato dalla Fondazione Cassa di Risparmio di Modena con un contributo complessivo di oltre 300 mila euro negli anni che vanno dal 2011 al 2015.

Il progetto punta su una maggiore partecipazione degli studenti alle attività scolastiche attraverso il prolungamento dell'orario scolastico e l'avvio di percorsi didattici innovativi: laboratori, azioni di tutoraggio e orientamento; sportelli di ascolto per studenti; attività di formazione e consulenza per genitori e insegnanti. Tutto ciò viene realizzato attraverso la collaborazione delle scuole con le agenzie educative e con le organizzazioni dei genitori, del volontariato sociale e d'impresa. Le scuole mettono a disposizione del progetto le risorse professionali necessarie per l'allestimento di una piattaforma on-line di condivisione e scambio dei prodotti didattici. È prevista anche un'importante attività di valutazione, in itinere e finale, impostata su indicatori sia quantitativi che qualitativi.

 Scheda 4

fUNDER35, un sostegno alle giovani imprese culturali

Le imprese culturali giovanili hanno spesso vita difficile a causa della grande incertezza sulle prospettive di lavoro. Ciò rischia di frustrare le aspettative di tanti giovani e penalizzare ulteriormente un settore fondamentale per la nostra economia. Il progetto fUNDER35 è nato per sostenere queste imprese e renderle autosufficienti, individuando opportunità e mobilitando energie del territorio. Il bando, promosso dalla Fondazione Cassa di Risparmio di Modena assieme ad altre fondazioni d'origine bancaria, finanzia progetti di organizzazioni culturali senza scopo di lucro (imprese sociali, cooperative sociali, associazioni culturali, onlus, fondazioni, ecc) composte in prevalenza da giovani di età inferiore ai 35 anni. L'ambito è quello della produzione artistica/creativa in tutte le sue forme, da quelle tradizionali a quelle di ultima generazione, o dei servizi di supporto alla conoscenza, alla valorizzazione, alla tutela e alla circolazione dei beni e delle attività culturali. I progetti migliori vengono sostenuti attraverso un contributo economico a fondo perduto e un'attività di accompagnamento, che prevede un supporto formativo, una serie di facilitazioni e, soprattutto, l'adesione e la partecipazione alla "comunità di pratiche" di fUNDER35 per lo scambio di idee, modelli e prassi di successo.

Alla prima edizione del bando – nel triennio 2012-2014 – hanno contribuito 10 fondazioni con un fondo di 2 milioni 900 mila euro. L'edizione 2015 mette a disposizione in un solo anno 2 milioni 650 mila euro e vede la partecipazione di 5 imprese giovanili modenesi, su un totale di 167 progetti pervenuti dai territori delle 18 fondazioni che sostengono il bando. La quota di partecipazione della Fondazione Cassa di Risparmio di Modena è di 75 mila euro.

 Scheda 5

Borse di studio per 4 scuole di dottorato

Nel campo della formazione post-laurea, uno degli obiettivi prioritari della Fondazione è quello di favorire l'inserimento dei giovani nella ricerca universitaria. Uno degli strumenti utilizzati è quello delle borse di studio per percorsi formativi di dottorato che consentano l'acquisizione di elevate professionalità. Dal 2011 al 2015 la Fondazione ha impegnato poco meno di 5 milioni di euro per garantire la copertura di circa 300 borse di studio in 4 scuole di dottorato: Ingegneria dell'Informazione, Medicina Molecolare e Rigenerativa, Fisica e Nanoscienze, Scienze Umanistiche. La Scuola di dottorato in Ingegneria dell'Informazione prepara i giovani laureati a gestire in modo autonomo progetti di ricerca teorica e applicata e a promuovere l'innovazione tecnologica a livello internazionale. La Scuola di Dottorato di Fisica e Nanoscienze forma esperti nell'ambito della fisica della materia delle nano scienze e della fisica applicata. La Scuola di Dottorato in Scienze Umanistiche ha un approccio interdisciplinare con aree di ricerca che vanno dalle lingue alle scienze religiose, dalla psicologia all'antropologia filosofica. La Scuola di Dottorato in medicina molecolare e rigenerativa prepara i giovani laureati alla ricerca nel campo della biomedicina orientata sia in direzione della ricerca scientifica di base sia verso il settore industriale e dei servizi.

Scheda 6

Ricerca applicata, un bando per innovare e competere

Il fattore "innovazione" è fondamentale per poter competere sul mercato globale, a maggior ragione per un'economia fortemente orientata verso l'export come quella modenese. È nato da questa esigenza il Bando per progetti di ricerca applicata finanziato dalla Fondazione Cassa di Risparmio di Modena in collaborazione con la Fondazione Democenter Sipe. Obiettivo del Bando è il sostegno di progetti di ricerca che sappiano generare ricadute sulla realtà territoriale in termini di innovazione e competitività.

Tredici i progetti selezionati, su 39 presentati, riguardanti diversi settori di ricerca: biomedicale, energia, ambiente, agroalimentare, materiali, meccanica, economia, scienze umane, ICT. A loro è stato assegnato un finanziamento complessivo di un milione 889 mila euro messo a disposizione dalla Fondazione. La valutazione è stata affidata a una commissione esterna composta da personalità di spicco del mondo accademico e professionisti che operano nel campo della ricerca.

I progetti, realizzati in collaborazione tra Università, centri di ricerca, imprese, enti e istituzioni del territorio, hanno il supporto tecnico e organizzativo di Democenter Sipe e possono contare sulla presenza di partner operativi: reti di imprese formate da almeno tre unità produttive; associazioni di categoria e consorzi con sede in provincia di Modena; enti privati e pubblici della provincia di Modena.

Scheda 7

S. Agostino, un progetto di respiro europeo

Il progetto di recupero e riqualificazione dell'ex Ospedale S. Agostino è il più importante investimento che la Fondazione Cassa di Risparmio di Modena intende realizzare nei prossimi anni a favore della comunità. Un'operazione straordinaria per qualità e complessità architettonica, di respiro europeo, che trasformerà una porzione del centro storico in un polo culturale in grado di offrire una molteplicità di servizi innovativi e spazi collettivi.

Il progetto prevede un Polo Bibliotecario con la Biblioteca Estense e la Biblioteca Poletti, oggi collocate nel Palazzo dei Musei; un Polo Espositivo con gli spazi per le mostre d'arte; il Centro per la Fotografia e l'Immagine; il Centro Linguistico per l'Internazionalizzazione dell'Università; un auditorium da 170 posti, oltre a bar, ristoranti, negozi, servizi e spazi aperti per manifestazioni e iniziative pubbliche. All'origine del progetto, nel 2005, vi è l'acquisizione da parte della Fondazione dell'ex ospedale cittadino che ha reso disponibili le risorse per la realizzazione del nuovo polo ospedaliero e ha posto le basi per un percorso di progettazione di alto profilo culturale in un'area di oltre 20 mila metri quadrati. Il progetto ha preso poi forma nel 2007 con la firma di un protocollo d'intesa tra Ministero dei Beni e delle attività culturali e del turismo, Comune di Modena e Fondazione Cassa di Risparmio di Modena.

Nel 2009 la Fondazione ha bandito un concorso internazionale al quale hanno partecipato oltre 80 gruppi di progettazione. È stato selezionato il progetto presentato dal raggruppamento formato dal Consorzio Leonardo di Modena, dallo Studio Gae Aulenti Architetti Associati di Milano e dallo Studio Associato Architetti Doglioni-Daminato di Feltre. Nell'ottobre del 2012 il progetto definitivo ha ottenuto l'approvazione del Ministero. Il progetto esecutivo è stato approvato nel 2013. Nel

luglio del 2014 sono stati assegnati i lavori al termine di una selezione alla quale hanno partecipato 11 raggruppamenti di imprese. La base d'asta era di 42 milioni 800 mila euro, i lavori sono stati aggiudicati per 39 milioni 723 mila euro. Nel corso del 2015 la Fondazione ha perfezionato l'accordo con il Ministero e il Comune di Modena e ha definito i particolari del contratto con l'impresa assegnataria per procedere all'inizio dei lavori. Questa prima fase, precedente all'apertura del cantiere, è stata accompagnata da una costante attività di comunicazione, volta a garantire la massima trasparenza sull'iter del progetto e sulle sue finalità. Tra le iniziative principali: la mostra "Il Cantiere della Cultura" inaugurata nell'aprile del 2013; la realizzazione di un video in 3D che propone un percorso virtuale nel futuro Polo della Cultura; la messa in rete di un sito web dedicato al Polo S. Agostino (<http://santagostino.modena.it>); l'organizzazione di un convegno internazionale, nel febbraio del 2015, sulla rigenerazione urbana; l'organizzazione di visite guidate all'ex ospedale e incontri pubblici sul futuro delle biblioteche.

Scheda 8

Fondazione Fotografia Modena, un patrimonio della città

Fondazione Fotografia Modena è un progetto nato nel 2007 per affiancare la costituzione di nuove collezioni di fotografia contemporanea di proprietà della Fondazione Cassa di risparmio di Modena: un patrimonio che ad oggi annovera oltre milleduecento opere, acquisite per arricchire il territorio di una risorsa culturale permanente, da esporre e tramandare come un'eredità alle future generazioni.

La scelta di investire nella fotografia è apparsa come una naturale conseguenza della tradizione che caratterizza il territorio modenese in quest'ambito: a Modena sono nati, o hanno lavorato in anni cruciali per la loro formazione, artisti come Olivo Barbieri, Luigi Ghirri, Franco Fontana e Franco Vaccari; sempre a Modena, inoltre, il collezionismo fotografico ha avuto, in passato, un rappresentante esemplare in Giuseppe Panini. Fondazione Fotografia Modena ha potuto raccogliere il testimone di questa importante tradizione, non solo ereditando la gestione del patrimonio conservato dall'ex Fotomuseo Panini, ma dando vita ad un progetto originale di divulgazione e valorizzazione della cultura fotografica.

Sin dai primi anni di attività, infatti, Fondazione Fotografia Modena, oltre a proporre numerosi eventi espositivi, ha puntato molto sulla formazione, attivando corsi di alta specializzazione, come il master biennale sull'immagine contemporanea, o di tipo professionalizzante, come il corso curatori e il corso high PROFILE, oltre ad una serie di workshop in grado di rispondere alle diverse esigenze di un pubblico sempre più interessato ad approfondire i linguaggi dell'immagine.

Dal punto di vista istituzionale nel 2011 è avvenuto un passaggio fondamentale: Fondazione Fotografia Modena è diventata una società strumentale della Fondazione Cassa di risparmio, con la compartecipazione del Comune di Modena. Questo ha consentito di mettere a frutto anche dal punto di vista imprenditoriale le competenze sviluppate negli anni nel campo dell'organizzazione e del noleggio di mostre, nella catalogazione, nel restauro e nella conservazione di opere fotografiche, nella formazione e nell'editoria specializzata.

Fondazione Fotografia Modena è oggi, non solo a livello nazionale, un centro di riferimento per la cultura fotografica: vi transitano artisti del calibro di Hiroshi Sugimoto, Mimmo Jodice, Daido Moriyama, Walter Niedermayr, Axel Hütte, Kenro Izu, oltre a critici, docenti e curatori provenienti dalle più importanti istituzioni del settore nel mondo, come il Royal College of Art di Londra e l'International Center of Photography di New York. Il profilo internazionale delle collaborazioni in atto non ha mai messo in discussione il forte legame con il territorio modenese, dal quale Fondazione Fotografia Modena continua a trarre sempre nuovi stimoli, grazie a numerosi progetti condivisi con le principali istituzioni culturali della città, come il Consorzio per il festival filosofia, la Galleria Estense, la Galleria Civica, il Teatro Comunale 'Luciano Pavarotti' e molti altri.

Scheda 9

Restauro del Duomo e della Ghirlandina, Fondazione in prima fila

Dal 1997 il Duomo di Modena, insieme a Piazza Grande e alla Ghirlandina, è entrato a far parte del Patrimonio dell'Umanità e inserito nella lista dei siti culturali, storici, artistici e ambientali dell'UNESCO. Grazie a questo riconoscimento sono stati avviati, da parte degli enti proprietari - Capitolo Metropolitano e Comune di Modena - i lavori di restauro, a 20 anni di distanza dagli ultimi interventi. La Fondazione Cassa di Risparmio di Modena, a partire dai primi anni '90, ha dato un contributo fondamentale alla realizzazione dei progetti che hanno interessato i due principali monumenti della città, sia quelli di restauro che quelli di manutenzione, tutela, controllo statico delle strutture e divulgazione degli esiti degli interventi.

Gli interventi della Fondazione a favore del Duomo sono culminati negli anni 2007-2014 con il restauro complessivo delle facciate e della copertura, compresi quelli straordinari post sisma, per un totale di 2 milioni 750 mila euro; per la Torre civica gli interventi più significativi sono stati condotti a partire dal 2007 quando è iniziato il restauro complessivo della Ghirlandina che ha visto impegnata la Fondazione con un contributo di 3 milioni di euro. Del restauro è dato un ampio resoconto nei due volumi de "La Torre Ghirlandina".

Scheda 10

San Paolo, un complesso di pregio restituito alla città

Il restauro dell'ex convento San Paolo ha restituito alla città un complesso storico di pregio e, al tempo stesso, uno spazio funzionale di grande qualità che rafforza la vocazione culturale e didattica dell'ex convento. Il complesso ospita già un asilo nido, una scuola materna, la sede della Scuola di belcanto diretta da Mirella Freni e la Biblioteca della Facoltà di Giurisprudenza.

Il restauro è stato interamente finanziato dalla Fondazione Cassa di Risparmio di Modena per un importo di 17 milioni e mezzo di euro. L'intervento ha posto particolare cura nella conservazione degli elementi di pregio storico-architettonico. Al tempo stesso sono state adottate soluzioni tecnologicamente avanzate per garantire il comfort, la sicurezza e il risparmio d'energia.

La Scuola di belcanto è collocata nel comparto ovest che si estende per circa 6 mila metri tra via Selmi e via Caselle. La progettazione della nuova sede ha tenuto conto delle esigenze logistiche dell'attività di formazione musicale, ponendo particolare attenzione alla progettazione acustica. Al piano terra si trovano le aule didattiche, mentre al secondo piano sono collocati la reception, gli uffici e un nuovo auditorium intitolato a Nicolai Ghiaurov che può ospitare fino a sessanta persone.

L'inaugurazione dell'asilo nido e della scuola materna, nel settembre del 2014, ha consentito di riportare in centro storico un'offerta scolastica di qualità. Al primo e al secondo piano si sviluppano le sezioni delle due scuole, gli spazi comuni, l'area della cucina, gli spazi per i colloqui con i genitori, le biblioteche. Atelier di pittura e laboratori trovano invece spazio al secondo e al terzo piano. Particolarmente suggestivo l'atelier del nido, realizzato nella parte più alta dell'edificio.

La nuova Biblioteca di Giurisprudenza conserva oltre 200 mila volumi, tra libri e annate di periodici, collocati lungo oltre 7 mila metri lineari di scaffalature. Risponde alle esigenze di circa 2 mila utenti ed effettua numerosi prestiti interbibliotecari annuali. È collocata su due piani e ha il suo ingresso in via Camatta, in posizione strategica per l'utilizzo quotidiano degli studenti che frequentano il vicino Dipartimento di Scienze Giuridiche. Nei locali della biblioteca, dove il rischio d'incendio è maggiore, è stato installato un sistema di spegnimento automatico ad acqua nebulizzata.

 Scheda 11

Biblioteche, un posto centrale negli interventi della Fondazione

Il sostegno e la promozione del sistema bibliotecario muove dalla convinzione che le biblioteche non siano semplici contenitori di libri ma luoghi di incontro e di diffusione della cultura, secondo una tendenza che si va ormai affermando in Europa e nel mondo anche grazie allo sviluppo delle nuove tecnologie. È a questa concezione che si ispira il progetto del Polo Culturale S. Agostino, interamente finanziato dalla Fondazione. Cuore del progetto è il Polo bibliotecario che accoglierà il patrimonio della Biblioteca Estense e della Biblioteca Poletti all'interno di strutture completamente rinnovate.

Va da sé, dunque, che le biblioteche occupino un posto centrale negli interventi della Fondazione a sostegno della cultura e dei beni culturali. Ne sono testimonianza il recupero di Villa Giacobazzi a Sassuolo, la realizzazione della nuova biblioteca comunale di Maranello, il recupero e destinazione a biblioteca dell'ex distilleria Bini nel Comune di Castelfranco, grazie a un contributo complessivo, per le tre biblioteche, di 4 milioni 350 mila euro.

Villa Giacobazzi è diventata una biblioteca per ragazzi. Comprende un atelier artistico, un laboratorio scientifico-naturalistico, alcune sale di consultazione e lettura con uno spazio dedicato ai bambini e ai genitori. Viene utilizzata per incontri e iniziative culturali. La nuova biblioteca comunale di Maranello, progettata dall'architetto giapponese Arata Isozaki, si sviluppa in tre volumi principali comprensivi di open space, spazi espositivi, sala consultazione e lettura, sala polivalente, deposito e archivio storico comunale. Viene utilizzata per attività didattiche e culturali.

Il recupero dell'ex distilleria Bini, edificio ottocentesco dismesso negli anni '70, ha consentito la riqualificazione di una parte del centro storico di Castelfranco. Al suo interno è stata collocata la Biblioteca comunale comprensiva di sala polifunzionale, internet point, zona lettura, emeroteca e saletta riunioni.

 Scheda 12

festival*filosofia*, l'evento principale del territorio

Festival Filosofia nasce nel 2001 su iniziativa di un Comitato di Enti locali (i Comuni di Modena, Carpi e Sassuolo, la Provincia di Modena, la Regione Emilia-Romagna) e di due Fondazioni (la Fondazione Cassa di Risparmio di Modena e la Fondazione Collegio San Carlo). Nel giro di pochi anni la manifestazione è riuscita ad affermarsi come l'evento principale del territorio fino ad acquistare rilevanza nazionale e internazionale. Al successo dell'iniziativa ha contribuito anche la decisione dei soggetti promotori di costituirsi, nel 2009, in Consorzio per il festival*filosofia*, un esempio virtuoso di collaborazione tra diversi enti del territorio per la promozione della cultura. Fondamentale è stato il sostegno della Fondazione Cassa di Risparmio di Modena che negli ultimi cinque anni ha contribuito con un finanziamento di un milione 800 mila euro. Dalle 34 mila presenze del 2001 si è passati alle oltre 200 mila del 2015 per un totale di oltre due milioni di presenze nelle prime 15 edizioni. La manifestazione propone una formula di grande successo, sostanzialmente inalterata nelle 15 edizioni realizzate, imperniata su un tema che muta ogni anno e ispira tutte le iniziative in programma. Cuore del programma sono le lezioni magistrali, tenute da alcuni tra i maggiori pensatori contemporanei italiani e stranieri, ciascuno dei quali presenta la propria tesi e risponde a domande del pubblico. A queste dal 2009 si sono aggiunte le lezioni dei classici, in cui studiosi di spicco commentano le opere che hanno costituito modelli o svolte concettuali rilevanti nella storia del pensiero occidentale.

 Scheda 13

Il sostegno della Fondazione al mondo del volontariato

Il capitale sociale cresciuto nel tempo nei nostri territori è una risorsa collettiva che, sottraendosi alla pura logica di mercato, promuove valori di solidarietà e cooperazione. Ne sono un esempio la rete dell'Avis, il trasporto sociale e d'emergenza, l'attività sportiva di base. La Fondazione ha sostenuto in questi anni i progetti che promuovono la partecipazione dei cittadini alla vita e ai problemi della comunità, privilegiando interventi in rete tra i diversi soggetti operanti nel mondo del volontariato. Per quanto riguarda l'Avis sono da segnalare le nuove sedi di Sassuolo e Vignola e la sede polifunzionale di Avap, Avis e Ana a Fiumalbo. Risorse notevoli sono state investite in questi anni nei servizi d'emergenza - urgenza e nel campo del trasporto sociale. Nel quinquennio la Fondazione ha deliberato 70 interventi per acquisto di autoambulanze e mezzi attrezzati al trasporto sociale per un importo di oltre un milione 800 mila euro. Per promuovere la diffusione della pratica sportiva intesa come strumento di integrazione sociale e di promozione di stili di vita salutari, la Fondazione ha promosso ogni anno un bando specifico e ha finanziato 214 progetti per un totale di un milione 644 mila euro.

La Fondazione ha confermato un impegno considerevole nell'infrastrutturazione dell'area sociale sostenendo la costruzione di nuovi edifici e la riqualificazione di quelli esistenti. Lo stesso vale per l'aggregazione giovanile, la famiglia, gli anziani e il volontariato, contribuendo al consolidamento e allo sviluppo di queste esperienze. Gli interventi sono stati distribuiti in maniera omogenea su tutto il territorio sperimentando anche nuove forme di finanziamento come il project financing.

 Scheda 14

Fondazione con il Sud per lo sviluppo del Mezzogiorno

La Fondazione con il Sud è un ente non profit privato nato nel novembre 2006 dall'alleanza tra le fondazioni di origine bancaria e il mondo del terzo settore e del volontariato. Scopo della Fondazione è promuovere la creazione di infrastrutture sociali del Mezzogiorno e favorire percorsi di coesione sociale per lo sviluppo.

La Fondazione sostiene interventi "esemplari" per l'educazione dei ragazzi alla legalità e per il contrasto alla dispersione scolastica, per valorizzare i giovani talenti e attrarre i "cervelli" al Sud, per la tutela e valorizzazione dei beni comuni (patrimonio storico-artistico e culturale, ambiente, riutilizzo sociale dei beni confiscati alle mafie), per la qualificazione dei servizi socio-sanitari, per l'integrazione degli immigrati, per favorire il welfare di comunità.

La Fondazione con il Sud ha sostenuto oltre 700 iniziative, tra cui la nascita delle prime 5 Fondazioni di Comunità del Mezzogiorno, coinvolgendo oltre 4.500 organizzazioni e più di 230 mila cittadini, soprattutto giovani, ed erogando complessivamente oltre 134 milioni di euro. La Fondazione Cassa di Risparmio di Modena ha contribuito, nel quinquennio, con un'erogazione di 3 milioni 400 mila euro.

 Scheda 15

Investimenti con una ricaduta sul territorio

In quanto soggetto dello sviluppo locale, la Fondazione Cassa di Risparmio di Modena mette a disposizione una parte del patrimonio per investimenti che abbiano un'evidente ricaduta territoriale. Ne è un esempio la partecipazione al fondo Emilia Romagna Social Housing e al Fondo Invest In Modena.

Invest in Modena è un fondo da 18 milioni di euro nato nel 2014 per sostenere la ripresa produttiva delle imprese, con particolare attenzione a quelle colpite dal terremoto. Al fondo, gestito da un team di Gradiente, società di private equity, partecipano tra gli altri Unicredit, che contribuisce con 10 milioni di euro, Fondazione Cassa di Risparmio di Modena (5 milioni), Carimonte holding (1 milione), Fondazione Cassa di Risparmio di Carpi (2 milioni), Fondazione Cassa di Risparmio di Mirandola (1 milione) e Fondazione di Vignola (500 mila euro).

Il *Fondo Emilia Romagna Social Housing* è nato nel 2011 su iniziativa dell'Associazione delle Casse di Risparmio e delle Banche del Monte dell'Emilia-Romagna. Si tratta di un fondo comune di investimento immobiliare finalizzato a interventi di housing sociale sul territorio della regione. La Fondazione Cassa di Risparmio di Modena partecipa con una quota di 10 milioni.

 Scheda 16

Come ci vede la città

La Fondazione Cassa di Risparmio di Modena è "protagonista della città" e svolge un ruolo "non subalterno rispetto alle istituzioni politiche nello sviluppo della comunità". È quanto emerge da una ricerca condotta dall'Istituto Cattaneo di Bologna nel periodo novembre 2014 - marzo 2015. Obiettivo dell'indagine era quello di studiare la reputazione della Fondazione, ovvero quell'insieme di credenze, valutazioni, opinioni e aspettative che la comunità di riferimento ha maturato nei confronti dell'ente. L'indagine si è svolta in due fasi: nella prima sono state condotte interviste a testimoni privilegiati, ovvero interlocutori che per il ruolo che ricoprono in associazioni, enti e istituzioni godono di autorevolezza e credibilità. Nella seconda fase sono stati condotti 5 focus group con rappresentanti di associazioni ed enti dei vari ambiti in cui opera la Fondazione.

È opinione largamente condivisa tra i partecipanti all'indagine che le funzioni svolte dalla Fondazione non si limitino al sostegno economico e alla promozione di iniziative in campo sociale, culturale e scientifico. Al contrario, le scelte strategiche della Fondazione implicano funzioni che vanno al di là della semplice promozione culturale o solidarietà sociale. In primo luogo - si legge nel rapporto - "stimolano la capacità progettuale del mondo associativo", in secondo luogo "permettono agli interlocutori di assumere una prospettiva temporale allungata per il conseguimento di obiettivi di largo respiro, in un processo di acquisizione progressiva di autonomia anche economica".

Collaborazione, complementarietà e supplenza: sono queste - secondo gli interlocutori del Cattaneo - le tre possibili forme di relazione tra Fondazione e amministrazione pubblica. A causa del difficile contesto economico, molti ritengono che la Fondazione assuma in alcuni casi "un ruolo di supplenza rispetto alle istituzioni pubbliche". Alcuni

la concepiscono come "opportunità di superare le logiche e i vincoli propri delle istituzioni pubbliche", altri invece rimangono critici sulla "arrendevolezza con la quale le istituzioni pubbliche rinunciano a una visione di programmazione di ampio respiro".

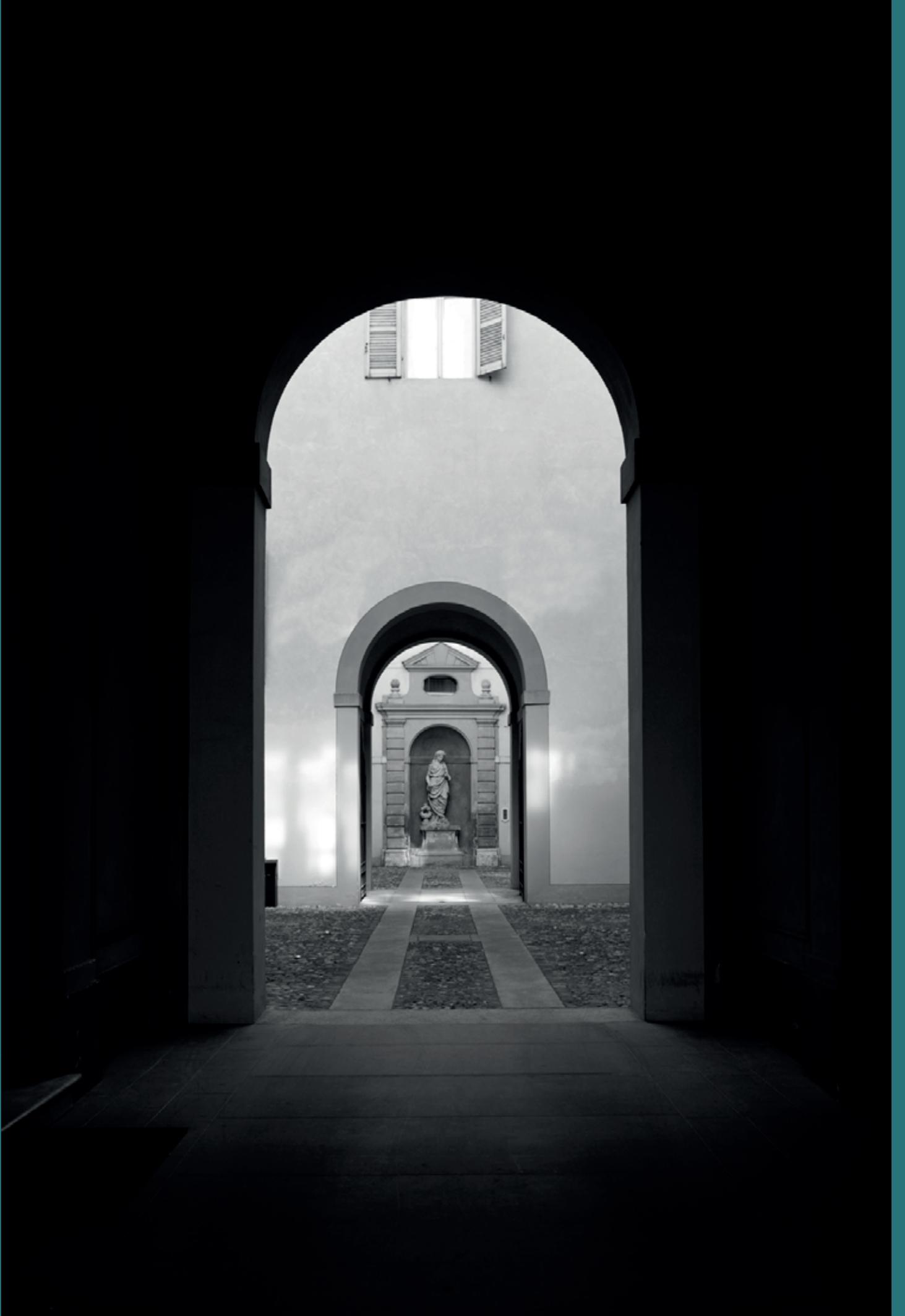
Per quanto riguarda la capacità di cogliere le esigenze del territorio, i partecipanti all'indagine considerano il Consiglio di Indirizzo "l'organo che permette alla Fondazione di essere un sistema aperto sulla città, il sensore dei bisogni". Al tempo stesso personalizzano il rapporto tra Fondazione e territorio, sottolineando il ruolo fondamentale svolto dai singoli rappresentanti del Consiglio di amministrazione - presidente e vicepresidente in primis - nel prestare attenzione alle esigenze della comunità e nel dare "un'impronta riconoscibile, un'identità, all'operato della Fondazione".

Obiettivi prioritari - nella percezione degli intervistati - sono i grandi progetti e l'ambito sociale. Ma i giudizi si dividono tra chi ritiene che in tempi di crisi la Fondazione "giustamente convogli la maggior parte delle risorse sui grandi progetti" e chi invece ritiene che l'ente "dovrebbe assicurare la realizzazione di piccole iniziative e la sopravvivenza di piccole realtà".

Su una cosa però c'è convergenza: l'imparzialità della Fondazione e la "capacità di accoglienza del suo personale, pilastri importanti per la percezione di giustizia procedurale e di fiducia nei confronti della Fondazione stessa". Qualcuno suggerisce una maggiore semplificazione delle procedure e una più esplicita argomentazione circa la non ammissione al finanziamento.

I partecipanti all'indagine individuano nella diffusione del logo, nel sito internet e nelle cerimonie d'inaugurazione i veicoli principali di comunicazione della Fondazione. Tuttavia, benché il logo della Fondazione sia apposto nei materiali elaborati e anche il sito sia ritenuto ben fatto, e nonostante lo spiccato protagonismo della Fondazione nella città, si ritiene che i modenesi non siano sufficientemente "consapevoli del ruolo che ha la Fondazione nel produrre gli esiti di cui essi stessi beneficiano".

In estrema sintesi si può dire che la Fondazione Cassa di Risparmio di Modena goda di una reputazione positiva presso la cerchia sociale più prossima, quella costituita dai suoi interlocutori più diretti. L'ipotesi che si può formulare è che questi attori sociali fungano da "imprenditori della reputazione" rispetto ai cittadini che non hanno interazioni dirette, ma beneficiano degli interventi della Fondazione.



DOCUMENTI

Carta delle Fondazioni

In merito alla governance, la Carta punta sulla competenza e l'autorevolezza degli amministratori, la pubblicità e trasparenza delle procedure di designazione e di nomina, la rappresentatività nella composizione degli organi anche attraverso un'adeguata presenza di genere, l'indipendenza, l'autonomia, la responsabilità e precisi criteri di valutazione per le incompatibilità in entrata e in uscita dalle stesse Fondazioni, affinché venga salvaguardato al massimo grado il loro specifico interesse. Al fine di salvaguardare la propria indipendenza ed evitare conflitti di interesse - si legge nella Carta - la partecipazione agli organi delle Fondazioni è incompatibile con qualsiasi incarico o candidatura politica (elettiva o amministrativa).

Trasparenza, imparzialità delle decisioni, accessibilità delle informazioni, rendicontazione, disseminazione delle best practice sono - insieme alla piena autonomia e responsabilità - i principali criteri suggeriti dalla Carta per un corretto esercizio dell'attività istituzionale, che non dovrà mai essere sostitutiva dell'intervento pubblico, bensì complementare e capace di farsi catalizzatore per la mobilitazione di risorse di terzi. La Carta, infatti, pone un particolare accento sulla necessità di operare secondo criteri di economicità, perseguendo obiettivi di efficienza e di efficacia, e di mettere in atto politiche attive di bilancio volte a stabilizzare le erogazioni nel tempo e a realizzare un'equilibrata destinazione dei proventi tra impegni annuali, pluriennali e continuativi.

La necessità di dare continuità all'attività erogativa fa da substrato alle articolate linee guida per la gestione del patrimonio, che deve essere fondata su diversificazione e controllo del rischio, funzionali - oltre che a salvaguardare l'integrità del patrimonio stesso - a produrre una redditività in grado di consentire il perseguimento degli obiettivi di missione, sulla base di criteri oggettivi di valutazione e di elementi di connotazione etica. Significativo è anche il richiamo al collegamento funzionale dell'impiego del patrimonio alla missione istituzionale delle Fondazioni. Infine, il rapporto con la società bancaria di riferimento, che ha l'obiettivo di contribuire alla promozione dello sviluppo economico, senza ingerirsi nella gestione operativa ma esercitando i diritti dell'azionista.

Protocollo Acri-Mef

La gestione del patrimonio. Il Protocollo richiede di ottimizzare la combinazione tra redditività e rischio del portafoglio nel suo complesso. Questo deve essere adeguatamente diversificato, in modo da contenere la concentrazione del rischio e la dipendenza del risultato della gestione da determinati emittenti, gruppi di imprese, settori di attività e aree geografiche. In ogni caso, il patrimonio non può essere impiegato, direttamente o indirettamente, in esposizioni verso un singolo soggetto per un ammontare complessivamente superiore a un terzo del totale dell'attivo dello stato patrimoniale della Fondazione. Dalla firma del Protocollo, le Fondazioni hanno tre anni per ridurre l'esposizione in esubero ove questa riguardi strumenti finanziari negoziati su mercati regolamentati, cinque anni se si tratta di strumenti finanziari non negoziati su mercati regolamentati. In entrambi i casi si terranno nel dovuto conto l'esigenza di salvaguardare il valore del patrimonio, le condizioni di mercato e gli effetti delle cessioni sullo stesso.

Nel rispetto del principio di conservazione del patrimonio, il ricorso all'indebitamento può aver luogo per fronteggiare temporanee e limitate esigenze di liquidità dovute allo sfasamento temporale tra uscite di cassa ed entrate certe per data ed ammontare. In ogni caso, l'esposizione debitoria complessiva non può superare il dieci per cento della consistenza patrimoniale.

Le operazioni in derivati. L'utilizzo dei contratti e degli strumenti finanziari derivati è consentito per finalità di copertura o per operazioni in cui non siano presenti rischi di perdite patrimoniali.

Le imprese strumentali. L'investimento nelle imprese e negli enti strumentali è realizzato utilizzando esclusivamente le risorse derivanti dal reddito, fatto salvo quanto previsto per i beni immobili dall'art. 7, comma 3-bis, del decreto legislativo n. 153/99, anche quando questi sono detenuti dalle imprese strumentali.

La governance. Riguardo alle partecipazioni, le Fondazioni trasmettono all'Autorità di vigilanza, entro cinque giorni, gli eventuali patti parasociali, e le loro successive modifiche, aventi ad oggetto l'esercizio dei diritti connessi alle partecipazioni detenute nella società bancaria conferitaria. Nello stesso termine occorre comunicare all'Autorità di vigilanza anche gli accordi, in qualunque forma conclusi relativi a società diverse dalla conferitaria, da cui possano derivare l'attribuzione alla Fondazione dei diritti e dei poteri derivanti da una posizione di controllo.

Riguardo alla governance della Fondazione, l'Organo di Amministrazione, il Presidente e l'Organo di Controllo durano in carica per un periodo massimo di quattro anni; tale disposizione non si applica ai mandati in corso alla data del presente Protocollo. Le cariche negli organi statutari, ivi compreso il Presidente, non possono essere ricoperte per più di due mandati consecutivi, indipendentemente dall'organo; non è computato il mandato espletato per una durata inferiore alla metà del tempo statutariamente previsto, purché per causa diversa dalle dimissioni volontarie; in ogni caso, non si può escludere dal computo dei mandati complessivi più di un mandato parziale. Il soggetto che ha svolto due mandati consecutivi può essere nuovamente nominato dopo che sia trascorso un periodo almeno pari a tre anni.

Le nomine per cooptazione, finalizzate ad integrare e completare le designazioni, nonché ad assicurare la presenza di genere, non possono superare il quindici per cento

del numero dei componenti dell'Organo di Indirizzo, arrotondato all'unità superiore. Non è consentita la cooptazione per la formazione dell'Organo di Amministrazione.

Oltre alle incompatibilità già previste dalla legge, il Protocollo, in linea con la Carta delle Fondazioni indica che non possono ricoprire la carica di componente degli Organi: i membri del Parlamento nazionale ed europeo o del Governo; gli assessori o consiglieri regionali, provinciali e comunali, il presidente della provincia, il sindaco, il presidente e i componenti del consiglio circoscrizionale, il presidente e i componenti del consiglio di amministrazione dei consorzi fra enti locali, il presidente e i componenti dei consigli e delle giunte delle unioni di comuni, i consiglieri di amministrazione e il presidente delle aziende speciali e delle istituzioni afferenti agli enti locali, il presidente e i componenti degli organi delle comunità montane. Inoltre chiunque abbia ricoperto la carica di componente degli organi della società bancaria conferitaria non può assumere cariche negli organi della Fondazione prima che siano trascorsi almeno dodici mesi dalla cessazione dell'incarico; così come chiunque abbia ricoperto la carica di componente degli organi della Fondazione non può assumere cariche negli organi della banca conferitaria prima che siano trascorsi almeno dodici mesi dalla cessazione dell'incarico.

Trasparenza. Sui siti internet delle Fondazioni devono essere resi pubblici almeno i seguenti documenti: statuto, regolamenti, bilanci, documenti programmatici previsionali, informazioni concernenti appalti affidati di importo superiore a 50mila euro, bandi per le erogazioni e curricula dei componenti degli organi. Le Fondazioni indicano altresì sui siti internet le procedure attraverso le quali i terzi possono avanzare richieste di sostegno finanziario indicando le condizioni di accesso, i criteri di selezione e il processo attraverso cui ha luogo la selezione delle iniziative proposte, nonché gli esiti delle stesse. Il bando costituisce la modalità operativa privilegiata e non esclusiva per selezionare le iniziative da sostenere.



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 e impaginazione
Tracce.com

Stampa
Nuova Grafica



FONDAZIONE
Cassa di Risparmio di Modena