



# FMPS

Fondazione Monte dei Paschi di Siena

## **Documento Programmatico Strategico Pluriennale 2017-2019**

## **Premessa**

Con il *Documento di Programmazione Strategica Pluriennale* (di seguito anche “DPSP”) la Deputazione Generale definisce le linee di indirizzo dell’attività complessiva della Fondazione così come previsto dalle disposizioni statutarie vigenti, con particolare riferimento all’art 8, c. 2, lettere b), g), n).

## **Il contesto**

Nel corso del 2014 e 2015 sono state portate avanti con estrema attenzione le operazioni strategiche che hanno interessato il patrimonio della Fondazione e in particolare le partecipazioni con l’intento di concludere il processo di risanamento e messa in sicurezza dell’Ente, obiettivo questo considerato prioritario nei precedenti documenti di programmazione strategica annuali e pluriennali.

Dopo una prima parte del 2016 complessa sui mercati finanziari, la situazione sembrerebbe essersi stabilizzata con effetti positivi sui risultati delle gestioni patrimoniali implementate e sul conto economico tendenziale del 2016, in netto miglioramento rispetto al 2015. Nonostante il miglioramento registrato prosegue l’impegno per riportare il bilancio a segno positivo. Rimane molto incerto l’andamento della Conferitaria che però ha un peso molto ridotto sulle consistenze dell’Attivo Finanziario.

All’interno di questo quadro si procede ad un aggiornamento della programmazione strategica del periodo di riferimento.

## **Declinazione degli indirizzi strategici**

### **1. Recupero della capacità erogativa dell’ente**

L’obiettivo prioritario è la definitiva messa in sicurezza della Fondazione e il recupero di una capacità erogatoria che consenta la realizzazione degli obiettivi statuari attraverso la definizione di un nuovo ruolo che la Fondazione può assumere nel rapporto con il territorio.

A tal fine è quindi essenziale che la Fondazione continui a perseguire il miglioramento della redditività del patrimonio e dell’efficienza interna tali da generare adeguati risultati economici, funzionali alla piena ripresa dell’attività istituzionale. Inoltre, per massimizzare e capitalizzare il complessivo impatto sulla comunità di riferimento occorre impostare una strategia di lungo termine che garantisca continuità e sostenibilità alle progettualità sviluppate, anche attraverso l’impiego di adeguate risorse economiche, da accompagnare alle attività di supporto tecnico-professionale, con una prudente e accurata programmazione economico-finanziaria.

Inoltre occorre ribadire la ferma volontà della FMPS di proseguire il contenzioso legale attualmente in essere al fine di recuperare parte del proprio patrimonio attraverso i potenziali risarcimenti conseguibili in sede giudiziale e stragiudiziale.

## 2. La nuova Missione della Fondazione

Come noto, il 1° aprile 2015 è entrato in vigore il nuovo modello organizzativo approvato dalla Deputazione Amministratrice, che intende supportare un approccio operativo in grado di facilitare il collegamento con il territorio e, al tempo stesso, ottimizzare l'impatto delle risorse erogate attraverso una appropriata "miscela" di risorse finanziarie, professionali e relazionali da impiegare su progetti ritenuti strategici per la Fondazione e per la sua comunità di riferimento.

In generale, dopo più di un decennio di sostegno finanziario ad interventi strutturali sul patrimonio materiale e immateriale del territorio (si pensi ad esempio all'elevato stato di conservazione del patrimonio storico e artistico della provincia), si è delineata quindi una nuova fase in cui la massimizzazione dell'impatto degli interventi passa attraverso un ruolo più attivo della Fondazione nella co-gestione dei progetti finanziati, con il passaggio da una fondazione tradizionalmente *grantmaking* (ed operativa su un numero limitato di progetti) ad una fondazione connotata dal prevalere della "funzione di supporto" e/o dalla partecipazione a progettualità di comune interesse con le altre istituzioni del territorio.

Si conferma, in un tal contesto, la seguente Missione dell'Ente:

*Promuovere e supportare lo sviluppo socio-economico del Territorio e della Comunità di riferimento in una prospettiva di benessere diffuso e sostenibile, con un ruolo costitutivo, propositivo ed aggregante, grazie alla capacità di mettere al servizio delle Istituzioni, degli enti e delle imprese risorse, conoscenze e progettazioni innovative, in una condivisa visione strategica.*

Nella nuova Missione (ampiamente condivisa dal territorio nelle varie occasioni di confronto), spicca il ruolo della Fondazione quale soggetto che deve essere in grado di affrontare la complessità dei rapporti tra piani istituzionali diversi ed aggregare conseguentemente livelli di intervento pubblico e privato. Viene dunque auspicata per l'Ente una presenza qualificata e qualificante all'interno di una complessiva regia di sviluppo del territorio, svolgendo anche una **funzione di collegamento tra istanze differenti** che spesso convivono e convergono verso direzioni comuni senza però conoscersi e incontrarsi e che potrà essere gradualmente implementata in interventi in grado di adottare una visione integrata di sviluppo sostenibile che superi la rigida distinzione tra settori di intervento e riporti su scala locale un approccio organico sempre più diffuso in ambito internazionale.

Con una significativa evoluzione rispetto al passato, quindi, si prospetta per la Fondazione un ruolo di partner, proattivo e propositivo e con una forte propensione all'innovazione, rispetto a quello di semplice finanziatore. In particolare, la Fondazione vuole porsi come una sorta di "incubatore di progettualità innovativa" a servizio della Comunità, su interventi (promossi dalla Fondazione stessa o da altri partner strategici, ma comunque in una logica di condivisione con tutti i soggetti coinvolti) che possano generare benefici durevoli per il territorio.

### 2.1 L'assetto istituzionale: la via dell'autoregolamentazione e il processo di aggiornamento statutario

Il 22 aprile 2015 la Fondazione MPS ha sottoscritto il testo del Protocollo di intesa tra il Ministero dell'Economia e delle Finanze (MEF) e l'Associazione di Fondazioni e Casse di Risparmio S.p.A. (ACRI) concordato fra lo stesso MEF e l'Acri. Finalità del Protocollo è quella di rafforzare e valorizzare uno stabile e proficuo rapporto di leale collaborazione tra il MEF e le Fondazioni di origine bancaria, nonché adottare comportamenti coerenti che consentano al primo ed alle seconde di migliorare l'efficienza e la qualità delle azioni nel rispetto delle proprie specificità e dei principi stabiliti dalla legge.

Con la firma del Protocollo la Fondazione MPS aveva assunto un duplice impegno:

- 1) conformare al suo contenuto sia le norme statutarie, per le quali è previsto l'adeguamento entro un anno dalla sottoscrizione, sia i regolamenti e le procedure interne;
- 2) conformarsi immediatamente, sin dalla data di sottoscrizione, a tutte quelle materie che trovano esplicita e completa disciplina nel Protocollo come, ad esempio, le norme in tema di diversificazione e gestione del patrimonio, indebitamento e derivati oltre a tutte quelle che hanno una più generale valenza sotto il profilo della governance e che per autosufficienza del contenuto non necessitano di successive interpretazioni.

Con riferimento a quanto indicato al n. 2 che precede, la Deputazione Generale, nell'adunanza del 27 marzo 2015, aveva deliberato la immediata applicabilità dei principi generali indicati nel Protocollo e l'adeguamento dei documenti Programmatici ai suoi contenuti.

Nella prima parte del 2016 si è poi conclusa l'attività dell'Organo di Indirizzo di rivisitazione dello Statuto e della normativa interna (anche alla luce dell'ultimo Regolamento approvato dall'Assemblea straordinaria dell'Acri). In particolare:

- il 16 dicembre 2015 è stato approvato il Regolamento per l'attività istituzionale<sup>1</sup>;
- in data 10 giugno 2016, a seguito dell'approvazione da parte dell'Autorità di Vigilanza, è entrato in vigore il nuovo statuto dell'Ente.

### **3. L'attività istituzionale**

#### *3A. I settori di intervento*

Per l'orizzonte di programmazione coperto dal presente Documento vengono confermati i 5 settori rilevanti, in continuità con quelli individuati nel precedente DPSP, ovvero: Arte, attività e beni culturali; Famiglia e valori connessi; Sviluppo locale ed edilizia popolare locale; Ricerca scientifica e tecnologica; Volontariato, filantropia e beneficenza.

Visti i Settori Rilevanti come sopra individuati, si possono enucleare sostanzialmente quattro macro-aree di prioritario intervento per la Fondazione:

- Sviluppo locale;
- Arte e cultura;
- Ricerca;
- Welfare (Volontariato, Famiglia, Social Housing);

---

<sup>1</sup> Il Regolamento della Gestione del Patrimonio era già stato approvato il 28 aprile del 2015.

con Sviluppo locale e Ricerca che si posizionano trasversalmente a tutte le altre.

Assume inoltre una fondamentale valenza strategica trasversale a tutte le aree di intervento il collegamento con i luoghi e i momenti della formazione: l'elevazione culturale del cittadino, la **crescita di una coscienza civile e di una cittadinanza attiva a partire dai valori identitari** costituiscono infatti l'architrave su cui poggia la costruzione di un benessere comunitario di lungo periodo.

### *3B. L'ascolto del Territorio*

Negli esercizi 2015 e 2016 sono state condotte alcune azioni di Stakeholder Engagement<sup>2</sup> per una preliminare ricognizione dei bisogni del territorio, con cui la Fondazione, in ossequio agli indirizzi strategici della Deputazione Generale, ha inaugurato nuove modalità di ascolto e dialogo allargato con il Territorio che sarà tendenzialmente potenziato e portato a sistema, nella strutturazione di un **Metodo partecipativo** basato su regole chiare ed uniformi che scongiurino logiche di appartenenza e siano in grado di garantire una continuità nel tempo al rapporto con il Territorio, rendendolo uno strumento stabile di programmazione, gestione e rendicontazione sociale. Tale istanza è alla base di un rinnovato **Modello relazionale** tra diversi attori territoriali, con cui costruire e consolidare relazioni stabili e che possa rappresentare anche un'**occasione di mutuo arricchimento**, attraverso cui le singole entità si sentano corresponsabilizzate nell'incrementare la propria capacità di offrire una lettura dei bisogni del territorio coordinata e condivisa.

A questa forma di dialogo strutturato con gli Stakeholder - in una visione ampiamente partecipata e supportata da un approccio scientifico ed organizzativo strutturato - viene poi affiancata una modalità più informale, ma non meno importante, alimentata costantemente dai contatti e dalle relazioni quotidiane. A questo proposito, i progetti territoriali, i progetti propri e le erogazioni (tanto nella fase di progettazione che in quella di realizzazione e valutazione) rappresentano preziose "antenne" sul territorio.

La fotografia del Territorio offerta da questo reticolo di relazioni sarà poi supportata dalla ricognizione e analisi dei dati e delle informazioni di secondo livello e dagli approfondimenti che potranno essere condotti, anche in collaborazione con altre organizzazioni, su specifici argomenti.

### *3C. Priorità strategiche*

Dalle azioni di ascolto finora messe in campo, emerge una fotografia del Territorio provinciale caratterizzata, in estrema sintesi, da un formidabile patrimonio comunitario, tangibile e intangibile, le cui potenzialità risultano ad oggi ancora parzialmente inespresse, anche a causa di alcuni gap strutturali (soprattutto in termini di scarsa accessibilità reale e virtuale), accompagnati da una certa difficoltà nei processi di aggregazione, coordinamento e disegno strategico. Un settore economico-produttivo contraddistinto da produzioni agroalimentari, manifatturiere e artigianali di eccellenza e da un comparto biotecnologico evoluto; un patrimonio paesaggistico, storico e artistico di inestimabile valore diffuso sull'intero territorio provinciale (4 siti UNESCO); una radicata vocazione allo sviluppo sostenibile; un Terzo Settore caratterizzato da una straordinaria ricchezza di corpi intermedi; un reticolo formativo impreziosito dalla compresenza di eccellenze educative difficilmente

---

<sup>2</sup> Consultazioni on-line, incontri tematici, audizioni degli Enti Designanti, interviste strutturate alle Unità Organizzative della Fondazione.

rinvenibile in altri contesti: sono tutti elementi che potrebbero essere ulteriormente valorizzati e che devono essere posti alla base di un complessivo disegno di sviluppo teso all'innovazione e volto prioritariamente ad attrarre e trattenere stabilmente sul territorio giovani talenti ed eccellenze dal mondo.

Emergono poi alcune priorità tematiche che potranno essere perseguite all'interno delle suddette macro-aree. Nelle successive sezioni del Documento vengono quindi tracciati alcuni macro-obiettivi, rispetto ai quali sono definiti specifici ambiti di intervento, che non esauriscono comunque il possibile spettro d'azione della Fondazione. Nell'individuazione di tali ambiti sono stati considerati in primo luogo i principali progetti già in essere (cui occorre dare continuità) e, secondariamente, ipotesi di nuove progettualità coerenti con i macro-obiettivi delineati.

In particolare saranno da prediligere interventi significativi e caratterizzanti, coerenti con la missione della Fondazione, capaci di rispondere ai bisogni ed alle istanze territoriali.

### *Arte e Cultura*

➤ **Promuovere e sostenere iniziative volte alla conservazione e valorizzazione dei beni culturali e paesaggistici per lo sviluppo economico-sociale del Territorio**

È evidente lo stretto collegamento di questo asse strategico con le istanze di una piena valorizzazione turistica che, nonostante alcuni segni di ripresa recentemente fatti registrare dal settore, lamenta ancora una forte stagionalità e concentrazione dei flussi turistici; tra le criticità alla base di questa relativa debolezza può essere annoverata la difficile accessibilità (viaria e ferroviaria), ma è importante anche una complessiva e coordinata strategia di comunicazione e promozione integrata del territorio.

In termini più generali, viene promossa una visione della Cultura che deve esplicitarsi in due ambiti tra loro interconnessi, in una prospettiva di produzione di valore materiale e immateriale: un ambito che si dirige all'esterno (in chiave di promozione turistica); e uno che rimane all'interno della Comunità. In questo secondo ambito si legge un patrimonio culturale che rappresenta in primo luogo un inestimabile valore identitario della Comunità territoriale di riferimento, da porre al centro di dinamiche di sviluppo, coesione e inclusione sociale, ma che è funzionale anche ad una piena valorizzazione turistica, consentendo di preservare l'autenticità del nostro patrimonio culturale (fatto di luoghi fisici, beni immateriali e pratiche sociali).

Assumono evidentemente una rilevanza centrale due tra i principali asset del nostro patrimonio: il **Santa Maria della Scala** come attrattore di risorse, ma anche come nodo centrale per lo sviluppo della cultura e dell'associazionismo a servizio della Città, la cui evoluzione dovrà essere seguita con attenzione; l'**Accademia Musicale Chigiana**, nel suo percorso di consolidamento tenderà verso il coordinamento con i soggetti che operano nel settore musicale, la costruzione di un'offerta completa in grado di coprire **tutti i settori** (dalla classica alla moderna) e **tutti i livelli della formazione** (dalla formazione di base all'alta qualificazione), anche al fine di una sempre maggiore capacità di attrarre talenti e risorse. L'Accademia proseguirà nel percorso di rinnovamento e crescita, per rilanciare l'Ente quale valore aggiunto del territorio ed eccellenza della Città di Siena. Il processo intrapreso - necessario per assicurare la continuità della Chigiana - prevede di allargare il perimetro delle proprie

attività di divulgazione musicale e di spettacolo in un'ottica di sostenibilità economica, valorizzando la prestigiosa tradizione accanto ad un nuovo ruolo di protagonista e soggetto innovatore, con una funzione guida anche in città e nei territori senesi; questo rinnovando ed ampliando l'attività istituzionale ed inserendo l'Ente all'interno di una rete di relazioni con i principali centri di formazione e produzione locali, nazionali e internazionali con l'obiettivo di rappresentare un Polo Musicale di eccellenza; integrando le strategie artistiche con una nuova e coerente attività di comunicazione e marketing; valorizzando il patrimonio disponibile; aprendosi a relazioni e collaborazioni con una varietà di soggetti esterni (pubblici e privati). Al riguardo si ricorda che il piano triennale 2015-2017 dell'Accademia Chigiana prevedeva una progressiva, seppur minima, riduzione del fabbisogno finanziario, che nell'anno 2015 si è attestato in un contributo di € mln 1,25 da parte della nostra Fondazione ed € mil. 1,2 nel 2016. In prospettiva si potrà tendere ad un ulteriore alleggerimento dell'impegno economico della Fondazione, anche a seguito del percorso di ampliamento delle fonti di finanziamento, che ha già dato apprezzabili risultati.

In un'ottica di definizione delle linee guida delle sinergie potenziali e complementarietà esistenti e di una opportuna realizzazione di un sistema di rete dei beni culturali, per **Vernice Progetti Culturali** occorrerà valutare i termini di una possibile ridefinizione del ruolo della strumentale, anche in una prospettiva di collaborazione con altri importanti soggetti istituzionali, con particolare riferimento al progetto del Polo Museale Senese. A tale proposito, il trasferimento della sede della Fondazione Musei Senesi all'interno di Palazzo Sansedoni (interventivo nel corso del 2016) può rappresentare un'ulteriore opportunità per la valorizzazione, l'intensificazione e il consolidamento di auspicabili sinergie.

La società continuerà nel frattempo nella sua operatività - che dovrà essere periodicamente monitorata - tesa a sviluppare partnership e collaborazioni nella progettazione e organizzazione di eventi legati soprattutto all'arte e alla cultura con gli attori istituzionali e le altre entità del territorio di riferimento della Fondazione. Nella mission della società continueranno ad assumere prioritaria importanza le collaborazioni sviluppate con l'ente controllante e l'Accademia Chigiana in relazione alla valorizzazione dei rispettivi patrimoni artistici.

La Fondazione si propone infine di realizzare programmi di approfondimento culturale, in relazione alle aree tematiche meno rispondenti all'intrinseca professionalità dell'area universitaria, più coerenti con le prerogative delle istituzioni internazionalmente impegnate nella elaborazione della conoscenza umanistica e scientifica, dal Rinascimento alla modernità posta in essere dalle Accademie, che a Siena vantano un percorso di civile e consolidata operatività. Il convivio storico della Città di Siena trova riscontro nelle tematiche culturali, che facciano riferimento correlativamente alle arti figurative, alla musica, alla fisica e alla linguistica, quali sfide concettuali della dinamica conoscitiva contemporanea.

### **Ricerca**

- **Promuovere lo sviluppo del polo biotecnologico e della ricerca applicata nei settori trainanti per l'economia del territorio**

In questo comparto, assume un ruolo strategico la **Fondazione Toscana Life Sciences (FTLS)**, in ragione delle potenzialità espresse e potenziali in termini di trasferimento tecnologico e di sviluppo economico e imprenditoriale del Territorio, che continueranno ad essere oggetto di sempre maggiori

sinergie con la Regione. In particolare la FTLS confermerà le attività inerenti la creazione di processi integrativi territoriali, l'attività di incubazione di impresa - avvalendosi anche nei nuovi spazi presenti nel Medicine Research Center di Siena Biotech – e l'implementazione di un piano di post-incubazione, l'erogazione di servizi e l'attività di business development nonché l'intermediazione per l'attrazione sul territorio di investimenti industriali. FTLS manterrà le attività di supporto e coordinamento delle attività del Distretto Toscano Scienze della Vita e del progetto regionale Pharma e Device Valley, nell'ambito del quale verrà creato un polo scientifico tecnologico pubblico-privato focalizzato sulla nuova frontiera della Precision medicine, oltre a favorire l'integrazione tra le politiche territoriali del polo senese con quello regionale e nazionale. A fronte di un livello di attività in costante espansione, FTLS ha prudenzialmente mantenuto, per cause esogene all'ente, il fabbisogno finanziario per l'anno 2017 su livelli sostanzialmente analoghi a quelli del 2015 e 2016. Al riguardo è da sottolinearsi lo sforzo a tendere della FTLS – così come richiesto dalla nostra Fondazione – a differenziare le fonti di sostegno mediante la previsione di processi di ampliamento della compagine dei soci ad altri soggetti e l'implementazione dei servizi offerti. In tale ottica, pur permanendo in capo alla Fondazione un ruolo strategico importante nel coordinamento delle iniziative, nella creazione di partenariati e nel fungere da collettore dei progetti in grado di interpretare delle varie istanze del territorio, si potrà tendere ad un ulteriore alleggerimento dell'impegno economico, anche a seguito del percorso di ampliamento delle fonti di finanziamento, che ha già dato apprezzabili risultati.

In questo quadro, obiettivo strategico sarà anche quello di prendere in considerazione altri comparti della ricerca applicata, oltre a quello oggetto delle attività di FTLS, che si dimostrino capaci di essere generatori d'innovazione per il territorio, grazie alle *azioni di trasferimento tecnologico* dai laboratori pubblici di ricerca alle imprese. In tal senso rivestiranno un interesse particolare la valorizzazione dei prodotti innovativi della ricerca pubblica riferiti ai comparti menzionati tra le “*Priorità strategiche*” nel presente documento quali:

- arte e cultura;
- sviluppo sostenibile, tutela e valorizzazione dell'ambiente;
- sviluppo e rafforzamento della filiera agroalimentare;
- innovazioni a carattere sociale.

Potranno essere inoltre sviluppate iniziative di sistema finalizzate a favorire i giovani ricercatori ed il trasferimento delle conoscenze scientifiche in ambito internazionale.

La Fondazione MPS avrà un ruolo attivo nella definizione delle strategie di intervento, dei progetti e delle collaborazioni che FTLS e gli Atenei di Siena svilupperanno a livello locale e nazionale.

In particolare la Fondazione MPS si attiverà presso la Regione Toscana per definire accordi strategici e pluriennali che abbiano ad oggetto la definizione di progetti di sviluppo strategico del Polo delle Scienze del Vita che ha come punto di riferimento la FTLS.

#### ➤ **Promuovere azioni in materia di Sviluppo Sostenibile**

In considerazione delle più volte citate vocazioni turistiche e produttive del territorio, della sensibilità dimostrata dalle Istituzioni locali sulle tematiche ambientali, dell'accreditamento internazionale maturato dall'Ateneo in questi ambiti, si potrà continuare a sviluppare un'azione sinergica, in primis

con l'Università di Siena, in materia di **Sostenibilità**, che costituisce uno dei capisaldi del documento di programmazione triennale d'Ateneo, e su cui sono già stati sviluppati rapporti di collaborazione.

Lo sviluppo sostenibile del territorio, declinato nelle sue varie componenti, dovrà progressivamente diventare una cornice di riferimento di tutte le azioni poste in essere dai vari attori locali e dovrà ambire a diventare un elemento di eccellenza e caratterizzazione di Siena e del proprio territorio attraverso iniziative di rete (di cui alcune già in parte sviluppate come Siena Carbon Free, Smart Cities, etc) ed elemento di unione tra le varie istituzioni ed anime produttive (turismo, scienze della vita, agroalimentare, etc). In tale ottica Siena potrà diventare il pivot nazionale ed internazionale di iniziative legate allo sviluppo umano sostenibile sotto il profilo sociale, economico, ambientale.

## *Welfare*

### ➤ **Promuovere l'autonomia e il benessere della persona**

Si fa riferimento al generale diritto all'autodeterminazione e al libero sviluppo della personalità, anche e soprattutto all'interno delle formazioni sociali, che si esplica nell'abbattimento di ogni barriera e condizione di svantaggio (fisiche, psichiche o economico-sociali) che rischia di ledere questo valore di rango costituzionale.

In quest'ambito potranno rientrare interventi nel campo dell'autonomia delle persone disabili, con le sottese istanze di integrazione scolastica, inclusione lavorativa e autonomia personale; estremamente interessante, ad esempio, la tematica del **Durante e Dopo di Noi**<sup>3</sup>, che potrà essere approfondita quale oggetto di un filone strategico su cui integrare le varie leve operative, ovviamente in stretta collaborazione con il settore pubblico, il Volontariato e le altre anime del Terzo Settore. Ma potranno essere esplorate anche azioni su altri versanti: dalla promozione dell'agio delle persone anziane al contrasto alla povertà ed altre cause di disagio (comprese possibili iniziative nel comparto dell'**Housing sociale**, su cui potrebbero essere ricercate modalità di intervento innovative).

Particolare sensibilità sarà inoltre dimostrata per le tematiche di politica estera e internazionale che abbiano ripercussioni rilevanti in tema di accoglienza, integrazione e minori stranieri non accompagnati.

Un tema di interesse è il Microcredito di solidarietà come strumento per l'aiuto alle famiglie ed ai soggetti più disagiati nonché come leva di sviluppo per l'economia.

È infine di tutta evidenza in questo settore la centralità del **Volontariato** provinciale, che rappresenta una ricchezza indiscussa e un forte elemento identitario del nostro territorio, e che continuerà ad essere un interlocutore di riferimento per la Fondazione, soprattutto nelle dinamiche di innovazione

---

<sup>3</sup> Rientrano nell'espressione «**Dopo di Noi**» quei progetti che mirano ad individuare soluzioni per l'autonomia delle persone disabili nel momento in cui i genitori o i familiari non potranno più occuparsi di loro. È una tematica estremamente complessa (che coinvolge l'autonomia economica ed abitativa, oltre a porre questioni giuridiche e assistenziali), di grande impatto emotivo e recentemente oggetto di crescente attenzione. Il «**Durante Noi**» si pone invece l'obiettivo di far provare alle persone con disabilità esperienze di autonomia nella vita quotidiana quando è ancora presente il nucleo familiare di appartenenza, in una prospettiva di progressiva emancipazione.

sociale che richiedono un notevole sforzo sinergico di aggregazione e ottimizzazione delle risorse messe in campo. Il tessuto delle organizzazioni di volontariato costituisce inoltre uno spazio di coesione, aggregazione e costruzione di relazioni – anche e soprattutto con le nuove generazioni – da valorizzare con progettualità di rete ed interventi di sistema.

### *Sviluppo locale*

<p>➤ <b>Promuovere le eccellenze del settore economico-produttivo per la crescita economica e occupazionale del Territorio</b></p>
--

La prima eccellenza del territorio a rivestire un'importanza strategica per lo sviluppo economico è il formidabile patrimonio culturale, storico e artistico cui si è fatto riferimento nella sezione dedicata alla Cultura. In particolare, all'interno di una strategia multisettoriale ed integrata che ottimizzi le interconnessioni tra i vari ambiti tematici, si tenderà all'innovazione multidisciplinare nel settore della valorizzazione dei beni culturali e all'integrazione tra risorse tecnologiche, digitali, scientifiche e sociali per favorire lo sviluppo di nuova impresa e la crescita occupazionale.

Un'attenzione privilegiata sarà poi rivolta al settore **Agroalimentare**, non solo per il peso significativo del comparto sull'economia provinciale, ma anche e soprattutto per la coesistenza al suo interno di tutte le anime che rendono unico il nostro territorio (a partire dalla secolare cultura enogastronomica, legata a doppio filo alle istanze del turismo e della sostenibilità ambientale e alimentare), e che possono essere poste al centro di interventi con una spiccata integrazione multisettoriale. In questo senso, assume una evidente valenza strategica ed un chiaro significato programmatico (nell'ottica delle possibili azioni ed interventi che potranno essere attivati) la sottoscrizione da parte della Fondazione del **Protocollo di Milano**, promosso anche presso l'ACRI e sottoscritto dalla stessa, finalizzato ad affrontare il problema della sostenibilità alimentare con l'obiettivo di promuovere stili di vita sani e combattere l'obesità, promuovere l'agricoltura sostenibile e ridurre lo spreco di cibo del 50% entro il 2020. Trattandosi di sviluppo economico locale, ed avuti presenti i vincoli normativi al sostegno diretto delle imprese tout-court, merita infine un accenno la possibilità di esplorare eventuali modalità di intervento specifico a sostegno dell'impresa sociale e delle imprese culturali, supportando e coordinandosi con i principali attori a livello locale (CCIAA, UniSi, associazionismo, cooperazione sociale, ecc.). Il tema delle imprese e cooperative sociali e culturali si posiziona trasversalmente rispetto alle priorità tematiche in ambito sociale e culturale, e potrebbe qualificare il ruolo della Fondazione come anello di collegamento tra istanze di sviluppo socio-culturale e imprenditorialità del territorio, prestandosi peraltro ad una integrazione tra le differenti leve operative.

### *3D. Aspetti metodologici e trasversali*

La Fondazione opererà con un approccio quanto più possibile integrato e intersettoriale, in una logica di filiera che possa coniugare e tenere insieme le diverse (ma concorrenti) istanze settoriali. Emblematici a questo proposito i filoni della Cultura e dell'Agri-food.

Assume poi una rilevanza strategica cruciale, immanente ad ogni strategia settoriale, **il rapporto con la Comunità di riferimento**. La Fondazione privilegerà un approccio improntato al dialogo (attraverso iniziative specifiche di apertura alla comunità o di facilitazione a processi partecipati nella

gestione dei beni comuni) e alla co-progettazione, sviluppando ed incrementando conseguentemente la propria capacità di promuovere, sviluppare e lavorare all'interno di network strategici e reti territoriali e aprendosi sempre più all'esterno (anche attraverso la condivisione dei propri spazi fisici e virtuali).

Altro aspetto metodologico emerso anche in sede di ascolto degli Stakeholder è quello di tendere per quanto possibile alla valorizzazione degli investimenti (materiali e immateriali) realizzati negli anni scorsi e al completamento dei progetti avviati sul territorio.

Come indicato in premessa, assume una rilevanza strategica la prudente ripresa della funzione erogativa (a fronte del blocco delle erogazioni degli ultimi esercizi) anche per ricostruire una visibilità sul territorio che dia slancio e completi la nuova funzione di supporto, oltre che permettere di creare solide basi per partenariati e collaborazioni future (anche con lo scopo di sviluppare al meglio la funzione di fundraising). L'attività erogativa si contraddistinguerà per modalità che, introducendo anche meccanismi innovativi, assicurino selettività, misurabilità dei risultati, sostenibilità, capacità di attrarre risorse esterne e partecipazione attiva della Fondazione.

Con un simile approccio, la Fondazione si impegnerà prioritariamente su pochi progetti rilevanti che si inseriscano all'interno della programmazione territoriale (includendo, se del caso, anche qualche iniziativa a livello nazionale e internazionale), ma potrà anche sperimentare e sperimentarsi su iniziative di piccolo taglio, privilegiando nicchie di intervento originali e innovative. Il tutto, in ogni caso, con una forte e omogenea caratterizzazione che consenta di contraddistinguere il ruolo aggregante della Fondazione.

Assumono, infine, una valenza strategica importante le reti nazionali, (nonostante il cambiamento di governance dell'ACRI ) ed internazionali EFC attraverso una partecipazione sempre più pro-attiva, rappresentano un prezioso supporto per la progettazione, la costruzione di partenariati e l'attrazione di risorse per sviluppare iniziative congiunte ed attività condivise.

### *3E. La gamma degli strumenti e delle risorse a disposizione*

Il livello di nuove erogazioni annuali dovrà essere coerente con l'obiettivo di redditività media attesa di medio-lungo periodo. Oltre alle eventuali risorse derivanti dalla gestione reddituale, sono disponibili per nuove assegnazioni, nei prossimi esercizi:

- risorse pari a circa €mln. 2,5 derivanti sia dall'Avanzo di esercizio residuo del 2013 che dalle revoche effettuate nel corso del 2015 (circa € mln 1,6);
- il Fondo di Stabilizzazione delle Erogazioni, destinato ad integrare la nuova attività erogativa negli anni di bassa o assente redditività, che presenta un saldo prossimo a €mln. 27,8.

Alla luce:

- del processo in corso di liquidazione dei contributi pregressi (rispetto all'insediamento dell'attuale Deputazione Generale) che si prevede avranno, alla fine del presente esercizio, un saldo ancora pari a circa €mln. 10 e che tenderanno a esaurirsi nel corso del 2018;

- dell'obiettivo di aumentare la capacità erogativa, simmetricamente all'incremento della capacità reddituale/efficientamento economico oltre che alla conservazione dell'equilibrio finanziario e al rafforzamento patrimoniale della Fondazione;
- della disponibilità dei suddetti fondi per le erogazioni, a eventuale integrazione delle risorse disponibili sulla base del reddito contabile generato annualmente (al netto degli accantonamenti a riserve patrimoniali che dovranno comunque continuare ad essere rilevanti);
- del contesto di riferimento inerente il sistema delle fondazioni bancarie, considerato che il *target* di nuove erogazioni è mediamente attestato al 2% (in presenza di bilanci attivi) del patrimonio netto contabile;

si individua come *target medio ottimale* per le nuove erogazioni, in un orizzonte pluriennale, fino a un livello annuo dell'1% del patrimonio netto contabile risultante dall'ultimo bilancio. Il livello effettivo annuale sarà contenuto all'interno del Documento Previsionale e Programmatico e potrà essere in ogni caso, in sede di attuazione, oggetto di variazioni, in funzione della concreta evoluzione della situazione economica, finanziaria e patrimoniale dell'Ente.

Sempre all'interno del Documento Programmatico Previsionale potranno essere individuati gli strumenti erogativi più idonei al raggiungimento degli obiettivi prefissati (progetti territoriali; progetti propri; erogazioni per progetti di terzi attraverso bandi o altre modalità operative) nelle varie aree di intervento nella prospettiva, in ogni caso, di una oculata *blend* tra risorse economiche, capitale umano e risorse strumentali, all'insegna del massimo coordinamento tra le diverse leve operative.

Nell'ambito del nuovo modello organizzativo sopra delineato, la Fondazione supporterà inoltre il territorio mettendo a disposizione le proprie professionalità, esperienze e infrastrutture tecnologiche in relazione a:

- project management;
- gestione delle risorse finanziarie;
- progettazione finanziata;
- aspetti di natura amministrativa, legale e fiscale;
- gestione risorse umane;
- information technology;
- comunicazione e media relation.

In tale contesto assume rilevanza strategica lo sviluppo delle attività inerenti la progettazione finanziata, che si esplicherà attraverso collaborazioni stabili su temi di interesse della Fondazione e, conseguentemente, attraverso attività mirate di fund raising, di collaborazioni con terzi soggetti e di ricerca di finanziamenti diretti e indiretti. Occorrerà quindi favorire la costituzione di partenariati, partendo in una prima fase dal territorio di riferimento. In linea con le priorità strategiche delineate si potranno approfondire specifiche linee progettuali, per concorrere su eventuali opportunità di finanziamento dirette e indirette, nonché attivare attività specifiche di partenariato, Fund Raising e Crowdfunding, anche, ove opportuno, tramite la collaborazione con unità esterne alla struttura.

La Fondazione integrerà le leve operative a disposizione, adottando un approccio strategico uniforme, improntato ai principi di:

- Sussidiarietà. L'intervento non tende a sostituirsi all'attività degli enti pubblici o privati che agiscono sul territorio per finalità di interesse collettivo; mira invece a coadiuvarli nella ricerca delle migliori risposte ai bisogni espressi dalla Comunità.
- Sostenibilità. Le iniziative da intraprendere saranno ponderate anche e soprattutto sulla base della futura capacità di auto-sostenersi e di generare ricadute di lungo periodo sul territorio.
- Qualità, da ricercare mediante una rigorosa selezione degli interventi e la cura di tutti gli aspetti progettuali e gestionali.
- Efficacia. Ogni azione sarà coerente con gli obiettivi esplicitati e concretamente rilevante per i bisogni selezionati.
- Efficienza. Le risorse economiche saranno utilizzate all'insegna della minimizzazione dei costi per il raggiungimento dei risultati.
- Integrazione. Saranno essere privilegiati, ove possibile, interventi integrati sia per tipologia che per settori di intervento.
- Sviluppo di alleanze e fenomeni di rete.

#### 4. La gestione del patrimonio

L'Attivo Finanziario della Fondazione alla fine del mese di Agosto 2016 è composto (valori di mercato):

- dalle disponibilità liquide necessarie al funzionamento dell'Ente per circa € mln. 17,8;
- da strumenti finanziari di tipo passivo (*Exchange traded fund*) e strumenti del mercato monetario relativi alla gestione effettuata internamente per circa €mln. 120,7;
- dal fondo multi-comparto gestito esternamente da *Quaestio Capital Management Sgr*, per circa €mln. 240,1;
- da un gruppo di asset di natura strategica tra cui anche la partecipazione in FiSeS (€mln. 35,1) e i fondi di Private Equity (€mln. 28,9), per un totale di circa €mln. 72;
- dalla partecipazione nella Banca MPS per circa €mln. 13,4 (a fronte di un controvalore di bilancio di €mln. 42,3), la cui incidenza sulla totalità dell'attivo finanziario, a valori di mercato, risulta ora pari a meno del 3%.

Il controvalore del patrimonio liquido suddiviso tra gestione interna ed esterna e liquidità, nel rispetto di quanto previsto dal citato protocollo ACRI-MEF, è pari ora a circa €mln. 380 (circa l'80% dell'attivo finanziario a valori di mercato).

L'attivo complessivo della Fondazione, includendo anche le partecipazioni in strumentali e Fondazione con il Sud, i crediti ed i beni mobili ed immobili è pari al 26 Agosto 2016 a circa €mln. 537.

Il quadro attuale di riferimento risulta caratterizzato da tassi di interesse dell'area Euro storicamente molto bassi con prospettive di rimanere tali per un tempo ancora indefinito grazie alla politiche monetaria accomodante della BCE. I segnali di ripresa economica sono ancora non omogenei tra i Paesi dell'area Euro e condizionati dagli effetti dell'assestamento di altre aree economiche. In tale contesto di forte incertezza è presumibile che i tassi di interesse sui titoli governativi dell'area Euro, attualmente negativi sulle scadenze fino a tre mesi e prossimi allo zero per le scadenze entro l'anno,

rimangano bassi per buona parte del prossimo biennio. Il comparto obbligazionario globale dovrebbe continuare a presentare, in coerenza con quanto fatto registrare nell'ultimo biennio, rendimenti prossimi ai minimi storici ed il mercato azionario globale dovrebbe far registrare una tendenza al rialzo, che però sarà verosimilmente caratterizzata da fasi di volatilità altalenante, dove il timing di intervento ed il momento specifico di valutazione degli investimenti avrà un impatto non trascurabile sulla determinazione delle performance registrate.

La Fondazione quale investitore di lungo periodo deve avere la capacità di cogliere le opportunità che si dovessero presentare avendo come obiettivo prioritario quello di implementare un'asset allocation ben diversificata coerente con i suoi obiettivi reddituali ma anche quelli strategici istituzionali. Si valuterà l'opportunità di attivare la possibile adozione di scelte tattiche nell'ambito della gestione attraverso strumenti di investimento di tipo passivo e, in coerenza con le normative vigenti e con i criteri fissati dal protocollo ACRI/MEF, l'adozione di eventuali strategie di *enhancement*, finalizzate ad accrescere e rendere più efficiente la redditività del portafoglio.

La gestione delle partecipazioni e degli altri investimenti dell'Attivo strategico dovrà avere come obiettivo l'incremento della redditività dello stesso comparto, mantenendo comunque livelli di rischio contenuti e un elevato grado di liquidità del complessivo Attivo Finanziario.

In tale ambito dovrà comunque essere considerato anche lo sviluppo del territorio e il legame con lo stesso e comunque anche finalità di natura etico-sociale. Si dovranno quindi valutare eventuali investimenti cosiddetti *mission oriented* (nell'ambito dei settori di intervento rilevanti stabiliti per l'attività istituzionale) che, pur dovendo costituire una porzione marginale del patrimonio della Fondazione, possono contribuire allo sviluppo del territorio ed avere, allo stesso tempo, una redditività adeguata, seppur differita temporalmente.

Per quanto attiene l'investimento strategico nella Conferitaria, alla luce delle operazioni straordinarie annunciate di rafforzamento patrimoniale e di cessione del portafoglio di crediti deteriorati, si riafferma la necessità di contemperare il mantenimento del legame storico tra la Conferitaria e il territorio senese con l'esigenza di conservare la dotazione e la diversificazione patrimoniale della Fondazione, non escludendo diluizioni anche significative della partecipazione.

Per quanto riguarda la società Sansedoni Siena S.p.A. il ruolo della Fondazione MPS sarà teso, per quanto possibile, a contemperare le esigenze di preservazione del valore della partecipazione con la possibilità di porre in essere le azioni necessarie a valorizzare la quota, non escludendo l'ipotesi di individuare *partner* che possano entrare nella compagine societaria immettendo possibilmente nuove risorse necessarie al rilancio della società.

Nell'ambito dello sviluppo economico del territorio assume, in un periodo di crisi contingente, una valenza strategica la missione della società FISES (Finanziaria Senese di Sviluppo) di supporto delle piccole e medie imprese, stante la evidente difficoltà di queste all'accesso al credito e vista la loro scarsa capitalizzazione. Su tali presupposti si rende necessario valorizzare la capacità di concessione del credito da parte di FISES.

Alla luce delle caratteristiche del *benchmark* utilizzato nelle gestioni patrimoniali e dei dati portati all'attenzione della Deputazione Generale, si richiama la necessità di mantenere gli attuali profili di rischio/rendimento adeguati per l'Ente in linea con quelli attuali.

## **5. La rendicontazione e la comunicazione**

Rimane fondamentale l'obiettivo strategico di rispondere in maniera fattuale e pragmatica agli *Stakeholder* (interni ed esterni) coinvolti e/o interessati alla o dalla complessiva attività dell'Ente, con modalità innovative di comunicazione e divulgazione degli obiettivi perseguiti e dei risultati raggiunti. In particolare assume una rilevanza centrale, rimarcata anche nei vari momenti di ascolto del territorio, la possibilità di misurare e rendicontare i risultati raggiunti anche in una prospettiva di medio e lungo termine, esigenza di cui si dovrà tenere conto sin dalla fase di selezione/progettazione degli interventi.

A tal fine occorre proseguire nel percorso avviato per armonizzare la rendicontazione dell'attività istituzionale attraverso l'implementazione di un sistema di reporting che trovi fondamento in un quadro logico consolidato e sia in grado, al contempo, di valorizzare le peculiarità della Fondazione e del suo rinnovato modello operativo.

Il percorso intrapreso dalla Fondazione deve essere sempre fortemente supportato dalla comunicazione e dalle relazioni esterne nell'ottica, comunque, di mantenere "vivo" e riportare costantemente all'attenzione della comunità il valore aggiunto che l'Ente ha creato nel corso degli anni attraverso la sua attività istituzionale. Nello sviluppo di nuove progettualità, inoltre, dovranno essere sempre tenuti in debita considerazione gli aspetti legati alla visibilità e alla idonea comunicazione delle iniziative supportate.

Con la collaborazione di Vernice Progetti Culturali, occorrerà continuare nello sviluppo degli eventi istituzionali che contraddistinguono l'immagine dell'Ente, oltre che di eventi di richiamo locale, nazionale o internazionale e di attività finalizzate alla valorizzazione, condivisione e maggiore fruibilità del patrimonio artistico, che con un limitato impegno finanziario potranno contribuire al complessivo rilancio.

Adeguate attenzione merita la comunicazione interna per sviluppare sistemi di valori condivisi, coinvolgere e motivare il personale, al fine di facilitare l'operatività e diffondere la conoscenza delle attività che valorizzano l'immagine della Fondazione all'esterno.

## **6. L'organizzazione dell'Ente e la gestione delle risorse umane**

Il tema dell'efficienza economica delle fondazioni è senz'altro un punto rilevante nella gestione degli enti, rimarcato più volte nei disposti normativi e recentemente riaffermato anche dal protocollo ACRI-MEF che richiede espressamente alle fondazioni "di perseguire l'efficienza e l'economicità della gestione".

Mutato radicalmente il quadro economico e patrimoniale e della Fondazione, il rapporto dei costi in relazione alla entità del patrimonio fa sì che vi sia una eccessiva discrepanza rispetto al livello medio delle altre fondazioni bancarie che presentano una dimensione patrimoniale simile.

In un tale contesto appare quindi quanto mai opportuno attenzionare il livello di efficienza economica della Fondazione MPS ed in particolare dei costi, inclusi quelli del personale, che rappresentano una quota rilevante dell'ammontare complessivo dei costi correnti di struttura.

Alla luce di tali premesse vi è la necessità di intervenire strutturalmente nella razionalizzazione dei costi con l'obiettivo di tendere gradualmente al raggiungimento dei parametri in linea con le altre Fondazioni di dimensioni comparabili anche tenuto conto dell'andamento finanziario e patrimoniale della FMPS.

Nella stessa ottica di riduzione dei costi occorre rimodulare secondo i medesimi criteri gli emolumenti di tutti gli organi statutari.

È doveroso rappresentare che la politica di riduzione dei costi è stata già intrapresa a partire dall'inizio del 2015, per un ammontare complessivo di oltre € 300.000 annui con una riduzione percentuale pari a circa il 15% rispetto ai livelli precedenti.

Premesso quanto sopra la struttura organizzativa, potrà essere semplificata e razionalizzata al fine di svolgere tutte quelle funzioni aziendali necessarie ad assicurare una alta qualità dei processi interni e delle prestazioni effettuate anche supportando e mettendo a disposizione della comunità di riferimento capacità, esperienze e competenze professionali del nostro ente.

In coerenza con quanto sopra, la formazione dei dipendenti continuerà ad essere un elemento sul quale concentrare un'attività di programmazione anche usufruendo di specifiche forme di finanziamento attraverso i fondi interprofessionali.