



FONDAZIONE
MONTE DEI PASCHI
DI SIENA

Documento Programmatico Strategico Pluriennale 2014-2017

15 Ottobre 2013



FONDAZIONE
MONTE DEI PASCHI
DI SIENA

PREMESSA METODOLOGICA

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 Regolamento attuale prevede all’art. 11, co. 2, che l’orizzonte temporale di riferimento del DPSP sia riferito “ad un periodo di tempo di norma relativo a tre esercizi amministrativi”. In un’ottica di una migliore efficacia della programmazione strategica, da incorporare eventualmente in nuovi regolamenti emessi dall’Organo di Indirizzo, lo stesso può comunque fin da oggi avere come orizzonte temporale la durata quadriennale dell’attuale mandato della Deputazione Generale.

IL CONTESTO

La situazione patrimoniale, finanziaria ed economica della Fondazione che è stata presentata alla neo nominata Deputazione Generale presenta fattori di fortissima criticità, che impongono obiettivi strategici stringenti cui dovranno corrispondere scelte non procrastinabili. A tal fine si conviene sulla necessità di un approfondimento delle ragioni di merito che hanno determinato l’attuale situazione, da sostanziare in apposito atto.

Le scelte operate accanto ad un contesto macroeconomico che ha visto un progressivo aggravarsi del ciclo economico globale, hanno condotto ad una situazione di enorme complessità, caratterizzata da alcuni elementi fondamentali:

- il mantenimento della concentrazione di circa l’80% del patrimonio della Fondazione nella Banca MPS;
- l’elevato livello di indebitamento.

La Banca MPS sta attraversando un momento estremamente critico. Se da un lato il contesto macro-economico globale e la situazione di crisi che sta interessando il sistema paese rendono complessa l’attività delle imprese del settore creditizio italiano, dall’altro, la difficile strada di ristrutturazione e di rilancio, sottoposta al vaglio delle autorità europee (che hanno imposto un aumento di capitale sociale di €mld. 2,5 da realizzarsi entro il 2014), si ripercuotono pesantemente sull’attuale e futura situazione reddituale, finanziaria e patrimoniale della Banca.



FONDAZIONE
MONTE DEI PASCHI
DI SIENA

In più, il peso dell'indebitamento della Fondazione, la summenzionata concentrazione del patrimonio e la conseguente quasi totale assenza di proventi attesi in un orizzonte temporale futuro molto ampio, pongono l'Ente in una critica situazione attuale e prospettica dal punto di vista economico, finanziario e patrimoniale. Situazione che impone inevitabilmente un attento e continuo monitoraggio dell'attivo patrimoniale e importanti decisioni da un punto di vista della sua conservazione, individuando nella messa in sicurezza della Fondazione lo scopo prioritario della sua attività complessiva nel breve termine, per quanto riguarda sia la gestione del patrimonio, sia l'attività istituzionale. In tal senso, nell'ambito del profondo processo di rinnovamento della Fondazione, che ha interessato innanzitutto il suo Statuto, la diversificazione delle fonti di reddito assumerà, al raggiungimento della piena auto-sostenibilità economico-finanziaria dell'Ente, un rilievo fondamentale.

I dati ufficiali disponibili al momento dell'insediamento sono quelli relativi al bilancio semestrale al 30/06/2013 cui si rimanda per eventuali approfondimenti.

All'interno di questo quadro, fortemente critico, si declina l'attuale programmazione strategica del mandato.

DECLINAZIONE DEGLI INDIRIZZI STRATEGICI NEL BREVE PERIODO:

1. LA MESSA IN SICUREZZA DELL'ENTE

L'obiettivo prioritario è la messa in sicurezza della Fondazione.

Tale obiettivo, rifuggendo da soluzioni estemporanee e di breve momento come la cessione "goccia a goccia" della partecipazione nella Conferitaria, dovrà esprimersi in un piano strategico che individui, rapidamente ed in modo univoco e definitivo, un percorso per raggiungere due obiettivi di assoluto valore: il rimborso integrale del prestito finanziario; un'appropriata e duratura consistenza patrimoniale, caratterizzata da un'adeguata e coerente diversificazione del rischio, che permetta alla Fondazione di mantenere un soddisfacente equilibrio finanziario ed economico funzionale alla ripresa della sua attività istituzionale.

Quanto sopra dovrà essere perseguito tenendo anche conto, nel brevissimo periodo:

- della liquidità occorrente per l'ordinaria gestione dell'ente;



FONDAZIONE MONTE DEI PASCHI DI SIENA

- della necessità di minimizzare i rischi di eventuali *breach* del contratto di finanziamento connessi a eventuali oscillazioni al ribasso del corso del titolo BMPS.

Nella costruzione del piano strategico, fatte salve le esigenze a tutela degli obiettivi immediati, saranno valutate, tra le altre, le seguenti opzioni funzionali alla realizzazione del percorso strategico sopra tracciato:

- con riferimento alla partecipazione nella Conferitaria: operazioni dirette sul mercato; cessioni a eventuali soggetti interessati a una *governance* della Conferitaria; operazioni di natura straordinaria (quali fusioni con altri gruppi finanziari), preferibilmente di respiro internazionale, e, tenendo anche conto dell'elevata rischiosità per la Fondazione, dell'operazione di aumento di capitale di Banca MPS per **€mln. 2,5** annunciata per il 2014;

- operazioni di valorizzazione e/o cessione di tutte le attività finanziarie strategiche e immobiliari dell'Ente;

- eventuale rinegoziazione delle principali condizioni del contratto di indebitamento finanziario, tenuto conto sia del peggioramento del contesto economico di riferimento, sia della situazione di BMPS rispetto al momento in cui è stata effettuata la ristrutturazione;

- contrazione dei costi saldamente inserita nell'ambito della visione strategica sopra prospettata.

2. IL PATRIMONIO

Una volta raggiunto l'obiettivo primario della messa in sicurezza della Fondazione e, quindi, del suo patrimonio, occorre adeguatamente tutelare quest'ultimo attraverso l'attivazione, come già indicato sopra negli obiettivi strategici, di un processo di diversificazione degli *asset*.

La diversificazione e, quindi, i nuovi investimenti dovranno essere effettuati in un'ottica assolutamente prudentiale, tesa a riportare una situazione di duratura redditività positiva, in condizioni di moderata rischiosità, consentendo così all'Ente, una volta ritrovata la stabilità economico-finanziaria, di realizzare completamente la propria missione statutaria.



FONDAZIONE MONTE DEI PASCHI DI SIENA

La Fondazione dovrà in ogni caso procedere a un continuo e attento monitoraggio dell'efficienza e della redditività del patrimonio, secondo un approccio di gestione integrata e coordinata di tutto l'attivo patrimoniale.

Con particolare riferimento a Banca MPS, nel rispetto dei ruoli e della vigente normativa, la Fondazione, attraverso lo studio del Piano Industriale della Banca e la costante analisi delle scelte strategiche ad esso conseguenti, dovrà acquisire piena consapevolezza delle reali prospettive di sviluppo economico e di ritorno alla distribuzione dei dividendi della Conferitaria.

3. ATTIVITÀ EROGATIVA

Propedeutico alla realizzazione del fondamentale obiettivo strategico della messa in sicurezza della Fondazione e del ripristino di uno stabile equilibrio finanziario ed economico di medio-lungo periodo è anche il **totale contenimento dell'attività erogativa**.

In particolare, nel breve periodo, nella necessità di salvaguardare la propria funzionalità, la Fondazione dovrà:

- procedere ad una ulteriore ristrutturazione del debito per contributi assegnati che, attraverso un percorso omogeneo e singolarmente condiviso con tutti i beneficiari, permetta, nell'immediato, di bloccare i pagamenti e/o di dilatare l'orizzonte temporale dell'estinzione del debito stesso verso il lungo periodo;
- sospendere l'assegnazione di nuovi contributi.

Un'eventuale ripresa dell'attività erogativa potrà avvenire in futuro solo dopo il raggiungimento di uno stabile equilibrio economico-finanziario e patrimoniale, ed in corrispondenza di una contestuale crescita dei proventi.

Per quanto riguarda le società strumentali/Progetti Propri della Fondazione, occorre valutare, nel rigoroso rispetto della direttrice strategica sopra descritta, quali tra questi possano raggiungere, in tempi brevi, l'autonomia economica e finanziaria attraverso: la definizione di nuovi e più attuali percorsi imprenditoriali; la conseguente cessione degli asset in portafoglio non più necessari; la ricerca di opportune sinergie con il settore pubblico ed *in primis* con la Regione Toscana. Per quei Progetti per i quali dovesse essere accertata l'impossibilità di raggiungere il punto di pareggio economico/finanziario, dovranno essere necessariamente valutate anche ipotesi di cessione o liquidazione.



FONDAZIONE
MONTE DEI PASCHI
DI SIENA

4. LA STRUTTURA

La struttura operativa dovrà essere rivalutata in base a merito e risultato, e riorganizzata secondo criteri di professionalità, competenza, efficienza, produttività, competitività, in misura funzionale ed economicamente congrua e comunque sostenibile rispetto all'attività dell'ente.

Stante la situazione attuale, si dovrà pertanto operare fin da subito a realizzare in tempi brevi un progetto di ristrutturazione dell'organico, da ridefinirsi rispetto alle mutate esigenze e potenzialità.

5. IL FUND RAISING

Nel presente mandato assume rilevanza il tema del reperimento di risorse finanziarie esterne. In tale ambito occorrerà monitorare e valutare attentamente la funzione di *fund raising*, recentemente istituita dalla Fondazione, al fine di confermarne la valenza strategica, attraverso la verifica della attitudine della stessa a favorire sia il reperimento di risorse finanziarie per i progetti propri e per i progetti di interesse del territorio di riferimento; sia a svolgere un'attività di consulenza a favore dei vari enti del territorio, per la partecipazione a bandi/iniziativa di rilievo regionale, nazionale ed internazionale, in un'ottica di coordinamento e sviluppo di tutte le sinergie possibili.

INDIRIZZI NEL MEDIO - LUNGO PERIODO:

Così come previsto dalla normativa di riferimento e in linea con l'operato degli scorsi esercizi e dei programmi avviati, viene confermata:

- la scelta di estendere l'operatività della Fondazione a tutti i settori ammessi, con la sola esclusione della “*prevenzione della criminalità*”, stante l'intervento in materia da parte delle Istituzioni competenti;
- l'individuazione dei seguenti settori rilevanti: “*dello sviluppo locale ed edilizia popolare locale, dell'arte, attività e beni culturali, della ricerca scientifica e tecnologica, dell'educazione istruzione e formazione incluso l'acquisto di*



FONDAZIONE
MONTE DEI PASCHI
DI SIENA

prodotti editoriali per la scuola e della salute pubblica, medicina preventiva e riabilitativa”.

La Fondazione continuerà a sostenere la candidatura della città di Siena a Capitale Europea della Cultura 2019 ed a promuovere il proprio patrimonio artistico e quello del territorio di riferimento, attivando collaborazioni con le istituzioni locali e eventuali soggetti nazionali e internazionali.

Al fine di armonizzare i propri indirizzi strategici con le esigenze e le istanze della comunità, la Fondazione si impegnerà in una costante attività di rilevazione delle necessità e delle progettualità meritevoli presenti sul territorio.

All'interno del contesto di intervento delineato, la priorità della Fondazione rimane il sostegno allo sviluppo economico del territorio di riferimento, finalizzato a promuovere il raggiungimento dell'auto-sostenibilità dei progetti dei soggetti beneficiari. In questa prospettiva potrà essere perseguito, se compatibile con l'equilibrio gestionale della Fondazione, in mantenimento di una presenza stabile in BMPS.

Nel medio-lungo periodo i **Progetti Propri** residui, saranno riconsiderati in un'ottica di tutela dello sviluppo del territorio e di salvaguardia dell'investimento effettuato dalla Fondazione, proseguendo nel deciso processo di ristrutturazione già avviato con il coinvolgimento di enti e imprese locali, nazionali e internazionali, per sviluppare sinergie ed economie di scala, ridurre rapidamente il fabbisogno finanziario delle iniziative e tendere verso il punto di auto-sostenibilità economico-finanziaria. Non potranno essere escluse, comunque, azioni tese alla chiusura e liquidazione di singoli progetti, o alla cessione degli stessi.



SEMESTRALE AL 30/06/2013

STATO PATRIMONIALE

ATTIVO

	30/06/2013	31/12/2012
1. Immobilizzazioni materiali e immateriali	40.884.940	41.098.434
a) beni immobili	31.430.917	31.430.917
<i>di cui beni immobili strumentali</i>	<i>21.729.921</i>	<i>21.729.921</i>
b) beni mobili d'arte	7.612.874	7.612.874
c) beni mobili strumentali	105.999	127.995
d) altri beni	1.735.150	1.926.648
2. Immobilizzazioni finanziarie	1.120.409.224	1.120.409.224
a) partecipazioni in società strumentali	38.207.442	38.207.442
<i>di cui partecipazioni di controllo</i>	<i>3.512.721</i>	<i>3.512.721</i>
b) altre partecipazioni	1.039.724.173	1.039.724.173
c) titoli di debito	35.578.710	35.578.710
d) parti di investimento collettivo del risparmio	6.898.899	6.898.899
3. Strumenti finanziari non immobilizzati	24.086.470	51.148.276
b) strumenti finanziari quotati	0	39.031.345
<i>titoli di capitale</i>	<i>0</i>	<i>39.031.345</i>
c) strumenti finanziari non quotati	24.086.470	12.116.931
<i>di cui parti di organismi di inv. collett. del risp.</i>	<i>24.086.470</i>	<i>12.116.931</i>
4. Crediti	13.626.766	13.980.743
<i>di cui esigibili entro l'eserc.success.</i>	<i>827.861</i>	<i>990.132</i>
a) crediti d'imposta verso l'erario	1.407.009	1.748.083
d) crediti diversi	12.219.757	12.232.660
5. Disponibilità liquide	39.593.220	47.321.051
a) cassa economale	567	110
b) banche	39.592.653	3.221.806
c) operazioni pronti c/termine su titoli	0	44.099.135
7. Ratei e risconti attivi	143.783	80.819
a) ratei attivi	60.798	36.523
b) risconti attivi	82.985	44.296
	1.238.744.404	1.274.038.547



FONDAZIONE MONTE DEI PASCHI DI SIENA

PASSIVO		
	30/06/2013	31/12/2012
1. Patrimonio	667.621.136	672.998.021
a) fondo di dotazione	1.280.544.359	1.280.503.205
f) avanzi (disavanzi) portati a nuovo	-653.877.761	-460.163.911
g) avanzo (disavanzo) residuo dell'esercizio	-5.418.039	-193.713.850
h) riserva per interventi diretti	46.372.577	46.372.577
2. Fondi per l'attività d'istituto	99.133.069	106.200.893
a) f.do di stabilizzazione delle erogazioni	90.749.100	103.449.100
b) fondi per le erogazioni	7.681.451	2.049.276
c) fondo per la realizzazione del Progetto Sud	702.517	702.517
3. Fondi per rischi ed oneri	24.391.957	31.870.039
a) fondo per rischi ed oneri	24.391.957	31.870.039
4. Trattamento di fine rapporto di lavoro subordin.	790.907	724.724
5. Erogazioni deliberate	77.306.288	90.213.932
6. Fondo per il volontariato	3.256.925	3.256.925
a) fondo volontariato L. 266/91	3.256.925	3.256.925
7. Debiti	366.117.978	368.774.013
	<i>di cui esigibili entro l'es. success. 7.317.929</i>	<i>7.700.187</i>
a) debiti verso l'erario	236.149	394.351
b) debiti tributari	1.041.334	159.349
c) debiti v/istituti di previdenza e sicurez.sociale	299.793	364.509
d) debiti verso banche	350.000.000	350.000.000
e) altri debiti	14.540.702	17.855.804
8. Ratei e risconti passivi	126.145	0
a) ratei passivi	121.745	0
b) risconti passivi	4.400	0
	1.238.744.404	1.274.038.547



FONDAZIONE
MONTE DEI PASCHI
DI SIENA

CONTID'ORDINE	30/06/2013	31/12/2012
Beni presso terzi	174.760.549	275.601.674
Beni di proprietà in deposito c/o terzi	4.132	4.132
Titoli di proprietà in deposito c/o terzi	174.756.417	275.597.542
Titoli di proprietà in deposito c/o noi	0	0
Garanzie e impegni	3.167.649.671	3.179.619.210
Titoli a garanzia c/o terzi	3.112.002.059	3.112.002.059
Titoli da consegnare	0	0
Titoli da acquistare	31.522.392	43.491.931
Garanzie rilasciate	24.125.220	24.125.220
Altri conti d'ordine	1.620.068.689	1.538.001.783
Contributi soggetti a revoca	1	1
Minusvalenze originarie da vendita titoli da scomputare	1.591.922.438	1.509.855.532
Derivati su crediti	0	0
Strumenti derivati (IRS)	28.146.250	28.146.250
	4.962.478.909	4.993.222.667