



# FMPS

Fondazione Monte dei Paschi di Siena

## **Documento Programmatico Previsionale (DPP) 2017**

## Sommario

Premessa.....	3
1. L'assetto istituzionale e il contenzioso .....	3
2. L'attività istituzionale.....	4
2.1 <i>Ascolto del Territorio</i> .....	4
2.2 <i>Modalità ed ambiti di intervento</i> .....	4
2.3 <i>Risorse destinate ad attività istituzionali</i> .....	14
3. La gestione del patrimonio .....	14
4. La rendicontazione e comunicazione.....	16
5. L'efficienza economica e l'organizzazione dell'Ente .....	17

## **Premessa**

Con il presente Documento, redatto con specifico riferimento al Documento di Programmazione Strategica Pluriennale (DPSP) 2017-2019 ai sensi dell'art. 12 del vigente Regolamento, la Deputazione Amministratrice propone le linee attuative per l'esercizio 2017 degli indirizzi strategici forniti per il prossimo triennio dall'Organo di Indirizzo.

Con il DPSP 2017-2019 si conferma il nuovo orizzonte di programmazione, cui la Fondazione Mps (Fondazione) si affaccia con un approccio operativo, organizzativo e identitario adeguato alla rinnovata missione dell'Ente, efficacemente descritta dalla Deputazione Generale nei termini seguenti:

*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.*

che può trovare una estrema sintesi all'interno dell'obiettivo generale di sviluppo sostenibile della Comunità.

Con le operazioni sul patrimonio e sulle partecipazioni condotte tra il 2014 e il 2015, e dopo il miglioramento delle gestioni patrimoniali registrato nella prima metà del 2016, prosegue l'impegno per recuperare una adeguata redditività; di qui la necessità che la ripresa dell'operatività della Fondazione segua un approccio prudentiale, in linea con le indicazioni fornite dal DPSP, ferma restando la priorità di un costante monitoraggio dell'andamento patrimoniale.

Su queste basi viene delineato – ripercorrendo, *mutatis mutandis*, l'articolazione tematica del DPSP – il programma di attività per il prossimo esercizio, attraverso il quale la Fondazione potrà interpretare a pieno titolo la propria funzione di utilità sociale per il territorio e la comunità di riferimento, nel perseguimento degli scopi statutari e degli obiettivi strategici individuati dall'Organo di indirizzo.

### **1. L'assetto istituzionale e il contenzioso**

Nel 2016, come ricordato nel DPSP, è definitivamente entrato in vigore – in data 10 giugno 2016 – il nuovo statuto della Fondazione a seguito dell'approvazione da parte del Ministero dell'Economia e delle Finanze; si è inoltre conclusa l'attività di revisione della normativa interna in coerenza anche con le indicazioni fornite dal Protocollo di intesa MEF/ACRI sottoscritto dalla stessa Fondazione.

Con riferimento ai contenziosi relativi alle azioni di responsabilità attivate dall'Ente, si continuerà nei prossimi mesi ad effettuare una costante attività di monitoraggio e coordinamento dei vari procedimenti ricercando l'ottimizzazione dell'efficacia delle suddette azioni al fine di recuperare parte del patrimonio attraverso i potenziali risarcimenti conseguibili in sede giudiziale o stragiudiziale.

## 2. L'attività istituzionale

### 2.1 Ascolto del Territorio

Si proseguirà nella strutturazione di un metodo partecipativo basato su regole chiare ed uniformi che siano in grado di garantire continuità al dialogo con il Territorio, rendendolo uno strumento stabile di programmazione, gestione e rendicontazione sociale. In proposito, la Fondazione ricercherà e sperimenterà gli strumenti più adeguati per costruire e consolidare uno *Stakeholder Engagement* di qualità.

Questa forma di dialogo strutturato continuerà a essere affiancata da una modalità più puntuale costituita dai contatti e dalle relazioni esterne intrattenute quotidianamente per lo svolgimento dell'attività istituzionale. A questo proposito, sia gli interventi diretti che i progetti di terzi (tanto nella fase di progettazione che in quella di realizzazione e valutazione) potranno rappresentare preziose "antenne" sul territorio ed, in particolare, i bandi potranno essere valorizzati come importante fonte per acquisire dati ed informazioni funzionali ad una lettura dei bisogni della comunità.

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

### 2.2 Modalità ed ambiti di intervento

#### **Programmi**

Nel confermare i cinque settori rilevanti (Arte, attività e beni culturali; Famiglia e valori connessi; Sviluppo locale ed edilizia popolare locale; Ricerca scientifica e tecnologica; Volontariato, filantropia e beneficenza), il DPSP evidenzia la necessità di operare, nell'ambito dell'attività istituzionale, con un approccio integrato che possa tenere assieme le diverse istanze settoriali. Al fine di tradurre tale impostazione strategica in azione gestionale, concentrando risorse sugli ambiti di specializzazione del territorio (*smart specialisation*), si identificano i seguenti Programmi intorno ai quali ricomporre in maniera organica le azioni e le progettualità attualmente in corso e/o in via di definizione per il prossimo esercizio:

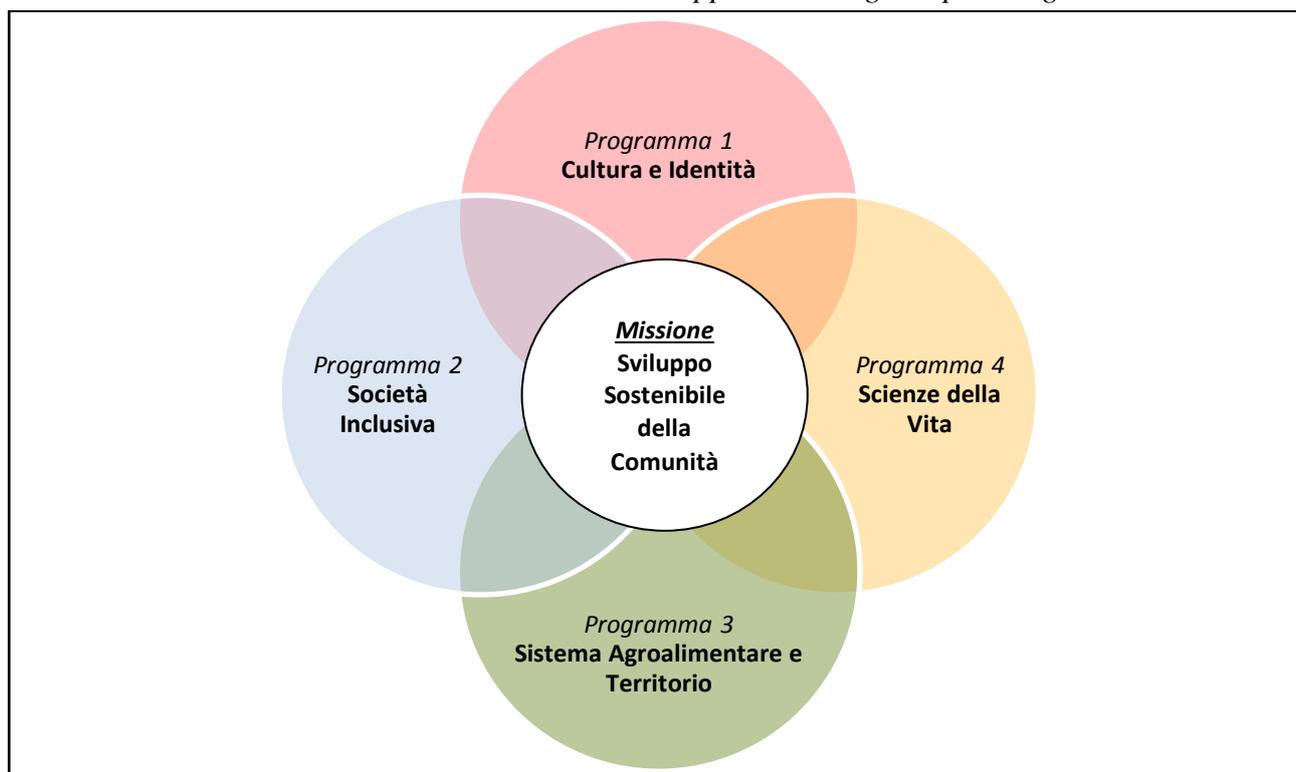
- Programma 1: Valorizzare il patrimonio culturale ed identitario della comunità;
- Programma 2: Promuovere una società inclusiva;
- Programma 3: Promuovere modelli sostenibili di produzione e consumo;
- Programma 4: Sostenere la ricerca nelle scienze della vita ed il trasferimento tecnologico.

Tali Programmi, basati su una strategia di valorizzazione dei punti di forza del territorio, sono da considerarsi strettamente interconnessi e convergenti verso un obiettivo sovraordinato di benessere diffuso e sostenibile che riporti, a livello di comunità locale, un approccio organico allo sviluppo ormai consolidato a livello internazionale, nel quale la dimensione economica, sociale e ambientale si integrano e si completano in modo armonico<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Nazioni Unite (2015) *Trasformare il nostro mondo: l'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile*.

## Attività istituzionale della Fondazione: approccio integrato per Programmi



I Programmi sono lo strumento attraverso il quale facilitare, nel corso del tempo, la convergenza delle diverse linee di intervento verso quattro direttrici progettuali unitarie e riconoscibili, su cui impostare e strutturare il complesso dell'attività istituzionale, anche in una logica di sviluppo pluriennale ad esito del quale gli interventi attuati dovranno tendere per quanto possibile all'auto-sostenibilità.

### **Criteri**

Fermi restando i principi generali enunciati nel DPSP, l'attività istituzionale dovrà contraddistinguersi per modalità che, introducendo anche meccanismi innovativi, assicurino selettività, misurabilità dei risultati, sostenibilità, capacità di attrarre risorse esterne e partecipazione attiva della Fondazione. In linea con tale impostazione saranno da privilegiare interventi che valorizzino le potenzialità aggreganti dell'Ente, che siano capaci di rispondere ai bisogni del territorio e che siano auspicabilmente in grado di innescare un moltiplicatore di valore grazie ad una elevata qualità progettuale ed una spiccata propensione all'innovazione. Al contempo la Fondazione dovrà prioritariamente concentrare le proprie risorse su un numero limitato di progetti rilevanti che, in sintonia con la programmazione territoriale, riescano ad incidere in modo significativo e durevole sul territorio medesimo.

### **Strumenti**

Ogni programma dovrà essere gestito e sviluppato attraverso un'ottimale integrazione di tutti gli strumenti operativi attualmente disponibili (bandi per progetti di terzi ed interventi diretti) garantendo la migliore combinazione delle risorse finanziarie, strumentali e professionali da conferire. In tale ambito, il meccanismo del bando tematico, valorizzato e opportunamente

calibrato, potrà costituire un importante stimolo all'emersione di progettualità esterne ed una leva per identificare soluzioni e partner da ricomporre in un disegno unitario a livello di programma.

In coerenza con suddetta impostazione, di seguito si descrivono brevemente i Programmi e le relative azioni (composte da uno o più progetti) che saranno portate avanti nel corso dell'esercizio, anche con l'intento di promuovere, oltre alle attività consolidate e/o collaterali, alcuni grandi interventi e progetti a maggiore impatto, da identificare - ove necessario - nel corso dell'anno con gli strumenti ed i criteri sopra indicati e da sviluppare attraverso la realizzazione dei relativi *masterplan* di progetto.

### **Programma 1. CULTURA E IDENTITÀ** *Valorizzare il patrimonio culturale ed identitario della Comunità*

In coerenza con l'obiettivo strategico del DPSP di promuovere iniziative sui beni culturali e paesaggistici per lo sviluppo del Territorio, è stato delineato un programma organico di intervento che, attraverso azioni e progetti coordinati, mira a valorizzare il patrimonio culturale ed identitario della comunità, sia tangibile che intangibile, inteso come caratteristica distintiva e fattore di attrazione e di sviluppo economico e sociale.

#### **Azione 1: Alta formazione musicale come volano di crescita**

L'**Accademia Musicale Chigiana**, progetto proprio consolidato della Fondazione, è stata oggetto di un piano di rilancio quale valore aggiunto del territorio ed eccellenza della Città di Siena, che ha già evidenziato risultati concreti tra cui il potenziamento dei corsi estivi e l'ampliamento della programmazione concertistica sempre più a servizio dei percorsi di alta formazione (mantenendo l'elevato *appeal* nei confronti degli utenti), l'apertura al territorio anche con nuove attività di *audience development*, la valorizzazione e messa a reddito del proprio patrimonio immobiliare, la revisione dell'area comunicazione/*marketing* e l'attivazione di un crescente *network* di relazioni concretizzatosi con *partnership* progettuali e attività di raccolta fondi. Prossimi obiettivi saranno l'ulteriore sviluppo della prestigiosa tradizione dell'Ente accanto ad un nuovo ruolo di soggetto innovatore anche attraverso l'allargamento del perimetro delle attività istituzionali in un'ottica di sostenibilità economica; l'integrazione delle strategie artistiche con una nuova e coerente attività di promozione e *marketing*; la valorizzazione del patrimonio immobiliare e mobiliare con particolare attenzione ai beni artistico-culturali; la diversificazione delle fonti di entrata, con un progressivo rafforzamento del modello di *fund raising*.

All'interno di tale azione, si mirerà inoltre a mettere a sistema le risorse (allievi, competenze, strutture, relazioni, ecc..) presenti all'interno del Polo Musicale Senese – inteso come *network* composto dalla stessa Chigiana, Istituto Franci, Siena Jazz, Comune di Siena e Fondazione Mps – per valorizzare Siena come Città dell'Alta formazione musicale; una «Cabina di regia» in grado di costituire anche una leva efficace del *marketing* urbano ed una risorsa per la promozione turistica di qualità della Città. Dopo la firma della Convenzione tra gli Enti, nello scorso 19 febbraio 2016, nel corso del 2017 sarà valutata la possibilità di elaborare la progettazione definitiva del *network*, ricercare eventuali fonti di finanziamento, sviluppare sinergie ed attività congiunte nella didattica e concertistica.

#### **Azione 2: Patrimonio culturale del Territorio**

La Fondazione intende rispondere alle sfide del settore, con un approccio mirato, tramite interventi

**Programma 1. CULTURA E IDENTITÀ**  
*Valorizzare il patrimonio culturale ed identitario della Comunità*

orientati a realtà ben definite e specifiche che rappresentano un valore ed un bene comune in grado di contribuire alla crescita di una visione del futuro. Questo riconoscendo l'importanza del patrimonio culturale come fattore di sviluppo economico e di rafforzamento della coesione sociale, in grado di trasmettere l'identità ed i valori costitutivi della Comunità.

In proposito sarà prestata una particolare attenzione alle ulteriori collaborazioni che potranno essere sviluppate per la valorizzazione del complesso Santa Maria della Scala, anche a seguito dello studio di fattibilità realizzato con il Comune di Siena. Santa Maria della Scala inteso come luogo di produzione artistica e culturale e di fruizione culturale dal respiro internazionale, centro di interpretazione e di trasmissione dell'identità territoriale; perno dell'offerta culturale della città di Siena e porta d'accesso al territorio, a disposizione sia degli utenti esterni (turisti) che della Comunità nelle sue varie anime (cittadinanza, enti, Terzo Settore ed imprese) in quanto attrattore di persone, idee e risorse. L'azione della Fondazione potrà quindi concentrarsi su interventi che prevedano una partecipazione attiva dell'Ente, mirati ed economicamente sostenibili, in grado di contribuire al complessivo progetto di valorizzazione.

In coerenza con un indirizzo strategico volto ad aprire alla Comunità gli spazi – fisici e virtuali – della Fondazione, saranno promosse attività e iniziative tese a valorizzare Palazzo Sansedoni nella prospettiva di creare per la cittadinanza una serie di appuntamenti fissi che trovino a Palazzo la loro collocazione ideale nel cuore pulsante della Città; in tale ambito saranno nel caso valutati anche eventuali progetti che insistano su Palazzo del Capitano. Inoltre proseguirà il supporto ad eventi finalizzati alla promozione del territorio e del suo patrimonio artistico ed culturale.

Si inserisce a pieno titolo nella prospettiva di valorizzare il patrimonio storico, culturale e identitario del nostro territorio la collaborazione con l'associazione tedesca ASF per l'organizzazione di un campo di volontariato internazionale a Casa Giubileo, volto a preservare la memoria e i luoghi dell'antifascismo che, per l'edizione 2017, ha vinto un finanziamento comunitario, con ASF come capofila e Fondazione Mps in qualità di *partner* italiano.

Infine, in un'ottica di definizione delle linee guida e delle sinergie potenziali e complementarietà esistenti, si valuterà il ruolo della strumentale Vernice Progetti Culturali anche in una prospettiva di collaborazione con altri importanti soggetti istituzionali, con particolare riferimento a Fondazione Musei Senesi. La società continuerà comunque nella sua operatività – che dovrà essere periodicamente monitorata – a supporto della 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 sia in relazione alla valorizzazione dei rispettivi patrimoni artistici che alla progettazione, comunicazione e realizzazione di iniziative di natura istituzionale, inclusi gli interventi diretti.

## **Programma 2. SOCIETÀ INCLUSIVA** *Promuovere lo sviluppo delle autonomie personali e dell'impegno civile*

Dato l'obiettivo strategico indicato nel DPSP di promuovere il benessere e l'autonomia della persona, è stato delineato un programma organico di intervento che mira allo sviluppo delle autonomie personali e, al contempo, alla promozione dell'impegno civile e della cultura del Volontariato, *humus* imprescindibile per una società inclusiva.

### **Azione 1: Autonomia**

Saranno realizzate azioni strettamente coordinate e convergenti, al fine di contribuire al massimo livello di autodeterminazione e libero sviluppo della persona, sugli assi dell'autonomia personale, economica e relazionale.

Nel corso del 2016 è stato istituito un tavolo tecnico (con rappresentanti delle Società della Salute, dell'Università di Siena e della Fondazione Futura per il Dopo di Noi) che ha svolto alcuni approfondimenti sul tema dell'autonomia delle persone con disabilità e sulle buone pratiche in materia di **Durante e Dopo di Noi**, da cui è emersa la necessità di affrontare la tematica con un approccio organico, a partire da una fase precoce, all'interno della famiglia di origine. Sulla base di questi presupposti, saranno promosse attività, nell'ambito di un articolato partenariato strategico territoriale anche valutando possibili esperienze già in atto, tese a sviluppare:

- percorsi culturali con le famiglie sul territorio provinciale;
- formazione degli operatori, teorica e sul campo;
- palestra di autonomia (azione sperimentale sul territorio provinciale);
- sportello autonomia (di orientamento, consulenza e informazione).

Per lo sviluppo di tale progetto, caratterizzante all'interno dell'intero programma, si stima attualmente un impegno economico per il 2017 di circa 100.000€.

Un'altra leva essenziale per l'autonomia economica e relazionale delle persone svantaggiate è il lavoro. Su questo fronte proseguirà l'impegno a supporto dei vari tavoli provinciali di co-progettazione per l'accompagnamento al lavoro (su cui sono state ottenute risorse economiche per circa un milione di euro a valere sul POR FSE). Saranno inoltre sviluppate azioni a supporto della cooperazione sociale. In particolare, ad esito degli approfondimenti svolti con enti e istituzioni del settore, è emersa l'opportunità di intervenire attraverso:

- studi di fattibilità per lo sviluppo di nuovi mercati per l'impresa sociale (ad esempio attraverso *call for proposal*);
- sviluppo di prodotti per agevolare l'accesso al credito (ad esempio attraverso la costituzione di un fondo rotativo di garanzia, in collaborazione con altri attori locali).

Anche il piano delle relazioni sociali assume evidentemente una valenza capitale per il pieno sviluppo della persona. A questo proposito, il teatro sociale rappresenta una nicchia di intervento originale e potenzialmente efficace per il recupero di dinamiche relazionali in contesti di svantaggio sociale. In questo comparto, la Fondazione ha in parte già assunto un ruolo di promotore e collettore di progettualità, che può essere ulteriormente qualificato e rafforzato nell'ambito di un complessivo piano di azione, che prevede la prosecuzione del Laboratorio Teatrale Integrato rivolto a persone abili e diversamente abili, avviato nel 2016, e lo sviluppo di ulteriori tavoli di co-progettazione, anche in ambiti diversi dalla disabilità.

**Programma 2. SOCIETÀ INCLUSIVA**  
*Promuovere lo sviluppo delle autonomie personali e dell'impegno civile*

**Azione 2: Impegno civile e cultura del Volontariato**

Come accennato in premessa, i fenomeni di cittadinanza attiva – come spontaneo moto d'impegno civile, ma anche e soprattutto all'interno di formazioni sociali e corpi intermedi solidaristici – rappresentano una leva fondamentale per la costruzione di una società inclusiva. La Fondazione proseguirà nel supportare iniziative che tendono a coltivare e consolidare tali fenomeni, in stretta correlazione con la tematica della cura e rigenerazione dei Beni Comuni (cfr. Programma 3), nella prospettiva di una società della Condivisione. A questo proposito, rilevano le esperienze del progetto *Volunteering Academy* (in partenariato con Università di Siena, CeSVoT e Consulta del Volontariato provinciale), volto a coinvolgere e sensibilizzare sul tema le giovani generazioni; e di *Valdelsa 2020*, progetto di volontariato aziendale promosso della Fondazione Territori Sociali Altavaldelsa in collaborazione con la Fondazione Mps. Anche le attività della Fondazione ForTeS, infine, potranno convergere su questa logica di intervento.

### **Programma 3. SISTEMA AGROALIMENTARE E TERRITORIO** *Promuovere modelli sostenibili di produzione e consumo*

Il DPSP stabilisce che 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 ed ambire a divenire un elemento di eccellenza e caratterizzazione di Siena e del proprio territorio attraverso iniziative di rete ed elemento di unione tra le varie istituzioni ed anime produttive. All'interno di questa cornice strategica, il sistema agroalimentare è individuato come principale *driver* per lo sviluppo territoriale da valorizzare attraverso azioni che intervengano sia sul lato della domanda (Azione 1) che su quello dell'offerta (Azione 2).

#### **Azione 1: Stili di vita e consumi consapevoli**

L'importanza di adottare un approccio orientato alla conoscenza sistematica delle tematiche legate al cibo, al benessere ed all'agricoltura costituisce la linea guida dell'azione, che ha l'obiettivo di interessare e raggiungere una porzione sempre più ampia di popolazione a partire dagli studenti e più in generale dai consumatori.

In tale ottica nell'anno scolastico 2016-2017 è stato avviato il progetto pilota **sCOOL FOOD** avente ad oggetto un percorso educativo per studenti appartenenti all'intero ciclo di istruzione (fascia di età 6-18 anni), caratterizzato da una logica di continuità didattica con cadenza settimanale e dall'utilizzo di approcci didattici innovativi, focalizzato sui temi legati al cibo ed all'ambiente, alla sostenibilità ed all'agricoltura, all'energia, agli stili di vita ed al consumo consapevole. L'intervento, sviluppato internamente, è stato co-progettato nella fase attuativa unitamente alle scuole ed ai *partner* operativi locali e nazionali, coinvolti mediante l'emanazione di un'apposita *call for partnership*. La replica e conseguente istituzionalizzazione dell'intervento – anche a seguito di una valutazione di efficacia – dovrebbe vedere una estensione della platea dei beneficiari attraverso metodi di partecipazione attiva ed una implementazione a livello territoriale. Per lo sviluppo di tale progetto, caratterizzante all'interno dell'intero programma, si stima attualmente un impegno economico per il 2017 di circa 100.000€.

In linea con l'adesione nel 2015 della Fondazione al Protocollo di Milano è stato sviluppato anche un quadro di azioni sinergiche con l'obiettivo di supportare il sistema della *governance* alimentare anche a tutela dei consumatori. In tale ambito è stata avviata una co-progettazione con l'Università di Siena volta a sviluppare macro indicatori ed etichettature di sostenibilità dei prodotti alimentari e non, al fine di creare un'informazione evoluta a beneficio di produttori e consumatori. Analogamente ad altre esperienze italiane è stata avviata l'analisi preliminare per la redazione di un *Urban Food Policy Pact* al fine di creare uno strumento essenziale al governo del territorio nell'ambito del tema cibo. Lo sviluppo delle iniziative in parola e delle attività sistemiche territoriali connesse alla componente cibo, quale elemento di coerenza con il fine della sostenibilità, prevede un approccio sinergico con gli interlocutori istituzionali preposti alle politiche agricole ed alimentari e con gli enti economici operanti nel settore.

Infine, la valorizzazione e conoscenza del territorio troverà una chiave interpretativa anche in progetti di sistema quale Siena Carbon Free, che ha lo scopo di sostenere le attività di misurazione, monitoraggio e certificazione delle emissioni e degli assorbimenti di carbonio nel territorio, sia allo scopo di fornire alla *governance* territoriale un accurato strumento conoscitivo essenziale per

l'adozione di soluzioni di mitigazione delle emissioni di carbonio, sia con l'intento di valorizzare un elemento di eccellenza e caratterizzazione del territorio di Siena in termini di sviluppo ed attrazione. Le finalità strategiche dell'intervento sono legate ad una gestione progettuale condivisa tra i soggetti territoriali, ad una specifica attività di diffusione e comunicazione dell'iniziativa e ad una potenziale replicabilità ed implementazione in altre realtà territoriali.

### **Azione 2: Innovazione, sostenibilità ed eccellenze del territorio**

Fare della sostenibilità un fattore di competitività per le eccellenze del territorio, rappresenta l'obiettivo dell'azione in oggetto, da perseguire attraverso la leva della ricerca e dell'innovazione.

Il supporto allo sviluppo e all'innovazione nel settore Agri-food ha già preso avvio attraverso iniziative di animazione territoriale, quale Siena Food Lab - *think tank*, aperto ai vari *stakeholder*, territoriali e non, sviluppato dalla Fondazione, in stretta collaborazione con l'Università di Siena - volto all'identificazione delle esigenze ed allo scambio di competenze e *know-how*, al fine di fornire a tutti i soggetti operanti nel campo un supporto conoscitivo e di competenza in merito alle tematiche rilevanti e *trend* trasversali innovativi su cibo, agricoltura, benessere e sostenibilità. Lo sviluppo strategico dell'iniziativa è legato all'individuazione di linee di intervento pilota rispondenti con i bisogni territoriali riconducibili all'area vasta della Toscana meridionale – Siena, Arezzo e Grosseto – in coerenza con le politiche regionali.

In tema di innovazione e ricerca viene inoltre confermata la strategicità della pluriennale collaborazione con l'Università di Siena sui temi della sostenibilità; in particolare rispetto al network UN SDSN (*Sustainable Development Solutions Network*) e all'iniziativa *PRIMA – Partnership for Research and Innovation in the Mediterranean Area* i cui sviluppi potrebbero aprire opportunità e prospettive molto interessanti anche per il territorio.

In tale contesto si inserisce il supporto della Fondazione all'Università di Siena per lo sviluppo del progetto Santa Chiara Lab quale importante asse strategico in grado di coniugare spazi laboratoriali, espositivi e di dialogo fra saperi per promuovere l'occupabilità e l'innovazione multidisciplinare, con l'ambizione di accreditare Siena a livello internazionale come nodo chiave nelle dinamiche educative e di coinvolgimento delle nuove generazioni (*millennials*) su tematiche imprescindibili per il futuro europeo quali partecipazione civica, cibo e sostenibilità.

Infine, in coerenza con le politiche regionali e con l'emanando libro verde sull'economia della condivisione, sarà valutata la possibilità di implementare modelli di partecipazione attiva della cittadinanza e di coinvolgimento di comunità aggregate, mediante strumenti di governo e sviluppo economico locale basati sulla sperimentazione, condivisione e collaborazione aventi ad oggetto infrastrutture (trasporto, mobilità), beni comuni (cultura, spazi e beni urbani, terre agricole), servizi collaborativi (*sharing economy*, *pooling economy*, pro-bono) e *governance* pubblica locale (casa e welfare, promozione del territorio, accoglienza dei migranti, impresa). In questa logica, potranno infine essere valutati interventi di messa in rete dei diversi poli scolastici senesi per favorire lo sviluppo di progetti didattici integrati.

## Programma 4. SCIENZE DELLA VITA

### *Sostenere la ricerca nelle scienze della vita ed il trasferimento tecnologico*

Il DPSP ribadisce la crucialità del comparto delle scienze della vita, in ragione delle potenzialità espresse e potenziali in termini di sviluppo economico ed imprenditoriale del Territorio e di trasferimento tecnologico, che ha come punto di riferimento la Fondazione Toscana Life Sciences (FTLS). In tale contesto la Fondazione dovrà confermarsi nel significativo ruolo strategico legato al coordinamento delle iniziative, alla creazione di partenariati e a fungere da collettore di progetti in grado di interpretare le varie istanze del territorio; ciò anche attraverso un ruolo attivo nella definizione con la Regione Toscana di accordi strategici e pluriennali per lo sviluppo del Polo delle Scienze della Vita. In questo quadro un obiettivo strategico sarà anche quello di prendere in considerazione altri comparti di ricerca applicata, che si dimostrino capaci di essere generatori di innovazione per il territorio, grazie alle azioni di trasferimento tecnologico dai laboratori pubblici di ricerca alle imprese e di valorizzazione della conoscenza prodotta.

#### **Azione 1: Polo delle Scienze della Vita**

Nel 2016 la **Fondazione Toscana Life Sciences (FTLS)** ha registrato delle significative e rilevanti *performance* in termini di crescita occupazionale dell'indotto, produzione scientifica, proprietà intellettuale, aumento delle collaborazioni e dei progetti di ricerca e sviluppo, oltre ad incrementi legati ai ricavi da incubazione e di fatturato delle aziende e gruppi ospitati. In tale ottica la Fondazione confermerà - pur con un alleggerimento rispetto all'impegno economico dell'esercizio precedente - il sostegno finanziario a FTLS, riconoscendone il ruolo di soggetto di riferimento nel panorama regionale nel supporto all'attività di ricerca nel campo delle scienze della vita e nello sviluppo di progetti dalla ricerca di base all'applicazione industriale. Manterranno una centralità le attività di FTLS relativa all'acceleratore di impresa ed alla ricerca nel campo delle malattie orfane, all'attività di trasferimento tecnologico in campo biomedico e alla valorizzazione della ricerca, anche attraverso attività di *networking* nazionale e internazionale.

La Fondazione avrà un ruolo attivo sia nell'impostazione strategica delle attività di FTLS e dello sviluppo delle collaborazioni a livello locale e nazionale in ottica di formazione, ricerca, sperimentazione clinica, assistenza sanitaria e trasferimento tecnologico e di conoscenze, sia nella condivisione di indirizzi programmatici pluriennali con la Regione Toscana per il rafforzamento e la valorizzazione del polo senese delle Scienze della Vita.

Assumerà un'importanza fondamentale lo sviluppo di un piano triennale con la Regione Toscana, attraverso la sottoscrizione di una specifica convenzione, proprio per la definizione delle strategie di intervento, dei progetti e delle collaborazioni in una cabina di regia che veda i due enti a stretto contatto.

Lo sviluppo strategico dell'iniziativa è infine legato ad un necessario cambio di governance per rendere maggiormente snelli i meccanismi decisionali della società, alle sfide di ampliamento della compagine dei soci fondatori ad altri soggetti strategicamente rilevanti, all'attrazione di maggiori investimenti e competenze sul territorio, allo sviluppo di ulteriori *partnership* internazionali ed al raggiungimento, in una logica di medio periodo, di una maggiore auto-sostenibilità nel tempo.

All'interno del settore, la società Biofund srl - strumentale della Fondazione per il *seed capital* biotecnologico - ha proseguito nel 2016 nell'attività di tutela del patrimonio e di valorizzazione

#### **Programma 4. SCIENZE DELLA VITA**

##### ***Sostenere la ricerca nelle scienze della vita ed il trasferimento tecnologico***

delle partecipazioni detenute in tre società. Sono inoltre state adottate soluzioni di alleggerimento della struttura societaria, trasformata in s.r.l., e dei costi di gestione. La prospettiva di sviluppo strategico è legata alla valorizzazione degli *asset* societari nell'ottica della salvaguardia patrimoniale.

Ad integrazione delle azioni in elenco, all'interno dei Programmi saranno sviluppate e consolidate anche alcune azioni di sistema a livello locale, nazionale ed internazionale.

- Per quanto riguarda l'ambito provinciale, la Fondazione ha manifestato la propria volontà di aderire al Comitato Terre di Siena per il Centro Italia (svolgendo anche funzioni di segreteria organizzativa). Il suddetto Comitato (in fase di costituzione) si farà carico di coordinare e far confluire in progetti condivisi le risorse messe in campo dalle Terre di Siena a vantaggio delle popolazioni colpite dal sisma del 24 agosto 2016.
- Su un livello di intervento nazionale, nel 2016 è stata deliberata l'adesione alla prima annualità del Fondo Povertà Minorile ACRI, iniziativa di sistema per il contrasto alla Povertà; la partecipazione alla seconda annualità del Fondo, istituito per la durata di un triennio, comporta, per il 2017, un analogo impegno rispetto all'esercizio precedente, che viene sostanzialmente quadruplicato grazie all'effetto leva del credito di imposta previsto nella Legge di Stabilità 2016. Inoltre, nel 2016 la Fondazione ha sostenuto per la seconda annualità il progetto *Young Investigator Training Program* sviluppato dall'ACRI finalizzato alla promozione della ricerca scientifica e delle collaborazioni internazionali tra centri di ricerca, ed al consolidamento dei rapporti tra i ricercatori partecipanti ed i gruppi di ricercatori italiani; l'azione in parola, ove ne ricorrano i presupposti, potrebbe essere reiterata nel 2017.
- Sul piano nazionale ed internazionale, infine, la Fondazione parteciperà alla seconda fase di attuazione dell'iniziativa "*Never Alone*", che vede la collaborazione di un gruppo di otto fondazioni italiane, sei europee ed il supporto di *EPIM, European Programme for Integration and Migration*, per realizzare un intervento volto a sostenere i minori stranieri non accompagnati che arrivano in Europa e contribuire a garantire il loro benessere e la loro inclusione, attraverso progetti pluriennali.

La Fondazione sarà comunque aperta a valutare ed eventualmente portare avanti, all'interno dei suddetti Programmi, ulteriori iniziative ed opportunità di collaborazione che potranno profilarsi nel corso dell'anno, anche a partire dai tavoli di lavoro avviati, nel rispetto, ovviamente, degli indirizzi strategici forniti dalla Deputazione Generale con il Documento di Programmazione Pluriennale; in proposito, ad esempio, sarà considerata l'opportunità di dare un eventuale seguito ad alcune delle progettualità emerse dagli Studi di Fattibilità finanziati attraverso i bandi settoriali emessi nel 2016.

### 2.3 Risorse destinate ad attività istituzionali

A fronte delle attività sopra descritte per sommi capi - in linea con le indicazioni del DPSP che ha individuato un *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* - viene stimato un fabbisogno complessivo di risorse economiche destinate ad attività istituzionali 2017 fino ad un massimo di 4 € milioni; anche in caso di assenza di nuove risorse da bilancio 2016, tale fabbisogno troverà idonea copertura nelle attuali disponibilità rivenienti dall'Avanzo di esercizio residuo del 2013 e dalle revoche effettuate nel 2015 (complessivamente circa 2,5 €mln.), oltre che nel Fondo di Stabilizzazione delle Erogazioni (che presenta un saldo prossimo a 27,8 €mln.). Nella tabella seguente vengono dettagliati i fabbisogni economici del 2017 stimati in forma aggregata per linea di programma, precisando che si tratta di stime di massima, che potranno essere oggetto di eventuali aggiustamenti anche tra i vari programmi sulla base delle effettive occorrenze, fermo restando il volume complessivo delle risorse destinate ad attività istituzionali.

<i>Programma</i>	<i>Impegno economico in €</i>
<b>Programma 1. Cultura e Identità</b>	<b>1.475.000</b>
<i>di cui: Accademia Musicale Chigiana</i>	<i>970.000</i>
<i>Vernice Progetti Culturali</i>	<i>150.000</i>
<b>Programma 2. Società Inclusiva</b>	<b>400.000</b>
<b>Programma 3. Sistema Agroalimentare e Territorio</b>	<b>400.000</b>
<b>Programma 4. Scienze della Vita</b>	<b>910.000</b>
<i>di cui: Fondazione TLS</i>	<i>900.000</i>
<b>Altre risorse</b> (compresi bandi tematici, altre modalità di assegnazione di risorse a terzi e quote associative) anche per ulteriori iniziative che potranno essere definite nel corso dell'esercizio in coerenza con i programmi e con le indicazioni della <i>Commissione Erogazioni</i>	<b>815.000</b>
<b>TOTALE</b>	<b>4.000.000</b>

Per lo sviluppo dei Programmi e delle azioni sopra contemplate saranno intraprese dalla struttura le conseguenti azioni organizzative, con individuazione e allocazione per singolo progetto delle necessarie risorse umane e finanziarie, al fine di presidiare adeguatamente tutte le fasi del ciclo di progetto. In proposito, stante il differente grado di sviluppo dell'idea progettuale (in certi casi già in fase attuativa, in altri a livello di studio), per alcune iniziative si tratterà di avviare o proseguire concretamente le attività nel corso del 2017, mentre per altre si procederà a svolgere i necessari approfondimenti, per definire, elaborare e sviluppare – in condivisione con i portatori di interesse comuni – i relativi piani di intervento, anche a valere sulle successive annualità di riferimento per il DPSP 2017-2019.

### 3. La gestione del patrimonio

L'Attivo Finanziario della Fondazione al 30 settembre 2016 è così composto (laddove possibile a valori di mercato):

- dalle disponibilità liquide necessarie al funzionamento dell'Ente per circa € mln. 16,1;
- da strumenti finanziari di tipo passivo (*Exchange traded fund*) e strumenti del mercato monetario relativi alla gestione effettuata internamente per circa €mln. 121,8;

- dal fondo multi-comparto gestito esternamente da *Quaestio Capital Management Sgr*, per circa €mln. 240,4;
- da un gruppo di *asset* di natura strategica tra cui anche la partecipazione in FiSeS (€mln. 35,1 a valori di bilancio) e i fondi di Private Equity (€mln. 28,3 al valore di NaV), per un totale di circa €mln. 72;
- dalla partecipazione nella Banca MPS, a valori puntuali di fine mese, pari a circa €mln. 8 (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 2%.

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. 378 (oltre 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 a circa €mln. 530.

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 politica monetaria accomodante della BCE. I segnali di ripresa economica sono ancora non omogenei tra i Paesi dell'area Euro e condizionati dagli effetti dell'asestamento 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 avrà come obiettivo l'incremento della redditività, cercando comunque di non aumentare gli attuali livelli di rischio e di preservare l'elevato grado di liquidità del complessivo Attivo Finanziario.

In tale ambito dovranno comunque essere considerati anche lo sviluppo del territorio e il legame con lo stesso e finalità di natura etico-sociale, valutando eventuali opportunità di investimenti cosiddetti *mission oriented* (nell'ambito dei settori di intervento rilevanti stabiliti per l'attività istituzionale) con redditività adeguata (anche se temporalmente differita) per una porzione comunque marginale del patrimonio della Fondazione.

Per quanto attiene l'investimento strategico nella Conferitaria, sarà attentamente analizzato il piano dettagliato relativo alle operazioni straordinarie annunciate che sarà reso disponibile agli investitori. Nell'ambito del processo decisionale sarà necessariamente temperato l'obiettivo del mantenimento del legame storico tra la Conferitaria e il territorio senese con quello della conservazione della dotazione e della diversificazione patrimoniale, non escludendo diluizioni anche significative della partecipazione.

Per quanto riguarda la società Sansedoni Siena S.p.A. la Fondazione opererà, per quanto possibile, al fine di temperare le esigenze di preservazione del valore della partecipazione con le azioni finalizzate alla valorizzazione della quota senza ulteriori impegni finanziari.

Inoltre per quanto attiene al Palazzo del Capitano rimangono ferme le intenzioni di procedere ad una valutazione dell'immobile ivi compresa la cessione.

Sarà seguita con particolare attenzione la partecipazione nella società FISES (Finanziaria Senese di Sviluppo), in considerazione della importante funzione di supporto allo sviluppo del territorio svolto dalla stessa ma dando priorità comunque alla salvaguardia del valore patrimoniale della Fondazione.

In generale sull'attivo finanziario complessivo si opererà in modo tale da preservare gli attuali profili di rischio/rendimento.

#### **4. La rendicontazione e comunicazione**

Le iniziative di comunicazione e le attività di rendicontazione andranno condotte in modo coordinato, al fine di conferire organicità e riconoscibilità all'azione che la Fondazione svolge sul territorio, anche attraverso modalità innovative di divulgazione degli obiettivi perseguiti e dei risultati raggiunti. Sotto questo profilo assume rilevanza la possibilità di misurare e rendicontare i risultati ottenuti 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 tendere, infatti, il momento della rendicontazione e della valutazione dei risultati dovrà saldarsi, in un processo a ciclo continuo, con l'attività di programmazione dell'Ente.

In questo senso 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 deve essere sempre fortemente supportato dalla comunicazione 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. Inoltre, dovranno essere sempre tenuti in debita considerazione gli aspetti legati alla visibilità e riconoscibilità dei programmi sviluppati e delle diverse azioni e progettualità che li compongono.

A tal scopo si utilizzeranno tutti i canali a disposizione e adatti al tipo di messaggio da veicolare, comprendendo sia il *web*, la *newsletter*, i *social media* e le possibili integrazioni, dando particolare attenzione agli *asset* di cui l'Ente è già parte attiva. Occorrerà continuare nello sviluppo degli eventi

istituzionali e di rappresentanza 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 identitario della comunità. In particolare si continuerà a promuovere iniziative tese a valorizzare e promuovere il percorso espositivo di Palazzo Sansedoni e Palazzo Chigi Saracini. In proposito, assume un ruolo fondamentale la collaborazione con Vernice Progetti Culturali, nella valorizzazione degli spazi museali e nell'organizzazione di eventi e rassegne artistiche della Fondazione.

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.

## **5. L'efficienza economica e l'organizzazione dell'Ente**

Il tema dell'efficienza economica della fondazione, rimarcato negli indirizzi strategici pluriennali è senz'altro un punto rilevante della gestione operativa, in un quadro peraltro mutato radicalmente da un punto di vista patrimoniale.

Nella seconda parte del 2016 sono stati già adottati importanti provvedimenti tesi a ridurre fortemente la discrepanza del livello dei costi di struttura, rapportato al patrimonio netto contabile, rispetto al valore medio delle altre fondazioni bancarie con una dimensione patrimoniale simile.

Tale processo ha riguardato tutte le voci di costo ma, in particolare, gli acquisti di beni e servizi e, soprattutto, il costo del personale, con una riduzione attesa di circa il 25%, a seguito di una ristrutturazione organizzativa che ha visto la fuoriuscita di alcuni dipendenti vicini alla quiescenza e di un incremento dei distacchi anche a titolo di erogazioni verso altri enti, in una logica di rafforzamento del supporto operativo e professionale della Fondazione al territorio di riferimento.

Il nuovo modello organizzativo, adottato agli inizi del mese di ottobre 2016, ha l'obiettivo di garantire adeguata flessibilità e snellezza operativa nel raggiungimento degli obiettivi prefissati e cioè l'elevata qualità dei processi interni e delle prestazioni effettuate e l'adeguato supporto alla comunità di riferimento in termini di capacità, esperienze e competenze professionali.

Quanto sopra fermo restando la forte attenzione che dovrà essere dedicata al contenimento dei costi operativi, compresi quelli del funzionamento degli organi.

Per quanto attiene la formazione dei dipendenti si continuerà a sviluppare un'attività di programmazione in funzione anche di specifiche forme di finanziamento esterno accessibili per la Fondazione.