



FMPS

Fondazione Monte dei Paschi di Siena

Documento Programmatico Previsionale (DPP) 2018

Sommario

Premessa	3
1. L'assetto istituzionale e il contenzioso	4
2. L'attività istituzionale	4
2.1 <i>Ascolto del Territorio</i>	4
2.2 <i>Modalità ed ambiti di intervento</i>	5
2.3 <i>Risorse destinate ad attività istituzionali</i>	18
3. La gestione del patrimonio	19
4. La rendicontazione e comunicazione	20
5. L'efficienza economica e l'organizzazione dell'Ente	21

Premessa

Con il presente Documento, redatto con specifico riferimento al Documento di Programmazione Strategica Pluriennale (DPSP) 2017-2019 (aggiornato al 29 settembre 2017) ai sensi del vigente Regolamento, la Deputazione Amministratrice (DA) propone le linee attuative per l'esercizio 2018 degli indirizzi strategici forniti dall'Organo di Indirizzo.

Con il DPSP 2017-2019 si mantiene l'orizzonte di programmazione, cui la Fondazione Mps (Fondazione) si affaccia con un approccio operativo, organizzativo e identitario adeguato alla missione dell'Ente, confermata dalla Deputazione Generale (DG) 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.

Questo in un contesto in cui la Fondazione presenta oggi una situazione di stabile equilibrio finanziario e patrimoniale anche se le variabili politiche ed economiche e il livello molto basso dei tassi di interesse non possono dare certezza ai rendimenti attesi; questo, insieme alla presenza di contributi pregressi che tenderanno ad esaurirsi nel corso del 2018, limita la capacità erogativa dell'Ente il cui percorso di risanamento si trova oggi ad uno stato molto avanzato ma non del tutto concluso. Risulta così essenziale che la Fondazione continui a perseguire il miglioramento della redditività, declinata in maniera differenziata in relazione ai singoli capitoli di entrata e di uscita e funzionale alla piena ripresa dell'attività istituzionale.

Obiettivo prioritario è il recupero di un ruolo fondamentale nello sviluppo economico e sociale del territorio di riferimento attraverso la costruzione di un **modello partecipativo** che consenta il coinvolgimento di tutti i portatori di interesse in un processo di co-programmazione, co-progettazione e definizione di obiettivi condivisi e di rete, anche attraverso la ricerca di partenariati e risorse provenienti da fonti diverse.

La Fondazione deve così proseguire nello sviluppo di un approccio operativo in grado di facilitare il collegamento con il territorio ed ottimizzare l'impatto delle risorse erogate attraverso una **appropriata "miscela"** di risorse finanziarie, professionali e relazionali da impiegare su progetti ritenuti strategici per la comunità di riferimento, mantenendo la provincia di Siena come *focus* geografico prevalente di azione.

Si delinea quindi la Fondazione quale **"luogo di raccordo"** e soggetto di promozione di relazioni sociali, che – con una significativa evoluzione rispetto al passato – svolge un ruolo di *partner*, proattivo e propositivo nella co-gestione dei progetti finanziati, e si pone come una sorta di **"incubatore di progettualità innovativa"** a servizio della Comunità. Processo che si poggia sulla terzietà della Fondazione nei confronti degli altri soggetti del territorio che si rendono disponibili al confronto ed alla elaborazione di progetti nell'interesse della comunità locale.

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

Nell’ottica di una verifica dell’attuale struttura di *governance*, è previsto l’aggiornamento dello Statuto in vigore e la predisposizione di un sistema di regolamentazione del funzionamento degli Organi della 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 ulteriore 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 continuerà a ricercare e sperimentare gli strumenti più adeguati per costruire e consolidare uno *Stakeholder Engagement* di qualità, partendo da quelli utilizzati nel 2017 e negli anni precedenti (consultazioni *on-line*, incontri tematici, audizioni degli Enti Designanti, interviste strutturate alle Unità Organizzative).

Questa forma di dialogo strutturato continuerà a essere affiancata da una modalità più puntuale, tecnica ed esecutiva, costituita dai contatti e dalle relazioni esterne intrattenute quotidianamente per lo svolgimento dell’attività istituzionale, anche attraverso specifici **tavoli di coprogettazione** e momenti di condivisione di idee e buone pratiche, nell’ottica di un sempre maggiore sviluppo delle fasi di pianificazione operativa, di implementazione delle linee di azione, nonché di rendicontazione verso la collettività. A questo proposito anche gli interventi diretti ed i progetti di terzi (tanto nella fase di progettazione che in quella di realizzazione e valutazione) potranno rappresentare preziose “antenne” sul territorio 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

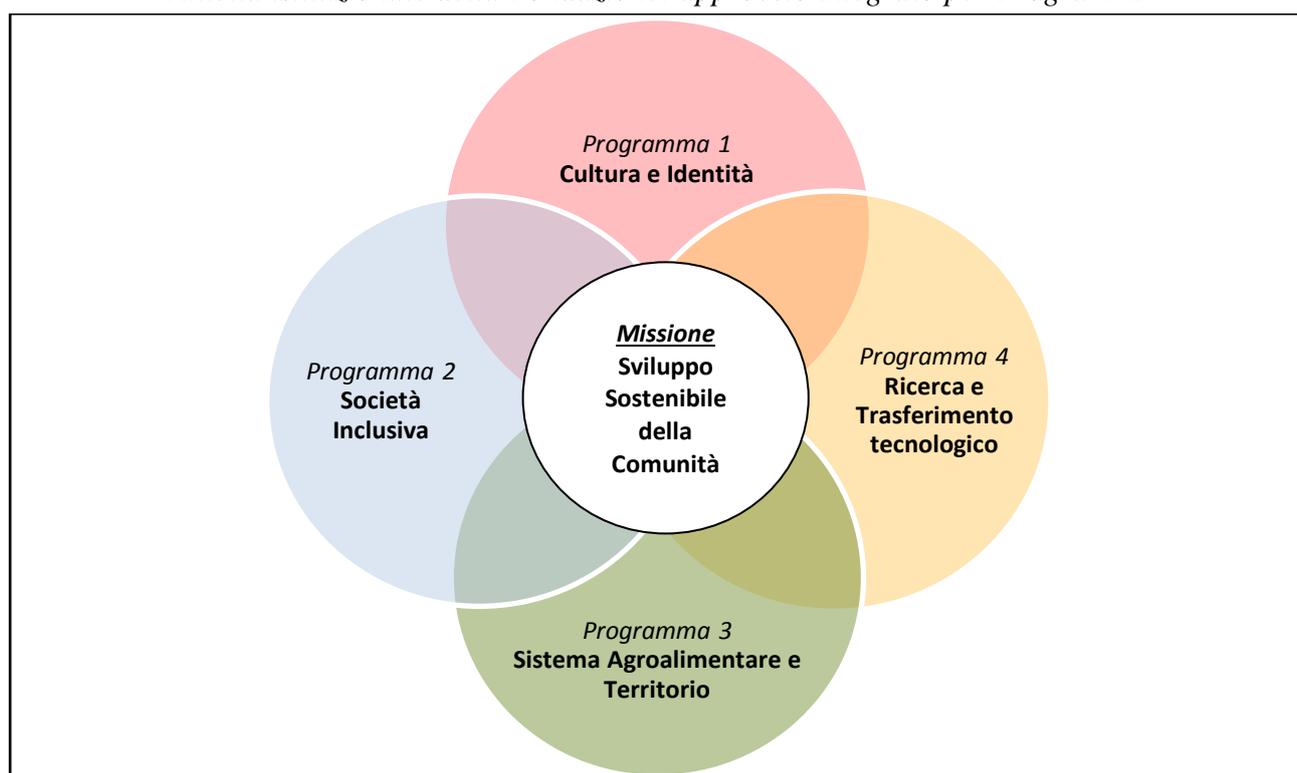
Programmi

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 e progettuali. Al fine di tradurre tale impostazione strategica in azione gestionale, concentrando risorse sugli ambiti di specializzazione del territorio (*smart specialisation*), si evidenziano 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 la sicurezza sociale ed il benessere personale per una società inclusiva;
- Programma 3: Promuovere lo sviluppo del territorio e del sistema agroalimentare attraverso modelli sostenibili di produzione e consumo;
- Programma 4: Sostenere la ricerca ed il trasferimento tecnologico.

Tali Programmi, basati su un approccio intersettoriale e 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.

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.

Criteria

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 a tutte le fasi del processo, sostenendo interventi che abbiano un perimetro ben definito in termini di risorse e obiettivi.

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 ed accertata qualità progettuale e ad una spiccata propensione all'innovazione ed alla originalità. A tale scopo saranno da ricercare e sviluppare partenariati ed alleanze nazionali ed internazionali con soggetti di primaria importanza nei settori di intervento della Fondazione, oltre a rafforzare la presenza e la partecipazione alle reti relazionali esistenti (ad es. ACRI ed EFC).

Al contempo la Fondazione dovrà prioritariamente concentrare le proprie risorse su progetti rilevanti che, in sintonia con la programmazione territoriale (inserendo anche alcune iniziative a carattere nazionale ed internazionale), 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 (progetti di terzi ed interventi diretti) garantendo – con strumenti erogativi innovativi e flessibili – 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.

Parallelamente all'attività di relazione, la Fondazione confermerà le modalità di apporto fattivo ed operativo a soggetti e partenariati, che hanno sviluppato progettualità competitive in grado di concorrere fruttuosamente a bandi ed opportunità di finanziamento pubbliche o private, attivando, se del caso ed in una logica di compartecipazione delle iniziative, anche contributi economici a valere su un "fondo di cofinanziamento" appositamente dedicato.

A fianco di tali iniziative, potranno essere valutati interventi di "frontiera" con strumenti assimilabili al concetto di *venture philanthropy*; ad integrazione si potranno inoltre valutare eventuali investimenti cosiddetti *mission related investment* (di cui anche in seguito) su eventuali porzioni del patrimonio della Fondazione.

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, avviate 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 tutelare, valorizzare e rendere accessibile il patrimonio culturale, paesaggistico ed identitario della comunità, sia tangibile che intangibile, inteso come caratteristica distintiva e fattore di attrazione e di sviluppo economico e sociale del territorio.

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, esplicitati nel Piano strategico 2017-2019 dell'Accademia, 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* sia tradizionale che *online*; la valorizzazione del patrimonio immobiliare e mobiliare disponibile con particolare attenzione ai beni artistico-culturali; l'ulteriore diversificazione delle fonti di entrata, con un progressivo rafforzamento del modello di *fund raising*. In tale contesto la Fondazione continuerà il proprio sostegno (finanziario e professionale) all'Accademia, tendendo in prospettiva ad una progressiva riduzione compatibilmente con l'accresciuta capacità di autofinanziamento dell'Ente.

All'interno di tale azione, si mirerà inoltre a mettere sempre più 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, e lo sviluppo di prime collaborazioni nel corso del 2017 (efficientamento della logistica, coproduzioni, convenzioni e coordinamento artistico), sarà valutata la possibilità di sviluppare anche ulteriori sinergie ed attività congiunte nella didattica e concertistica.

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

Azione 2: Patrimonio culturale del Territorio

La Fondazione intende rispondere alle sfide del settore, con un approccio mirato, tramite interventi 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 sottolineando l'importanza della conoscenza, preservazione e valorizzazione del patrimonio culturale, storico ed artistico, visto come risorsa necessaria per l'educazione e la crescita delle future generazioni, come *driver* di sviluppo economico sostenibile ed occupazionale e come strategia utile al rafforzamento, alla sperimentazione e all'innovazione a carattere sociale, in grado di trasmettere l'identità ed i valori costitutivi della Comunità anche in ambito internazionale; patrimonio le cui potenzialità risultano ad oggi ancora parzialmente inesprese, anche a causa di alcuni *gap* strutturali (soprattutto in termini di scarsa accessibilità reale e virtuale della nostra provincia), accompagnati da una certa difficoltà nei processi di aggregazione, coordinamento e disegno strategico.

In proposito si conferma l'attenzione alle ulteriori collaborazioni che potranno essere sviluppate per la valorizzazione del complesso **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 concentrarsi su interventi che prevedano una partecipazione attiva dell'Ente, mirati ed economicamente sostenibili, in grado di contribuire ad un complessivo progetto di valorizzazione della struttura quale attrattore di risorse e nodo centrale per lo sviluppo culturale ed economico del territorio.

In coerenza con un indirizzo strategico volto alla apertura della Fondazione alla Comunità, anche in termini di spazi fisici e virtuali, saranno promosse attività e iniziative tese a valorizzare le collezioni di opere d'arte e **Palazzo Sansedoni** nella prospettiva di creare per la cittadinanza una serie di appuntamenti fissi che trovino a Palazzo la loro collocazione ideale; in tale ambito saranno nel caso valutati anche eventuali progetti che insistano su Palazzo del Capitano, nell'ambito dei processi di valorizzazione che stanno interessando l'immobile.

Si inserisce a pieno titolo nella prospettiva di valorizzare il patrimonio storico e culturale del nostro territorio la possibilità di proseguire nel processo di conservazione e valorizzazione di spazi fisici/virtuali, a partire dai luoghi identitari della provincia, promuovendo anche proposte sperimentali che tendano all'innovazione multidisciplinare nel settore della valorizzazione dei beni artistici e culturali (anche con l'integrazione di conoscenze tecniche, pratiche tradizionali e risorse tecnologiche, digitali, scientifiche e sociali) e rispondano ai bisogni trasversali del territorio declinati prioritariamente a favore delle giovani generazioni. Questo anche attraverso la ripresa di un rapporto diretto con le Contrade del Palio di Siena nell'ottica di una strategica valorizzazione del loro patrimonio umano, culturale e museale da intendere anche come volano per il turismo.

Proseguirà in tale contesto anche la collaborazione avviata nel 2014 con l'organizzazione tedesca ASF, l'associazione il Bosco Fuoritempo e l'Istituto Storico della Resistenza volta a preservare ed

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

attualizzare la memoria storica legata al Montemaggio e ai luoghi dell'antifascismo, attraverso il Summer Camp Internazionale a **Casa Giubileo** (giunto ormai alla sua quinta edizione) ed altre attività prioritariamente rivolte a giovani e studenti. Analogamente, tenuto conto delle precedenti esperienze, si proseguirà nella collaborazione quadripartita con il Comune di Siena, l'Università degli Studi di Siena e Vernice Progetti Culturali per la progettazione e lo sviluppo della manifestazione **Siena Città Aperta**, programma di eventi ed iniziative culturali, articolato e multidisciplinare, incentrato sul rapporto tra arte e diversità e sul ruolo della cultura come strumento di riabilitazione, integrazione e benessere.

Con un approccio teso alla continuità ed in una logica di consolidamento e sostenibilità degli interventi avviati – anche attraverso la sperimentazione su tematiche innovative, specifiche ma intersettoriali – saranno promossi strumenti erogativi volti a:

- promuovere la conoscenza, fruizione e valorizzazione del patrimonio tangibile e intangibile della nostra comunità di riferimento e l'internazionalizzazione del territorio attraverso meccanismi di **contaminazione tra tradizione e nuove chiavi interpretative o narrative**;
- favorire lo sviluppo di progettualità sperimentali tese alla valorizzazione di **beni identitari**, mediante la loro comprensione e conoscenza a favore delle giovani e future generazioni - così come positivamente intrapreso con il bando Sienaindivenire - mediante attività culturali che stimolino la diversità culturale, il dialogo interculturale e la coesione sociale, lo sviluppo di imprese culturali; ciò considerato anche che il 2018 è l'Anno europeo del patrimonio culturale (*European Year of Cultural Heritage*).

Infine, in un'ottica di definizione delle sinergie potenziali e complementarietà esistenti, si valuterà il ruolo della strumentale **Vernice Progetti Culturali** anche in una prospettiva di collaborazione con altri soggetti istituzionali, con particolare riferimento a Fondazione Musei Senesi. La società continuerà 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. In relazione alla citata Fondazione Musei Senesi, la Fondazione Mps valuterà il proprio supporto all'Ente sulla base di un *masterplan* condiviso che veda anche l'intervento di sostegno degli enti pubblici deputati.

Programma 2. SOCIETÀ INCLUSIVA *Promuovere la sicurezza sociale ed il benessere della persona*

Dato l'obiettivo strategico indicato nel DPSP di promuovere la sicurezza sociale ed il benessere 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 e benessere della persona

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 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, è stato approvato il Progetto "Oggi è Domani", che prevede un programma di attività - nell'ambito di un articolato partenariato strategico - tese a sviluppare:

- percorsi di capacitazione delle famiglie;
- formazione degli operatori, teorica e sul campo;
- percorsi di autonomia per il passaggio dall'età scolare alla vita adulta;
- servizi di orientamento, consulenza e informazione sulla disabilità.

Il progetto avrà un orizzonte temporale di 3 anni, e prenderà avvio alla fine del 2017, con una prima fase attuativa - già finanziata - della durata di 18 mesi; nel corso del 2018, anche sulla base dei primi risultati raggiunti, saranno progettate e programmate le attività relative alla seconda fase di intervento.

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).

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 assunto un ruolo di promotore e collettore di progettualità, attraverso la coprogettazione di un intervento pilota nell'ambito del disagio giovanile che ha coinvolto attivamente 17 soggetti del territorio (selezionati sulla base di apposito avviso pubblico), e che vedrà la realizzazione di 8 laboratori teatrali nell'anno scolastico 2017-2018. Nel corso del 2018, in concomitanza con lo sviluppo delle attività laboratoriali, saranno progettate e programmate azioni per un'ulteriore implementazione dell'intervento (nell'ambito del disagio giovanile e/o in altri contesti, come ad esempio quello dell'invecchiamento attivo della popolazione). Proseguirà inoltre la realizzazione di "Hollywood", Laboratorio Teatrale Integrato

Programma 2. SOCIETÀ INCLUSIVA *Promuovere la sicurezza sociale ed il benessere della persona*

rivolto a persone abili e diversamente abili, avviato nel 2016 e promosso nel 2017, in collaborazione con varie associazioni e compagnie teatrali cittadine.

Sarà poi rinnovata – per il terzo ed ultimo anno di intervento – l’adesione al **Fondo Povertà Minorile ACRI**, iniziativa di sistema per il contrasto alla Povertà; la partecipazione al Fondo comporterà, per il 2018, un impegno economico analogo rispetto all’esercizio precedente, che viene sostanzialmente quadruplicato grazie all’effetto leva del credito di imposta previsto nella Legge di Stabilità. La Fondazione si sta peraltro attivando anche per svolgere una funzione di stimolo alla costruzione di partenariati articolati – tra Terzo Settore, Istituzioni e Scuola – sia per concorrere sui nuovi bandi emessi per la gestione del Fondo, che per sviluppare una comunità di pratiche innovative sul tema dell’educazione e del disagio giovanile, di cui la Fondazione potrà in futuro valutare possibili forme di autonomo sostegno.

Sul fronte del fenomeno migratorio e dei suoi riflessi in tema di accoglienza e integrazione socio-culturale, la Fondazione confermerà la propria partecipazione alla terza fase di attuazione dell’iniziativa **“Never Alone” (Minori Stranieri Non Accompagnati)**, che vede la collaborazione di un gruppo di nove fondazioni italiane¹, 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. Dopo il primo bando **“Never alone. Per un domani possibile”** da €mln 3,5 che ha consentito il finanziamento di 8 progetti, garantendo una buona copertura geografica ed operando sull’accompagnamento all’autonomia nel passaggio alla maggiore età, sul rafforzamento e diffusione della pratica dell’affido e del sistema dei tutori volontari, e sull’accoglienza delle ragazze, l’iniziativa si orienterà su tematiche coerenti con la prima fase di intervento.

Azione 2: Impegno civile e promozione del Terzo Settore

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 tendano a coltivare e consolidare tali fenomeni, a partire dalle giovani generazioni. A questo proposito, la Fondazione continuerà a muoversi su piani e con strumenti di intervento articolati:

- sul fronte del volontariato accademico, il progetto **Volunteering Academy** (attivato nel 2017 in partenariato con Università di Siena, CeSVoT e Consulta del Volontariato) dovrà essere promosso in maniera sempre più efficace presso la popolazione studentesca e le strutture universitarie;
- per quanto riguarda la popolazione scolastica, l’**Alternanza Scuola-Lavoro** appare uno strumento estremamente interessante, in grado di coniugare le istanze di promozione del Terzo Settore presso i giovani con i bisogni formativi, come peraltro confermato dall’ottima partecipazione al bando **VOLver** emesso nel 2017 e rivolto alle organizzazioni di

¹ Oltre alla Fondazione Mps, Fondazione Cariplo, Compagnia di San Paolo, Fondazione Con il Sud, Fondazione CRT, Fondazione CRC, Fondazione Cariparo, Enel Cuore, Fondazione Vismara.

Programma 2. SOCIETÀ INCLUSIVA
Promuovere la sicurezza sociale ed il benessere della persona

volontariato, promozione e cooperazione sociale per la sperimentazione di moduli di alternanza. Sarà quindi monitorato lo sviluppo dei progetti finanziati sul Bando in parola, per valutare l'opportunità e le modalità di una riproposizione della misura nel corso dell'esercizio 2018;

- si valuteranno, inoltre, possibili forme di promozione e valorizzazione del Servizio Volontario Europeo (SVE) nell'ambito del tessuto del Terzo settore provinciale.

Saranno valutate azioni volte a rispondere ai **bisogni comuni** propri degli enti del terzo settore anche in ottica di razionalizzazione delle attività, favorendo ove possibile processi di gestione unitaria o coordinata delle risorse delle diverse categorie di soggetti attivi e percorsi di innovazione e sperimentazione.

A tale proposito assume rilevanza il tema della mobilità e del trasporto sociale. In questo campo, anche nella prospettiva di razionalizzazione ed efficientamento delle risorse attraverso modalità sperimentali di gestione unitaria e coordinata, sarà avviata – in collaborazione e stretto raccordo con la Consulta del Volontariato – una ricognizione dei mezzi di trasporto sociale e socio-sanitario a disposizione delle organizzazioni del territorio provinciale.

Per potenziare la sostenibilità finanziaria del Terzo Settore, incrementando le capacità di raccolta fondi e mobilitazione di risorse da parte delle relative organizzazioni, sarà infine promossa – sempre in stretta collaborazione con la Consulta del Volontariato – un'azione formativa di sistema, cui potrà far seguito lo sviluppo di una vera e propria campagna di raccolta fondi su temi e priorità condivise, anche attraverso le leve del *crowdfunding* e del *digital fund-raising* e possibili modalità di *matching gift* da parte della Fondazione.

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* di sviluppo, da porre al centro di interventi di promozione territoriale e 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 appare imprescindibile focalizzarsi sull'ambito educativo per le future generazioni dando continuità al progetto di cittadinanza globale **sCOOL FOOD**, che dopo il primo anno pilota ha raccolto la sfida di estendere la platea dei beneficiari e l'area geografica nonché di modellizzare l'intervento. Nell'anno scolastico 2017-2018 il percorso educativo si è rivolto agli studenti delle primarie (3° e 4°) delle scuole delle province di Siena, Arezzo e Grosseto, selezionate attraverso un bando, ed ha mantenuto la continuità didattica con cadenza settimanale, l'utilizzo di approcci didattici innovativi focalizzati sui temi legati al cibo ed all'ambiente, alla sostenibilità ed all'agricoltura, all'energia, agli stili di vita ed al consumo consapevole. La seconda edizione dell'intervento – sviluppata internamente e coprogettata esecutivamente con i *partner* scientifici ed operativi e l'ufficio provinciale di Siena – si è orientata su formazione di formatori, tutoraggio alle scuole (maestri di sCOOL FOOD), sostegno economico e *kit/materiali* didattici nell'ottica di investire, in termini di sostenibilità, sul sistema scolastico nazionale. La replica dell'intervento dovrebbe vedere una ulteriore estensione della platea dei beneficiari ed implementazione a livello territoriale.

In linea con l'adesione nel 2015 della Fondazione al Protocollo di Milano è stato rafforzato il quadro di azioni sinergiche con l'obiettivo di supportare il sistema della *governance* alimentare anche a tutela dei consumatori. In tale ambito ha trovato conferma la co-progettazione con l'Università di Siena, da monitorare e valutare negli sviluppi, volta a trasferire l'innovazione in tema di impatto ambientale delle produzioni alle aziende del territorio, mediante il progetto *eMergy*: indicatori di sostenibilità. L'intervento prevede la sperimentazione di un indicatore solare, basato sul concetto di *emergy*, presso un gruppo di aziende agricole selezionate su un paniere di beni tipici del territorio al fine di sviluppare macro indicatori ed etichettature di sostenibilità dei prodotti alimentari e creare un'informazione evoluta a beneficio di produttori e consumatori.

Dopo l'adesione del Comune di Siena al *Milan Urban Food Policy Pact* alla fine del 2015, è stata avviata l'analisi preliminare per la redazione di un modello di gestione concertato tra i vari attori in grado di diventare 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. Potranno inoltre essere sviluppate iniziative di animazione territoriale su tematiche rilevanti e *trend* trasversali innovativi su cibo, agricoltura, benessere e sostenibilità in *partnership* con l'Università di Siena (ad esempio il *Siena Food Innovation* nell'ambito del Festival dei *Millennials*). In proposito sarà valutata la possibilità di sviluppare, in coerenza con le altre progettualità ed attraverso specifiche alleanze, nuove iniziative di formazione ed informazione sul tema del cibo.

Infine, la valorizzazione e conoscenza del territorio è stata declinata anche dando continuità a 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, e fornire alla *governance* territoriale un accurato strumento conoscitivo essenziale per l'adozione di soluzioni di mitigazione delle emissioni di carbonio; la valorizzazione del progetto ha portato alla promozione da parte della Fondazione dell'**Alleanza Carbon Neutrality Siena**, che annovera tra i soci fondatori oltre alla Fondazione anche l'Università di Siena, la Provincia di Siena il Comune di Siena e la Regione Toscana, e si propone di consolidare ed assicurare al progetto la necessaria sostenibilità, di rendere l'intervento il più possibile conosciuto, partecipato e condiviso dalla società civile e di promuovere attività coerenti con le azioni finalizzate a combattere - partendo dal livello locale - il cambiamento climatico ed i suoi effetti; si valuterà al riguardo la possibilità di coinvolgere all'interno dell'Alleanza anche soggetti privati in grado di apportare ulteriori contributi sia dal punto di vista economico che delle competenze ed esperienze maturate nel settore.

Azione 2: Innovazione ed eccellenze del territorio

L'**agroalimentare** riveste un'importanza centrale sia per lo sviluppo economico del territorio sia per arginare fenomeni di marginalizzazione delle aree rurali che contraddistinguono la provincia di Siena e più in generale molte zone della Toscana meridionale.

In questo ambito occorre tenere conto della necessità che un territorio dotato di grandi eccellenze produttive riesca ad agganciare le opportunità offerte dallo sviluppo tecnologico (collegato ad esempio al digitale, alla robotica e alle bioscienze) che stanno radicalmente trasformando il mondo della produzione, della trasformazione e della commercializzazione dei prodotti agro-alimentari.

A tal fine saranno approfondite modalità di intervento tese a promuovere un ecosistema territoriale che favorisca processi di innovazione basati sulla conoscenza. In questo senso è necessario che le azioni portate avanti nell'ambito del presente programma siano per quanto possibile integrate con il Programma 4 relativo al sostegno della ricerca e del trasferimento tecnologico.

Stante la complessità e l'ampiezza degli obiettivi sopra enunciati si rende necessario, in una prima fase, creare i presupposti per l'avvio di un'iniziativa che sappia coinvolgere tutti i principali *stakeholder* ad iniziare dal mondo produttivo e dai luoghi della ricerca e dell'innovazione. Un progressivo accreditamento a operare in questo senso potrà essere conseguito anche promuovendo occasioni di confronto tra attori locali ed esperti di livello sia nazionale che internazionale, alle quali far seguire l'avvio di un eventuale tavolo di co-progettazione che riunisca i principali *partner* dell'iniziativa che nel frattempo saranno stati individuati.

Gli sviluppi strategici delle varie iniziative saranno legati 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 questo ambito anche il ruolo dell'Università di Siena nell'iniziativa *PRIMA – Partnership for Research and Innovation in the Mediterranean Area*, potrebbe aprire opportunità e prospettive interessanti per il territorio.

Assume inoltre interesse l'asse di intervento sulle tematiche giovanili che la Fondazione, in una prospettiva di medio-lungo periodo e con l'obiettivo di valorizzare i giovani come principale risorsa per lo sviluppo del territorio, sta sviluppando focalizzandosi sia sulla prevenzione del disagio giovanile che sull'emergenza occupazionale. Si opererà sul filone dell'**occupabilità** e della **formazione professionalizzante** mediante strumenti erogativi rivolti ai beneficiari finali (giovani inoccupati e/o in cerca di riqualificazione o formazione professionalizzante) del territorio della Provincia di Siena, che si facciano promotori di personali progetti di crescita professionale e occupazionale, con modalità (ad es. tutoraggio ed accompagnamento) ed ambiti (ad es. apprendistato, alta formazione, mobilità internazionale/formazione all'estero, autoimprenditorialità e *start-up* di impresa) che si pongano in rapporto di sinergia e complementarietà con le opportunità offerte dal sistema pubblico; questo considerando tutti i settori trainanti dell'economia locale, a partire quindi dal comparto Agrifood.

Infine, in coerenza con le politiche regionali e tenuto conto delle esperienze già attivate mediante strumenti erogativi specifici – quali il bando tripartito Sienacondivisa con il Comune di Siena e l'Ass.ne Labsus – sarà valutata la possibilità di implementare, su tutto il territorio, 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).

Programma 4. RICERCA E TRASFERIMENTO TECNOLOGICO

Sostenere la ricerca ed il trasferimento tecnologico

Il DPSP ribadisce la crucialità del sostegno alla ricerca applicata nei settori trainanti per l'economica del territorio, dal 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), agli 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

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; una flessione si è registrata invece nei finanziamenti esterni attratti. In tale ottica la Fondazione confermerà - pur con un tendenziale alleggerimento rispetto all'impegno economico dell'esercizio precedente ed in coerenza con l'ampliamento delle fonti di finanziamento dell'ente - 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 relative 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 anche ad opportune modifiche statutarie per rendere maggiormente snelli i meccanismi decisionali della Fondazione, 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 2017 nell'attività di tutela del patrimonio e di valorizzazione delle partecipazioni detenute in tre società, anche mediante l'ingresso di nuovi soci in alcune

Programma 4. RICERCA E TRASFERIMENTO TECNOLOGICO

Sostenere la ricerca ed il trasferimento tecnologico

partecipate o trattative per la cessione di alcuni brevetti. 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 anche prevedendo eventuali forme di rafforzamento ove necessarie.

Azione 2: Altri comparti della ricerca applicata

Al fine di avviare nuove iniziative in altri comparti è opportuno, d'intesa con le Istituzioni, promuovere occasioni di incontro con studiosi e personalità di spicco anche di provenienza internazionale per elaborare progetti di sviluppo integrato del territorio.

In tal senso eventuali interventi potranno essere valutati all'interno delle seguenti aree tematiche:

- beni artistici e culturali anche con particolare riferimento alle applicazioni digitali;
- sviluppo sostenibile, tutela e valorizzazione dell'ambiente;
- sviluppo e rafforzamento della filiera agroalimentare;
- innovazioni a carattere sociale (anche informatica, robotica, domotica).

Metodologicamente l'approccio da adottare al fine di favorire il trasferimento tecnologico dovrà tendere il più possibile ad essere *multistakeholders*, agevolando la costituzione di partnership miste – pubblico, filantropiche, accademiche, private – con effettive ricadute produttive, al fine di fornire elementi di innovazione nelle scienze e nelle tecnologie in aree chiave del territorio sì da promuoverne la prosperità e l'eccellenza anche tecnologica.

Saranno oggetto di approfondimento ambiti di innovazione trasversali in grado di coniugare il trasferimento tecnologico multidisciplinare con progettualità, in essere o nuovi interventi, della Fondazione, sì da operare in modo coerente alle azioni, a vario livello, messe in campo.

Anche il finanziamento di strumenti di alta formazione dovrà tendenzialmente tendere a riscontri applicativi nel tessuto economico-produttivo territoriale e potrà essere veicolato attraverso strumenti erogativi trasversali, multisettoriali e flessibili in accordo con le altre azioni già attivate dalla Fondazione (si veda il Programma 3).

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 DPSP.

2.3 Risorse destinate ad attività istituzionali

A fronte delle attività sopra descritte per sommi capi - in linea con le indicazioni del DPSP - viene individuato per il 2018 un *target* per le nuove erogazioni pari all'1% con riferimento al patrimonio netto contabile risultante dal bilancio dell'esercizio precedente, stimabile ad oggi in 4,3 € milioni. Tale fabbisogno troverà idonea copertura nell'eventuale Avanzo residuo del 2017 oltre che nelle disponibilità rivenienti dagli avanzi di esercizio passati e dalle revoche effettuate (complessivamente circa 1,2 €mln.). Qualora le risorse suddette non dovessero essere sufficienti al raggiungimento del *target* suddetto verrà utilizzato – previa delibera della DG – il Fondo di Stabilizzazione delle Erogazioni (che presenta un saldo prossimo a 16,8 €mln.).

Nella tabella seguente vengono dettagliati i fabbisogni economici del 2018:

Programmi (per tipologia di progetto e principali interventi)	Impegno economico in €
1. Identità e cultura	1.570.000
<i>Progetti Propri</i>	<i>1.320.000</i>
Accademia Chigiana	950.000
Vernice Progetti Culturali	130.000
Altri interventi	240.000
<i>Progetti di Terzi (Bandi, Altri Strumenti Erogativi)</i>	<i>250.000</i>
2. Inclusione Sociale	570.000
<i>Progetti Propri</i>	<i>320.000</i>
Durante e Dopo di Noi	150.000
Fondo povertà Educativa (ACRI)	70.000
<i>Never Alone</i> - MSNA	50.000
Teatro Sociale	50.000
<i>Progetti di Terzi (Bandi, Altri Strumenti Erogativi)</i>	<i>250.000</i>
3. Territorio e Sistema Agroalimentare	710.000
<i>Progetti Propri</i>	<i>300.000</i>
<i>sCOOL FOOD</i>	200.000
Innovazione e agrifood	80.000
Alleanza Carbon Neutral Siena	20.000
<i>Progetti di Terzi (Bandi, Altri Strumenti Erogativi)</i>	<i>410.000</i>
4. Ricerca e trasferimento tecnologico	900.000
<i>Progetti Propri</i>	<i>900.000</i>
Fondazione Toscana <i>Life Sciences</i>	850.000
Trasferimento tecnologico in altri comparti	50.000
Fondi operativi	550.000
Fondo di Cofinanziamento Progettualità	100.000
Quote associative	70.000
Erogazioni <i>in kind</i>	330.000
Altro	50.000
Totale complessivo	4.300.000

Per lo sviluppo dei Programmi sopra contemplati 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 2018, 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.

3. La gestione del patrimonio

L'Attivo Finanziario della Fondazione al 18 agosto 2017 è così composto (dati a valori di mercato o, in mancanza, di patrimonio netto o nominali):

- dalle disponibilità liquide necessarie al funzionamento dell'Ente per circa € mln. 9;
- da strumenti finanziari di tipo passivo (*Exchange traded fund*) e strumenti del mercato monetario relativi alla gestione effettuata internamente per circa €mln. 122;
- dal fondo multi-comparto gestito esternamente da *Quaestio Capital Management Sgr*, per circa €mln. 245;
- da un gruppo di *asset* di natura strategica per un totale di circa €mln. 76, tra cui la partecipazione in FiSeS (€mln. 40,9), il bond FiSeS (€mln. 1,5), i fondi di *Private Equity* (€mln. 23,3), la partecipazione in Banca di Italia (€mln. 5) e Treccani (€mln 4), mentre la partecipazione nella Banca MPS ammonta a circa €mln. 0,5 sulla base degli ultimi prezzi di mercato registrati prima della sospensione del titolo.

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. 376 (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. 522 a valori di mercato (€mln. 515 a valori contabili).

Alla stessa data le passività ammontano a circa €mln. 82 mentre il Patrimonio Netto è stimabile in circa €mln. 440 a valori di mercato (il dato è circa €mln. 433 a valori contabili).

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'assestamento di altre aree economiche. In tale contesto di forte incertezza è presumibile che i tassi di interesse rimangano bassi per il prossimo anno se non anche per buona parte del prossimo biennio. Il comparto obbligazionario globale presenta, a differenza di quanto fatto registrare nell'ultimo biennio dove i rendimenti erano prossimi ai dati storici, valori in rialzo; il mercato azionario globale dovrebbe far registrare una tendenza al rialzo, caratterizzata da fasi di movimento sostanzialmente laterale, che verosimilmente produrranno 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 mantenere un'*asset allocation* ben diversificata coerente con i suoi obiettivi reddituali ma anche quelli strategici istituzionali. La DA valuterà l'opportunità di consentire l'adozione di scelte gestionali in coerenza con le normative vigenti e con i criteri fissati dal protocollo ACRI/MEF, con l'adozione di eventuali azioni tattiche o strategiche di rafforzamento, 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 dello stesso comparto, cercando comunque livelli di rischio contenuti e un adeguato 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 related investment* (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, alla luce delle recenti vicende inerenti la ricapitalizzazione precauzionale da parte dello Stato italiano, ha ormai assunto un peso molto marginale sul totale degli investimenti. Ciononostante saranno attentamente monitorati gli sviluppi del piano industriale recentemente approvato dalle autorità europee al fine di verificare eventuali prospettive favorevoli per un investitore di lungo periodo.

Per quanto riguarda la società Sansedoni Siena S.p.A. la Fondazione continuerà ad operare al fine di valorizzare la partecipazione, anche attraverso la ricerca di possibili nuovi *partner*.

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

Nell'ambito dello sviluppo economico del territorio assume per la Fondazione una forte rilevanza strategica la missione della società FISES (Finanziaria Senese di Sviluppo) di supporto finanziario 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, mirando ad una redditività coerente con un investimento *mission related investment*.

In generale sull'attivo finanziario complessivo si opererà in modo tale da preservare gli attuali profili di rischio/rendimento, in linea con i riferimenti normativi e statutari.

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. A questo proposito assume una rilevanza centrale la possibilità di misurare le attività promosse dalla Fondazione in termini di ricadute economiche e sociali sul territorio. Di questa esigenza 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 così come illustrato nell'ultimo Bilancio di Missione e addivenire all'implementazione di una reportistica generale che agevoli gli Organi nella fase preparatoria dei documenti di programmazione.

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 azione. 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 seguito di una calendarizzazione dell'attività istituzionale (in particolare quella legata ai bandi) sempre più sistematizzata e pianificata, già nel 2018, si dovrà continuare nell'implementazione di una campagna di sensibilizzazione e comunicazione incisiva e puntuale.

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 di 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.

Anche nel corso dell'anno 2017 sono stati rilevati, in sede di pre-consuntivo, importanti risparmi in termini di costo della struttura pari complessivamente a circa il 13%. Tale processo ha riguardato tutte le voci di costo ma, in particolare, i costi degli organi (-18%) e il personale (-23%).

In continuità con le azioni già intraprese, si cercherà di operare, al fine di rendere, gradualmente, la situazione il più coerente possibile con la media delle altre fondazioni di origine bancaria, nelle sedi e con i tempi e le modalità più opportune, tenendo conto dei risvolti sociali e preservando comunque:

- il nuovo approccio operativo perseguito dalla Fondazione, teso a valorizzare le competenze professionali interne nelle fasi di co-progettazione e co-gestione dei vari progetti istituzionali oltre che nel supporto operativo al territorio di riferimento;
- la qualità dei processi interni e delle prestazioni effettuate.

In tale ottica assume forte rilevanza l'attività formativa che verrà potenziata in termini di risorse economiche assegnate.