



FMPS

Fondazione Monte dei Paschi di Siena

Documento Programmatico Strategico Pluriennale 2017-2019

Con aggiornamenti al 29 Settembre 2017

Premessa

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

Il contesto

Il 2016 ha rappresentato per la Fondazione MPS (“Fondazione” o “FMPS”) il primo anno in cui si sono manifestati a pieno gli effetti derivanti dai profondi processi di riorganizzazione interna avvenuti nel corso del 2014 e 2015 che hanno riguardato la *mission* dell’ente, il modello organizzativo e i processi interni aziendali con particolare riferimento alla gestione del patrimonio, all’attività istituzionale e alla comunicazione e trasparenza nei confronti della comunità di riferimento (si rimanda per tali aspetti al Bilancio di Missione).

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

Declinazione degli indirizzi strategici

1. Obiettivi strategici e capacità erogativa dell’ente

L’obiettivo prioritario – dopo la definitiva messa in sicurezza della Fondazione e l’attuale marginalità nella conferitaria – è quello di recuperare 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.

In questo contesto il recupero e la crescita della capacità erogativa della Fondazione deve consentire il puntuale perseguimento degli obiettivi generali. A tal fine è quindi essenziale che la Fondazione continui a perseguire il miglioramento della redditività, declinata in maniera differenziata in relazione ai singoli capitoli di investimento e funzionale, alla piena ripresa dell’attività istituzionale. Si ribadisce la ferma volontà della FMPS di proseguire il contenzioso legale attualmente in essere al fine di recuperare parte del proprio patrimonio attraverso i potenziali risarcimenti conseguibili in sede giudiziale e stragiudiziale.

2. La nuova Missione della Fondazione

La Fondazione deve proseguire nello sviluppo di un approccio operativo in grado di facilitare il collegamento con il territorio e, al tempo stesso, ottimizzare l’impatto delle risorse erogate attraverso

una appropriata “miscela” di risorse finanziarie, professionali e relazionali da impiegare su progetti ritenuti strategici per la comunità di riferimento.

Si delinea quindi una nuova fase in cui la massimizzazione dell’impatto degli interventi passa attraverso un ruolo più attivo della Fondazione nella co-gestione dei progetti finanziati mantenendo la provincia di Siena come *focus* geografico prevalente di azione.

E’ pertanto confermata, in un tale contesto, la seguente Missione dell’Ente:

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

Nella nuova Missione (ampiamente condivisa dal territorio nelle varie occasioni di confronto), spicca il ruolo della Fondazione quale “luogo di raccordo” e soggetto di promozione di relazioni sociali che deve essere in grado di affrontare la complessità dei rapporti tra piani istituzionali diversi ed aggregare conseguentemente livelli di intervento pubblico e privato. Con una significativa evoluzione rispetto al passato, quindi, si prospetta per la Fondazione un ruolo di *partner*, proattivo e propositivo e con una forte propensione all’innovazione, rispetto a quello di semplice finanziatore. In particolare, la Fondazione vuole porsi come una sorta di “**incubatore di progettualità innovativa**” a servizio della Comunità, su interventi che possano generare benefici durevoli per il territorio.

La Fondazione deve, con il proprio impegno, contribuire alla crescita della sostenibilità ed alla qualità delle iniziative, attraverso la ricerca di partenariati anche internazionali e risorse provenienti da fonti diverse.

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

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

Il processo di adeguamento a quanto scaturito dalla sottoscrizione del protocollo d’intesa si è concluso nel giugno 2016 con l’approvazione del nuovo regolamento e del nuovo statuto da parte dell’Autorità di Vigilanza.

Nell’ottica di verificare l’attuale struttura di *governance* che dovrà comunque adeguarsi alla nuova realtà istituzionale del territorio, si intraprenderà un aggiornamento dello Statuto in vigore che si concluderà entro i termini di approvazione del bilancio 2017. Contemporaneamente si concluderà anche il percorso per la predisposizione di un adeguato sistema di regolamentazione del funzionamento degli Organi della Fondazione.

3. L'attività istituzionale

I settori di intervento

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

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

- Arte e cultura;
- Ricerca;
- Sicurezza sociale e benessere;
- Sviluppo locale.

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

L'ascolto del Territorio per una Fondazione partecipata

Anche nel 2017 sono state condotte consultazioni *on-line*, incontri tematici, audizioni degli Enti Designanti, interviste strutturate alle Unità Organizzative (*Stakeholder Engagement*) per una preliminare ricognizione dei bisogni del territorio. Tale metodo sarà tendenzialmente potenziato e portato a sistema, nella strutturazione di un **Metodo partecipativo** basato su regole chiare ed uniformi che scongiurino logiche di appartenenza e siano in grado di garantire una continuità nel tempo al rapporto con il Territorio, rendendolo uno strumento stabile di programmazione, gestione e rendicontazione sociale. Tale istanza è alla base di un rinnovato **modello relazionale** tra diversi attori territoriali, con cui costruire e consolidare relazioni stabili e che possa rappresentare anche un'**occasione di mutuo arricchimento**, attraverso cui le singole entità si sentano corresponsabilizzate nell'incrementare la propria capacità di offrire una lettura dei bisogni del territorio coordinata e condivisa.

A questa forma di dialogo strutturato con gli *Stakeholder* sarà poi affiancata una modalità più tecnica ed esecutiva, 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.

Il valore del processo che il documento disegna 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.

Priorità strategiche

Dalle azioni di ascolto finora messe in campo emerge una fotografia del Territorio provinciale caratterizzata, in estrema sintesi, da un formidabile patrimonio comunitario, tangibile e intangibile, le cui potenzialità risultano ad oggi ancora parzialmente inesprese, anche a causa di alcuni *gap* strutturali (soprattutto in termini di scarsa accessibilità reale e virtuale con particolare riferimento alle aree rurali della nostra provincia), accompagnati da una certa difficoltà nei processi di aggregazione, coordinamento e disegno strategico. Un settore economico-produttivo contraddistinto da produzioni agroalimentari, manifatturiere e artigianali di eccellenza e da un comparto biotecnologico evoluto; un patrimonio paesaggistico, storico e artistico di inestimabile valore diffuso sull'intero territorio provinciale (4 siti UNESCO); una radicata vocazione allo sviluppo sostenibile; un Terzo Settore caratterizzato da una straordinaria ricchezza di corpi intermedi; un reticolo formativo impreziosito dalla compresenza di eccellenze educative difficilmente rinvenibile in altri contesti: sono tutti elementi che potrebbero essere ulteriormente valorizzati e che devono essere posti alla base di un complessivo disegno di sviluppo che favorisca **l'attrattività del territorio**.

Di seguito si riportano i macro-obiettivi da perseguire coerentemente con la missione della Fondazione e capaci di rispondere ai bisogni ed alle istanze territoriali.

Arte e Cultura

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

Il patrimonio culturale materiale ed immateriale della Provincia di Siena rappresenta un inestimabile valore identitario della Comunità di riferimento e la sua tutela e valorizzazione contribuisce alla crescita economica e sociale del territorio.

Con questo presupposto la Fondazione agirà su tutto il territorio provinciale attraverso il coinvolgimento dei soggetti interessati per la definizione di progettualità che la possano coinvolgere in azioni positive di tutela e valorizzazione.

In ambito specifico assume particolare rilevanza l'**Accademia Musicale Chigiana**, che nel suo percorso di consolidamento dovrà tendere verso il coordinamento con i soggetti che operano nel settore musicale per la costruzione di un'offerta completa in grado di coprire **tutti i settori** (dalla classica alla moderna) e **tutti i livelli della formazione** (dalla formazione di base all'alta qualificazione), anche al fine di una sempre maggiore capacità di attrarre talenti e risorse. L'Accademia dovrà proseguire nel percorso di rinnovamento e crescita, per rilanciare l'Ente quale valore aggiunto del territorio ed eccellenza della Città di Siena. Il processo intrapreso - necessario per assicurare la continuità della Chigiana - dovrà prevedere di allargare il perimetro delle proprie attività di divulgazione musicale e di spettacolo in un'ottica di sostenibilità economica, valorizzando la prestigiosa tradizione accanto ad un nuovo ruolo di protagonista e soggetto innovatore, con una funzione guida anche in città e nei territori senesi; questo rinnovando ed ampliando l'attività istituzionale ed inserendo l'Ente all'interno di una rete di relazioni con i principali centri di formazione e produzione locali, nazionali e internazionali con l'obiettivo di rappresentare un Polo Musicale di eccellenza; integrando le strategie artistiche con una nuova e coerente attività di comunicazione e *marketing*; valorizzando il patrimonio disponibile; aprendosi a relazioni e collaborazioni con una varietà di soggetti esterni (pubblici e privati). In questo contesto, proseguendo le linee strategiche contenute nel piano 2017-2019, il sostegno della Fondazione dovrà tendere ad una

progressiva riduzione compatibilmente con l'accresciuta capacità di autofinanziamento dell'Accademia.

Per quanto concerne la struttura **Santa Maria della Scala** si conferma l'orientamento a considerarlo un attrattore di risorse ed un nodo centrale per lo sviluppo culturale ed economico del territorio e pertanto viene ribadita l'attenzione a tutte le iniziative che ne prevedano un utilizzo a tali fini.

Il ruolo della società strumentale **Vernice Progetti Culturali**, alla luce dell'attuale dimensione di Fondazione Monte dei Paschi, va ridefinito valutando la sua attività quale strumento di promozione del tessuto artistico e culturale del territorio e rilanciato anche in partenariato con altri soggetti pubblici e privati a ciò interessati. A tale proposito, il trasferimento della sede della Fondazione Musei Senesi all'interno di Palazzo Sansedoni (intervenuto nel corso del 2016) può rappresentare un'ulteriore opportunità per la valorizzazione, l'intensificazione e il consolidamento di auspicabili sinergie. La società dovrà continuare comunque la sua operatività - soggetta a monitoraggio periodico - tesa a sviluppare le predette *partnership* e collaborazioni nella progettazione ed organizzazione di eventi legati all'arte e alla cultura coinvolgendo giovani ed istituzioni scolastiche. Nella mission della società continueranno ad assumere prioritaria importanza le collaborazioni sviluppate con l'ente controllante e l'Accademia Chigiana in relazione alla valorizzazione dei rispettivi patrimoni artistici. La Fondazione si propone altresì di accompagnare nel loro sviluppo tutte le altre istituzioni e realtà associative locali con apprezzabili patrimoni artistici e culturali, valutando con attenzione progetti tesi alla loro tutela e valorizzazione.

In questo ambito occorre rinsaldare il rapporto diretto che la Fondazione ha sempre avuto con le storiche Contrade del Palio di Siena che, con una strategica valorizzazione del loro patrimonio culturale e museale, possono risultare un volano per il turismo di tutto il territorio e non solo le protagoniste del Palio di Siena.

Ricerca

➤ **Ricerca applicata nei settori trainanti per l'economia del territorio**

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

- beni artistici e culturali e applicazioni digitali dirette a favorirne la tutela e la valorizzazione;
- sviluppo sostenibile, tutela e valorizzazione dell'ambiente;
- sviluppo e rafforzamento della filiera agroalimentare;
- innovazioni a carattere sociale (anche informatica, robotica, domotica);
- ricerca e innovazione nel campo delle scienze della vita.

A completamento della campagna di ascolto e al fine di ampliare il patrimonio di idee, anche con riflessi progettuali, sarà necessario che FMPS, d'intesa con le Istituzioni, promuova occasioni di incontro con studiosi e personalità di spicco anche di provenienza internazionale per elaborare progetti di sviluppo integrato del territorio.

Potranno essere inoltre sviluppate iniziative di sistema finalizzate a favorire i giovani ricercatori ed il trasferimento delle conoscenze scientifiche in ambito internazionale anche attraverso il finanziamento di assegni e borse di dottorato e di ricerca.

In questo comparto, assume un ruolo strategico la **Fondazione Toscana Life Sciences**, in ragione delle potenzialità in termini di trasferimento tecnologico e di sviluppo economico e imprenditoriale del Territorio. In particolare la FTLS confermerà le attività inerenti la creazione di processi integrativi territoriali, l'attività di incubazione di impresa e l'implementazione di un piano di post-incubazione, l'erogazione di servizi e l'attività di *business development* nonché l'intermediazione per l'attrazione sul territorio di investimenti industriali. FTLS manterrà le attività di supporto e coordinamento delle attività del Distretto Toscano Scienze della Vita e del progetto regionale *Pharma e Device Valley*, nell'ambito del quale potrebbe nascere un polo scientifico tecnologico pubblico-privato focalizzato sulla nuova frontiera della Precision medicine e destinato a favorire l'integrazione tra le politiche territoriali del polo senese con quello regionale e nazionale. Constatato lo sforzo della FTLS – così come richiesto dalla nostra Fondazione – teso a differenziare le fonti di sostegno mediante la previsione di processi di ampliamento della compagine dei soci ad altri soggetti e l'implementazione dei servizi offerti, si potrà tendere ad un ulteriore alleggerimento dell'impegno economico, anche a seguito e in coerenza del percorso di ampliamento delle fonti di finanziamento.

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

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

Viste le vocazioni turistiche e produttive del territorio e la sensibilità dimostrata dalle Istituzioni locali sulle tematiche ambientali, l'accreditamento internazionale maturato dagli Atenei senesi in questi ambiti, si potrà continuare a sviluppare un'azione sinergica, in primis con l'Università di Siena, in materia di **Sostenibilità**, su cui sono già stati sviluppati rapporti di collaborazione.

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

In tale ambito, fatte salve le verifiche necessarie ed in un quadro di coerenza con gli obiettivi di sviluppo sostenibile previsti nell'Agenda 2030, appaiono di estremo interesse anche le tematiche legate all'educazione delle future generazioni alla sostenibilità, all'attenzione verso i giovani ed a modelli di consumo e gestione sostenibili.

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

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

In quest'ambito potranno rientrare interventi nel campo dell'autonomia delle persone disabili, con le sottese istanze di integrazione scolastica, inclusione lavorativa e autonomia personale; estremamente interessante, ad esempio, la tematica del **Durante e Dopo di Noi**¹, che potrà essere ulteriormente sviluppata quale oggetto di un filone strategico su cui integrare le varie leve operative, ovviamente in stretta collaborazione con il settore pubblico, il Volontariato e le altre anime del Terzo Settore. Ma potranno essere esplorate anche azioni su altri versanti quali: promozione dell'agio delle **persone anziane** e di un invecchiamento attivo, contenimento delle principali cause di fragilità (tenuto conto anche delle nuove opportunità offerte dalle nuove tecnologie), contrasto alla **povertà** (anche educativa), risposta alle altre cause di **disagio sociale** (considerando possibili iniziative innovative nel comparto dell'*Housing* sociale).

Sempre con la finalità di promuovere i diritti ed il benessere delle persone svantaggiate per il miglioramento della qualità della loro vita, sono degne di attenzione tutte le iniziative tendenti a favorirne la mobilità (forme di *car pooling*) e rendere fruibili tutti i beni culturali ed ambientali con modalità tipiche del cosiddetto "turismo lento".

Particolare sensibilità sarà inoltre dimostrata per il fenomeno migratorio con i suoi riflessi rilevanti in tema di accoglienza, integrazione sociale e culturale, sviluppo dei paesi di provenienza e nello specifico dei minori stranieri non accompagnati, già oggetto di interventi significativi della Fondazione attraverso azioni di sistema con altri *partner* nazionali ed internazionali.

Un tema di interesse è il Microcredito di solidarietà e le forme tecniche utilizzate per sostenere questo strumento quale aiuto alle famiglie ed ai soggetti più disagiati nonché come leva di sviluppo per l'economia.

È infine di tutta evidenza in questo settore la centralità del **Volontariato e del Terzo Settore** provinciale, che rappresenta una ricchezza indiscussa e un forte elemento identitario del nostro territorio, e che continuerà ad essere un interlocutore di riferimento per la Fondazione, soprattutto nelle dinamiche di innovazione sociale che richiedono un notevole sforzo sinergico di aggregazione e ottimizzazione delle risorse messe in campo. Il tessuto delle organizzazioni di volontariato e, più in generale del Terzo Settore, costituisce inoltre uno spazio di coesione, aggregazione e costruzione di relazioni – anche e soprattutto con le nuove generazioni – da valorizzare con progettualità di rete ed

¹ Rientrano nell'espressione "**Dopo di Noi**" quei progetti che mirano ad individuare soluzioni per l'autonomia delle persone disabili nel momento in cui i genitori o i familiari non potranno più occuparsi di loro. È una tematica estremamente complessa (che coinvolge l'autonomia economica ed abitativa, oltre a porre questioni giuridiche e assistenziali), di grande impatto emotivo e recentemente oggetto di crescente attenzione. Il "**Durante Noi**" si pone invece l'obiettivo di far provare alle persone con disabilità esperienze di autonomia nella vita quotidiana quando è ancora presente il nucleo familiare di appartenenza, in una prospettiva di progressiva emancipazione.

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

La Fondazione esaminerà con interesse quelle forme di sostegno, anche economico, al comparto oggi coinvolto in un profondo processo di riforma che ne cambierà e, auspicabilmente, ne svilupperà caratteristiche nuove e positive per il benessere della comunità.

Infine, a fronte della crescita quantitativa e qualitativa del cosiddetto “welfare aziendale” e dei sistemi di protezione e tutela socio-sanitaria individuale, si apre per la Fondazione la possibilità di intervenire anche attraverso gli MRI per consentire lo sviluppo dei relativi servizi.

Sviluppo locale

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

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

Un’attenzione privilegiata sarà poi rivolta al settore **Agroalimentare**, non solo per il peso significativo del comparto sull’economia provinciale, ma anche e soprattutto per la coesistenza al suo interno di tutte le anime che rendono unico il nostro territorio (a partire dalla secolare cultura enogastronomica, legata a doppio filo alle istanze del turismo e della sostenibilità ambientale e alimentare), e che possono essere poste al centro di interventi con una spiccata integrazione multisetoriale di promozione territoriale, legata ad esempio al *brand* “Terre di Siena”.

In un contesto di importanti eccellenze produttive potrebbero collocarsi iniziative di sistema tese a promuovere un ecosistema - anche su scala allargata alla Toscana del Sud - che favorisca processi di innovazione basati sulla conoscenza. Nell’ottica delle possibili azioni ed interventi che potranno essere attivati assume una evidente valenza strategica ed un chiaro significato programmatico la sottoscrizione da parte della Fondazione del Protocollo di Milano, promosso anche presso l’ACRI e sottoscritto dalla stessa, finalizzato ad affrontare il problema della sostenibilità alimentare con l’obiettivo di promuovere stili di vita sani e combattere l’obesità, promuovere l’agricoltura sostenibile e ridurre lo spreco di cibo del 50% entro il 2020.

Trattandosi di sviluppo economico locale, ed avuti presenti i vincoli normativi al sostegno diretto delle imprese tout-court, merita infine un accenno la possibilità di esplorare eventuali modalità di intervento specifico a sostegno dell’impresa sociale e delle imprese culturali, supportando e coordinandosi con i principali attori a livello locale (CCIAA, UniSi, associazionismo, cooperazione sociale, ecc.). Il tema delle imprese e cooperative sociali e culturali si posiziona trasversalmente rispetto alle priorità tematiche e potrebbe qualificare il ruolo della Fondazione quale sede di confronto

e sintesi fra istanze socio-culturali e imprenditorialità del territorio, prestandosi peraltro ad una integrazione tra le differenti leve operative.

Aspetti metodologici e trasversali

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

Assume poi una rilevanza strategica cruciale, il rapporto con la Comunità di riferimento. La Fondazione tenderà per quanto possibile alla valorizzazione degli investimenti (materiali e immateriali) realizzati negli anni scorsi e al completamento dei progetti avviati sul territorio.

Come indicato in premessa, la prudente funzione erogativa dovrà qualificarsi 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, privilegiando interventi che abbiano un perimetro ben definito in termini di risorse attribuite e di obiettivi identificati.

In questo contesto la nuova funzione di supporto permetterà di creare solide basi per partenariati e collaborazioni future (anche con lo scopo di sviluppare al meglio la funzione di *Fund Raising* dei soggetti destinatari degli interventi).

Con un simile approccio, la Fondazione si impegnerà su progetti di accertata rilevanza qualitativa che si inseriscano all'interno della programmazione territoriale (incluso, se del caso, anche qualche iniziativa a livello nazionale e internazionale); in questo contesto verrà posta particolare attenzione agli interventi originali e innovativi. Il tutto, in ogni caso, con una forte e omogenea caratterizzazione che consenta di contraddistinguere il ruolo aggregante della Fondazione.

La Fondazione Monte dei Paschi continuerà ad operare negli ambiti e secondo gli indirizzi delle reti associative nazionali ed internazionali di cui è membro.

La gamma degli strumenti e delle risorse a disposizione

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

- risorse pari a circa **€mln. 1,2** relativi ai fondi creati con gli avanzi d'esercizio passati e le revoche dei contributi;
- il Fondo di Stabilizzazione delle Erogazioni, destinato ad integrare la nuova attività erogativa negli anni di bassa o assente redditività, che presenta un saldo prossimo a **€mln. 16,8**.

Alla luce:

- del processo in corso di liquidazione dei contributi pregressi (rispetto all'insediamento dell'attuale Deputazione Generale) che si prevede avranno, alla fine del presente esercizio, un saldo ancora pari a circa €mln. 8 e che tenderanno a esaurirsi nel corso del 2019;

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

si individua come *target* medio ottimale per le nuove erogazioni, in un orizzonte pluriennale, quello osservato dalle altre Fondazioni-bancarie con dimensioni simili; nel breve e medio periodo compatibilmente con i risultati rilevati a rendiconto, si individua un livello annuo dell'1% per il 2018, dell'1,1% per il 2019 e dell'1,2% per il 2020 con riferimento al patrimonio netto contabile risultante dal bilancio dell'esercizio precedente.

Con successiva delibera della DG, si potrà attingere, ove necessario, al Fondo di Stabilizzazione delle Erogazioni in modo tale da garantire un livello di erogazioni dell'1%.

Il livello effettivo annuale sarà contenuto all'interno del Documento Previsionale e Programmatico e potrà essere in ogni caso, in sede di attuazione, oggetto di variazioni, in funzione della concreta evoluzione della situazione economica, finanziaria e patrimoniale dell'Ente.

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

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

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

In tale contesto assume rilevanza strategica lo sviluppo delle attività inerenti la progettazione finanziata, che si esplicherà attraverso collaborazioni stabili su temi di interesse della Fondazione e, conseguentemente, attraverso attività mirate di *Fund Raising*, di collaborazioni con terzi soggetti e di

ricerca di finanziamenti diretti e indiretti. Occorrerà quindi favorire la costituzione di partenariati, partendo in una prima fase dal territorio di riferimento. In linea con le priorità strategiche delineate si potranno approfondire specifiche linee progettuali, per concorrere su eventuali opportunità di finanziamento dirette e indirette, nonché attivare attività specifiche di partenariato, *Fund Raising* e *Crowdfunding*, anche, ove opportuno, tramite la collaborazione con unità esterne alla struttura.

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

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

4. **La gestione del patrimonio**

L'Attivo Finanziario della Fondazione come risulta dalle comunicazioni della DA al **18 Agosto 2017** è 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.

La ripartizione della gestione tra esterna e interna e il conferimento del mandato a gestire andranno di periodo in periodo valutati tenendo conto degli oneri/rendimenti osservati nell'una e nell'altra ipotesi come previsto dall'accordo ACRI-MEF.

Il controvalore del patrimonio 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** a valore di mercato (oltre l'80% dell'attivo finanziario a valori di mercato).

L'attivo complessivo della Fondazione, includendo anche le partecipazioni in strumentali e nella Fondazione con il Sud, i crediti ed i beni mobili ed immobili, è stimato al 18 Agosto 2017 in 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, grazie alla politica monetaria accomodante della BCE, di rimanere tali ancora per un periodo di tempo verosimilmente lungo e comunque non definibile a priori. I segnali di ripresa economica mostrano tra i Paesi dell'area Euro ancora segni di disomogeneità e sono tuttora condizionati dagli effetti dell'assestamento di altre aree economiche. In tale contesto di sostanziale perdurare dell'incertezza è presumibile che i tassi di interesse sui titoli governativi dell'area Euro, attualmente negativi sulle scadenze fino a cinque anni, prossimi allo zero per le scadenze a 6 anni e positivi per le scadenze più lunghe di quelle precedentemente indicate, rimangano bassi per buona parte del prossimo anno, se non anche del prossimo biennio. Il comparto obbligazionario globale presenta, a differenza di quanto fatto registrare nell'ultimo biennio, dove i rendimenti erano prossimi ai minimi 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 con quelli strategici istituzionali. Si dà mandato alla DA di valutare la possibile adozione di scelte tattiche nell'ambito della gestione in coerenza con le normative vigenti e con i criteri fissati dal protocollo ACRI/MEF, con l'adozione di eventuali strategie di rafforzamento, finalizzate ad accrescere e rendere più efficiente la redditività del portafoglio.

La gestione delle partecipazioni e degli altri investimenti dell'Attivo strategico dovrà avere come obiettivo la redditività dello stesso comparto, mantenendo 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 MRI - *mission related investment* - (nell'ambito dei settori di intervento rilevanti stabiliti per l'attività istituzionale) che possono contribuire allo sviluppo del territorio ed avere, allo stesso tempo, una redditività adeguata seppur differita temporalmente. L'investimento

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 quale è la Fondazione.

Per quanto riguarda la Sansedoni Siena S.p.A. la Fondazione MPS continuerà nella ricerca di possibili nuovi *partner*.

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.

Occorrerà inoltre continuare nelle azioni a livello nazionale e internazionale per la valorizzazione e/o messa a reddito, per quanto possibile, del patrimonio immobiliare dell'ente.

In termini generali infine i profili di rischio/rendimento dovranno essere sempre in linea con i riferimenti normativi e statutari e adeguati alle caratteristiche economico-finanziarie dell'ente.

5. La rendicontazione e la comunicazione

Assume una rilevanza centrale, rimarcata anche nei vari momenti di ascolto del territorio, la possibilità di misurare l'impatto delle attività promosse dalla Fondazione MPS e rendicontare i risultati raggiunti. Di questa esigenza si dovrà tenere conto sin dalla fase di selezione/progettazione degli interventi. A tal fine occorre proseguire nel percorso avviato per armonizzare la rendicontazione dell'attività istituzionale attraverso l'implementazione di un sistema di *reporting* da sottoporre alla DG nella fase preparatoria del documento di programmazione annuale.

Appare fondamentale l'obiettivo strategico di rispondere in maniera fattuale e pragmatica agli *Stakeholder* (interni ed esterni) coinvolti e/o interessati alla o dalla complessiva attività dell'Ente, con efficaci modalità di comunicazione e divulgazione degli obiettivi perseguiti e dei risultati raggiunti.

Nello sviluppo di nuove progettualità, inoltre, dovranno essere sempre tenuti in debita considerazione gli aspetti legati alla visibilità e alla idonea comunicazione delle iniziative supportate. Al riguardo, a seguito di una calendarizzazione dell'attività istituzionale (in particolare quella legata ai bandi) sempre più sistematizzata e pianificata, si dovrà continuare nell'implementazione di una campagna di sensibilizzazione e comunicazione incisiva e puntuale.

Con la collaborazione di Vernice Progetti Culturali, occorrerà continuare nello sviluppo degli eventi istituzionali che contraddistinguono l'immagine dell'Ente, oltre che di eventi di richiamo locale, nazionale o internazionale e di attività finalizzate alla valorizzazione, condivisione e maggiore fruibilità del patrimonio artistico. Adeguata attenzione merita la comunicazione interna per sviluppare sistemi di valori condivisi, coinvolgere e motivare il personale, al fine di facilitare l'operatività e diffondere la conoscenza delle attività che valorizzano l'immagine della Fondazione all'esterno.

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

Pur avendo perseguito negli ultimi anni un efficientamento e snellimento della struttura, il portato della storia della Fondazione MPS lascia tuttavia una situazione suscettibile di ulteriori e auspicabili interventi sulle risorse umane per rendere, gradualmente, la situazione il più coerente possibile con la media delle altre fondazioni di origine bancaria. Tale obiettivo appare conseguibile anche attraverso l'avvio di una fase di contrattazione sindacale nelle sedi e con i tempi e le modalità opportune, tenendo conto dei risvolti sociali. Contestualmente, si rende necessario l'avvio di un'azione formativa per dotare le risorse umane di competenze professionali coerenti con i programmi adottati dalla Fondazione. Questo nuovo patrimonio professionale sarà utile per collocare transitoriamente una quota di risorse umane, attualmente disponibile, in posizioni esterne o per assicurare una più alta qualità dei processi interni, in coerenza con quanto ipotizzato nel presente documento di programmazione.