



## **Documento Programmatico Strategico Pluriennale 2016-2018**

## **Premessa**

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

## **Il contesto**

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

Nonostante questo, la situazione patrimoniale, finanziaria ed economica della Fondazione continua a presentare aspetti di criticità, anche alla luce dei dati di bilancio previsionale 2015.

All’interno di questo quadro si declina l’attuale programmazione strategica del mandato.

## **Declinazione degli indirizzi strategici**

### **1. Messa in sicurezza della Fondazione e recupero della capacità erogatoria**

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

A tal fine è essenziale che la Fondazione proceda ad un continuo e attento monitoraggio dell’efficienza e della redditività del patrimonio, secondo un approccio di gestione integrata e coordinata di tutto l’attivo, in modo da raggiungere un’appropriata e duratura consistenza patrimoniale e il mantenimento di un soddisfacente equilibrio finanziario ed economico funzionale alla ripresa della sua attività istituzionale.

Il presente documento di indirizzo, ispirato dal positivo intento di suggerire strategie d’intervento nei settori ritenuti rilevanti, anche a seguito delle audizioni effettuate in preparazione del DPSP, impegna la Deputazione Amministratrice ad attivare tutte le misure necessarie a rafforzare la tutela del patrimonio della FMPS, considerata anche la pesante eredità di debiti pregressi per le precedenti erogazioni, al fine di conseguire l’obiettivo del ritorno alla redditività, e ad attivare ogni iniziativa utile ad assicurare il risanamento della gestione ordinaria.

### **2. La nuova Missione della Fondazione**

In ossequio agli orientamenti programmatici dell'Organo di Indirizzo<sup>1</sup>, nel corso del 2015 si è definita anche una profonda riorganizzazione aziendale, preceduta da una fase di assessment condotta con il supporto di una società di consulenza. Il 1° aprile 2015 è quindi entrato in vigore il nuovo modello organizzativo approvato dalla Deputazione Amministratrice, che intende supportare un approccio operativo in grado di facilitare il collegamento con il territorio e, al tempo stesso, ottimizzare l'impatto delle risorse erogate attraverso una appropriata "miscela" di risorse finanziarie, professionali e relazionali da impiegare su progetti ritenuti strategici per la Fondazione e per la sua comunità di riferimento.

In generale, dopo più di un decennio di sostegno finanziario ad interventi strutturali sul patrimonio materiale ed immateriale del territorio (si pensi ad esempio all'elevato stato di conservazione del patrimonio storico e artistico della provincia), 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, con il passaggio da una fondazione tradizionalmente grantmaking (ed operativa su un numero limitato di progetti) ad una fondazione connotata dal prevalere della "funzione di supporto" e/o dalla partecipazione a progettualità di comune interesse con le altre istituzioni del territorio.

Con un patrimonio ridimensionato ma pur sempre rilevante ed un assetto organizzativo rinnovato, la Fondazione MPS si affaccia dunque ad un orizzonte di programmazione nuovo, in cui dovrà essere in grado di interpretare al meglio la sua Missione, formulata 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.*

Nella nuova Missione (ampiamente condivisa dal territorio nelle varie occasioni di confronto), spicca il ruolo della Fondazione quale soggetto che dovrà essere in grado di affrontare la complessità dei rapporti tra piani istituzionali diversi ed aggregare conseguentemente livelli di intervento pubblico e privato. Viene dunque auspicata per l'Ente una presenza qualificata e qualificante all'interno di una complessiva regia di sviluppo del territorio, svolgendo anche una **funzione di collegamento tra istanze differenti** che spesso convivono e convergono verso direzioni comuni senza però conoscersi e incontrarsi. 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, secondo una modalità recentemente sperimentata con successo in occasione dello studio di fattibilità per il Santa Maria della Scala (oggetto di una fruttuosa collaborazione con il Comune di Siena), la Fondazione vuole porsi come una sorta di "incubatore di progettualità innovativa" a servizio della

---

<sup>1</sup> Dal DPSP 2015-2017: "Pur nella costante attenzione che l'obiettivo di tutela ed, anzi, di incremento del patrimonio impone, la superata emergenza della messa in sicurezza dell'Ente e la nuova situazione patrimoniale, economica e finanziaria che lo stesso presenta offrono l'opportunità di aprire una nuova fase della storia della Fondazione che, rivedendo la propria mission ed il suo modello operativo, possa rappresentare, soprattutto in un momento difficile come l'attuale, un importante sostegno allo sviluppo del territorio."

Comunità, su interventi (promossi dalla Fondazione stessa o da altri partner strategici, ma comunque in una logica di condivisione con tutti i soggetti coinvolti) che possano auspicabilmente innescare un moltiplicatore di valore.

Sulla base di questa breve premessa, è evidente che il presente documento rappresenta l'avvio di una nuova fase di programmazione dell'Ente, che sarà progressivamente affinata, autoalimentandosi dall'esperienza di una rinnovata operatività e dal rapporto continuo e vivificante con il Territorio di riferimento.

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

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

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

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

Con riferimento a quanto indicato al n. 2 che precede corre l'obbligo di ricordare, in quanto di immediato interesse per l'economia del presente Documento, che la Deputazione Generale, nell'adunanza del 27 marzo 2015, ha deliberato la immediata applicabilità dei principi generali indicati nel Protocollo e l'adeguamento dei documenti Programmatici ai suoi contenuti<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Di seguito, in sintesi, i contenuti del Protocollo d'intesa, che debbono essere tenuti in conto nel definire il presente DPSP e che troveranno adeguato riscontro nelle rispettive sezioni tematiche.

**La gestione del patrimonio.** Il Protocollo richiede di ottimizzare la combinazione tra redditività e rischio del portafoglio nel suo complesso. Questo deve essere adeguatamente diversificato, in modo da contenere la concentrazione del rischio e la dipendenza del risultato della gestione da determinati emittenti, gruppi di imprese, settori di attività e aree geografiche. In ogni caso, il patrimonio non può essere impiegato, direttamente o indirettamente, in esposizioni verso un singolo soggetto per un ammontare complessivamente superiore a un terzo del totale dell'attivo dello stato patrimoniale della Fondazione, valutando al *fair value* esposizioni e componenti dell'attivo patrimoniale; nell'esposizione complessiva verso un singolo soggetto si computano tutti gli strumenti finanziari.

Quanto all'ottimizzazione dei risultati di gestione, questa deve passare anche attraverso una gestione efficiente, che contenga i costi di transazione, di gestione e di funzionamento in rapporto alla dimensione e alla complessità e caratteristiche del portafoglio.

**L'indebitamento.** Nel rispetto del principio di conservazione del patrimonio, il ricorso all'indebitamento può aver luogo per fronteggiare temporanee e limitate esigenze di liquidità dovute allo sfasamento temporale tra uscite di cassa

L'attività dell'Organo di Indirizzo di rivisitazione dello Statuto e di adeguamento dello stesso e dell'intera normativa interna della Fondazione alle indicazioni contenute nel Protocollo ha condotto alla elaborazione di una prima bozza di rivisitazione dello Statuto presentata alla riunione della Deputazione Generale del 24 luglio 2015. La medesima Deputazione ha altresì condiviso la metodologia di lavoro per giungere alla definizione del nuovo Statuto.

L'attività di aggiornamento e rivisitazione del vigente Statuto e della ulteriore normativa interna della Fondazione dovrà tenere conto del Regolamento approvato dall'Assemblea straordinaria dell'Acri tenutasi il 6 maggio 2015. Tale Regolamento fissa una serie di requisiti e di condizioni necessari per l'adesione e la permanenza delle Fondazioni in ACRI.

Infine occorre rammentare che la complessiva riforma dello Statuto, dei Regolamenti e delle Procedure ha come obiettivo anche l'adeguamento delle prescrizioni in essi contenute alla nuova Mission della Fondazione ed al conseguente mutato assetto patrimoniale, organizzativo e gestionale dell'Ente.

### **3. L'attività istituzionale**

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

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

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

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

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

Assume inoltre una fondamentale valenza strategica trasversale a tutte le aree di intervento il collegamento con i luoghi e i momenti della formazione: l'elevazione culturale del cittadino, la

---

ed entrate certe per data ed ammontare. In ogni caso, l'esposizione debitoria complessiva non può superare il dieci per cento della consistenza patrimoniale.

**Le operazioni in derivati.** L'utilizzo dei contratti e degli strumenti finanziari derivati è consentito per finalità di copertura o per operazioni in cui non siano presenti rischi di perdite patrimoniali.

**Le imprese strumentali.** L'investimento nelle imprese e negli enti strumentali è realizzato utilizzando esclusivamente le risorse derivanti dal reddito, fatto salvo quanto previsto per i beni immobili dall'art. 7, comma 3-bis, del decreto legislativo n. 153/99, anche quando questi sono detenuti dalle imprese strumentali.

**Trasparenza.** Sul sito internet della Fondazione devono essere resi pubblici almeno i seguenti documenti: statuto, regolamenti, bilanci, documenti programmatici previsionali, informazioni concernenti appalti affidati di importo superiore a 50mila euro, bandi per le erogazioni e curricula dei componenti degli Organi. La Fondazione indica altresì sul proprio sito internet le procedure attraverso le quali i terzi possono avanzare richieste di sostegno finanziario indicando le condizioni di accesso, i criteri di selezione e il processo attraverso cui ha luogo la selezione delle iniziative proposte, nonché gli esiti delle stesse. Il bando costituisce la modalità operativa privilegiata e non esclusiva per selezionare le iniziative da sostenere.

**crescita di una coscienza civile e di una cittadinanza attiva a partire dai valori identitari** costituiscono infatti l'architrave su cui poggia la costruzione di un benessere comunitario di lungo periodo.

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

Nel corso del terzo trimestre del 2015 sono state condotte alcune azioni di Stakeholder Engagement<sup>3</sup> per una preliminare ricognizione dei bisogni del territorio, con cui la Fondazione, in ossequio agli indirizzi strategici della Deputazione Generale, ha inaugurato nuove modalità di ascolto e dialogo allargato con il Territorio che sarà tendenzialmente potenziato e portato a sistema, nella strutturazione di un **Metodo partecipativo** basato su regole chiare ed uniformi che scongiurino logiche di appartenenza e siano in grado di garantire una continuità nel tempo al rapporto con il Territorio, rendendolo uno strumento stabile di programmazione, gestione e rendicontazione sociale. Tale istanza è alla base di un rinnovato **Modello relazionale** tra diversi attori territoriali, con cui costruire e consolidare relazioni stabili e che possa rappresentare anche un'**occasione di mutuo arricchimento**, attraverso cui le singole entità si sentano corresponsabilizzate nell'incrementare la propria capacità di offrire una lettura dei bisogni del territorio coordinata e condivisa.

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

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

### *3C. Priorità strategiche*

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

---

<sup>3</sup> Il 23 giugno 2015 è stato organizzato un incontro "plenario" di ascolto del Territorio, aperto alla cittadinanza. Fino al 15 luglio 2015 è stata aperta sul sito internet della Fondazione una consultazione on-line sui principali bisogni percepiti a livello territoriale. Il 31 agosto 2015 si è svolto il consueto incontro con gli Enti Designanti, alla presenza della Deputazione Generale e della Deputazione Amministratrice, per far emergere le priorità sociali del Territorio. Il 7,8 e 9 settembre sono stati organizzati tre tavoli tematici (Sviluppo locale; Arte e Cultura; Welfare) con alcune organizzazioni del Territorio. Contestualmente sono state condotte interviste alle Unità organizzative della Fondazione per far emergere temi rilevanti in vista della programmazione dell'Ente.

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 devono essere posti alla base di un complessivo disegno di sviluppo teso all'innovazione e volto prioritariamente ad attrarre e trattenere stabilmente sul territorio giovani talenti ed eccellenze dal mondo.

Emergono poi alcune priorità tematiche che potranno essere perseguite all'interno delle suddette macro-aree per sperimentare da subito la nuova operatività, anche al fine di alimentare quel dialogo informale che costituisce una delle principali e più efficaci fonti di ascolto del Territorio. Nelle successive sezioni del Documento vengono quindi tracciati alcuni macro-obiettivi, rispetto ai quali sono definiti alcuni specifici ambiti di intervento, che non esauriscono comunque il possibile spettro d'azione della Fondazione. Nell'individuazione di tali ambiti sono stati considerati in primo luogo i principali progetti già in essere (cui occorre dare continuità) e, secondariamente, ipotesi di nuove progettualità coerenti con i macro-obiettivi delineati.

### *Arte e Cultura*

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

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

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

Assumono evidentemente una rilevanza centrale due tra i principali asset del nostro patrimonio: il **Santa Maria della Scala** come grande attrattore di risorse, ma anche come polmone di storia e cultura a servizio della Città, il cui pieno sviluppo potrà continuare ad essere oggetto di sinergie con le Istituzioni; l'**Accademia Musicale Chigiana**, nel suo percorso di ulteriore valorizzazione, che tenderà in futuro ad un sempre maggiore coordinamento con gli altri soggetti che operano nel settore musicale, nella costruzione di un'offerta completa in grado di coprire **tutti i settori** (dalla classica alla moderna) e **tutti i livelli della formazione** (dalla formazione di base all'alta qualificazione), anche al fine di una sempre maggiore capacità di attrarre talenti e risorse. L'Accademia proseguirà nel percorso di rinnovamento e crescita, già avviato speditamente nel 2015

e da sviluppare ulteriormente nel prossimo futuro, per rilanciare l'Ente quale valore aggiunto del territorio ed eccellenza della Città di Siena. Il processo intrapreso - necessario per assicurare la continuità della Chigiana - prevede di allargare il perimetro delle proprie attività di divulgazione musicale e di spettacolo in un'ottica di sostenibilità economica, valorizzando la prestigiosa tradizione accanto ad un nuovo ruolo di protagonista e soggetto innovatore, con una funzione guida anche in città e nei territori senesi; questo rinnovando ed ampliando l'attività istituzionale ed inserendo l'Ente all'interno di una rete di relazioni con i principali centri di formazione e produzione locali, nazionali e internazionali con l'obiettivo di rappresentare un Polo Musicale di eccellenza; integrando le strategie artistiche con una nuova e coerente attività di comunicazione e marketing; valorizzando il patrimonio disponibile; aprendosi a relazioni e collaborazioni con una varietà di soggetti esterni (pubblici e privati). Al riguardo si ricorda che il piano triennale 2015-2017 dell'Accademia Chigiana prevedeva una progressiva, seppur minima, riduzione del fabbisogno finanziario, che nell'anno 2015 si è attestato in un contributo di € mln 1,25 da parte della nostra Fondazione.

In un'ottica di definizione delle linee guida delle sinergie potenziali e complementarietà esistenti, per **Vernice Progetti Culturali** occorrerà valutare la possibile ridefinizione del ruolo della strumentale, anche in una prospettiva di collaborazione con altri importanti soggetti istituzionali, con particolare riferimento al progetto del Polo Museale Senese.

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

La Fondazione si propone infine di realizzare programmi di approfondimento culturale, in relazione alle aree tematiche meno rispondenti all'intrinseca professionalità dell'area universitaria, più coerenti con le prerogative delle istituzioni internazionalmente impegnate nella elaborazione della conoscenza umanistica e scientifica, dal Rinascimento alla modernità posta in essere dalle Accademie, che a Siena vantano un percorso di civile e consolidata operatività.

### ***Ricerca***

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

In questo comparto, assume un ruolo strategico la **Fondazione Toscana Life Sciences (FTLS)**, in ragione delle potenzialità espresse e potenziali in termini di trasferimento tecnologico e di sviluppo economico e imprenditoriale del Territorio, che continueranno ad essere oggetto di sempre maggiori sinergie con la Regione. In particolare nel 2016 la FTLS confermerà le attività inerenti la creazione di processi integrativi territoriali, l'attività di incubazione di impresa - avvalendosi anche nei nuovi spazi presenti nel Medicine Research Center di Siena Biotech - e l'implementazione di un piano di post-incubazione, l'erogazione di servizi e l'attività di business development nonché l'intermediazione per l'attrazione sul territorio di investimenti industriali. FTLS manterrà le attività



di supporto e coordinamento delle attività del Distretto Toscano Scienze della Vita e del progetto regionale Pharma e Device Valley, nell'ambito del quale verrà creato un polo scientifico tecnologico pubblico-privato focalizzato sulla nuova frontiera della Precision medicine, oltre a favorire l'integrazione tra le politiche territoriali del polo senese con quello regionale e nazionale. Verranno confermate le attuali modalità di collaborazione e supporto a FTLS con personale della Fondazione nelle aree del budgeting, della consulenza legale e dello scouting dei bandi di finanziamento. A fronte di un livello di attività in costante espansione, FTLS ha prudenzialmente mantenuto, per cause esogene all'ente, il fabbisogno finanziario per l'anno 2016 su livelli sostanzialmente analoghi a quelli del 2015. Al riguardo è da sottolinearsi lo sforzo a tendere della FTLS – così come richiesto dalla nostra Fondazione – a differenziare le fonti di sostegno mediante la previsione di processi di ampliamento della compagine dei soci ad altri soggetti e l'implementazione dei servizi offerti.

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

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

Potranno essere inoltre sviluppate iniziative di sistema finalizzate a favorire i giovani ricercatori ed il trasferimento delle conoscenze scientifiche in ambito internazionale. La Fondazione MPS avrà un ruolo attivo nella definizione delle strategie di intervento, dei progetti e delle collaborazioni che FTLS e gli Atenei di Siena svilupperanno a livello locale e nazionale.

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

In considerazione delle più volte citate vocazioni turistiche e produttive del territorio, della sensibilità dimostrata dalle Istituzioni locali sulle tematiche ambientali, dell'accreditamento internazionale maturato dall'Ateneo in questi ambiti, si potrà continuare a sviluppare un'azione sinergica, in primis con l'Università di Siena, in materia di **Sostenibilità**, che costituisce uno dei capisaldi del documento di programmazione triennale d'Ateneo, e su cui sono già stati sviluppati rapporti di collaborazione.

In questo ambito, assumono estrema rilevanza due temi sui quali il territorio intende esprimere la propria eccellenza:

- Siena Carbon Free;
- Smart City.

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

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

In quest'ambito potranno rientrare interventi nel campo dell'autonomia delle persone disabili, con le sottese istanze di integrazione scolastica, inclusione lavorativa e autonomia personale; estremamente interessante, ad esempio, la tematica del **Durante e Dopo di Noi**<sup>4</sup>, che potrà essere approfondita quale oggetto di un filone strategico su cui integrare le varie leve operative, ovviamente in stretta collaborazione con il Volontariato e le altre anime del Terzo Settore. Ma potranno essere esplorate anche azioni su altri versanti: dalla promozione dell'agio delle persone anziane al contrasto alla povertà ed altre cause di disagio (comprese possibili iniziative nel comparto dell'**Housing sociale**, su cui potrebbero essere ricercate modalità di intervento innovative).

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

Un tema di interesse sociale è rappresentato sicuramente dalle iniziative riguardanti il Microcredito, che nella sua declinazione di Microcredito Sociale rappresenta uno strumento determinante nell'ausilio alle famiglie ed ai soggetti più disagiati.

È infine di tutta evidenza in questo settore la centralità del **Volontariato** provinciale, che rappresenta una ricchezza indiscussa e un forte elemento identitario del nostro territorio, e che continuerà ad essere un interlocutore di riferimento per la Fondazione, soprattutto nelle dinamiche di innovazione sociale che richiedono un notevole sforzo sinergico di aggregazione e ottimizzazione delle risorse messe in campo.

### *Sviluppo locale*

## ➤ **Promuovere le eccellenze del settore economico-produttivo per la crescita economica e occupazionale del Territorio**

La prima eccellenza del territorio a rivestire un'importanza strategica per lo sviluppo economico è il formidabile patrimonio culturale, storico e artistico cui si è fatto riferimento nella sezione dedicata alla Cultura. In particolare, all'interno di una strategia multisettoriale ed integrata che ottimizzi le interconnessioni tra i vari ambiti tematici, si tenderà all'innovazione multidisciplinare nel settore

---

<sup>4</sup> Rientrano nell'espressione «**Dopo di Noi**» quei progetti che mirano ad individuare soluzioni per l'autonomia delle persone disabili nel momento in cui i genitori o i familiari non potranno più occuparsi di loro. È una tematica estremamente complessa (che coinvolge l'autonomia economica ed abitativa, oltre a porre questioni giuridiche e assistenziali), di grande impatto emotivo e recentemente oggetto di crescente attenzione. Il «**Durante Noi**» si pone invece l'obiettivo di far provare alle persone con disabilità esperienze di autonomia nella vita quotidiana quando è ancora presente il nucleo familiare di appartenenza, in una prospettiva di progressiva emancipazione.

della valorizzazione dei beni culturali e all'integrazione tra risorse tecnologiche, digitali, scientifiche e sociali per favorire lo sviluppo di nuova impresa e la crescita occupazionale.

Un'attenzione privilegiata sarà poi rivolta al settore **Agroalimentare**, non solo per il peso significativo del comparto sull'economia provinciale, ma anche e soprattutto per la coesistenza al suo interno di tutte le anime che rendono unico il nostro territorio (a partire dalla secolare cultura enogastronomica, legata a doppio filo alle istanze del turismo e della sostenibilità ambientale e alimentare), e che possono essere poste al centro di interventi con una spiccata integrazione multisettoriale. In questo senso, assume una evidente valenza strategica ed un chiaro significato programmatico la recente sottoscrizione da parte della Fondazione del **Protocollo di Milano**<sup>5</sup> 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. Il Protocollo, promosso presso l'ACRI e sottoscritto dalla stessa, assume una valenza strategica nell'ottica delle possibili azioni ed interventi che potranno essere attivati, anche in una dimensione di rete con la nostra Associazione di categoria e le altre Fondazioni associate.

Trattandosi di sviluppo economico locale, ed avuti presenti i vincoli normativi al sostegno diretto delle imprese tout-court, merita infine un accenno la possibilità di esplorare eventuali modalità di intervento specifico a sostegno dell'impresa sociale e delle imprese culturali, supportando e coordinandosi con i principali attori a livello locale (CCIAA, UniSi, associazionismo, cooperazione sociale, ecc.). Il tema delle imprese e cooperative sociali e culturali si posiziona trasversalmente rispetto alle priorità tematiche in ambito sociale e culturale, e potrebbe qualificare il ruolo della Fondazione come anello di collegamento tra istanze di sviluppo socio-culturale e imprenditorialità del territorio, prestandosi peraltro ad una integrazione tra le differenti leve operative.

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

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

Assume poi una rilevanza strategica cruciale, immanente ad ogni strategia settoriale **il rapporto con la Comunità di riferimento**. La Fondazione privilegerà un approccio improntato al dialogo (attraverso iniziative specifiche di apertura alla comunità o di facilitazione a processi partecipati nella gestione dei beni comuni) e alla co-progettazione, sviluppando ed incrementando conseguentemente la propria capacità di promuovere, sviluppare e lavorare all'interno di network strategici e reti territoriali e aprendosi sempre più all'esterno (anche attraverso la condivisione dei propri spazi fisici e virtuali).

---

<sup>5</sup> Promosso da *Barilla Center for Food and Nutrition*, centro di pensiero che analizza i grandi temi legati all'alimentazione e alla nutrizione nel mondo, il Protocollo è un'iniziativa pubblico-privata aperta a tutti, sostenuta da oltre 100 organizzazioni, istituzioni ed esperti e rappresenta uno strumento di sensibilizzazione affinché vengano messe in atto politiche che favoriscano il cambiamento in termini di sostenibilità del sistema agroalimentare mondiale. Sulla scorta del Protocollo di Milano è stata redatta la Carta di Milano che rappresenta il documento che esprime la proposta dell'Italia sui temi di EXPO Milano 2015 e lo strumento per guidare il dibattito che si svolgerà nei prossimi mesi nonché la dichiarazione conclusiva dell'Esposizione Universale quale atto di indirizzo internazionale e quale contributo alle riflessioni relative ai Millennium Goals.

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

Assume poi rilevanza strategica la prudente ripresa della funzione erogativa (a fronte del blocco delle erogazioni degli ultimi esercizi) anche per ricostruire una visibilità sul territorio che dia slancio e completi la nuova funzione di supporto, oltre che permettere di creare solide basi per partenariati e collaborazioni future (anche con lo scopo di sviluppare al meglio la funzione di fundraising). L'attività erogativa si contraddistinguerà per modalità che, introducendo anche meccanismi innovativi, assicurino selettività, misurabilità dei risultati, sostenibilità, capacità di attrarre risorse esterne e partecipazione attiva della Fondazione. Con un simile approccio, la Fondazione potrà impegnarsi prioritariamente su pochi progetti rilevanti che si inseriscano all'interno della programmazione territoriale (incluso, se del caso, anche qualche iniziativa a livello nazionale e internazionale), ma potrà anche sperimentare e sperimentarsi su iniziative di piccolo taglio, privilegiando nicchie di intervento originali e innovative.

Una valenza strategica importante potrà essere assunta, infine, dalle reti nazionali ed internazionali (ad es. ACRI, EFC) che, attraverso una partecipazione sempre più pro-attiva potranno rappresentare un prezioso supporto per la progettazione, la costruzione di partenariati e l'attrazione di risorse per sviluppare iniziative congiunte ed attività condivise. A tale scopo potrà essere anche condotta un'attenta attività ricognitiva sugli enti partecipati e sulla ridefinizione strategica delle varie posizioni.

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

Nel rinnovato impianto organizzativo, oltre alle tradizionali **Erogazioni e Progetti Propri** (che si traducono nel Sostegno a progetti presentati e realizzati da soggetti terzi pubblici o privati no profit, oltre ad interventi ideati e realizzati direttamente o mediante collaborazioni dalla stessa Fondazione nell'ambito dei settori ammessi, in continuità con la logica di sostenibilità degli stessi già adottata in passato), è stata introdotta la nuova funzione **Progetti Territoriali**, caratterizzati dall'erogazione diretta di servizi di supporto, consulenza, affiancamento, formazione ed eventualmente di contributi monetari, a favore di soggetti esterni, su richiesta degli stessi, o per iniziativa della Fondazione.

Il livello delle nuove erogazioni dovrà essere stabilito annualmente in funzione dell'andamento della gestione del patrimonio garantendo, in ogni caso, la sostenibilità dei progetti già avviati.

Oltre alle eventuali risorse derivanti dalla gestione reddituale, sono disponibili per nuove assegnazioni risorse pari a circa €mln. 3,7, derivanti dall'Avanzo di esercizio residuo del 2013 nonché il Fondo di Stabilizzazione delle Erogazioni (destinato ad integrare la nuova attività erogativa negli anni di bassa o assente redditività), al netto dell'eventuale incremento delle revoche di contributi pregressi dell'esercizio che , presenta un saldo prossimo a €mln. 27,9.

La liquidazione graduale su un orizzonte pluriennale, dei contributi assegnati negli anni passati (impegni residui per circa €mln. 34), pesa in maniera strutturale sull'avvio di nuova progettazione e conseguente erogazione.

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. A tale scopo risulterà fondamentale l'intensificazione dell'attuale networking dell'Ente, anche attraverso un percorso condiviso con l'attività di comunicazione, nonché con tutte le altre funzioni della Fondazione.

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

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

#### **4. La gestione del patrimonio**

L'attivo finanziario della Fondazione al 30 giugno 2015 è composto:

- dalle disponibilità liquide che, nell'ambito del nuovo processo di asset allocation, dovranno essere utilizzate per far fronte agli impegni di tesoreria e per attivare eventuali nuovi investimenti;
- da una componente di investimenti in strumenti finanziari di tipo passivo e conti correnti diretti a replicare il benchmark di riferimento per circa €mln. 120;
- da una componente di investimenti affidati all'esterno secondo le modalità di gestione attiva rispetto al benchmark di riferimento per circa €mln. 240;
- da un gruppo rilevante di asset di natura strategica (inclusi i fondi di Private Equity) per circa €mln. 89;
- dalla partecipazione nella Banca MPS, la cui incidenza sulla totalità dell'attivo risulta ora pari al 16% circa per un controvalore di €mln. 99,6.

Il patrimonio liquido investito tra gestione attiva e passiva, nel rispetto di quanto previsto dal citato protocollo ACRI-MEF, è pari a circa €mln. 360 (circa il 57% dell'attivo complessivo). L'attivo complessivo della Fondazione, includendo le partecipazioni in strumentali e Fondazione con il Sud, i crediti ed i beni mobili ed immobili è pari al 30 giugno 2015 a circa €mln. 635.

Il quadro attuale di riferimento risulta caratterizzato da tassi di interesse dell'area Euro prossimi allo zero, con prospettive di rimanere tali ancora per molto tempo. I timidi segnali di ripresa economica dell'area Euro sono fortemente condizionati dagli effetti dell'assestamento in atto in altre aree economiche che hanno sperimentato fasi di forte crescita, con Cina e Stati Uniti *in primis*. L'analisi della congiuntura in atto, in considerazione anche della tendenza ribassista dei prezzi delle materie prime e dell'andamento del prezzo del petrolio in forte calo, se da un lato dovrebbe consentire una ripresa del sistema economico Europeo (favorita anche dalla svalutazione competitiva dell'Euro rispetto alle altre principali divise), dall'altro lascia il dubbio che possa concretizzarsi un indebolimento delle altre importanti aree economiche del pianeta che, in tal caso, potrebbero far mancare il loro sostegno alla prosecuzione della ripresa economica globale. In tale contesto di forte incertezza è presumibile che i tassi dell'area Euro restino sui livelli minimi fatti registrare nell'ultimo anno ancora per molto tempo; si dovrebbe inoltre assistere ad una dilazione nell'esecuzione del programma di rialzo dei tassi di interesse che dovrebbe interessare l'economia statunitense, ad azioni di sostegno alle economie che stanno assestando i loro fondamentali economici e ad un riaggiustamento al rialzo del prezzo del petrolio. I tassi di interesse dell'area Euro, attualmente negativi sulle scadenze fino a tre mesi e prossimi allo zero per le scadenze entro l'anno, dovrebbero quindi confermarsi tali per buona parte del prossimo biennio, con forti impatti sulle operazioni di tesoreria degli attori dell'area. Il comparto obbligazionario globale dovrebbe continuare a presentare, in coerenza con quanto fatto registrare nell'ultimo biennio, rendimenti prossimi ai minimi storici ed il mercato azionario globale dovrebbe far registrare una tendenza al rialzo, che però sarà verosimilmente caratterizzata da fasi di forte volatilità, dove il timing di intervento ed il momento specifico di valutazione degli investimenti avrà un impatto non trascurabile sulla determinazione delle performance registrate. In questo scenario assumono un'importante funzione stabilizzatrice dei flussi erogativi le risorse accantonate (residuo Avanzo 2013 e Fondo Stabilizzazione) citate in precedenza.

Occorrerà, quindi, monitorare costantemente la composizione del patrimonio complessivo della Fondazione, valutando le aree di possibile intervento dirette a cogliere eventuali opportunità di

investimento e disinvestimento che dovessero prospettarsi, sia in coerenza con l'evoluzione dei contesti economici di riferimento e, quindi, dell'andamento dei mercati, sia in funzione della più ampia strategia di azione istituzionale della Fondazione.

Si valuterà l'opportunità di attivare la possibile adozione di scelte tattiche nell'ambito della gestione attraverso strumenti di investimento di tipo passivo e, in coerenza con le normative vigenti e con i criteri fissati dal protocollo ACRI/MEF, l'adozione di eventuali strategie di enhancement, finalizzate ad accrescere e rendere più efficiente la redditività del portafoglio.

In tale ambito, la funzione di risk management continuerà nelle attività di monitoraggio del rischio/rendimento del patrimonio liquido della Fondazione.

La definizione delle linee guida della gestione patrimoniale e della politica della gestione delle partecipazioni e degli altri investimenti deve essere legata necessariamente ad una valutazione omogenea e efficiente ponendosi come prospettiva generale lo sviluppo del territorio e il legame con lo stesso.

Dovranno essere prese in considerazione tutte le possibili ipotesi per creare valore aggiunto in linea con i nuovi obiettivi e le strategie poste in essere dalla Fondazione comprese strategie di razionalizzazione e ottimizzazione delle partecipazioni in essere.

Si valuteranno eventuali investimenti cosiddetti mission oriented, che operando nei settori di intervento strategico, pur dovendo costituire una porzione marginale del patrimonio della fondazione, contribuiranno allo sviluppo del territorio e dei settori economici oggetto dell'intervento e saranno potenziali produttori di redditività adeguata, seppur differita.

L'investimento strategico nella Conferitaria andrà costantemente monitorato in relazione ai flussi reddituali attesi e in vista delle potenziali operazioni future. Fermo rimane l'obiettivo di perseguire il mantenimento del legame tra la Conferitaria e il territorio senese fondandolo sulla necessità di conservare la dotazione patrimoniale della Fondazione e assicurare un'adeguata redditività, nell'interesse del territorio.

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

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

In un percorso teso a costruire e strutturare gradualmente nel prossimo triennio un efficiente ed adeguato processo degli investimenti in linea con gli assunti sopra esposti, la Deputazione Amministratrice definirà annualmente, nei Documenti Programmatici Previsionali, il profilo di

rischio/rendimento adeguato per l'Ente, con particolare riferimento agli investimenti del patrimonio liquido.

## **5. La Rendicontazione Sociale**

Coerentemente con l'adozione di quel metodo partecipativo a cui è stato fatto riferimento in altra sezione del presente Documento, obiettivo strategico della Fondazione sarà quello di rispondere in maniera fattuale e pragmatica agli Stakeholder con modalità innovative di comunicazione e divulgazione degli obiettivi perseguiti e dei risultati raggiunti, tenendo conto dei migliori standard per la redazione del Bilancio di Missione. La prospettiva sarà quella di tenere in considerazione il punto di vista di tutte le categorie di Stakeholder (interni ed esterni) coinvolti o interessati alla o dalla complessiva attività dell'Ente, tanto con riferimento alla sua attività istituzionale (attraverso lo sviluppo progressivo di strumenti di valutazione in itinere ed ex post), che al suo complessivo operato.

## **6. La Comunicazione**

Il percorso intrapreso dalla Fondazione non potrà prescindere dall'intensificazione e dal consolidamento della comunicazione e delle relazioni esterne per riposizionare il ruolo dell'ente che da grantmaking assume una funzione di supporto e compartecipazione a progettualità di comune interesse con le altre istituzioni del territorio, nell'ottica, comunque, di mantenere "vivo" e riportare costantemente all'attenzione della comunità il valore aggiunto che la Fondazione ha creato nel corso degli anni attraverso la sua attività istituzionale.

Saranno intensificate e consolidate le attività di comunicazione e di relazioni esterne per riposizionare la percezione del nuovo ruolo dell'ente. Si utilizzeranno tutti i canali a disposizione, compresi internet e social media, al fine di rilanciare la comunicazione della Fondazione, con particolare attenzione anche agli asset di cui l'Ente è già parte attiva: progetti propri, partecipate, progetti di terzi ancora in corso, per poi diffondere la percezione del ruolo della Fondazione quale soggetto coordinatore di nuove progettualità. A tale scopo non sarà tralasciata la partecipazione ad iniziative di terzi soggetti negli ambiti dei settori di interesse, anche al fine di cogliere opportunità di collaborazione e innovazione.

Ulteriore elemento di attenzione sarà costituito dallo sviluppo degli eventi istituzionali che contraddistinguono già l'immagine dell'Ente, creando occasioni di visibilità anche all'interno di contenitori già consolidati, ovvero ricorrendo alla realizzazione di "eventi negli eventi". Saranno poi pianificati e organizzati in sede eventi di richiamo locale, nazionale o internazionale (eventualmente da "esportare" in altri contesti), ed attività finalizzate alla valorizzazione, condivisione e maggiore fruibilità del patrimonio artistico della Fondazione, che con un limitato impegno economico potranno contribuire al complessivo rilancio. In proposito, assume un ruolo fondamentale la collaborazione con Vernice Progetti Culturali, che già svolge un ruolo attivo nell'organizzazione di eventi sia per la Fondazione che per i progetti propri.

In merito alla comunicazione interna si agevolerà lo scambio di informazioni tra le diverse aree decisionali e funzionali dell'Ente, per sviluppare sistemi di valori condivisi, coinvolgere e motivare il personale, al fine di facilitare l'operatività interna e diffondere la conoscenza delle attività che valorizzano l'immagine della Fondazione all'esterno.



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

A seguito della ristrutturazione organizzativa effettuata e degli importanti risultati raggiunti in termini di riduzione dei costi, occorrerà continuare nella messa a punto di azioni tese a valutare e valorizzare le professionalità interne, in totale coerenza con gli indirizzi strategici sopra delineati. La struttura organizzativa dovrà quindi sempre essere caratterizzata da un'elevata flessibilità e dinamismo, una forte interazione e coordinamento tra le varie unità organizzative, un clima e un'identità fortemente orientati alla missione istituzionale e dallo sviluppo di un percorso formativo continuo e adeguato rispetto agli obiettivi richiesti ai dipendenti.