



FMPS

Fondazione Monte dei Paschi di Siena

Documento Programmatico Previsionale (DPP) 2019

Sommario

Premessa	3
1. Attività istituzionale	3
<i>1.1 Ascolto e dialogo con il Territorio</i>	3
<i>1.2 Modalità ed ambiti di intervento</i>	3
<i>1.3 Risorse destinate ad attività istituzionali</i>	14
2. Gestione del patrimonio	14
3. Rendicontazione e comunicazione.....	16
4. Efficienza economica, organizzazione e contenzioso.....	17

Premessa

Con il presente Documento, redatto sulla base del [Documento di Programmazione Strategica Pluriennale \(DPSP\) 2019-2021](#) ai sensi delle attuali norme regolamentari, la Deputazione Amministratrice propone le linee attuative per l'esercizio 2019. Si rimanda pertanto al DPSP 2019-2021 per quanto riguarda la Missione e la declinazione degli indirizzi strategici che costituiscono la visione e il perimetro nel quale il Documento annuale si articola.

1. Attività istituzionale

1.1 Ascolto e dialogo con il Territorio

Data la visione della Fondazione che, in virtù della sua terzietà, si pone quale “**luogo di raccordo**” e soggetto promotore di relazioni sociali, si proseguirà nell'implementazione di un **metodo partecipativo** che utilizzi gli strumenti più adeguati a costruire e consolidare uno *stakeholder engagement* di qualità.

Saranno organizzati, analogamente all'anno precedente, specifici **tavoli di coprogettazione** e momenti di condivisione di idee (Dopo di Noi, Agrifood e tutela delle risorse naturali, Terzo Settore e Cooperazione Sociale, Trasferimento Tecnologico, ...), nell'ottica di sviluppo delle fasi di pianificazione operativa, di implementazione delle linee di azione, nonché di rendicontazione verso la collettività.

Questa forma di dialogo strutturato sarà affiancata da una modalità di analisi del territorio più puntuale, tecnica ed esecutiva, partendo da approfondimenti e studi tematici, condotti dalla struttura con il supporto anche di operatori esperti di settore. Sentiamo la necessità di delineare scenari e strategie di medio lungo periodo, estese simbolicamente al 2030, e per questo pensiamo di promuovere una riflessione approfondita sul futuro del nostro territorio che – accanto ad informazioni che rappresentino puntualmente la realtà e le tendenze locali – coinvolgano Istituzioni e corpi intermedi in una valutazione sulle dinamiche di medio e lungo termine.

1.2 Modalità ed ambiti di intervento

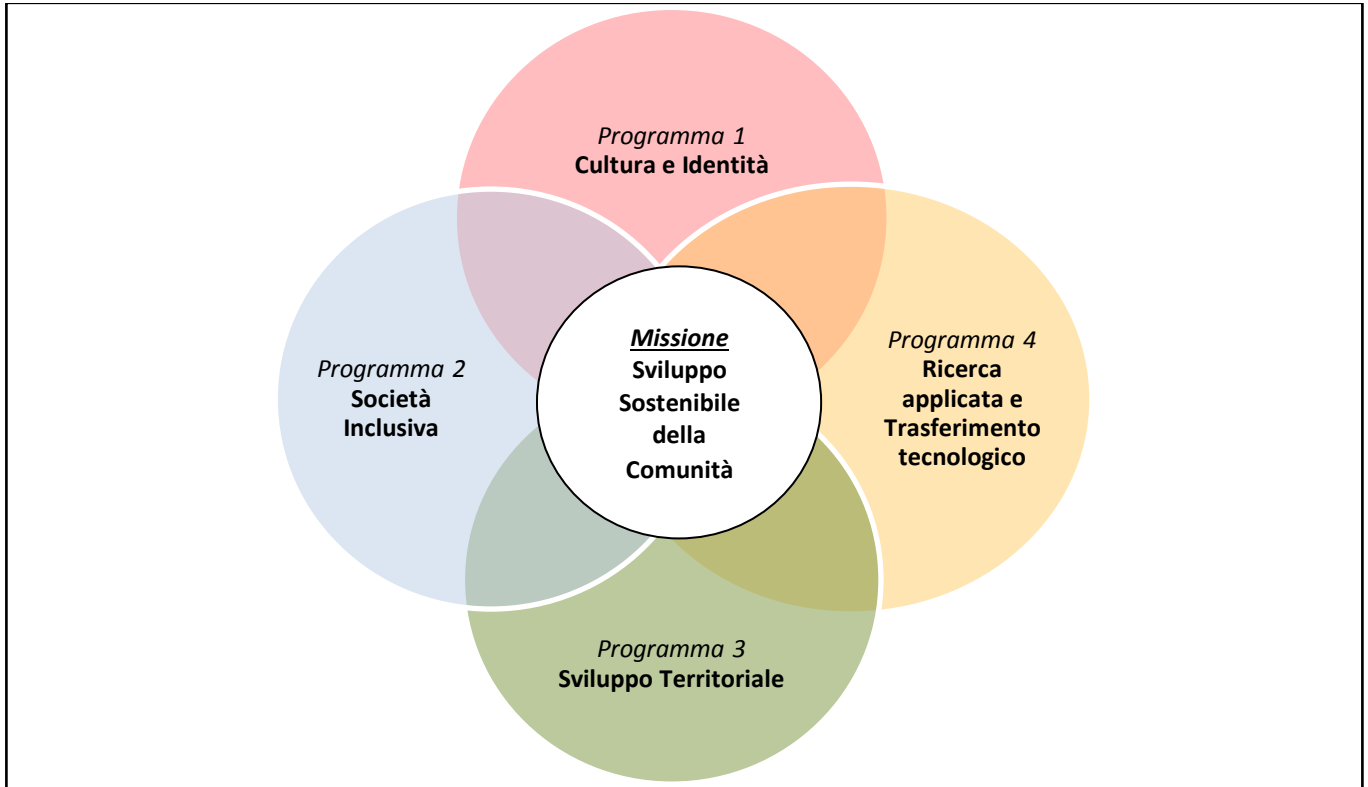
Programmi

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

- Programma 1: Valorizzare il patrimonio culturale e identitario della comunità;
- Programma 2: Promuovere la sicurezza sociale e il benessere personale per una società inclusiva;

- Programma 3: Promuovere lo sviluppo del territorio attraverso modelli sostenibili di produzione e consumo;
- Programma 4: Sostenere la ricerca applicata e il trasferimento tecnologico.

Attività istituzionale della Fondazione: approccio integrato per Programmi



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

Criteri

Fermi restando i principi generali enunciati nel DPSP, l'attività istituzionale dovrà contraddistinguersi per modalità che, introducendo anche meccanismi innovativi, assicurino selettività, misurabilità dei risultati, sostenibilità, capacità di attrarre risorse esterne e partecipazione attiva della Fondazione a tutte le fasi del processo, sostenendo interventi che abbiano un perimetro ben definito in termini di risorse e obiettivi.

In linea con tale impostazione saranno da privilegiare interventi che valorizzino le potenzialità aggreganti dell'Ente, che siano capaci di rispondere ai bisogni del territorio e auspicabilmente in grado di innescare un moltiplicatore di valore attraendo risorse esterne. A tale scopo saranno da ricercare e sviluppare partenariati ed alleanze nazionali ed internazionali con soggetti di primaria importanza nei settori di intervento della Fondazione, oltre a rafforzare la presenza e la partecipazione alle reti relazionali esistenti (ad es. ACRI ed EFC).

Al contempo la Fondazione dovrà prioritariamente concentrare le proprie risorse su progetti rilevanti che, in sintonia con la programmazione territoriale (inserendo alcune iniziative a carattere nazionale ed internazionale), riescano ad incidere in modo significativo e durevole sul territorio medesimo, valorizzando, per quanto possibile, gli investimenti materiali e immateriali realizzati negli anni scorsi.

Strumenti

Ogni programma dovrà essere gestito e sviluppato attraverso un'ottimale integrazione di tutti gli strumenti operativi attualmente disponibili (progetti di terzi ed interventi diretti) garantendo la **migliore combinazione delle risorse finanziarie, strumentali e professionali** da conferire. In tale ambito, gli strumenti dei bandi tematici, degli avvisi e dei tavoli di coprogettazione – coniugati con possibili altre modalità innovative – costituiscono un importante stimolo sia alla lettura dei bisogni del territorio che all'emersione delle progettualità, oltre che una leva per identificare soluzioni e *partner* da ricomporre in un disegno unitario a livello di programma.

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

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

In coerenza con suddetta impostazione, di seguito si descrivono brevemente i Programmi e le relative azioni che saranno portate avanti nel corso dell'esercizio. Azioni composte, oltre che dalle attività consolidate o già avviate, anche da alcuni nuovi interventi da implementare – ove possibile – durante l'anno con gli strumenti ed i criteri sopra indicati, e da sviluppare comunque attraverso la realizzazione dei relativi *masterplan* di progetto.

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

Azione 1: Alta formazione musicale come volano di crescita

L'Accademia Musicale Chigiana ha conseguito risultati concreti tra cui il potenziamento dei corsi estivi e l'ampliamento della programmazione concertistica sempre più a servizio dei percorsi di alta formazione, l'apertura al territorio anche con attività di *audience development*, la progressiva messa a reddito del proprio patrimonio immobiliare, la revisione dell'area comunicazione/*marketing* e l'attivazione di un crescente *network* di relazioni concretizzatosi con *partnership* progettuali e attività di raccolta fondi. Prossimi obiettivi, esplicitati nel Piano strategico 2019-2021 della Chigiana, saranno l'ulteriore sviluppo di attività didattiche economicamente sostenibili, la valorizzazione del patrimonio immobiliare e mobiliare disponibile, l'ulteriore diversificazione delle fonti di entrata, con un progressivo rafforzamento del modello di *fund raising*. In tale contesto la Fondazione conferma il proprio sostegno (finanziario e professionale) all'Accademia.

All'interno di tale azione, si mirerà inoltre a mettere sempre più a sistema le risorse (allievi, competenze, strutture, relazioni, ecc..) presenti all'interno del Polo Musicale Senese – inteso come *network* composto dalla stessa Chigiana, dall'Istituto Rinaldo Franci, da Siena Jazz, dal Comune di Siena e Fondazione Mps – per valorizzare Siena come Città dell'Alta formazione musicale.

Azione 2: Patrimonio culturale del Territorio

Si pone rinnovata attenzione al complesso del **Santa Maria della Scala** con interventi che prevedano un ruolo attivo dell'Ente da individuare attraverso un confronto partecipato, come nel caso del supporto fornito al progetto – ancora in corso di realizzazione – della sala convegni e dello spazio per l'espressività umana; interventi mirati ed economicamente sostenibili, in grado di contribuire ad un complessivo progetto di valorizzazione della struttura quale attrattore di risorse e nodo centrale per lo sviluppo sia culturale che economico del territorio.

In coerenza con un indirizzo strategico volto all'apertura della Fondazione alla Comunità, anche in termini di spazi fisici e virtuali, proseguiranno le attività e iniziative tese a valorizzare le collezioni di opere d'arte e Palazzo Sansedoni.

Per la valorizzazione del Palazzo del Capitano, sarà data continuità all'attività di coprogettazione di un **Community Hub**, che mira a riconnettere il tessuto sociale cittadino e ad innescare processi di coesione, attraverso contaminazioni e sperimentazioni, prevedendo l'allestimento di uno spazio comune ove coinvolgere gli operatori del Terzo Settore.

Oltre alla collaborazione con il *Summer Camp* Internazionale a **Casa Giubileo** verrà rifinanziata l'iniziativa **Siena Città Aperta** in *partnership* con il Comune di Siena, l'Università di Siena.

Saranno attivati strumenti erogativi volti a:

- promuovere la conoscenza, fruizione e valorizzazione del **patrimonio tangibile e intangibile** della nostra comunità di riferimento e l'internazionalizzazione del territorio

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

attraverso meccanismi di contaminazione tra tradizione e nuove chiavi interpretative o narrative, partendo dall'esperienza maturata con il **Bando PATRIMONInMovimento** a sostegno di progetti di residenza artistica;

- favorire lo sviluppo di progettualità sperimentali tese alla valorizzazione di **beni identitari**, mediante la loro comprensione e conoscenza a favore delle giovani e future generazioni - così come positivamente intrapreso con il **Bando SIENAindivenire** nel biennio 2017/2018 - mediante attività culturali che stimolino la diversità culturale, il dialogo interculturale e la coesione sociale, lo sviluppo di imprese culturali.

La prospettiva di valorizzare il patrimonio storico e culturale del nostro territorio passa anche attraverso l'alimentazione del rapporto diretto con le **Contrade del Palio** di Siena nell'ottica di una strategica valorizzazione del loro patrimonio umano, sociale, culturale e museale.

Vernice Progetti Culturali promuoverà 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 con l'Accademia Chigiana sia in relazione alla valorizzazione dei rispettivi patrimoni artistici, che alla progettazione, comunicazione e realizzazione di iniziative di natura istituzionale, inclusi gli interventi diretti.

In relazione alla **Fondazione Musei Senesi**, la Fondazione Mps valuterà il proprio supporto all'Ente sulla base di un *masterplan* condiviso e di iniziative progettuali specifiche che vedano anche l'intervento di sostegno degli enti pubblici deputati ed una prospettiva di auto sostenibilità.

Programma 2. SOCIETÀ INCLUSIVA

Promuovere la sicurezza sociale e il benessere della persona

Azione 1: Autonomia e benessere della persona

Fin dal 2016 il Tavolo di coprogettazione del **Durante e Dopo di Noi**, ha approvato il progetto triennale “Oggi è Domani”, che prevede attività - nell’ambito di un articolato partenariato strategico - tese a sviluppare:

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

L’azione della Fondazione potrà ampliarsi anche con misure rivolte ai **minori**, attraverso interventi di contrasto alla **povertà educativa** (valorizzando i nuovi strumenti disponibili e i possibili luoghi e soggetti della formazione) e di promozione di un adeguato contesto familiare. Assume quindi una rilevanza centrale l’iniziativa in cofinanziamento con l’Impresa Sociale Con i Bambini, che si svilupperà nel corso del prossimo triennio per un volume di risorse di 600.000 euro complessivi (di cui la metà cofinanziata da Con i Bambini). In tale comparto saranno inoltre studiate modalità di sostegno alle **famiglie** attraverso esperienze educative che, in modo complementare all’istruzione scolastica, siano in grado di sviluppare nei ragazzi un’adeguata “formazione permanente” (anche tramite esperienze di dopo-scuola, campi solari, etc).

Si analizzeranno inoltre i temi legati al cosiddetto “*welfare* aziendale”, come sistema di protezione e tutela sociale per una futura valutazione sull’eventuale attivazione dei relativi servizi.

Saranno poi approfondite eventuali misure a favore delle **persone anziane**, anche dando continuità al **Bando sulla mobilità solidale** e i servizi di prossimità, con modalità da valutare anche in accordo con i soggetti più attivi nel comparto (servizi sociali, coordinamenti, Consulta del Volontariato).

Il piano delle relazioni sociali assume evidentemente una valenza capitale per il pieno sviluppo della persona. A questo proposito, il **teatro sociale** rappresenta una nicchia di intervento originale e potenzialmente efficace per il recupero di dinamiche relazionali in contesti di svantaggio sociale. In questo comparto, la Fondazione ha assunto un ruolo di promozione e coordinamento territoriale, attraverso progettualità differenziate (per *target* e volumi di intervento) cui sarà data continuità nel corso del 2019.

Sul fronte del fenomeno migratorio e dei suoi riflessi in tema di accoglienza e integrazione socio-culturale, la Fondazione conferma la propria partecipazione alla quarta fase di attuazione dell’iniziativa “*Never Alone, Per un domani possibile*” dedicata ai **Minori Stranieri Non Accompagnati**, che vede la collaborazione di un gruppo di nove fondazioni italiane¹, sei europee ed il supporto di *EPIM, European Programme for Integration and Migration*, per realizzare un

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

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

intervento volto a sostenere i minori stranieri non accompagnati che arrivano in Europa e contribuire a garantire il loro benessere e la loro inclusione, attraverso progetti pluriennali.

Azione 2: Impegno civile e promozione del Terzo Settore

La Fondazione sosterrà iniziative che favoriscano un contesto favorevole allo sviluppo del Volontariato e dell'impegno civile. A questo proposito continuerà a muoversi su piani e con strumenti di intervento articolati sui temi:

- dell'Alternanza Scuola-Lavoro: il **Bando VOLver** (giunto nel 2018 alla sua seconda edizione) sarà monitorato, per valutare l'opportunità e le modalità di una riproposizione della misura nel corso dell'esercizio 2019;
- del volontariato accademico: il progetto *Volunteering Academy*, attivato nel 2017 in partenariato con Università di Siena, CeSVoT e Consulta del Volontariato, dovrà essere promosso in maniera sempre più efficace.

Saranno valutate azioni volte a rispondere ai **bisogni condivisi** propri degli enti del Terzo Settore anche in ottica di razionalizzazione delle attività, favorendo, ove possibile, sia processi di gestione unitaria o coordinata delle risorse delle diverse categorie di soggetti attivi, sia percorsi di innovazione, sperimentazione e crescita delle capacità produttive nel settore della cooperazione sociale.

Per potenziare la sostenibilità finanziaria del Terzo Settore, incrementando le capacità di raccolta fondi e mobilitazione di risorse da parte delle relative organizzazioni, sarà infine monitorata – in stretta collaborazione con la Consulta del Volontariato – l'azione formativa in ambito di *crowdfunding* e *digital fundraising* avviata nel 2018 con il progetto *Let's Crowd!*. Sulla base dei risultati ottenuti si valuterà se e come dare seguito all'iniziativa.

Programma 3. SVILUPPO DEL TERRITORIO *Promuovere modelli sostenibili di produzione e consumo*

Azione 1: Stili di vita e consumi consapevoli

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

Appare quindi imprescindibile focalizzarsi sull'ambito educativo per le future generazioni dando continuità al progetto di cittadinanza globale **sCOOL FOOD**, che - dopo il primo anno pilota, il successivo ampliamento della platea dei beneficiari e dell'area geografica - può essere replicato fino a farne un vero e proprio "modello". Nell'anno scolastico 2018-2019 il percorso educativo si è rivolto agli studenti delle scuole primarie (3°, 4° e 5°) e secondarie (1° medie) nelle province di Siena, Arezzo e Grosseto, selezionate attraverso un bando, ed ha mantenuto la continuità didattica con cadenza settimanale al fine di promuovere l'utilizzo di approcci didattici innovativi sui temi legati agli stili di vita, al cibo, all'ambiente, alla sostenibilità, al consumo consapevole ed all'agricoltura. L'approccio operativo si è focalizzato su formazione di formatori, tutoraggio alle scuole (maestri di sCOOL FOOD), sostegno economico e *kit*/materiali didattici nell'ottica di investire, in termini di sostenibilità, sul sistema scolastico nazionale. Gli sviluppi del progetto prevedono una implementazione delle tematiche progettuali, un ulteriore ampliamento della platea dei beneficiari (scuola primaria 1° e 2°) ed un maggiore impatto territoriale.

La valorizzazione e conoscenza del territorio prevede il rafforzamento dell'**Alleanza Territoriale Carbon Neutrality Siena** - promossa dalla Fondazione e che annovera tra i propri membri anche l'Università di Siena, la Provincia e il Comune di Siena, la Regione Toscana - che ha l'obiettivo di valorizzare l'esperienza di *Siena Carbon Free*, progetto avente ad oggetto le attività di misurazione, monitoraggio e certificazione delle emissioni e degli assorbimenti di carbonio nel territorio. L'Alleanza opererà al fine di rendere l'intervento il più possibile conosciuto, partecipato e condiviso dalla società civile e di promuovere attività coerenti con le azioni finalizzate a combattere - partendo dal livello locale - il cambiamento climatico ed i suoi effetti, coinvolgendo anche soggetti privati in grado di apportare ulteriori contributi sia dal punto di vista economico che delle competenze ed esperienze maturate nel settore.

Si ricorda inoltre il progetto **eMergy: indicatori di sostenibilità**. L'intervento, di durata biennale, prevede la sperimentazione di un indicatore solare, basato sul concetto di *emergy*, presso un gruppo di aziende agricole selezionate su un paniere di beni tipici del territorio al fine di sviluppare macro indicatori ed etichettature di sostenibilità dei prodotti alimentari e creare un'informazione evoluta a beneficio di produttori e consumatori.

Azione 2: Innovazione ed eccellenze del territorio

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

In questo ambito occorre tenere conto della necessità che un territorio dotato di grandi eccellenze produttive, oltre a mantenere un elevato livello di qualità, riesca ad agganciare le opportunità

offerte dallo sviluppo tecnologico (collegato ad esempio al digitale, alla robotica e alle bioscienze) che stanno radicalmente trasformando il mondo della produzione, della trasformazione e della commercializzazione dei prodotti agro-alimentari.

Saranno quindi approfondite modalità di intervento tese a promuovere un ecosistema territoriale che favorisca processi di innovazione basati sulla conoscenza. Le azioni portate avanti nell'ambito del presente programma sono, per quanto possibile, integrate con il Programma 4 relativo al sostegno della ricerca e del trasferimento tecnologico; con particolare attenzione saranno valutati interventi trasversali capaci di incidere in modo significativo e sostenibile sul sistema agroalimentare rispondendo alle principali istanze del settore (es. gestione efficiente delle risorse idriche, monitoraggio delle infrastrutture di rete, etc...).

La recente costituzione del tavolo di coprogettazione sull'agroalimentare, che si prefigge la promozione di azioni volte a migliorare la sostenibilità e la competitività del settore agroalimentare della provincia di Siena attraverso la sperimentazione di progetti innovativi quale volano di sviluppo territoriale, stimolerà l'individuazione di modalità condivise di intervento coinvolgendo tutti i principali *stakeholder* ad iniziare dal mondo produttivo e dai luoghi della ricerca e dell'innovazione.

Infine l'asse di intervento sulle tematiche giovanili, in continuità con quanto fatto nel corrente anno, opererà sul filone dell'**occupabilità** e della **formazione professionalizzante (Bando IKIGAI)** mediante strumenti erogativi emanati con il patrocinio della Regione Toscana e la collaborazione della CCIAA.

Programma 4. RICERCA E TRASFERIMENTO TECNOLOGICO

Sostenere la ricerca e il trasferimento tecnologico

Azione 1: Polo delle Scienze della Vita

La **Fondazione Toscana Life Sciences (FTLS)** ha indicato tra gli obiettivi del Piano Strategico 2019-2021 l'incremento della capacità attrattiva (attraverso localizzazione di progetti innovativi, sviluppo dei servizi conto terzi, consolidamento della rete di relazioni tra i soggetti presenti sul territorio), il supporto allo sviluppo ed al radicamento territoriale delle realtà incubate, la stabilizzazione ed il miglioramento del quadro economico/finanziario, l'accrescimento del ruolo regionale dell'Ente.

Il sostegno finanziario della Fondazione a FTLS proseguirà riconoscendo il ruolo di soggetto di riferimento nel panorama regionale nel supporto all'attività di ricerca nel campo delle scienze della vita e nello sviluppo di progetti dalla ricerca di base all'applicazione industriale.

La Fondazione avrà inoltre un ruolo attivo sia nell'impostazione strategica delle attività di FTLS e dello sviluppo delle collaborazioni a livello locale e nazionale, sia nella condivisione di indirizzi programmatici pluriennali con la Regione Toscana per il rafforzamento e la valorizzazione del Polo Senese delle Scienze della Vita.

Sarà approfondita la possibilità di realizzare nuove iniziative, scientifiche e divulgative, che consolidino la riconoscibilità di Siena come territorio strategico nell'ambito delle scienze della vita e dei vaccini.

All'interno del settore, la società **Biofund srl** – strumentale della Fondazione per il *seed capital* biotecnologico – oltre a proseguire le attività di tutela del patrimonio e di valorizzazione delle attuali partecipazioni detenute, approfondirà le opportunità di diversificazione della missione, intervenendo, in sinergia con la Fondazione e in collegamento con i programmi della stessa, quale strumento di supporto all'autoimprenditorialità. La prospettiva di sviluppo strategico rimane principalmente legata alla valorizzazione degli *asset* societari nell'ottica della salvaguardia patrimoniale, prevedendo comunque eventuali forme di rafforzamento ove necessarie.

Azione 2: Misure per il trasferimento tecnologico in altri comparti d'interesse per l'economia del territorio

In collegamento con gli Atenei a partire da quelli senesi, saranno individuati – in contiguità con gli altri programmi – interventi tesi a **promuovere il trasferimento tecnologico** con specifiche misure (es. borse di studio, assegni di ricerca e borse di dottorato) che vedano il concorso di aziende e istituzioni locali e che favoriscano la brevettazione, l'innovazione di prodotto e di processo, la creazione di nuove imprese e l'occupabilità.

Eventuali interventi potranno essere valutati all'interno delle seguenti aree tematiche:

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

Metodologicamente l'approccio da adottare al fine di favorire il trasferimento tecnologico dovrà

Programma 4. RICERCA E TRASFERIMENTO TECNOLOGICO

Sostenere la ricerca e il trasferimento tecnologico

tendere il più possibile ad essere *multistakeholders*, agevolando la costituzione di *partnership* miste – pubbliche, filantropiche, accademiche, private – con effettive ricadute produttive, al fine di fornire elementi di innovazione nelle scienze e nelle tecnologie in aree chiave del territorio.

Saranno oggetto di approfondimento ambiti d'innovazione trasversali in grado di coniugare il trasferimento tecnologico con altre iniziative messe in campo dalla Fondazione; nello specifico il Bando *IKIGAI* (cfr. Programma 3) potrà estendersi al finanziamento di attività di ricerca/alta formazione orientate a favorire percorsi di innovazione all'interno del tessuto produttivo locale.

La Fondazione sarà comunque aperta a valutare, all'interno dei suddetti Programmi, ulteriori iniziative ed opportunità di collaborazione che potranno profilarsi nel corso dell'anno, anche a partire dai tavoli di lavoro avviati, nel rispetto, ovviamente, degli indirizzi strategici forniti dalla Deputazione Generale con il DPSP.

1.3 Risorse destinate ad attività istituzionali

A fronte delle attività sopra descritte - in linea con le indicazioni del DPSP - viene individuato per il 2019 un *target* massimo per le nuove erogazioni pari all'1% con riferimento al patrimonio netto contabile risultante dal bilancio dell'esercizio precedente, stimabile ad oggi in 4,3 € milioni. Tale fabbisogno troverà idonea copertura nell'eventuale Avanzo residuo del 2018 oltre che nelle disponibilità rivenienti dagli avanzi di esercizio passati e dalle revoche effettuate. Qualora le risorse suddette non dovessero essere sufficienti al raggiungimento del *target* suddetto potrà essere utilizzato il Fondo di Stabilizzazione delle Erogazioni (che presenta un saldo prossimo a 16,8 €mln.) secondo le modalità indicate dal DPSP.

Nella tabella seguente vengono dettagliati i fabbisogni economici, in €, del 2019:

Programma 1 - Cultura e Identità	1.390.000
<i>Interventi Diretti</i>	<i>1.160.000</i>
Accademia Chigiana	950.000
Vernice Progetti Culturali	70.000
Altri interventi	140.000
<i>Bandi</i>	<i>230.000</i>
Programma 2 - Società Inclusiva	530.000
<i>Interventi Diretti</i>	<i>280.000</i>
Dopo Di Noi	150.000
Altri interventi	130.000
<i>Bandi</i>	<i>250.000</i>
Programma 3 - Sviluppo Territoriale	840.000
<i>Interventi Diretti</i>	<i>350.000</i>
sCOOLFOOD	250.000
Altri interventi	100.000
<i>Bandi</i>	<i>490.000</i>
Programma 4 - Ricerca e Trasferimento	1.070.000
<i>Interventi Diretti</i>	<i>950.000</i>
Fondazione TLS	850.000
Altri interventi	100.000
<i>Bandi</i>	<i>120.000</i>
Altro	470.000
Quote Associative	70.000
Fondo Operatività	70.000
Erogazioni <i>in kind</i>	330.000
TOTALE	4.300.000

2. Gestione del patrimonio

Per un quadro complessivo delle attività e delle passività della Fondazione, aggiornato al 26 agosto 2018 (con un patrimonio netto stimabile pari a circa 429 €mln.), si rinvia ad analoga sezione del DPSP 2019-2021.

A livello di contesto generale, il mercato risulta caratterizzato da tassi di interesse dell'area Euro molto bassi con il *quantitative-easing* che dovrebbe finire nel 2019 e lasciare gli investitori con

prospettive incerte se non presumibilmente negative; vi sono anche gli effetti delle politiche fiscali e commerciali, ovvero con l'imposizione anche di dazi tra le varie aree economiche, che lasciano intuire, per i prossimi mesi, la prosecuzione di una risalita dei tassi ed una diminuzione dei prezzi dei titoli obbligazionari. Il comparto obbligazionario globale presenta valori sostanzialmente di livello basso e con presenza di forte volatilità che ne fa oscillare il valore; il mercato azionario globale dovrebbe far registrare una tendenza di leggera crescita ma che si presume caratterizzata da fasi di volatilità altalenante, dove il *timing* di intervento ed il momento specifico di valutazione degli investimenti avrà un impatto non trascurabile sulla determinazione delle *performance* registrate.

La Fondazione quale investitore di lungo periodo deve quindi 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 e istituzionali legati al recupero ed alla crescita della capacità erogativa dell'Ente; in tal senso saranno da valutare specifici investimenti in grado di generare flussi finanziari annuali e, per quanto possibile, stabili nel tempo. Potrà quindi essere valutata l'adozione di scelte gestionali in coerenza con le normative anche fiscali vigenti e con i criteri fissati dal protocollo ACRI/MEF, attraverso azioni strategiche o tattiche, finalizzate ad accrescere e rendere più efficiente la redditività del portafoglio.

La gestione delle partecipazioni e degli altri investimenti dell'Attivo strategico avrà come obiettivo l'incremento della redditività dello stesso comparto, cercando comunque di mantenere 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 così valutare eventuali investimenti *mission related* (nell'ambito dei settori di intervento rilevanti stabiliti per l'attività istituzionale) con redditività adeguata anche se temporalmente differita per una porzione comunque marginale del patrimonio della Fondazione.

L'investimento strategico nella Conferitaria ha ormai assunto un peso molto marginale sul totale degli investimenti; saranno comunque attentamente valutate le evoluzioni della situazione patrimoniale ed economica della banca.

Per quanto riguarda la società Sansedoni Siena S.p.A. la Fondazione continuerà ad operare al fine di valorizzare la partecipazione, anche attraverso la ricerca di possibili nuovi *partner*, nella prospettiva di tutelare i relativi *asset* che direttamente o indirettamente hanno riflessi sul territorio. L'attuale situazione giuridica della società soggetta ad accordo di ristrutturazione, sarà oggetto di un attento monitoraggio.

Inoltre per quanto attiene al Palazzo del Capitano rimangono ferme le intenzioni di procedere ad una valorizzazione dell'immobile senza escludere l'eventuale cessione.

Nell'ambito dello sviluppo economico del territorio assume per la Fondazione una forte rilevanza strategica la missione della società Fi.Se.S (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 sua capacità di concessione del credito, richiedendo al tempo stesso una redditività coerente con un investimento *mission related*.

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

3. Rendicontazione e comunicazione

Le iniziative di comunicazione e le attività di rendicontazione andranno condotte in modo coordinato, al fine di conferire organicità e riconoscibilità all'azione che la Fondazione svolge sul territorio, anche attraverso modalità innovative di divulgazione degli obiettivi perseguiti e dei risultati raggiunti. A questo proposito assume una rilevanza centrale la possibilità di misurare le attività promosse dalla Fondazione, anche in termini di ricadute economiche e sociali sul territorio. Di questa esigenza si deve tenere conto sin dalla fase di selezione/progettazione degli interventi. Il momento della rendicontazione e della valutazione dei risultati, infatti, è da vedere strettamente collegato - in un processo a ciclo continuo - con l'attività di programmazione dell'Ente, così come illustrato nell'ultimo Bilancio di Missione.

In tal senso il percorso intrapreso ha portato ad armonizzare la rendicontazione dell'attività istituzionale e a implementare un sistema di *reporting* a supporto degli Organi nella fase di monitoraggio e di preparazione dei documenti di programmazione. Su questi temi potrà essere organizzata una giornata di studio nel corso della quale presentare il lavoro svolto dalla Fondazione, insieme alle migliori pratiche di settore.

L'attività di rendicontazione deve essere sempre fortemente supportata dalla comunicazione nell'ottica, comunque, di mantenere "vivo" e riportare costantemente all'attenzione della comunità il valore aggiunto che l'Ente ha creato nel corso degli anni attraverso la sua azione. Inoltre, dovranno essere tenuti in debita considerazione gli aspetti legati alla visibilità e riconoscibilità dei programmi sviluppati e delle diverse azioni e progettualità che li compongono.

A seguito di una calendarizzazione dell'attività istituzionale (in particolare quella legata ai bandi) sempre più sistematizzata e pianificata, si dovrà continuare nell'implementazione di una campagna di sensibilizzazione e comunicazione incisiva e puntuale. Anche le varie fasi di consultazione e ascolto previste del modello partecipativo adottato, dovranno essere valorizzate in termini di comunicazione esterna.

A tal scopo si utilizzeranno tutti i canali a disposizione e adatti al tipo di messaggio da veicolare, comprendendo sia il *web*, la *newsletter*, i *social media* e le possibili integrazioni, dando particolare attenzione agli *asset* di cui l'Ente è già parte attiva. Occorrerà continuare nello sviluppo degli eventi istituzionali e di rappresentanza che contraddistinguono l'immagine dell'Ente, oltre che di eventi di richiamo locale, nazionale o internazionale e di attività finalizzate alla valorizzazione, condivisione e maggiore fruibilità del patrimonio identitario della comunità. In particolare si continuerà a promuovere iniziative tese a valorizzare e promuovere il percorso espositivo di Palazzo Sansedoni e di Palazzo Chigi Saracini. In proposito, assume un ruolo fondamentale la collaborazione con Vernice Progetti Culturali, nella valorizzazione degli spazi museali e nell'organizzazione di eventi e rassegne artistiche della Fondazione.

Adeguate attenzione merita la comunicazione interna per sviluppare sistemi di valori condivisi, coinvolgere e motivare il personale, al fine di facilitare l'operatività e diffondere la conoscenza delle attività che valorizzano l'immagine della Fondazione all'esterno.

4. Efficienza economica, organizzazione e contenzioso

In continuità con gli esercizi precedenti, non sarà trascurata alcuna opportunità per il contenimento dei costi aziendali. Sarà ricercata l'efficienza economica della Fondazione, anche attraverso l'attivazione di sinergie a livello territoriale.

In particolare, per quanto riguarda la riduzione dei costi di funzionamento della struttura, si procederà in linea di continuità con le azioni già intraprese e con il modello operativo adottato, teso a valorizzare le competenze professionali interne nelle fasi di coprogettazione e gestione dei vari progetti istituzionali e nel supporto operativo al territorio di riferimento.

Assumono pertanto rilevanza le erogazioni *in kind* del personale di Fondazione Mps a sostegno di enti beneficiari in base alle esigenze da loro avanzate; in tal senso potranno essere potenziate le attività di formazione nell'ottica sia di fare crescere le professionalità delle risorse umane, sia di rispondere in modo più adeguato alle esigenze degli enti destinatari.

Infine, con riferimento al contenzioso legale in essere, proseguirà la costante attività di monitoraggio e coordinamento dei vari procedimenti ricercando l'ottimizzazione dell'efficacia delle suddette azioni in sede giudiziale e stragiudiziale.