



# FMPS

Fondazione Monte dei Paschi di Siena



**DOCUMENTO  
PROGRAMMATICO  
STRATEGICO  
PLURIENNALE**

**2019-2021**

*20 settembre 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, per quanto in esso previsto.

## IL CONTESTO

---

Il contesto socio-economico del territorio provinciale senese in cui la Fondazione MPS ("Fondazione" o "FMPS") opera prioritariamente è descritto nella documentazione allegata [sub 1](#).

Sul piano interno la Fondazione oggi, dopo i profondi processi di riorganizzazione avvenuti nel corso degli ultimi anni, presenta una situazione di sicurezza, pur dovendo ricercare ancora una fase più dinamica nella gestione del patrimonio che consenta di garantire una adeguata attività erogativa (per un quadro di sintesi delle attuali erogazioni si veda quanto riportato in allegato [sub 2](#)). Intento che perseguirà seguendo i principi generali indicati all'interno della "Carta delle Fondazioni" ed in particolare:

- trasparenza;
- economicità;
- moralità;
- prudenza.



# LA MISSIONE

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 consolida quindi una 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.

È 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 che favorisca dinamiche di rete.*



Nella 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. Si conferma quindi 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.





**DECLINAZIONE  
DEGLI INDIRIZZI  
STRATEGICI**



## 1. OBIETTIVI STRATEGICI E CAPACITÀ EROGATIVA DELL'ENTE

L'obiettivo prioritario – dopo la messa in sicurezza della Fondazione e l'attuale marginalità nella Conferitaria – è quello di esercitare un ruolo incisivo nello sviluppo economico e sociale del territorio di riferimento, attraverso una visione lungimirante che consenta di tracciare percorsi e traiettorie di crescita in un orizzonte di lungo periodo che possano simbolicamente estendersi al 2030.

In questo contesto il recupero e la crescita della capacità erogatoria 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. L'ASSETTO ISTITUZIONALE: LA VIA DELL'AUTOREGOLAMENTAZIONE

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. In questo quadro generale potranno anche inserirsi ulteriori interventi di natura autoregolamentare da parte 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 definire sostanzialmente quattro macro-aree di prioritario intervento per la Fondazione:





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 2018 sono stati condotti incontri tematici, audizioni degli Enti Designanti e Strumentali, interviste strutturate alle Unità Organizzative (*Stakeholder Engagement*) per una preliminare ricognizione dei bisogni del territorio. Tale metodo sarà portato avanti attraverso l'attuazione 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.

In tal senso, si conferma l'attivazione di **tavoli di confronto programmatico**, propedeutici all'eventuale co-progettazione, partendo dai Tavoli Tematici tradizionalmente effettuati, annualmente, nel mese di Settembre su Arte, Welfare e Sviluppo Locale.

A questa forma di dialogo strutturato con gli *Stakeholder* sarà poi affiancata una modalità più tecnica ed esecutiva, attraverso approfondimenti e studi tematici che potranno essere condotti dalla struttura - anche in collaborazione con altre organizzazioni - su specifici argomenti, da inserirsi in una più generale analisi prospettica del territorio. Saranno inoltre organizzati

specifici **tavoli di co-progettazione** e momenti di condivisione di idee e buone pratiche (in relazione alle singole tematiche individuate quali Dopo di Noi, Agri-food e relative risorse naturali, Terzo Settore e Cooperazione Sociale, Trasferimento Tecnologico), nell'ottica di un sempre maggiore sviluppo delle fasi di pianificazione operativa, di implementazione delle linee di azione, nonché di rendicontazione verso la collettività.

A completamento della campagna di ascolto e al fine di condividere ed ampliare il patrimonio di idee, FMPS promuoverà, anche d'intesa con le Istituzioni, occasioni di incontro con studiosi e personalità di spicco sulle tematiche oggetto di progetti di sviluppo del territorio.

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***

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 emerse dall'analisi di contesto e dalle azioni di ascolto finora messe in campo.



# 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 del patrimonio comunitario, tangibile e intangibile (quali ad esempio le mura e le aree verdi cittadine).

In ambito specifico assume particolare rilevanza l'**Accademia Musicale Chigiana**, che 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 dovrà prevedere di allargare il perimetro delle proprie attività di divulgazione musicale e di spettacolo in un'ottica di sostenibilità economica; 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 anche con l'obiettivo di rappresentare il Polo Musicale Senese insieme a Siena Jazz e Istituto Rinaldo Franci in un'ottica sinergica e di valorizzazione delle risorse. In questo contesto, in coerenza con le linee strategiche contenute nel piano 2019-2021, il sostegno della Fondazione dovrà tendere ad una progressiva riduzione, in corrispondenza con il futuro accrescimento della 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 future iniziative – da individuare attraverso un confronto partecipato sul tema – che generino un ritorno effettivo sul territorio.

Il ruolo della società strumentale **Vernice Progetti Culturali** va valutato quale strumento di promozione socio-economica del tessuto artistico e culturale del territorio, facendo leva sulle attività di comunicazione, 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 (FMS) all'interno di Palazzo Sansedoni (intervento nel corso del 2016) può rappresentare un'ulteriore opportunità per la valorizzazione, l'intensificazione e il consolidamento di auspicabili sinergie, ferma restando la necessità di individuare proposte progettuali condivise in relazione ad un eventuale ulteriore supporto a FMS.

In questo ambito occorre proseguire nello sviluppo del 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; questo anche attraverso il consolidamento dell'apposito Fondo già costituito da destinare a specifiche iniziative progettuali da elaborare in un'ottica di co-marketing territoriale.



**RICERCA APPLICATA  
E TRASFERIMENTO  
TECNOLOGICO  
NEI SETTORI TRAINANTI  
PER L'ECONOMIA  
DEL TERRITORIO**



## RICERCA

Obbiettivo strategico, da perseguire in stretto collegamento con gli Atenei a partire da quelli senesi, sarà quello di **promuovere il trasferimento tecnologico** con interventi (progetti di ricerca applicata in azienda e supporto ad attività innovative) orientati ad agevolare il passaggio dei risultati e della conoscenza dal mondo della ricerca a quello delle imprese, favorendo tra l'altro la brevettazione, l'innovazione di prodotto e di processo, la creazione di nuove imprese e l'occupabilità.

Considerate le caratteristiche del territorio, particolare attenzione sarà dedicata ai seguenti comparti:

- 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.

In quest'ultimo comparto assume un ruolo strategico la **Fondazione Toscana Life Sciences**, in ragione delle potenzialità in termini di sviluppo economico e imprenditoriale del Territorio. In particolare la FTLS confermerà le attività di supporto e coordinamento del Distretto Toscano Scienze della Vita, 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'attrazione di risorse per progetti di ricerca europei.

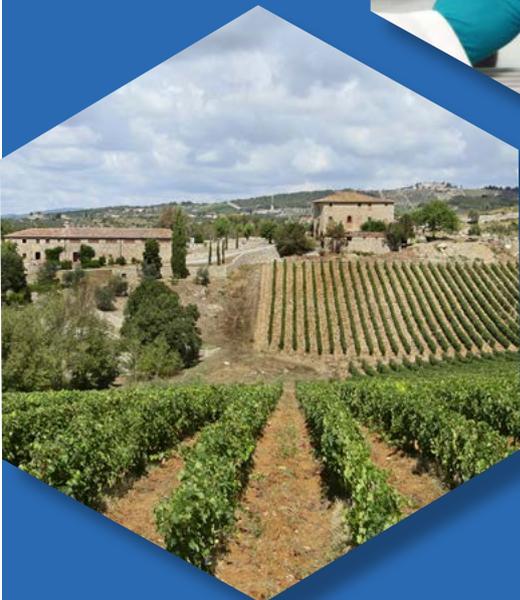
Constatato lo sforzo della FTLS – così come richiesto dalla nostra Fondazione – teso a differenziare le fonti di sostegno mediante la previsione di processi di ampliamento della compagine dei soci ad altri soggetti e l'implementazione dei servizi offerti, si potrà tendere

ad un ulteriore alleggerimento dell'impegno economico, anche a seguito e in coerenza del percorso di ampliamento delle fonti di finanziamento e in coerenza con le linee strategiche.

La Fondazione MPS coltiverà sempre più i rapporti con la Regione Toscana per convergere verso accordi pluriennali che abbiano ad oggetto la definizione di progetti di sviluppo del Polo delle Scienze della Vita, che abbiano come punto di riferimento la FTLS; questo anche sviluppando nuove iniziative, scientifiche e divulgative, che consolidino la riconoscibilità di Siena come territorio strategico nell'ambito delle scienze della vita e dei vaccini.

Inoltre, viste le vocazioni turistiche e produttive del territorio e la sensibilità dimostrata dalle Istituzioni locali sulle tematiche ambientali, 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*) 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.



# SICUREZZA SOCIALE E BENESSERE

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 rientrano interventi a **sostegno della famiglia**, anche in una logica di programmazione pluriennale, esplorando azioni rivolte:

- ai **minori**, con interventi di contrasto alla povertà educativa (valorizzando i nuovi strumenti disponibili ed i possibili luoghi e soggetti della formazione), di supporto alle funzioni genitoriali (ad es. con interventi quali campi solari, dopo scuola, etc..) e di promozione di un adeguato contesto familiare;
- alle **persone anziane**, nell'ottica di promuoverne l'agio e l'invecchiamento attivo, attraverso il contenimento delle principali cause di fragilità (tenuto conto anche delle nuove opportunità offerte dalle nuove tecnologie).

In questa prospettiva saranno da ricercare interventi che stimolino un rapporto virtuoso e il dialogo tra le diverse generazioni.

Si conferma l'impegno nell'ambito **dell'autonomia delle persone disabili**, con le sottese istanze di integrazione scolastica, inclusione lavorativa e autonomia personale. Estremamente interessante la tematica del Durante e Dopo di Noi, che si continuerà a sviluppare in stretta collaborazione con il settore pubblico, il Volontariato e le altre anime del Terzo Settore, valutando positivamente l'opportunità di ampliare al mondo dell'associazionismo la partecipazione al Tavolo Tematico attivo dal 2017.

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 e rendere

fruibili tutti i beni culturali ed ambientali, proseguendo la sperimentazione di servizi per il *welfare* leggero.

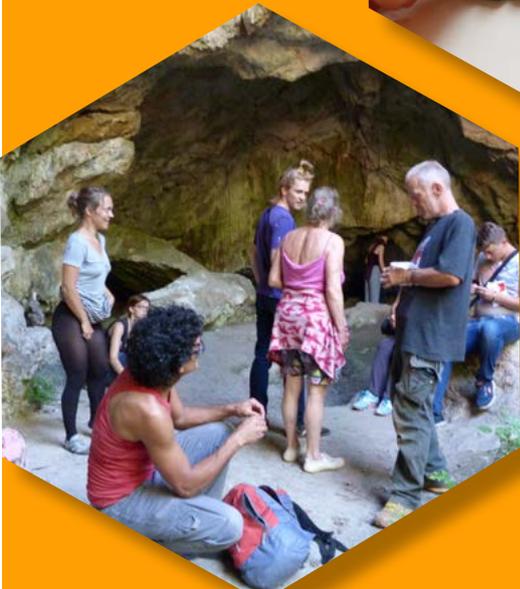
Particolare sensibilità sarà inoltre dimostrata per il fenomeno migratorio con i suoi riflessi rilevanti in tema di accoglienza, integrazione sociale e culturale, sviluppo dei paesi di provenienza e nello specifico dei minori stranieri non accompagnati, già oggetto di interventi significativi della Fondazione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

Un tema di interesse, da approfondire per decidere l'eventuale percorso di supporto e sviluppo, è il Microcredito di solidarietà 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 interventi di sistema. Saranno quindi valutate azioni volte a rispondere ai bisogni condivisi dagli enti del terzo settore, anche individuando interventi di *Venture Philanthropy* che contribuiscano a favorire percorsi di sperimentazione e crescita della capacità imprenditoriale nel settore della cooperazione sociale.

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 approfondire modalità di intervento anche attraverso gli MRI (*mission related investment*) per consentire lo sviluppo dei relativi servizi.



PROMUOVERE  
LE ECCELLENZE  
DEL SETTORE  
ECONOMICO-PRODUTTIVO  
PER LA CRESCITA  
ECONOMICA  
E OCCUPAZIONALE  
DEL TERRITORIO



## SVILUPPO LOCALE SOSTENIBILE

---

In termini generali, le politiche di sviluppo locale saranno orientate complessivamente ad una visione strategica di medio-lungo periodo tesa a **valorizzare le giovani e le future generazioni** come principale risorsa per la crescita del territorio.

Un'attenzione privilegiata sarà 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 di promozione territoriale.

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 e su efficaci meccanismi di 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..).

Si inserisce in tale contesto il Tavolo Tematico sull'agrifood attivato nel 2018, che sarà sviluppato ed ampliato al fine di arrivare alla emanazione di bandi tematici ed alla individuazione di idee progettuali specifiche.

In tale ambito infine si confermano di interesse anche le tematiche legate all'educazione delle future generazioni alla **sostenibilità**, all'attenzione verso i giovani ed a modelli di consumo e produzione sostenibili.



## **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, con particolare riferimento ai filoni della Cultura e dell'Agrifood.

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 *partner* e risorse esterne, nonché partecipazione attiva della Fondazione a tutte le fasi del processo, attraverso un dialogo e confronto con i soggetti interessati, privilegiando interventi che abbiano un perimetro ben definito in termini di risorse attribuite e di obiettivi identificati.

In questo contesto la funzione di supporto permetterà di continuare nella creazione di 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 (includendo, 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. 0,6** 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. 2 e che tenderanno a esaurirsi entro il 2020;
- 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'1,1% per il 2019, dell'1,2% per il 2020 e il 2021 con riferimento al patrimonio netto contabile risultante dal bilancio dell'esercizio precedente.

In caso di risorse della gestione reddituale non sufficienti alla realizzazione degli obiettivi sopra definiti, all'esito di un esame della situazione economico-finanziaria della Fondazione, si potrà valutare di attingere dal Fondo di Stabilizzazione delle Erogazioni.

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.



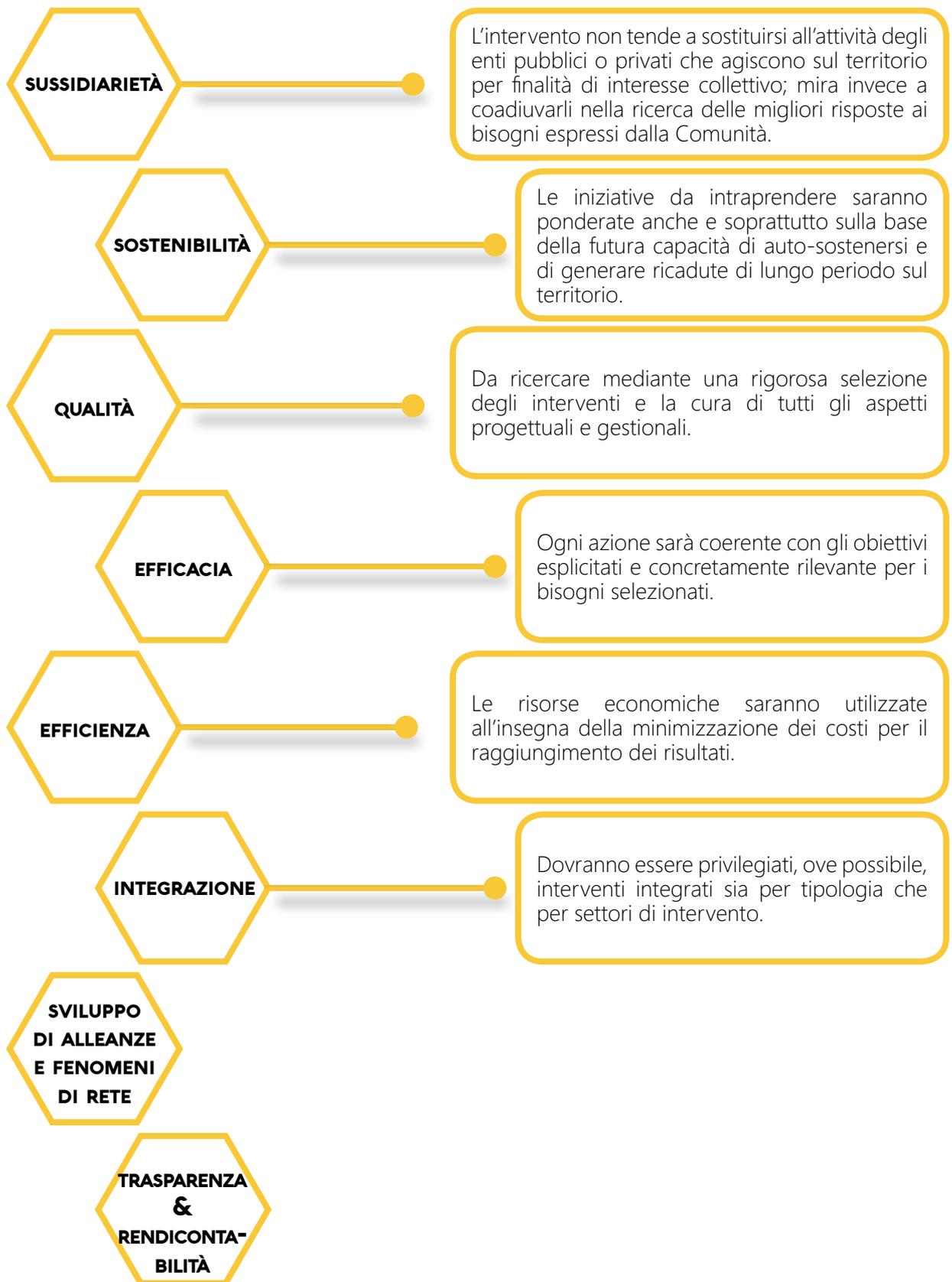
Nell'ambito del nuovo modello organizzativo sopra delineato, la Fondazione supporterà inoltre il territorio mettendo a disposizione le proprie professionalità, esperienze e infrastrutture tecnologiche in relazione a:

- *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:



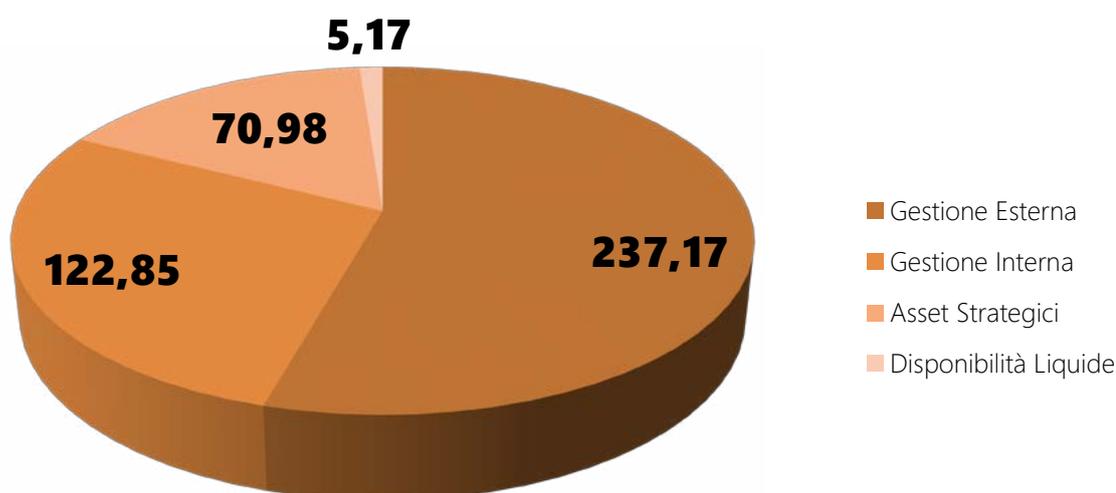
## 4. LA GESTIONE DEL PATRIMONIO

L'Attivo Finanziario della Fondazione al **26 Agosto 2018** 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. 5,17**;
- da fondi comuni obbligazionari flessibili, strumenti finanziari di tipo passivo (*Exchange traded fund*) e strumenti del mercato monetario relativi alla gestione effettuata internamente per circa **€ mln. 122,85**;
- dal fondo multi-comparto gestito esternamente da *Quaestio Capital Management Sgr*, per circa **€ mln. 237,17**;
- da un gruppo di *asset* di natura strategica per un totale di circa **€ mln. 70,98**, tra cui la partecipazione in FiSeS (€ mln. 38,44), i fondi di *Private Equity* (€ mln. 22,55), le partecipazioni in Banca di Italia (€ mln. 5), Treccani (€ mln. 4,14) e in Sator Spa (€ mln. 0,79) mentre la partecipazione nella Banca MPS ammonta a circa € mln. 0,06 sulla base del prezzo di mercato del titolo al 24 agosto 2018;

per un totale pari a **€ mln. 436,17**.

### Composizione Attivo Finanziario (in mln. di €)



Il controvalore del patrimonio non immobilizzato suddiviso tra gestione interna ed esterna e liquidità, nel rispetto di quanto previsto dal citato protocollo ACRI-MEF, è pari ora a circa **€mln. 365,2** a valore di mercato (oltre l'80% dell'attivo finanziario a valori di mercato).

La ripartizione della gestione tra esterna e interna e il conferimento dei mandati andranno di periodo in periodo valutati, in ottica pluriennale, tenendo conto degli oneri/rendimenti osservati nell'una e nell'altra ipotesi come previsto dall'accordo ACRI-MEF.

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 26 Agosto 2018 in circa **€mln. 506**. Alla stessa data le passività ammontano a circa €mln. 77 mentre il Patrimonio Netto è stimabile in circa **€mln. 429**.

Il quadro attuale di riferimento risulta caratterizzato da tassi di interesse dell'area Euro molto bassi con prospettive incerte. In tale contesto è verosimile che i tassi di interesse sui titoli governativi dell'area Euro potrebbero rimanere bassi nei prossimi mesi ma con timori di ribassi dei loro prezzi in prospettiva. Il comparto obbligazionario globale presenta valori sostanzialmente stabili ancorché di livello basso e con presenza di forte volatilità; il mercato azionario globale dovrebbe far registrare una tendenza che si presume in leggero rialzo con 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 e con quelli strategici istituzionali; 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 strategiche nell'ambito della gestione dell'intero Attivo Finanziario in coerenza con le normative vigenti (anche di natura fiscale) e con i criteri fissati dal protocollo ACRI/MEF, finalizzate ad accrescere e rendere più costante la redditività del portafoglio.

La specifica gestione delle partecipazioni e degli altri investimenti dell'Attivo Strategico dovrà comunque avere come obiettivo la redditività dello stesso comparto, mantenendo 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 (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*, anche nella prospettiva di tutelare i relativi *asset* che direttamente o indirettamente hanno riflessi sul territorio. Vista l'attuale situazione giuridica della Società soggetta ad accordo di ristrutturazione, particolare attenzione dovrà essere rivolta al monitoraggio della sua evoluzione.

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 dare continuità al percorso intrapreso in relazione alla rendicontazione dell'attività istituzionale (sistema di *reporting*).

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, potenziando le modalità di comunicazione e divulgazione anche in relazione al modello partecipativo adottato, agli obiettivi perseguiti ed ai 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 pia-



nificata, 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. ORGANIZZAZIONE DELL'ENTE E LA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

In continuità con il percorso di efficientamento già intrapreso negli ultimi anni ed attualmente in corso, si perseguirà la riduzione dei costi di funzionamento della struttura.

In ordine al modello operativo adottato, che sarà oggetto di valutazione continua e che ha un asse portante nell'erogazione *in kind* di personale FMPS a sostegno di enti beneficiari in base alle esigenze da loro avanzate, è da sperimentare la possibilità di un maggiore sostegno formativo del personale nell'ottica sia di fare crescere le professionalità delle risorse umane, sia di rispondere in modo più adeguato alle esigenze degli enti destinatari.

Tali obiettivi saranno perseguiti approfondendo i relativi aspetti normativi e contrattuali, in un confronto con le organizzazioni sindacali che prenda atto della nuova fase avviata dalla FMPS per consolidare il proprio futuro.

Allegati

[1. Profilo socio-economico della provincia di Siena](#)

[2. Quadro di sintesi dell'attività istituzionale](#)





# FMPS

Fondazione Monte dei Paschi di Siena