

Documento Programmatico Previsionale (DPP) 2020

29 ottobre 2019



Redatto sulla base del [Documento di Programmazione Strategica Pluriennale \(DPSP\) 2020-2022](#) a cui si rimanda per la Missione e la declinazione degli indirizzi strategici che costituiscono la visione e il perimetro nel quale il [DPP 2020](#) si articola.

Indice



1. Attività istituzionale	Pag.	3
<i>1.1. Ascolto e dialogo con il Territorio</i>	"	3
<i>1.2. Criteri e strumenti</i>	"	4
<i>1.3. Settori e Programmi</i>	"	6
<i>1.4. Focus sui Programmi</i>	"	7
<i>1.5. Strumenti e risorse destinati ad attività istituzionale</i>	"	14
2. Gestione del patrimonio	"	17
3. Rendicontazione e comunicazione	"	20
4. Efficienza economica, organizzazione e contenzioso	"	21

1. Attività istituzionale

1.2. Criteri e strumenti (1)



- Fermi restando i principi generali enunciati nel **DPSP 2020-2022**, 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.
- 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 e limitando i contributi di piccola entità.

1. Attività istituzionale

1.2. Criteri e strumenti (2)



- Ogni intervento dovrà essere gestito e sviluppato attraverso un'ottimale integrazione di tutti gli strumenti operativi attualmente disponibili (**progetti di terzi/bandi** 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 co-progettazione costituiscono un importante stimolo sia alla lettura dei bisogni del territorio che all'emersione di nuove progettualità.
- 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 porzioni contenute dell'attivo della Fondazione.



1. Attività istituzionale

1.3. Settori e 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, si evidenziano i seguenti Programmi (successivamente descritti) 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; programmi che risultano coerenti con quanto emerso dal percorso «Siena 2030» e con le indicazioni del DPSP 2020-2022:
 - ❑ **Programma 1:** Cultura ed Identità: Promuovere la gestione sostenibile di beni ed iniziative culturali come leva di sviluppo locale (Settore **Cultura**)

 - ❑ **Programma 2:** Società inclusiva: Promuovere l'autonomia e il benessere della persona (Settori **Volontariato & Famiglia**)

 - ❑ **Programma 3:** Ricerca e Sviluppo territoriale: Promuovere un'occupabilità e un'occupazione qualificata e un'economia locale basata sulla conoscenza e l'innovazione (Settori **Sviluppo Locale & Ricerca**)

1. Attività istituzionale

1.4. Programma 1: Cultura ed Identità (1)



- ❖ **Promuovere la gestione sostenibile di beni ed iniziative culturali come leva di sviluppo locale**

Il **patrimonio culturale materiale e immateriale** della Provincia di Siena rappresenta un inestimabile valore identitario della Comunità di riferimento e la sua tutela e valorizzazione contribuisce alla crescita culturale, economica e sociale del territorio. In tale contesto l'obiettivo - trasversale ai vari interventi - è ricercare e supportare **forme di gestione e valorizzazione** che da un lato risultino sempre più **efficienti ed efficaci**, anche attraverso un adeguato livello di sostenibilità, dall'altro salvaguardino la funzione sociale svolta dalle istituzioni culturali.

AZIONE 1 - ALTA FORMAZIONE MUSICALE COME VOLANO DI CRESCITA

- In ambito specifico assume particolare rilevanza l'**Accademia Musicale Chigiana** che, considerato il processo di ampliamento sviluppato negli ultimi anni, dovrà prevedere di consolidare le proprie attività di formazione musicale e di spettacolo, sempre in un'ottica di sostenibilità economica; questo inserendo ulteriormente l'Ente all'interno di una rete di relazioni con le istituzioni territoriali (anche in ambito provinciale), oltre che con i principali centri di formazione e produzione locali, nazionali e internazionali. Si metterà sempre più a sistema le risorse (allievi, competenze, strutture, relazioni, ecc..) presenti all'interno del **Polo Musicale Senese**. In questo contesto, coerentemente con le linee strategiche contenute nel piano 2020-2022, il sostegno della Fondazione dovrà tendere ad una progressiva riduzione, in corrispondenza con il futuro accrescimento della capacità di autofinanziamento dell'Accademia.

1. L'attività istituzionale

1.4. Programmi 1: Cultura ed Identità (2)



- ❖ **Promuovere la gestione sostenibile di beni ed iniziative culturali come leva di sviluppo locale**

AZIONE 2 - PATRIMONIO CULTURALE DEL TERRITORIO

- Sarà confermato l'orientamento a considerare la struttura del **Santa Maria della Scala** come attrattore di risorse e nodo centrale per lo sviluppo sociale e culturale del territorio, ribadendo l'attenzione verso futuri investimenti – da individuare attraverso un confronto partecipato sul tema – che generino un ritorno effettivo per la comunità.
- Si conferma il ruolo della società strumentale **Vernice Progetti Culturali** che opererà per la promozione socio-economica del tessuto artistico-culturale del territorio provinciale (oltre al patrimonio artistico della Fondazione MPS) anche attraverso la valorizzazione delle proprie professionalità nello sviluppo di qualificati partenariati con altri soggetti pubblici e privati.
- Si ribadisce la volontà di mantenere vivo il rapporto tra la Fondazione e le storiche **Contrade del Palio di Siena**, simbolicamente rappresentato dalla reintroduzione del contributo per il protettorato, attraverso la valorizzazione e/o consolidamento dell'apposito Fondo già costituito per iniziative progettuali da elaborare anche in ottica di *co-marketing* territoriale e di sviluppo economico locale.
- Anche sulla base degli anni precedenti, si cercherà di definire forme anche innovative di collaborazione con soggetti pubblici e privati, connesse alla **valorizzazione del patrimonio artistico-culturale e di beni identitari del territorio**, che conta ben quattro siti Unesco iscritti al patrimonio dell'umanità (Siena, San Gimignano, Pienza e Val d'Orcia).
- Sulla base delle prime attività realizzate nel 2019, si cercherà di finalizzare l'implementazione del **Community Hub Culture ibride**, contenitore finalizzato a promuovere l'innovazione sociale e lo sviluppo locale sostenibile, con un'attenzione particolare rivolta alla provincia e alla città di Siena.
- Sarà approfondita la possibilità di emanare ulteriori strumenti erogativi tesi ad attivare interventi di **crowdfunding/digital fundraising** destinati specificatamente al restauro di beni/opere d'arte.
- Con l'obiettivo di favorire una maggiore **partecipazione e fruizione culturale**, si valuterà la sperimentazione di azioni mirate di sostegno alla domanda nonché meccanismi di *welfare* culturale.

1. Attività istituzionale

1.4. Programma 2: Società inclusiva (1)



❖ Promuovere l'autonomia e il benessere della persona valorizzando il ruolo della famiglia

In questa area rientrano forme di **sostegno alla famiglia e all'infanzia**, esplorando azioni che facilitino la messa a sistema di risorse pubblico/private per interventi locali. Azioni che in ogni caso - attraverso una programmazione di lungo periodo - dovranno prevedere un **approccio sistemico ed integrato**, finalizzato al potenziamento di un ecosistema socio-economico favorevole.

AZIONE 1 - SOSTEGNO ALLA FAMIGLIA E ALL'INFAZIA

- Si mirerà a potenziare i servizi socio-educativi a supporto delle funzioni genitoriali (in particolare, dopo la positiva ed apprezzata sperimentazione del 2019, sarà emessa una nuova edizione aggiornata e rivista del **bando Campi solari**) ed altre forme di sostegno alla famiglia. In proposito, sarà approfondita la possibilità di promuovere misure di **welfare aziendale** per la conciliazione dei tempi vita-lavoro in particolare delle donne e, più in generale, per accrescere il benessere lavorativo e familiare.
- In materia di mobilità delle fasce più fragili della popolazione, anche attraverso la sperimentazione di servizi di **welfare leggero**, sarà emanata la terza ed ultima edizione del **bando Mobilità solidale e servizi di prossimità**. Parallelamente, stante la rilevanza del bisogno sui tre distretti socio sanitari del territorio provinciale (Zona Senese; Zona Amiata e Val d'Orcia - Valdichiana Senese; Zona Alta Val d'Elsa), saranno svolti i necessari approfondimenti per costruire le basi di una successiva fase di intervento nel comparto, in una logica di prosecuzione e/o rimodulazione anche alla luce di esperienze e buone pratiche in atto.
- Alla luce delle attività sviluppate nell'ultimo triennio con il progetto Oggi è Domani (che andrà a completamento nel corso del 2020), saranno approfonditi gli ulteriori ambiti in cui sviluppare l'intervento della Fondazione a sostegno dell'autonomia delle persone con disabilità (**Durante e Dopo di noi**), in stretta collaborazione con il settore pubblico (a partire dalle tre Società della Salute senesi), il Volontariato e le altre anime del Terzo Settore, che trovano già adeguata rappresentanza nel tavolo di co-progettazione.

1. Attività istituzionale

1.4. Programma 2: Società inclusiva (2)



❖ Promuovere l'autonomia e il benessere della persona valorizzando il ruolo della famiglia

AZIONE 1 - SOSTEGNO ALLA FAMIGLIA E ALL'INFAZIA (*continua*)

- Sarà data continuità all'iniziativa di sistema nazionale, **Never Alone**, che coinvolge 9 fondazioni, che nel prossimo biennio si concentrerà sulla costruzione di percorsi di accompagnamento all'autonomia dei giovani migranti, sul sostegno al sistema di tutela volontaria e sul cambiamento della narrazione sulla migrazione.
- Si darà continuità all'intervento sul **teatro sociale**, nicchia di intervento originale e potenzialmente efficace in contesti di svantaggio sociale, in cui la Fondazione ha assunto un ruolo di promozione e coordinamento territoriale. Proseguiranno, in particolare, le progettualità di teatro integrato e, valorizzando la comunità di pratica sviluppata intorno al progetto Atlantide, si costruiranno le basi per un nuovo intervento di sistema in materia di teatro educativo e disagio giovanile.
- Sarà assicurata la partecipazione della Fondazione alla quinta annualità di operatività del **Fondo di contrasto alla Povertà Educativa**, iniziativa di sistema della fondazioni promossa da ACRI insieme al governo italiano e portata avanti dall'impresa sociale **Con i Bambini**; con quest'ultima si cercherà di valorizzare ulteriori opportunità di collaborazione, da concretizzare attraverso auspicabili **iniziative in cofinanziamento**, sul modello della positiva esperienza del progetto «Per fare un Albero» portata avanti negli esercizi 2018-2019.

AZIONE 2 - PROMOZIONE DEL TERZO SETTORE

- Saranno valutate azioni volte a rispondere ai **bisogni condivisi** dagli enti del Terzo Settore, individuando interventi che favoriscano dinamiche di rete e processi di crescita delle organizzazioni.
- In ambito di **volontariato e impegno giovanile** proseguirà la fruttuosa collaborazione inaugurata con il **CeSVoT** nei precedenti esercizi. In particolare, si valuterà la possibilità di attivare un nuovo intervento congiunto, in cui le risorse messe a disposizione dalla Fondazione siano finalizzate ad incrementare l'impatto atteso sul territorio di riferimento (provincia di Siena e Toscana Sud).
- Stante l'indubbio valore strategico degli strumenti di *crowdfunding* e *digital transformation* per le organizzazioni *no-profit*, si darà ulteriore sviluppo all'intervento attivato in tale ambito con il progetto **Let's Crowd!**, cui si potrà fare seguito nel corso del 2020 anche con risorse e strumenti erogativi dedicati.

1. Attività istituzionale

1.4. Programma 3: Ricerca e Sviluppo territoriale (1)



- ❖ **Promuovere un'occupabilità e un'occupazione qualificata e un'economia locale basata sulla conoscenza e l'innovazione**

Promuovere **la formazione, la ricerca applicata ed 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.**

AZIONE 1 - SCIENZE DELLA VITA

- In questo comparto assume un ruolo strategico la **Fondazione Toscana Life Sciences (FTLS)**, in ragione delle potenzialità in termini di sviluppo economico e imprenditoriale del Territorio. Constatato lo sforzo della FTLS – così come richiesto dalla nostra Fondazione – teso a differenziare le fonti di sostegno mediante ad esempio l'ampliamento della compagine dei soci, delle *partnership*, delle attività e dei servizi offerti, si potrà tendere ad un ulteriore alleggerimento dell'impegno economico sulla gestione corrente, anche a seguito e in coerenza del percorso di ampliamento delle fonti di finanziamento e in coerenza con le linee strategiche. Dall'altro lato saranno valutati eventuali interventi di natura strategica funzionali al consolidamento e all'ulteriore sviluppo delle attività di FTLS, da attivare anche mediante *Mission Related Investment*.
- In una logica di valorizzazione e sostegno trasversale al distretto locale delle biotecnologie, di cui FTLS è importante riferimento istituzionale, saranno approfondite modalità di partecipazione ad iniziative internazionali sulla lotta alle malattie a maggiore impatto sociale in grado di capitalizzare gli investimenti effettuati (quali ad esempio il **Malaria Fund**).
- 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.

1. Attività istituzionale

1.4. Programma 3: Ricerca e Sviluppo territoriale (2)



❖ **Promuovere un'occupabilità e un'occupazione qualificata e un'economia locale basata sulla conoscenza e l'innovazione**

AZIONE 2 - TRASFERIMENTO TECNOLOGICO E FORMAZIONE PROFESSIONALIZZANTE

- Un'attenzione privilegiata sarà rivolta al settore **Agroalimentare**. In un contesto di importanti eccellenze produttive saranno sviluppate iniziative – sia in collaborazione con PRIMA/Santa Chiara Lab/Unisi che con il sistema nazionale delle fondazioni attive nel settore che con altri attori del territorio senese – in grado di mettere a sistema una comunità nazionale e territoriale di innovatori ed imprenditori attenta al trasferimento tecnologico, all'utilizzo delle migliori pratiche digitali, delle imprese *agrifood* anche di dimensioni minori, nonché alla definizione di politiche alimentari che valorizzino il territorio di riferimento, partendo dalle aree vocate quali Val d'Orcia e Chianti.
- Si opererà allo scopo di favorire lo sviluppo di microdistretti e l'insediamento di nuove realtà produttive che possano valorizzare le competenze scientifiche presenti sul territorio. In questa logica, nei diversi momenti di ascolto, è emersa la centralità del comparto collegato all'**intelligenza artificiale, ICT e automazione** che peraltro presenta interessanti sinergie con altri ambiti di vocazione dell'economia locale (es. Scienze della Vita e *agrifood*). Al riguardo sarà valutata la possibilità di creare un polo sull'intelligenza artificiale in stretta connessione con l'eco-sistema senese delle biotecnologie.
- In linea di continuità con l'ultimo biennio, si proseguirà sul filone dell'occupabilità e della formazione professionalizzante mediante strumenti erogativi rivolti ai giovani (**Bando IKIGAI**), mirando a potenziare la componente di orientamento – anche scolastico – e la costruzione di una vera e propria *Community*. Sempre sul fronte della formazione, particolare attenzione sarà dedicata ad interventi di professionalizzazione nel **settore turistico oltre che manifatturiero** relativamente ai principali comparti produttivi presenti sul territorio.
- In stretta correlazione alla precedente tematica, potrà risultare strategica l'operatività di **Satus SRL**, che ha allargato il proprio perimetro di azione (ai settori dello sviluppo locale e del volontariato oltre che della ricerca scientifica), risultando funzionale alle altre iniziative istituzionali messe già in campo dalla Fondazione a sostegno dell'"autoimprenditorialità e *start-up* di impresa" ed all'attrazione di progetti (IKIGAI), come una sorta di "fondo rotativo" su iniziative da seguire nella loro fase di sviluppo e crescita.
- Particolare attenzione sarà dedicata al tema dell'**economia circolare**, favorendo progetti di ricerca scientifica, studi di fattibilità e soluzioni tese alla gestione ed al recupero dei rifiuti da processi industriali, da applicare ai distretti produttivi presenti sul territorio provinciale ad iniziare dai poli di specializzazione della Val d'Elsa. Supporto al tessuto imprenditoriale della provincia che sarà valutato anche attraverso azioni sulla formazione specializzata e sull'innovazione tecnologia connessa con l'economia circolare.

1. Attività istituzionale

1.4. Programma 3: Ricerca e Sviluppo territoriale (3)



- ❖ **Promuovere un'occupabilità e un'occupazione qualificata e un'economia locale basata sulla conoscenza e l'innovazione**

AZIONE 3 - TERRITORIO E STILI DI VITA

- 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.).
- Si dovranno inoltre favorire altre **misure integrate di promozione territoriale** in grado di declinare efficacemente specificità dell'area senese (quali ad esempio turismo lento e di qualità) e qualificare la conoscenza del territorio attraverso processi di internazionalizzazione.
- Giunto alla quarta edizione, **sCOOL FOOD**, anche alla luce delle recenti novità normative, continuerà a coadiuvare le scuole nella formazione degli alunni su tematiche di cittadinanza globale e sviluppo sostenibile, ampliando l'impatto progettuale - aperto ai 35 Comuni della provincia - e caratterizzandosi come modello esportabile.
- In linea con lo sviluppo di indicatori di sostenibilità (progetto **eMergy**) sperimentati nel 2018-19 su imprese distribuite sull'intera provincia e su prodotti locali, si favoriranno attività di sensibilizzazione dei consumatori verso produzioni sostenibili e locali, attraverso l'adozione di modelli virtuosi, pratiche efficienti e collaborazioni multi-attoriali.

1. Attività istituzionale

1.5. Strumenti e risorse destinati ad attività istituzionali (1)



- A fronte delle attività sopra descritte – in linea con le indicazioni del DPSP - viene individuato per il **2020** un **target minimo** per le **nuove erogazioni (budget filantropico)** dell'**1%** del patrimonio netto contabile risultante dall'ultimo bilancio (**€mln. 4,3**, a cui si aggiungono i fondi per il volontariato previsti dalla normativa) e un **target massimo** dell'**1,2%** (**€mln. 5**); tale fabbisogno troverà idonea copertura nell'eventuale Avanzo residuo del 2019, nelle revoche effettuate oltre che - qualora le risorse suddette non dovessero essere sufficienti - nell'utilizzo del Fondo di Stabilizzazione delle Erogazioni.

- In presenza di risorse aggiuntive rispetto al *target* minimo individuato (ivi compresi eventuali benefici fiscali) si procederà quindi - seguendo il seguente ordine di priorità - a:
 - ripristinare il **Fondo di stabilizzazione**, che presenta oggi un saldo prossimo a **€mln. 15**, fino alla consistenza registrata nel 2018 (**€mln. 16,8**);
 - aumentare l'importo delle nuove erogazioni fino ad un **massimo** di **€mln. 5 (budget filantropico)**;
 - costituire **Fondi Speciali per l'Innovazione** da impiegare su interventi pluriennali ed integrare ulteriormente il Fondo di Stabilizzazione con l'obiettivo tendenziale di una copertura quadriennale di livelli erogativi più elevati rispetto a quelli minimi individuati.

1. Attività istituzionale

1.5. Strumenti e risorse destinati ad attività istituzionali (2)



Budget filantropico 2020

- ✓ Nella tabella a fianco vengono dettagliati i fabbisogni economici (in €) relativi al **budget filantropico** del **2020**, considerando lo scenario relativo al **target massimo** dei **€mln. 5 annui**. Si tratta di stime di massima che potranno essere oggetto di aggiustamenti anche tra i vari programmi sulla base delle effettive occorrenze, fermo restando il volume complessivo delle risorse destinate ad attività istituzionali.
- ✓ Come anticipato, in presenza di risorse disponibili, si potrà valutare la costituzione di **Fondi Speciali per l'Innovazione** da destinare, in una logica di supporto pluriennale, a significativi interventi di sistema coerenti con le linee di indirizzo descritte.

Programma 1 - Cultura ed identità	1.610.000
<i>Interventi Diretti identitari</i>	<i>1.030.000</i>
Accademia Chigiana	950.000
Vernice Progetti Culturali	80.000
<i>Altri interventi e Bandi</i>	<i>580.000</i>
Programma 2 - Società Inclusiva	835.000
<i>Interventi Diretti identitari</i>	<i>185.000</i>
Fondo Povertà Educativa (ACRI)	135.000
Programma Never Alone	50.000
<i>Altri interventi e Bandi</i>	<i>650.000</i>
Programma 3 - Ricerca e Sviluppo Territoriale	2.010.000
<i>Interventi Diretti identitari</i>	<i>1.450.000</i>
Fondazione Toscana Life Sciences	790.000
Innovazione e agrifood	350.000
sCOOL FOOD	300.000
<i>Altri interventi e Bandi</i>	<i>570.000</i>
Altro	545.000
Quote associative	70.000
Erogazioni <i>in kind</i>	295.000
Fondo Operatività Istituzionale	180.000
TOTALE	5.000.000

(Dati in €)

1. Attività istituzionale

1.5. Strumenti e risorse destinati ad attività istituzionali (3)



- Oltre che con le nuove erogazioni, nell'ambito dell'attuale modello organizzativo, la Fondazione supporterà inoltre il territorio mettendo a disposizione (*in kind*) **le proprie professionalità, esperienze e infrastrutture logistiche/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 anche in vista delle opportunità offerte dal nuovo ciclo di programmazione europea 2021/2027 attualmente in corso di definizione. 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.

2. Gestione del patrimonio (1)



- A livello di contesto generale, il mercato risulta caratterizzato da tassi di interesse dell'Area Euro molto bassi e addirittura negativi, con il *quantitative-easing* che dovrebbe proseguire nel 2020 e lasciare gli investitori con prospettive molto incerte ed un minor numero di *asset* investibili con rischi potenzialmente maggiori. L'obiettivo del mantenimento di rendimenti attesi non lontani dagli anni precedenti determina inevitabilmente un minor ricorso ai titoli governativi dei paesi più sviluppati. Sia il mercato azionario che quello obbligazionario globale dovrebbero far registrare 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.
- All'interno di tale quadro la Fondazione, quale **investitore di lungo periodo**, deve avere la capacità di cogliere le opportunità che si dovessero presentare avendo come obiettivo prioritario quello di mantenere un'*asset allocation* ben diversificata coerente con i suoi obiettivi reddituali ma anche con quelli strategici istituzionali. In tale ottica **il percorso di diversificazione dei gestori e di riallocazione degli investimenti – avviato nel 2019 – risulta finalizzato a ricercare la diminuzione della volatilità dei rendimenti e la stabilizzazione dei risultati economici di esercizio nel complesso contesto finanziario sopra descritto**, con profili di rischio/rendimento - in linea con i riferimenti normativi e statutari - adeguati alle caratteristiche economiche e finanziarie dell'Ente.



2. Gestione del patrimonio (2)



- Per il **2020** saranno da valutare, all'interno delle linee di indirizzo pluriennali, ulteriori specifici investimenti in grado di generare flussi finanziari annuali e, per quanto possibile, costanti nel tempo. Potrà quindi essere esaminata l'adozione di scelte gestionali strategiche e tattiche, finalizzate a stabilizzare la redditività del portafoglio, privilegiando investimenti di medio-lungo periodo.
- In tal senso saranno valutate **politiche di ottimizzazione dei rendimenti** (*yield enhancement*) anche attraverso l'attivazione, in coerenza con le normative anche fiscali vigenti e con i criteri fissati dal protocollo ACRI/MEF, di strumenti derivati.
- Sarà considerato anche lo sviluppo del territorio e il legame con lo stesso e comunque anche finalità di natura etico-sociale, valutando eventuali **mission related investment** (nell'ambito dei settori di intervento rilevanti stabiliti per l'attività istituzionale) con redditività adeguata anche se temporalmente differita per una porzione comunque contenuta dell'attivo della Fondazione.



2. Gestione del patrimonio (3)



- Nell'ambito dello sviluppo economico, Fondazione dovrà operare per rafforzare la rilevanza strategica nel territorio della **FISES (Finanziaria Senese di Sviluppo)**, favorendo anche l'entrata della società in nuove tipologie di *business*, e salvaguardandone comunque l'equilibrio economico e finanziario.
- Per quanto riguarda la situazione della **Sansedoni Siena S.p.A.**, la Fondazione MPS continuerà, considerando l'evoluzione dell'attuale fase concorsuale, ad operare - per quanto possibile - per la continuità dell'attività e la tutela dei livelli occupazionali.
- 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 ma ciononostante andrà monitorato anche al fine di valutare gli impatti sul territorio senese delle eventuali evoluzioni dello scenario attuale.
- Occorrerà continuare nelle azioni a livello locale, nazionale e internazionale per la valorizzazione e/o messa a reddito, per quanto possibile, del **patrimonio immobiliare** dell'Ente (in particolare Palazzo del Capitano, oltre che Palazzo Sansedoni già oggetto in questi ultimi anni di un processo di ottimizzazione degli spazi).



3. Rendicontazione e comunicazione



- Le iniziative di comunicazione e le attività di rendicontazione saranno condotte in modo coordinato.
- Assume quindi 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**).
- Si continuerà a potenziare le varie modalità di **comunicazione e divulgazione** – anche in relazione alle fasi di consultazione, di ascolto e di disseminazione previste dal modello partecipativo adottato – per gli obiettivi perseguiti ed ai risultati raggiunti.
- A tal scopo si utilizzeranno tutti i canali a disposizione e adatti al tipo di messaggio da veicolare, comprendendo, oltre ai media tradizionali, gli strumenti digitali: sito *web*, *newsletter*, *social media* e le possibili integrazioni, dando particolare attenzione agli *asset* di cui l’Ente è già parte attiva.
- Continueremo 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 artistico. In particolare, proseguirà la promozione delle 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.
- 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.

4. Efficienza economica, organizzazione e contenziosi



- Dopo la politica di contenimento dei costi attuata nel corso del quadriennio trascorso, attraverso l'efficientamento della struttura organizzativa e, in generale, la riduzione dei costi di gestione, si continuerà a monitorare **l'economicità della gestione complessiva**, come regola di condotta e funzionamento dell'Ente.
- Questo comunque nel rispetto della *mission* dell'Ente e del nuovo modello organizzativo implementato, teso ad assicurare tutte quelle funzioni aziendali necessarie ad una alta qualità dei processi interni e alle azioni di supporto a favore della Comunità di riferimento.
- Il **modello operativo adottato**, che sarà come sempre oggetto di valutazione continua, ha infatti un'asse portante nell'erogazione *in kind* di personale FMPS a sostegno di enti beneficiari; in tal senso si proseguirà nello sviluppo di un sostegno formativo del personale nell'ottica sia di valorizzare e fare crescere le professionalità delle risorse umane, sia di incrementare l'impegno a rispondere in maniera sempre più adeguata alle esigenze degli enti destinatari.
- Infine, con riferimento ai contenziosi legali in essere, proseguirà la costante attività di **monitoraggio e coordinamento dei vari procedimenti** perseguendo la migliore soluzione nell'interesse dell'ente, in sede giudiziale e stragiudiziale.