

# ***Documento di Programmazione Strategica Pluriennale (DPSP)***

**2021-2023**

*29 Settembre 2020*



**Le linee di indirizzo dell'attività complessiva della Fondazione definite dalla Deputazione Generale (DG), così come previsto dalle disposizioni statutarie vigenti, con particolare riferimento all'art 8, c. 2, per quanto in esso previsto.**

# Indice



<b>1. Il contesto</b>	Pag. 3
<b>2. La Missione</b>	" 4
<b>3. Gli obiettivi strategici</b>	" 5
<b>4. L'attività istituzionale</b>	" 6
<i>L'ascolto del Territorio</i>	" 6
<i>I settori di intervento</i>	" 8
<i>Arte e Cultura (priorità di intervento)</i>	" 9
<i>Sicurezza sociale e benessere (priorità di intervento)</i>	" 11
<i>Ricerca e Sviluppo locale (priorità di intervento)</i>	" 13
<i>Aspetti metodologici e trasversali</i>	" 15
<i>I principi</i>	" 17
<i>La gamma degli strumenti e delle risorse a disposizione</i>	" 18
<b>5. La gestione del patrimonio</b>	" 20
<b>6. La rendicontazione e la comunicazione</b>	" 23
<b>7. L'organizzazione dell'Ente e la gestione delle risorse umane</b>	" 24

# 1. Il contesto



## SIENA2030

VERSO UN NUOVO MODELLO  
PER IL FUTURO DEL TERRITORIO

- Il contesto del territorio provinciale senese in cui la Fondazione MPS (“Fondazione” o “FMPS”) opera prioritariamente è descritto in una specifica **analisi sui dati socio-economici e sulle relative tendenze in atto** (aggiornata nel **2020** e consultabile anche su <https://bit.ly/2E2ObY1>).
- Sul piano interno la Fondazione oggi, **dopo i profondi processi di riorganizzazione avvenuti nel corso degli ultimi anni, presenta una stabile situazione patrimoniale e finanziaria**, avendo inoltre attivato dal **2019** una fase più dinamica nella gestione del patrimonio – ampiamente sviluppata nel **2020** – che mira a raggiungere ove possibile una più stabile redditività, anche nei momenti di maggiore volatilità come quelli attuali caratterizzati dall’emergenza sanitaria Covid-19, funzionale ad una attività erogativa più facilmente programmabile nel lungo periodo.
- L’organizzazione e l’attività dell’Ente si conforma ai principi generali indicati all’interno della **“Carta delle Fondazioni”** ed in particolare: trasparenza; economicità; moralità; prudenza.

## 2. La Missione



- La Fondazione deve proseguire nello sviluppo di un approccio operativo – avviato nell’ultimo biennio – in grado di facilitare il collegamento con il territorio e ottimizzare l’impatto delle risorse erogate, attraverso una appropriata “miscela” di **risorse finanziarie, professionali e relazionali** da impiegare su progetti 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.



La Fondazione quale **“luogo di raccordo”** e soggetto di promozione di relazioni sociali, con un ruolo di *partner* propositivo e con una forte propensione all’innovazione, rispetto a quello di semplice finanziatore; un **“incubatore di progettualità innovativa”** a servizio della Comunità, su interventi che possano generare benefici durevoli per il territorio e “luogo di incontro e confronto periodico” per le istituzioni locali.

- È pertanto confermata 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.*

### 3. Gli obiettivi strategici



- L'obiettivo prioritario – tenuto conto delle attuali dimensioni patrimoniali e capacità erogative – è quello di esercitare un ruolo incisivo nello **sviluppo economico e sociale del territorio di riferimento** attraverso la costruzione di un **modello partecipativo** che consenta il coinvolgimento dei portatori di interesse in un processo di co-programmazione, co-progettazione e definizione di obiettivi condivisi.



- 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.
- In questo contesto **l'ulteriore incremento e la stabilizzazione futura della capacità erogativa** della Fondazione, dopo un recupero registrato nell'ultimo quadriennio, deve consentire il puntuale perseguimento degli obiettivi generali. A tal fine è essenziale che la Fondazione continui a mantenere **adeguati livelli di redditività**, funzionale alla stessa attività istituzionale oltre che ad un **progressivo rafforzamento patrimoniale**.
- Si ribadisce la ferma volontà della FMPS di recuperare, nell'ambito dei contenziosi legali in essere, parte del proprio patrimonio attraverso i potenziali risarcimenti conseguibili in sede giudiziale e stragiudiziale.

## 4. L'attività istituzionale

### *L'ascolto del Territorio (1)*



- Nel **2020** è proseguito il percorso denominato «Siena 2030», attivato nel **2019** (in linea con le precedenti indicazioni programmatiche) e basato su un metodo partecipativo condiviso con i diversi attori territoriali, per promuovere una **riflessione collettiva sul futuro del territorio** e della nostra Comunità; nel secondo appuntamento di «**Siena2030**», coincidente con la diciottesima edizione della “Giornata dell’Economia” della CCIAA (**7 Luglio 2020**), sono stati diffusi i dati socio-economici relativi alla provincia di Siena e rafforzato il confronto sui punti di forza e debolezza del territorio.



18ª **GIORNATA  
DELL'ECONOMIA**  
07 LUGLIO 2020

L'ECONOMIA REALE  
DAL PUNTO DI OSSERVAZIONE  
DELLE CAMERE DI COMMERCIO



- ❑ Tale percorso e processo potrà rappresentare uno strumento stabile di analisi, programmazione, gestione e rendicontazione sociale anche attraverso il consolidamento del rapporto con CCIAA e Unisi nell’ottica di strutturare sempre più un **Centro Studi Territoriale**.

- All’interno di tale processo programmatico si sono inserite le **audizioni degli Enti Designanti e Strumentali**, oltre alle interviste alle Unità Organizzative, condotte anche quest’anno (**4 Settembre 2020**) per una preliminare ricognizione dei bisogni del territorio.

## 4. L'attività istituzionale

### *L'ascolto del Territorio (2)*



- Inoltre, dando continuità al percorso avviato, sono stati attivati **(21-22-24 Settembre 2020)** gli **Incontri Tematici** su **Sviluppo Locale, Welfare e Arte**, strutturati con una formula nuova rispetto al passato, finalizzata ad approfondire - con la raccolta di buone pratiche e l'ascolto di addetti di settore - gli specifici ambiti emersi dalle analisi di «Siena2030».
- Ulteriori tavoli di confronto programmatico, propedeutici all'eventuale co-progettazione, potranno poi essere attivati nel corso dell'esercizio in eventuali ambiti individuati come rilevanti.
- 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. Saranno inoltre organizzati specifici tavoli di co-progettazione e momenti di condivisione di idee e buone pratiche (in relazione alle singole tematiche individuate quali ad esempio Dopo di Noi, Agri-food, Cooperazione sociale, Trasferimento tecnologico, Intelligenza Artificiale), nell'ottica di un sempre maggiore sviluppo delle fasi di pianificazione operativa, di implementazione delle linee di azione, nonché di rendicontazione verso la collettività.
- Al riguardo si valuterà la possibilità di supportare gli enti del territorio anche nello sviluppo di **progettualità cantierabili**, nell'ottica di poter accedere a risorse finanziarie pubblico/private dedicate, in particolare su tematiche connesse all'**infrastrutturazione strategica** sia «fisica» (considerando anche le infrastrutture idriche) che «immateriale» (in relazione al tema della formazione del capitale umano).

## 4. L'attività istituzionale

### *I settori di intervento*



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

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

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



➤ Di seguito **si riportano, per ogni area di intervento, i macro-obiettivi e le priorità di intervento** da perseguire coerentemente con la Missione della Fondazione, capaci di rispondere ai bisogni ed alle istanze territoriali emerse dall'analisi di contesto e dalle azioni di ascolto finora messe in campo, anche al fine di continuare a supportare il territorio – come prontamente fatto nel **2020** – nel fronteggiare l'attuale situazione di emergenza sanitaria Covid-19. Per affinità tematica, le due macro-aree Ricerca e Sviluppo saranno trattate in maniera congiunta.



## 4. L'attività istituzionale

### Arte e Cultura (1)



#### ❖ Promuovere la gestione sostenibile dei beni 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 economica e sociale del territorio; strumento di promozione locale, anche attraverso il supporto a grandi eventi “attrattori” da individuare e sviluppare.
- Risulta così fondamentale alimentare percorsi di **educazione, formazione e crescita della cittadinanza** che – attraverso la creazione di un adeguato *humus* territoriale e collaborazioni multiattoriali – possano portare alla trasformazione delle abitudini ed all’incremento della partecipazione culturale (ad es. *welfare* culturale); si potrà valutare di investire non solo sull’offerta, peraltro già diffusa e di buona qualità, ma anche sulla domanda.
- In tale contesto l’obiettivo 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. Questo supportando progetti in grado di garantire anche:
  - una adeguata programmazione delle attività;
  - la creazione di percorsi di confronto pubblico-privato (*profit* e *non profit*);
  - l’attivazione di reti e *partnership* all’interno di un’intera filiera culturale e creativa;
  - il valore scientifico e artistico dell’offerta, grazie anche al coinvolgimento degli Atenei senesi.

Interventi che possano contribuire ove possibile:

- ad una maggiore strutturazione degli stessi enti culturali;
- alla crescita dell’occupazione nel settore culturale;
- allo sviluppo di iniziative di sistema per la promozione e la valorizzazione del territorio attraverso interconnessioni e interazioni tra i diversi settori culturali e creativi (ad es. musica e cinema), oltre che con il mondo produttivo, agroalimentare e dell’artigianato;
- a generare innovazione di sistema, organizzativa, oltre che di metodo e di processo;
- a promuovere modelli sostenibili di sviluppo locale, centrati sull’economia sociale.



## 4. L'attività istituzionale

### Arte e Cultura (2)



- Si sottolinea l'importanza di attivare interventi di valorizzazione dei **beni identitari**, ed in generale del **patrimonio tangibile ed intangibile del territorio provinciale di riferimento**, per promuoverne la conoscenza e la fruizione, oltre che per favorire la partecipazione ai servizi culturali e turistici connessi, nell'ottica di promuovere anche un turismo «lento» (coniugando la qualità con la quantità dei flussi); patrimonio culturale, storico ed artistico, visto quindi come risorsa necessaria per l'educazione e la crescita delle future generazioni, strumento di coesione e di innovazione sociale oltre che *driver* di sviluppo economico sostenibile ed occupazionale, passando inevitabilmente dalla formazione degli operatori di settore per migliorare lo *standard* di qualità dei servizi offerti.
- In tal senso si proseguirà, laddove possibile, anche attraverso l'emanazione di bandi tematici, a valorizzare le progettualità provenienti dalle **diverse realtà dell'intero territorio provinciale**, a partire dalle università senesi quale polo di attrazione fondamentale per qualificare e valorizzare la presenza degli studenti «fuori-sede».
- In ambito specifico assume particolare rilevanza l'**Accademia Musicale Chigiana** che, considerato il processo di ampliamento sviluppato negli ultimi anni, dovrà prevedere di consolidare il perimetro delle 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, oltre che con i principali centri di formazione e produzione locali, nazionali e internazionali. Si mirerà al riguardo a mettere sempre più a sistema le risorse (allievi, competenze, strutture, relazioni, ecc..) presenti all'interno del Polo Musicale Senese. In questo contesto, in coerenza con il percorso intrapreso e con le linee strategiche contenute nel piano 2021-2022, 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.
- Si conferma il ruolo della società strumentale **Vernice Progetti Culturali** 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.
- 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; questo anche attraverso il consolidamento dell'apposito Fondo già costituito da destinare a specifiche iniziative progettuali da elaborare anche in un'ottica di *co-marketing* territoriale e sviluppo economico sostenibile.

## 4. L'attività istituzionale

### *Sicurezza sociale e benessere (1)*



#### ❖ **Promuovere l'autonomia e il benessere della persona valorizzando il ruolo delle famiglie**

- In questa area, anche alla luce dell'emergenza legata alla diffusione del Covid-19 che sta creando nuove situazioni di povertà e aggravando quelle esistenti, rientrano forme di **sostegno alla famiglia e all'infanzia**; questo esplorando azioni che facilitino la messa a sistema di risorse pubblico/private per interventi locali, quali:
  - la conciliazione dei tempi di lavoro e di cura della famiglia, a partire
    - dal *welfare* aziendale, per accrescere il benessere lavorativo e familiare,
    - e dal potenziamento dei servizi socio-educativi a supporto delle funzioni genitoriali;
  - il sostegno economico a favore della residenzialità (*housing* sociale) e, più in generale, della famiglia (*bonus*, *voucher* ed altre agevolazioni);
  - la «valorizzazione» dell'anziano e del contributo proveniente da percorsi di invecchiamento attivo.
  
- Azioni che in ogni caso – con una programmazione di lungo periodo – dovranno prevedere un **approccio sistemico ed integrato**, finalizzato al contrasto alle disuguaglianze (a partire da anziani e bambini) e alla povertà educativa attraverso il potenziamento di un **ecosistema socio-economico favorevole**; al riguardo si potranno indagare - ed adattare al nostro contesto - modelli già sperimentati in altri territori, oppure ricercare, testare e (ove possibile) replicare nuove ed innovative soluzioni su tematiche inesplorate che interessino tra l'altro misure per promuovere la stabilità lavorativa (anche per contrastare la denatalità) ed il potenziamento dell'«infrastruttura sociale».
  
- Approccio integrato che supporti **dinamiche di rete** finalizzate, da un lato a massimizzare l'impatto degli interventi, dall'altro a ricercare sempre una **logica di sostenibilità futura**.

## 4. L'attività istituzionale

### *Sicurezza sociale e benessere (2)*



- Alla luce delle progettualità sviluppate nell'ultimo triennio, si conferma l'impegno nell'ambito **dell'autonomia delle persone disabili**, con le sottese istanze di integrazione scolastica, inclusione lavorativa e autonomia personale, da sviluppare in stretta collaborazione con il settore pubblico, il Volontariato e le altre anime del Terzo Settore, anche in una relazione di continuità e sviluppo delle azioni intraprese.
- Le iniziative tendenti a favorire la mobilità e rendere fruibili tutti i beni culturali ed ambientali, anche attraverso la sperimentazione di servizi di prossimità per il **welfare leggero**, hanno trovato continuità (dopo gli specifici bandi tematici attivati dalla Fondazione nel biennio 2018-2019) anche nel 2020, e successivamente potranno essere valutate in una logica di prosecuzione e/o rimodulazione anche alla luce di esperienze e buone pratiche in atto.
- Sensibilità progettuale sarà inoltre dimostrata per il **fenomeno migratorio** con i suoi riflessi rilevanti in tema di accoglienza, integrazione sociale e culturale, oltre che di 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. Più in generale saranno da valutare le interrelazioni esistenti tra i temi migratori e dello sviluppo economico locale.
- 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 - come motore di coesione e sviluppo - continuerà ad essere un interlocutore di riferimento per la Fondazione, soprattutto nelle dinamiche di rete e di **innovazione sociale**. Il tessuto delle organizzazioni di volontariato e, più in generale del Terzo Settore, costituisce infatti uno spazio di coesione, aggregazione e costruzione di relazioni – anche e soprattutto con le nuove generazioni – da valorizzare con interventi di sistema. Saranno quindi valutate azioni volte a rispondere ai bisogni condivisi dagli enti del terzo settore, anche individuando interventi di *capacity building* che favoriscano un processo di crescita complessivo delle organizzazioni, nonché di **Venture Philanthropy** che contribuiscano a creare percorsi di sperimentazione e crescita della capacità imprenditoriale nel settore della cooperazione sociale.

## 4. L'attività istituzionale

### Ricerca e Sviluppo locale (1)



#### ❖ Promuovere occupazione qualificata e un'economia locale basata sulla conoscenza

- Obiettivo strategico, da perseguire in stretto collegamento con gli Atenei a partire da quelli senesi, sarà di **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**. Considerate le caratteristiche del territorio, particolare attenzione sarà dedicata ai seguenti comparti:
  - **beni artistici e culturali**, anche all'interno della filiera Cultura/Turismo/Eccellenze del territorio;
  - **intelligenza artificiale, ICT e automazione applicata ai settori portanti del territorio (quali scienze della vita, agri-food, cultura e sanità)**;
  - sviluppo e rafforzamento della filiera **agroalimentare**, all'interno del sistema integrato territoriale;
  - **scienze della vita e tematiche connesse**.
- Si mirerà, con interventi di medio-lungo periodo, a **promuovere lo sviluppo economico ed occupazionale del territorio** anche:
  - favorendo **processi di contaminazione** tra i diversi attori ed ambiti territoriali;
  - agevolando la creazione di reti sperimentali e di **collaborazioni pubblico/private**, anche per la nascita di nuovi distretti produttivi oltre che per l'attrazione di talenti;
  - **attraendo e trattenendo talenti esterni e favorendo processi di internazionalizzazione**;
  - sostenendo lo sviluppo **delle start up e delle imprese giovanili**, attraverso l'apporto di capitali nella fase di avvio dell'attività produttiva (c.d. *pre-seed* e *seed*) e la promozione di un ecosistema di collaborazioni, modelli economici di condivisione e «strutture comuni»; questo ricercando *partner* qualificati (in un'ottica di *outsourcing*) e sfruttando i «luoghi fisici» esistenti;
  - promuovendo un continuo **aggiornamento dell'offerta formativa** (anche per gli istituti scolastici, a partire dai temi legati all'autoimprenditorialità e alle competenze digitali) **e delle attività di orientamento universitario** finalizzate anche a soddisfare la richiesta che viene dal mondo delle imprese (per agevolare il *match* tra domanda/offerta);
  - attraverso una attività di **promozione integrata del territorio senese**.
- Potranno essere previsti anche degli **strumenti ed enti di intervento specifici assimilabili al concetto di *venture philanthropy* e *impact investment*** per una gestione dinamica e flessibile dei progetti inerenti tali tematiche.

## 4. L'attività istituzionale

### Ricerca e Sviluppo locale (2)



- In questo comparto assume un ruolo strategico la **Fondazione Toscana Life Sciences (FTLS)**, in ragione delle potenzialità in termini sia di sviluppo economico e imprenditoriale del Territorio, che di supporto al sistema sanitario nazionale anche in relazione all'attuale sfida all'emergenza sanitaria Covid-19. 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 da un lato ad un ulteriore alleggerimento dell'impegno economico sulla parte corrente, anche a seguito e in coerenza del percorso di ampliamento delle fonti di finanziamento, e dall'altro al finanziamento di specifici progetti di sviluppo anche in relazione al comparto degli immobili strumentali.
- Strategica potrà risultare anche l'operatività di **Satus SRL** che ha allargato il perimetro di azione (ai settori dello sviluppo locale e del volontariato oltre che della ricerca scientifica), favorendone una maggiore integrazione con altre iniziative istituzionali messe già in campo dalla Fondazione, inerenti anche l'"autoimprenditorialità e *start-up* di impresa", funzionando come una sorta di "fondo rotativo".
- 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 confermano quindi 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** valorizzando le opportunità collegate al tema dell'economia circolare (in ottica ambientale ed economica).
- Un'attenzione privilegiata sarà rivolta al settore **Agroalimentare**. 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 infrastrutturazione e di innovazione basati sulla conoscenza e su efficaci meccanismi di trasferimento tecnologico. Si inserisce in tale contesto anche la collaborazione con l'Unisi/Santa Chiara Lab che potrà essere sviluppata ed ampliata per arrivare alla emanazione di bandi tematici e/o alla individuazione di idee progettuali specifiche.

## 4. L'attività istituzionale

### *Aspetti metodologici e trasversali (1)*



- La Fondazione opererà con un **approccio quanto più possibile integrato e intersettoriale**, in una logica di filiera che possa coniugare e tenere insieme le diverse istanze settoriali. Emblematici a questo proposito i filoni della Cultura e dell'*Agri-food*.
- Assume poi una rilevanza strategica cruciale, il **rapporto con la Comunità di riferimento**. La Fondazione tenderà per quanto possibile alla valorizzazione degli investimenti (materiali e immateriali) realizzati negli anni scorsi e al completamento dei progetti avviati sul territorio.
- La funzione erogativa dovrà qualificarsi per modalità che, **introducendo anche meccanismi innovativi**, assicurino **selettività**, misurabilità dei risultati, sostenibilità, capacità di attrarre *partner* e intercettare direttamente o indirettamente risorse esterne (anche supportando gli enti istituzionali nel tradurre una visione del futuro in progettualità concrete, subito cantierabili), 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. Questo ricercando il coinvolgimento dei portatori di interesse in un processo di co-programmazione e co-progettazione.
- In tal senso la Fondazione si impegnerà a **concentrare**, per quanto possibile, le proprie risorse su **progetti identitari di accertata rilevanza qualitativa** che riescano ad incidere in modo significativo e durevole sul territorio, limitando e progressivamente riducendo il ricorso a contributi frazionati di piccola entità.

## 4. L'attività istituzionale

### *Aspetti metodologici e trasversali* (2)



- 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), valutando l'opportunità di convergere nel tempo e ove possibile, verso **iniziative di sistema** che abbiano sufficiente massa critica per incidere in modo strutturale sul territorio, in particolare sul tema dello sviluppo locale. Questo ricercando una forte e omogenea caratterizzazione che consenta di contraddistinguere il ruolo aggregante della Fondazione.
- La Fondazione MPS continuerà ad operare negli ambiti e secondo gli indirizzi delle **reti associative nazionali ed internazionali** di cui è membro.
- Su alcune delle linee di intervento più strutturate e di ampio respiro, si potrà valutare e prevedere anche una **logica pluriennale di sviluppo e supporto**.



## 4. L'attività istituzionale

### *I principi*



La Fondazione svilupperà la propria attività istituzionale adottando un approccio strategico uniforme, improntato ai principi di:

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

## 4. L'attività istituzionale

### *La gamma di strumenti e risorse a disposizione (1)*



➤ Alla luce:

- ❑ del processo in corso di liquidazione dei contributi pregressi (anche rispetto all'insediamento dell'attuale DG) che al momento hanno un saldo pari a **circa €mln. 1,5**, che tenderà a esaurirsi nel corso dei prossimi anni;
- ❑ dell'obiettivo di **umentare la capacità erogativa oltre il target del biennio 2018/2019 (pari all'1% del patrimonio netto)**, compatibilmente con **l'incremento della capacità reddituale/efficientamento economico** oltre che con la conservazione dell'equilibrio finanziario e con un **elevato rafforzamento patrimoniale** della Fondazione;
- ❑ della disponibilità del **Fondo di Stabilizzazione delle Erogazioni**, destinato ad integrare la nuova attività erogativa negli anni di bassa o assente redditività fondi per le erogazioni, che presenta oggi un saldo prossimo a **€mln. 18 integrato a fine 2019, in presenza di risorse disponibili, con l'obiettivo di una copertura quadriennale dei livelli erogativi medi individuati**;
- ❑ dell'importo fissato per le nuove erogazioni del **2020** fino ad un **massimo di €mln. 5 (budget filantropico)**, a cui si è aggiunto – vista da un lato la presenza di risorse disponibili e dall'altro la pandemia sanitaria in atto nel corso dell'anno – la costituzione di **Fondi Speciali per l'Innovazione e per il sostegno all'emergenza Covid-19**;

si conferma come *target* ottimale per le nuove erogazioni, in un orizzonte pluriennale e compatibilmente con i risultati che saranno rilevati annualmente a rendiconto, un **livello massimo annuo dell'1,2% con riferimento al patrimonio netto contabile risultante dall'ultimo bilancio (quindi fino ad un massimo di €mln. 5 annui)**. Nell'ipotesi di insufficienza delle risorse reddituali ad assicurare tale *target*, con successiva delibera della DG, si potrà attingere, ove necessario, al Fondo di Stabilizzazione delle Erogazioni in modo tale da garantire un **livello minimo di erogazioni dell'1%**.

- Si potrà valutare l'integrazione o la costituzione, in presenza di risorse disponibili, di **fondi specifici** con l'approvazione del **Bilancio 2020** da destinare, in una logica di supporto pluriennale, a significativi interventi di sistema.
- Il livello effettivo annuale di nuove erogazioni 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.

## 4. L'attività istituzionale

### *La gamma di strumenti e risorse a disposizione (2)*



- 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.

## 5. La gestione del patrimonio (1)



- **L'Attivo complessivo** della Fondazione al **30 Giugno 2020**, è pari a **€mln. 523,2**, di cui circa **€mln. 487** in **attività finanziarie**, riallocate nel rispetto delle attuali linee guida approvate dalla Deputazione Amministratrice.
- La ripartizione della gestione tra esterna e interna e il conferimento dei mandati a gestire andranno di periodo in periodo valutati, anche in ottica pluriennale, tenendo conto degli oneri/rendimenti osservati, come previsto dall'accordo ACRI-MEF.
- Alla stessa data il **Patrimonio Netto** è stimabile in circa **€mln. 439,5**.

## 5. La gestione del patrimonio (2)



- Il quadro di riferimento, in conseguenza della pandemia generata dal Coronavirus, è quanto mai incerto nonostante si possano individuare dei recuperi rispetto ai minimi fatti registrare nella prima metà del 2020. Il ciclo è caratterizzato da una fase di possibile, ancorché cauto, ritorno all'espansione del mercato USA, paese in cui nel prossimo autunno si terranno le elezioni del Presidente, lasciando aperta la porta a qualsiasi evoluzione dello scenario. Il contesto mondiale seppur in rallentamento lascia presupporre che possa essere caratterizzato da altalenanti fasi di ripresa, ancorché gradualmente. I dati macroeconomici fanno registrare una certa debolezza un po' dappertutto, ma i vari paesi stanno attivandosi per porre rimedio ai fattori di incertezza ed anche le Banche Centrali, soprattutto quella statunitense e quella dell'Unione Europea, hanno adottato politiche fortemente espansive come mai avevano fatto in precedenza. Tuttavia i rischi politici hanno mantenuto un certo vigore, come la minaccia di un inasprimento della guerra commerciale tra USA e Cina. Gli investitori alla ricerca di investimenti sicuri hanno di fatto portato i rendimenti verso nuovi minimi assoluti. I mercati azionari hanno sofferto, ma parzialmente recuperato dopo che tra USA e Cina sono ripresi i colloqui volti a trovare una soluzione. In questa situazione le probabilità che nei prossimi anni possa eventualmente registrarsi una recessione sono in aumento e giustificano il permanere di tassi di interesse bassi e la prudenza degli operatori sui mercati azionari.
- 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 la diversificazione attuata tra i gestori permette di non essere legati esclusivamente all'ottica di un solo gestore.
- La gestione delle partecipazioni e degli altri investimenti dovrà quindi avere come **obiettivo prioritario la redditività** dello stesso comparto funzionale anche al mantenimento e - ove possibile - al **rafforzamento patrimoniale**, mantenendo comunque **livelli di rischio adeguati all'evolversi del contesto finanziario** e un appropriato grado di liquidità del complessivo Attivo Finanziario. Rientra in tale contesto **il percorso, avviato nel 2019 e proseguito nel 2020, di riallocazione degli investimenti finalizzato proprio a ricercare la diminuzione della volatilità dei rendimenti e la stabilizzazione dei risultati economici di esercizio**, e quindi profili di rischio/rendimento - in linea con i riferimenti normativi e statuari - adeguati alle caratteristiche economico e finanziarie dell'Ente; aspetto che appare estremamente rilevante oggi considerando la recessione globale in atto, che sarà attentamente monitorata anche per valutarne gli impatti nel medio periodo e i conseguenti eventuali interventi in materia di modello di gestione interno.
- Si dà quindi mandato alla DA di valutare, in linea con quanto fatto nel **2020**, la possibile adozione di **scelte strategiche e tattiche**, nell'ambito della gestione in coerenza con le normative vigenti e con i criteri fissati dal protocollo ACRI/MEF, finalizzate ad accrescere e rendere più efficiente la redditività del portafoglio (anche attraverso attività di *yield enhancement* sul portafoglio interno); in tal senso saranno da valutare anche specifici nuovi investimenti in grado di generare flussi finanziari annuali e, per quanto possibile, stabili nel tempo.



## 5. La gestione del patrimonio (3)



- In tale ambito potrà comunque essere considerato anche lo sviluppo del territorio e il legame con lo stesso e comunque anche finalità di natura etico-sociale. Si potranno quindi valutare eventuali **investimenti cosiddetti MRI - Mission Related Investment** - (nell'ambito dei settori di intervento rilevanti stabiliti per l'attività istituzionale) che possono contribuire allo sviluppo del territorio ed avere, allo stesso tempo, una redditività adeguata seppur differita temporalmente. L'investimento nella **Conferitaria**, alla luce delle 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.
- Per quanto riguarda la situazione della **Sansedoni Siena S.p.A.**, la Fondazione MPS continuerà, tenuto conto dell'attuale fase concorsuale, ad operare, per quanto possibile, per la continuità dell'attività e la tutela dei livelli occupazionali.
- Nell'ambito dello sviluppo economico, alla luce della normativa vigente e in coerenza con gli obiettivi strategici della Fondazione, dovrà essere avviata una riflessione sull'aggiornamento della missione 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.
- Occorrerà inoltre 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.



## 6. 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, continuando a potenziare 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 pianificata, si dovrà continuare nell'implementazione di una campagna di sensibilizzazione e comunicazione incisiva e puntuale.
- Con la collaborazione di Vernice Progetti Culturali, occorrerà continuare nello **sviluppo degli eventi istituzionali** che contraddistinguono l'immagine dell'Ente, oltre che di eventi di richiamo locale, nazionale o internazionale e di attività finalizzate alla valorizzazione, condivisione e maggiore fruibilità del patrimonio artistico. Adeguata attenzione merita la comunicazione interna per sviluppare sistemi di valori condivisi, coinvolgere e motivare il personale, al fine di facilitare l'operatività e diffondere la conoscenza delle attività che valorizzano l'immagine della Fondazione all'esterno.

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



- Il tema dell'efficienza economica delle fondazioni rimane senz'altro un punto rilevante nella gestione degli enti, rimarcato più volte nei disposti normativi nel protocollo ACRI-MEF che richiede espressamente alle fondazioni «*di perseguire l'efficienza e l'economicità della gestione*».
- Nel corso degli ultimi anni sono state **condotte molteplici azioni tese a ridurre i costi ordinari** (**oltre -70%** nel **quadriennio 2015/2019**, con ulteriori riduzioni attese nel **2020** su personale, Organi statutari e consulenze) attraverso l'efficientamento della struttura organizzativa e, in generale, la riduzione dei costi di gestione; 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.
- Sulla base di tale modello, si dovrà comunque continuare a monitorare **l'economicità della gestione complessiva**, come regola di condotta e funzionamento dell'Ente, attraverso un attento controllo dei costi.
- In ordine al **modello operativo adottato** - che sarà come sempre oggetto di valutazione continua e che ha un'asse portante nell'erogazione *in kind* di personale FMPS a sostegno di enti beneficiari - 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.