



# FMPS

Fondazione Monte dei Paschi di Siena



## Documento Programmatico Previsionale (DPP) 2024

*Siena, 27 Ottobre 2023*

Redatto sulla base del **Documento di Programmazione Strategica Pluriennale (DPSP) 2024-2025** a cui si rimanda per l'**analisi del contesto**, la **Missione** e la **declinazione degli indirizzi strategici** che costituiscono la visione e il perimetro nel quale il **DPP 2024** si articola.



## **1. Attività Istituzionale**

*1.1 Ascolto e dialogo con il Territorio*

*1.2 Aspetti metodologici e trasversali*

*1.3 Programmi*

- *Cultura, Identità e Turismo*
- *Società inclusiva*
- *Ricerca e Sviluppo territoriale*

*1.4 Strumenti*

*1.5 Risorse per attività istituzionale*

## **2. Gestione del patrimonio**

## **3. Rendicontazione e comunicazione**

## **4. Efficienza economica ed organizzazione**

# 1. Attività istituzionale

## 1.1 Ascolto e dialogo con il Territorio

- La **Fondazione MPS** (anche «**Fondazione**» o «**FMPS**») si pone come “**luogo di raccordo**” e soggetto promotore di relazioni sociali e di coesione istituzionale e territoriale, 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.
- Questo nella consapevolezza che il sostegno e la promozione di relazioni sempre più profonde, tra Istituzioni e tra attori sociali, potranno essere di aiuto per affrontare e gestire il futuro del **territorio di riferimento, rappresentato da Siena e dalla sua Provincia.**
- Nel **2024** proseguirà il percorso intrapreso attraverso:
  - ✓ il consolidamento del rapporto con CCIAA e Unisi, oltre che con le altre Istituzioni preposte, nell’ottica di strutturare sempre più un **Centro Studi Territoriale** (analisi sui dati socio-economici e sulle relative tendenze in atto consultabile su <https://www.siena2030.org>) nell’ambito del quale sperimentare, ove possibile, anche approfondimenti specifici e modelli predittivi funzionali all’attività programmatica e progettuale della Fondazione;
  - ✓ **studi tematici** che potranno essere condotti su specifici argomenti, anche in collaborazione con altre organizzazioni, nell’ottica di un sempre maggiore sviluppo delle fasi di pianificazione operativa, di implementazione delle linee di azione, nonché di rendicontazione verso la collettività;
  - ✓ ulteriori iniziative e **tavoli di confronto e condivisione tra i diversi attori del territorio.**

# 1. Attività istituzionale

## 1.2 Aspetti metodologici e trasversali (1)

- ❑ In un **contesto caratterizzato da fenomeni di forti emergenze internazionali, sanitarie e geopolitiche, e di crescenti crisi socio-economiche in atto**, che si riverberano anche a Siena e nella sua Provincia, e fermi restando gli altri principi generali enunciati nel **DPSP 2024-2025**, l'obiettivo prioritario dell'Ente è quello di «*esercitare un ruolo incisivo nello **sviluppo economico e sociale del territorio di riferimento** [...] anche nella prospettiva di **favorire l'accesso alle risorse previste nel Piano Nazionale di Ripartenza e Resilienza (PNRR)**».*
- ❑ In tal senso 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, attraverso il **lavoro comune e condiviso tra i differenti attori**, sostenendo interventi che abbiano un perimetro ben definito in termini di risorse e obiettivi.
  - La Fondazione opererà con un **approccio quanto più possibile integrato e intersettoriale**, mantenendo il rapporto strategico con la Comunità di riferimento. Si tenderà per quanto possibile alla valorizzazione degli investimenti (materiali e immateriali) realizzati negli anni scorsi e al completamento dei progetti avviati sul territorio.
  - Saranno da ricercare e sviluppare **partenariati ed alleanze locali, nazionali ed internazionali**, con soggetti di primaria importanza nei settori di intervento della Fondazione; partenariati che risultino peraltro da un lato capaci di generare innovazione in virtù dell'eterogeneità dei partecipanti, dall'altro essenziali per un confronto operativo e strategico sul panorama filantropico oltre che per **attrarre risorse provenienti da fonti diverse**. Continuerà poi ad operare negli ambiti e secondo gli indirizzi delle reti associative nazionali ed internazionali di cui è membro.
  - Anche alla luce della pesante crescita dell'inflazione che potrà portare un incremento dei bisogni finanziari sui progetti attivi, la Fondazione si impegnerà a sviluppare sempre più un **approccio selettivo**, concentrando, per quanto possibile, le proprie risorse **su specifici progetti identitari di accertata rilevanza qualitativa** che, in sintonia con la programmazione territoriale, riescano ad **incidere in modo significativo e durevole sul territorio medesimo**, limitando i contributi di piccola entità e/o destinati a finanziare l'operatività corrente dei beneficiari. 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**, convergendo anche verso **iniziative di sistema**.

# 1. Attività istituzionale

## 1.2 Aspetti metodologici e trasversali (2)

- In particolare la Fondazione si impegna ad agevolare e promuovere in maniera attiva la **creazione di ampie e robuste collaborazioni pubblico/private**, per poter prontamente intercettare – non appena fruibili – le risorse che (attraverso sussidi e prestiti) saranno prossimamente rese disponibili dal **Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR)** e dalle **altre fonti comunitarie e/o nazionali**. Tale impegno potrà principalmente concretizzarsi anche nel sostenere le istituzioni preposte alla candidatura delle singole richieste di finanziamento intervenendo anche a supporto della preliminare fase di progettazione degli interventi.
  
- Nell'ottica di favorire **processi sostenibili, innovativi e duraturi di sviluppo**, si mirerà quindi (direttamente ed indirettamente) a:
  - promuovere **politiche di genere e di identità sociale** (nei contenuti e nei processi), anche introducendo eventuali criteri di selezione all'interno dei bandi e degli interventi diretti (di cui in seguito),
  - favorire il **coinvolgimento e la responsabilizzazione degli attori coinvolti** nelle attività istituzionali, promuovendo sempre più lo sviluppo di alleanze e fenomeni di rete anche per supportare i soggetti e gli enti meno strutturati,
  - agevolare **l'accesso e la diffusione delle informazioni e dei risultati/esiti prodotti**, in una logica sia di trasparenza e rendicontazione dei risultati raggiunti, che di reciproco accrescimento e apprendimento,
  - favorire la **crescita** delle capacità operative, gestionali e di governo degli **ETS** attraverso processi di capacitazione, sviluppo strategico e *governance* inclusiva delle organizzazioni.

# 1. Attività istituzionale

## 1.3 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 su Siena e la sua Provincia**, 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, in aderenza alle tre macro-aree individuate nel DPSP 2024-2025, si evidenziano i **Programmi puntuali** (successivamente descritti) intorno ai quali ricomporre in maniera organica le azioni/ progettualità attualmente in corso e/o in via di definizione per il prossimo esercizio; programmi che risultano coerenti con quanto emerso dal percorso di analisi «Siena 2030» e con le conseguenti indicazioni strategiche pluriennali:
  - ❑ **Programma 1 - Cultura, Identità e Turismo**: Promuovere la gestione sostenibile di beni ed iniziative culturali come leva di sviluppo locale (Settore **Arte e Cultura**);
  - ❑ **Programma 2 - Società inclusiva**: Promuovere la sicurezza sociale e il benessere della persona (*welfare*) in relazione con la propria comunità con attenzione ai ragazzi e agli anziani (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 **Ricerca & Sviluppo Locale**).
- La **Strategia istituzionale** della Fondazione - trasversale ad ogni Programma - si concentra sullo **sviluppo delle competenze professionali e più in generale sull'arricchimento del complesso di fattori individuali e collettivi che consentono di far crescere processi d'innovazione.**

# 1. Attività istituzionale

## 1.3 Programmi: alcuni dei principali Target Group

Si riportano, a titolo esemplificativo, alcuni dei principali **Gruppi Obiettivo (Target Group)** in **Provincia di Siena**; soggetti (persone fisiche o giuridiche) che beneficiano dei risultati delle attività della Fondazione ed a cui queste stesse sono indirizzate.

Intersettoriali	Cultura ed Identità (Arte e Cultura)	Società inclusiva (Volontariato & Famiglia)	Ricerca e Sviluppo territoriale (Sviluppo locale & Ricerca)
Popolazione dei 35 Comuni 263.000	Studenti Scuola Primaria 12.000	Donne 135.000	Disoccupati 13.000
	Studenti Scuola Secondaria I Grado 7.000	Stranieri 28.000	Donne in cerca di occupazione 7.500
	Studenti Scuola Secondaria II Grado 11.000	Donne Straniere 12.000	Disoccupati 15-29 anni 1.600
	Laureati e Altri titoli (25-39 anni) 27.000	Anziani Over 64 69.000	Neet 15-29 anni 2.000
	Passaggio all'Università delle donne diplomate 66%	Giovani 0-14 anni 31.000	Addetti attività economica 90.000
	% Donne tra i Laureati 60%	Disabili 3.000	
	Numero di famiglie 119.000		
Imprese & Enti Terzo Settore 29.000	Addetti Imprese creative e culturali 5.000	Organizzazioni Terzo Settore 500	Start-Up Innovative 40
	Associazioni Culturali 150	Volontari 50.000	Imprese Femminili 6.800
	Luoghi con attività spettacolo dal vivo 29	Cooperative Sociali 40	Imprese Giovanili 2.000
	Imprese nel settore turistico 2.900		Imprese ad alta intensità conoscitiva 8.000
Turisti annuali ca 1,9 mln. di arrivi	Turisti Stranieri 980.000		Arrivi Strutture Alberghiere 1.060.000
	Turisti Italiani 950.000		Arrivi Strutture Extra-Alberghiere 870.000
	Musei e Istituti culturali 110		Imprese Agrifood 7.000





# 1. Attività istituzionale

## 1.3 Programma 1 – Cultura ed Identità e Turismo (1)

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

Il **patrimonio culturale** 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 quello di 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 all'interno del proprio contesto territoriale.

### **AZIONE 1 - PATRIMONIO CULTURALE DEL TERRITORIO**

- Si conferma il ruolo della società strumentale **Vernice Progetti Culturali** quale strumento della Fondazione MPS di promozione culturale e di supporto a sperimentazioni di innovazione sociale, valorizzando il patrimonio artistico dell'Ente e del territorio attraverso le proprie professionalità e in partenariato con altri soggetti pubblici e privati. In questo ambito, oltre che i patrimoni artistici della Fondazione MPS e della Accademia Chigiana, assumono un prestigioso e significativo rilievo i **diritti attribuiti alla Fondazione in materia di valorizzazione del patrimonio culturale della Banca Monte dei Paschi di Siena**; in tal senso dopo la realizzazione della mostra «Arte Senese» e di altre iniziative nel biennio 2022-2023, si continuerà a collaborare con gli altri attori del territorio per progettare eventi e mostre tese a valorizzare le suddette collezioni e, in generale, l'offerta culturale del territorio.
- È confermato l'orientamento a considerare, in collaborazione con il Comune di Siena, il complesso monumentale del **Santa Maria della Scala (SMS)** come nodo centrale per lo sviluppo sociale e culturale del territorio, ribadendo l'attenzione a tutte le future specifiche progettualità – da individuare attraverso un confronto partecipato sul tema – in grado di generare un ritorno effettivo sul territorio, potenziando la dotazione di spazi e l'offerta museale.





# 1. Attività istituzionale

## 1.3 Programma 1 - Cultura, Identità e Turismo (2)

### AZIONE 1 - PATRIMONIO CULTURALE DEL TERRITORIO *(continua)*

- Si ribadisce la volontà di mantenere vivo il rapporto tra la Fondazione e le storiche **Contrade del Palio di Siena**, soggetti di grande coesione sociale oltre che strumento capace di esprimere significative progettualità nella valorizzazione del loro patrimonio culturale, anche attraverso l'apposito Fondo già costituito per iniziative progettuali.
- Anche sulla base degli anni precedenti, si cercherà di definire forme 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 (Siena, San Gimignano, Pienza e Val d'Orcia). La promozione di un «turismo lento», capace di coniugare la qualità con la quantità dei flussi nei diversi territori, si pone come strumento di conoscenza e fruizione del patrimonio artistico, culturale ed ambientale locale; in tale ottica sarà data continuità al sostegno a dinamiche di rete tra enti pubblici e privati allo scopo di aumentare l'offerta di servizi per la «mobilità dolce» (bicicletta, *trekking*, equestre) anche attraverso un coinvolgimento del Terzo Settore.
- Sulla base delle attività realizzate, si darà continuità al **Community Hub Culture Ibride** che manterrà la propria focalizzazione sul legame esistente tra arte, cultura, salute e benessere (cd. *welfare* culturale) quale approccio innovativo per valorizzare l'offerta culturale di comunità, come risorsa abilitante per rispondere a fragilità sociali, creando opportunità di valore e generando competenze.
- Gli strumenti erogativi, quali bandi tematici, si focalizzeranno – proseguendo il percorso avviato negli ultimi anni anche con il **Bando RESET** – sul rafforzamento delle capacità progettuali e di innovazione degli operatori culturali del territorio, il supporto allo sviluppo strategico delle organizzazioni e la promozione di strumenti di *governance* inclusivi (co-progettazioni) per rispondere alle esigenze emergenti del contesto locale, attraverso anche la sperimentazione di pratiche innovative utili a promuovere la nascita di imprese culturali/creative o favorirne il riposizionamento nell'ottica di sviluppo delle organizzazioni e sostenibilità economica.
- In linea con quanto già avviato, si darà continuità a strumenti erogativi tesi ad attivare interventi di **crowdfunding/digital fundraising** (Avviso *Let's Art*) destinati alla valorizzazione del patrimonio culturale del territorio di riferimento.



# 1. Attività istituzionale

## 1.3 Programma 1 - Cultura, Identità e Turismo (3)

### AZIONE 2 - ALTA FORMAZIONE MUSICALE COME VOLANO DI CRESCITA

- In ambito specifico assume particolare rilevanza l'**Accademia Musicale Chigiana** che, considerato il processo di crescita degli ultimi anni, dovrà prevedere di consolidare le proprie attività di formazione musicale e di spettacolo, sempre in un'ottica di sostenibilità economica.

Andrà potenziata la 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.

In questo contesto, coerentemente con le linee strategiche dell'Ente e visto l'incremento delle attività ed iniziative realizzate, fermo restando il sostegno della Fondazione MPS, l'Accademia dovrà confermare e potenziare la propria capacità di autofinanziamento.



# 1. Attività istituzionale

## 1.3 Programma 2 – Società inclusiva (1)

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

In questa area rientrano forme di **sostegno alle famiglie, all'adolescenza, all'infanzia ed agli anziani**, esplorando azioni che facilitino la messa a sistema di risorse pubblico/private per interventi locali, anche alla luce del **perdurante declino demografico, dell'emergenza legata alla crisi sanitaria e geopolitica e delle tensioni inflattive persistenti che hanno creato nuove situazioni di povertà e aggravato quelle esistenti**. Azioni che in ogni caso - attraverso una programmazione di lungo periodo - dovranno prevedere un **approccio sistemico ed integrato**, finalizzato al contrasto alle disuguaglianze e alla povertà educativa ed al potenziamento di un ecosistema socio-economico favorevole.

#### **AZIONE 1 - SOSTEGNO ALLE FAMIGLIE E ALL'INFANZIA**

- Si mirerà a potenziare i servizi socio-educativi a **supporto delle funzioni genitoriali ed altre forme di sostegno alle famiglie**. In tale contesto, potranno essere promosse esperienze virtuose in grado di aggregare le piccole comunità nella soluzione dei problemi locali e nella generazione di servizi, **valorizzando il capitale sociale dei territori**, sostenendo forme e strumenti di imprenditorialità sociale. In questa prospettiva, potranno rilevare anche le linee strategiche del programma **Ikigai** volte a favorire e stimolare la nascita e l'insediamento di nuove imprese. A fronte delle attività di analisi, informazione e sensibilizzazione sul territorio condotte nello scorso triennio con il coinvolgimento di vari *stakeholder* locali, è stata avviata nel 2023 una sperimentazione mirata in materia di **welfare aziendale**, nella forma di una *call for action* rivolta ai soggetti potenzialmente interessati all'avvio di una co-progettazione; il tutto assumendo tra gli obiettivi la conciliazione dei tempi vita-lavoro (con una decisa caratterizzazione anche in termini di parità di genere). Nel corso del 2024, ove ne ricorrano i presupposti tecnici e di opportunità, sarà attivato un apposito tavolo di co-progettazione con il coinvolgimento del Terzo Settore, che potrà sfociare nell'avvio di un intervento pilota da sostenere con risorse istituzionali nel successivo biennio.
- In tale contesto si valuterà anche il supporto ad interventi di tipo pluriennale, lontani dalla logica degli interventi *spot*, basati sulla collaborazione tra Enti Pubblici, Istituzioni ed ETS, per l'attivazione di servizi sperimentali per la famiglia ed il Terzo Settore.
- Sarà confermata priorità per il tema delle **emergenze abitative e dello student housing** che assume grande rilevanza e attraversa tutto il territorio di riferimento. Nel corso del 2023, a seguito di un'intensa interlocuzione con attori pubblici e privati, sul primo tema è stata avviata una strategia d'intervento posizionata su due assi complementari: da un lato **tutoraggio e accompagnamento** dei nuclei familiari più fragili e dall'altro **importanti investimenti in manutenzione** per aumentare la disponibilità di alloggi ERP (linea che sarà attuata nel triennio a venire). Sullo *student housing* è stata sviluppata **un'azione specifica di investimenti** (in *partnership* con attori nazionali) e **contributi**, tesi ad allargare l'offerta di alloggi sul territorio in un'ottica anche di rafforzamento della capacità attrattiva delle Università Senesi.



# 1. Attività istituzionale

## 1.3 Programma 2 – Società inclusiva (2)

### AZIONE 1 - SOSTEGNO ALLE FAMIGLIE E ALL'INFANZIA (continua)

- Andranno favorite, anche attraverso collaborazioni pubblico-privato, le iniziative rivolte al **recupero di relazionalità, in particolare per infanzia e giovani**. A tale riguardo, a fronte del riscontro estremamente positivo ottenuto con il **Bando Campi Solari nel 2022** e **l'avviso di co-progettazione nel 2023**, sarà implementata anche nel 2024 una nuova misura erogativa ibrida che, recuperando e valorizzando l'esperienza e la comunità di pratica attivata nel biennio precedente, miri a sviluppare ulteriormente e consolidare quelle funzioni ed attività trasversali già sperimentate con successo nell'ambito della co-progettazione.
- Dopo la conclusione nel 2021 dell'esperienza triennale collegata allo specifico bando, il tema della **mobilità solidale** e dei servizi di prossimità e trasporto sociale formerà oggetto di un nuovo intervento filantropico già a partire dalla fine 2023, con il lancio di una misura erogativa (preceduta da alcune interlocuzioni con le principali organizzazioni di secondo livello operanti nel settore) tesa a sostenere un processo di ricambio del parco mezzi di trasporto sociale con veicoli a minore impatto energetico e ambientale. Tale misura sarà portata avanti, come di consueto, nell'arco di almeno un triennio (ferme restando, ovviamente, le dovute verifiche intermedie).
- A seguito delle attività sviluppate con successo nel precedente quadriennio con il progetto **Oggi è Domani**, nel corso del 2021 è stato riattivato il tavolo di co-progettazione in materia di **Durante e Dopo di Noi** (che raggruppa i Servizi sociali territoriali e le principali organizzazioni del Terzo Settore) in seno al quale sono state definite ed avviate nel 2022 ulteriori azioni ed interventi caratterizzati da un elevato tasso di innovazione nei seguenti ambiti:
  - ❑ adozione di un approccio sperimentale orientato al *management* di comunità, funzionale allo sviluppo e al mantenimento delle autonomie e alla socializzazione di ragazzi e ragazze con disabilità in età post-scolare;
  - ❑ percorsi di autonomia residenziale di durata e intensità intermedia.Tali azioni (oggetto di monitoraggio e valutazione *in itinere*, anche con il supporto metodologico della Scuola S. Anna) sono proseguite nel 2023 e dovrebbero andare a conclusione nel corso del 2024.



# 1. Attività istituzionale

## 1.3 Programma 2 – Società inclusiva (3)

### AZIONE 1 - SOSTEGNO ALLE FAMIGLIE E ALL'INFANZIA (continua)

- Data la crescita significativa dei fenomeni migratori si darà continuità ad una nuova fase dell'iniziativa di sistema nazionale **Never Alone**, che approfondirà nuove modalità di intervento per valorizzare l'esperienza maturata e favorire nel contesto locale, unitamente ad altri possibili interventi, la **gestione dei fenomeni migratori** allo scopo di promuovere percorsi di accoglienza ed integrazione sociale e culturale, con specifico riferimento al territorio senese.
- Si continuerà con il sostegno al **teatro sociale**, nicchia di intervento originale in contesti di svantaggio sociale, in cui la Fondazione ha assunto e consolidato un ruolo di promozione e coordinamento territoriale, unico nel suo genere. Proseguiranno, in primo luogo, l'esperienza di teatro inclusivo (con il laboratorio integrato **Hollywood** rivolto a persone con disabilità, ed il progetto **Atlantide** in ambito giovanile con l'ultima annualità del programma triennale approvato e avviato nel 2022).
- La Fondazione è già impegnata nel sostegno alla ottava annualità di operatività del **Fondo di contrasto alla Povertà Educativa**, iniziativa di sistema delle 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, dopo le positive esperienze degli anni passati («Per fare un albero» e «Ricreazioni»).
- Si continuerà a monitorare l'implementazione dei progetti finanziati ad esito dei 4 cantieri tematici di progettazione partecipata attivati con il **Bando Riesco**, al fine di valorizzare e capitalizzare le **reti multi-attoriali e le comunità di pratica** coagulate attorno alle suddette esperienze, valutando anche l'opportunità di sostenere parzialmente ulteriori sviluppi progettuali nella prospettiva, a tendere, di una autonoma sostenibilità futura delle innovazioni sociali promosse sul territorio.
- Si proseguirà nell'azione di protagonismo giovanile territoriale avviata nel 2023 (**Uno sguardo giovane**) allo scopo di valorizzare l'opinione dei giovani nell'individuazione di soluzioni nuove ed intergenerazionali e di incentivarne la partecipazione attiva.
- Si opererà in continuità nell'azione di contrasto agli stereotipi di genere e lotta ad ogni forma di **violenza** (di genere, *mobbing*, digitale) sia nella sfera privata che pubblica, allo scopo di fornire, anche attraverso specifici interventi, alla comunità educante strumenti educativi atti a favorire la prevenzione e l'individuazione di comportamenti devianti.



# 1. Attività istituzionale

## 1.3 Programma 2 – Società inclusiva (4)

### AZIONE 2 - PROMOZIONE DEL TERZO SETTORE

- Saranno valutate azioni volte a rispondere ai **bisogni condivisi dagli enti del Terzo Settore**, che rappresentano una ricchezza indiscussa e un forte elemento identitario del nostro territorio, motore di coesione e sviluppo, oltre che di rappresentanza e partecipazione sociale. Al riguardo si potranno sostenere (con tutte le leve operative a disposizione) interventi che favoriscano dinamiche di rete, processi di innovazione sociale, capacitazione e crescita organizzativa in ambiti strategici; saranno quindi valutate azioni di sistema volte a rispondere ai bisogni condivisi dagli enti del Terzo Settore, anche individuando percorsi di formazione e interventi sia di *capacity building* (su temi quali ad es. il *fundraising*, la co-progettazione e la progettazione finanziata, la trasformazione digitale e il volontariato giovanile, anche in continuità con le iniziative sviluppate in anni recenti) che favoriscano un processo di ricambio generazione e in generale di crescita delle organizzazioni, sia di *Venture Philanthropy* che contribuiscano a creare percorsi di sperimentazione e crescita della capacità imprenditoriale nel settore della cooperazione e dell'impresa sociale. Sarà inoltre valutata la possibilità di attivare iniziative finalizzate ad accompagnare gli enti pubblici e gli ETS nella creazione di un ecosistema favorevole alla sperimentazione di pratiche di **amministrazione condivisa**.
- Su questo fronte, in una prospettiva solidaristica e redistributiva, potranno trovare spazio anche interventi che tengano in considerazione l'attuale evoluzione della normativa anche fiscale e il supporto alla **Fondazione con il Sud**.
- Sugli ambiti sopra richiamati, sono infine da considerare le forme di sostegno assicurate ai CSV, nell'ambito delle contribuzioni per il **«Fondo per il Volontariato»** previste annualmente dalla normativa vigente. Saranno inoltre valutate iniziative di sistema a livello Regionale.



# 1. Attività istituzionale

## 1.3 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 ed il trasferimento tecnologico** con interventi (progetti di ricerca applicata in azienda e supporto ad attività innovative), favorendo 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 sia di sviluppo economico e imprenditoriale del Territorio, anche in relazione alla recente costituzione del Biotechopolo, che di supporto al sistema sanitario nazionale anche in relazione alla sfida alle emergenze pandemiche.
- Constatato lo sforzo della FTLS – così come richiesto dalla nostra Fondazione – teso all'ampliamento della compagine dei soci, delle *partnership*, delle attività e dei servizi offerti, si continuerà a sostenerne l'attività, anche con attenzione a specifici progetti di sviluppo in relazione al distretto biotecnologico.





# 1. Attività istituzionale

## 1.3 Programma 3 – Ricerca e Sviluppo territoriale (2)

### AZIONE 2 - TRASFERIMENTO TECNOLOGICO E FORMAZIONE PROFESSIONALIZZANTE

- Un'attenzione privilegiata sarà rivolta al settore **Agroalimentare** per favorire processi sia di infrastrutturazione e di innovazione sostenibile basati sulla conoscenza e su efficaci meccanismi di trasferimento tecnologico, che di valorizzazione delle produzioni locali in sinergia con le eccellenze del territorio. Leva operativa per il raggiungimento di tali obiettivi è la costituita **Fondazione Siena Food Lab ETS**. Nel 2024 sarà data continuità e rinnovato impulso alle progettualità in corso con particolare *focus* sui temi dell'agricoltura di precisione, della tracciabilità dell'origine delle produzioni e di promozione del grado di sostenibilità ambientale e sociale dell'impresa agroalimentare. In generale la strategia sarà di valorizzare e implementare su scala locale le progettualità PNRR sviluppate dall'Ateneo in ambito *Agritech*.
- Al fine di favorire la creazione di un distretto con lo sviluppo e l'insediamento di nuove realtà produttive che possano valorizzare le competenze scientifiche presenti sul territorio, in relazione all'intelligenza artificiale, *ICT* e automazione che peraltro presenta interessanti sinergie con altri ambiti di vocazione dell'economia locale, primo tra tutti quello delle Scienze della Vita, è stata costituita a fine 2022 la **Fondazione SAIHUB ETS** (*Siena Artificial Intelligence Hub*) i cui soci fondatori sono, oltre alla Fondazione stessa, FTLS, Comune di Siena, Università di Siena, Confindustria Toscana Sud e una solida Rete di imprese. In generale a SAIHub è affidato il compito di favorire, nei prossimi anni, un ecosistema locale attrattivo che generi occupazione qualificata e sviluppo in un settore economicamente strategico e con grandi potenzialità di crescita nel breve e nel lungo periodo, in molti ambiti di applicazione compreso quello sanitario e dei servizi sociali, principalmente attraverso la leva dell'orientamento, della formazione e del sostegno ad iniziative di ricerca che avvicinino accademia e mondo delle imprese.
- In linea di continuità con l'ultimo quadriennio, si proseguirà sul filone **dell'occupabilità e della formazione professionalizzante**, mediante strumenti erogativi rivolti ai giovani (**Bando Ikigai** o Interventi Diretti) e alle imprese, con l'obiettivo di intervenire sulla problematica del **mismatch** tra domanda e offerta di lavoro, mirando a potenziare la componente di accoglienza e orientamento scolastico ed universitario, anche con specifica attenzione alle discipline scientifico-tecnologiche ed alla parità di opportunità di accesso (genere, disabilità, disagio economico-sociale, etc.). Si valuterà anche il supporto alla formazione post-diploma, universitaria e post-universitaria favorendo l'accesso al credito di giovani studenti che intendono investire sull'accrescimento delle proprie competenze, attraverso contributi economici come il prestito di onore sostenuto da *partner* finanziari.



# 1. Attività istituzionale

## 1.3 Programma 3 – Ricerca e Sviluppo territoriale (3)

### AZIONE 2 - TRASFERIMENTO TECNOLOGICO E FORMAZIONE PROFESSIONALIZZANTE (continua)

- Il progetto **Ikigai** prevede anche il sostegno allo **sviluppo di imprenditorialità e start-up di impresa**, agevolando un accompagnamento all'ideazione, incubazione e accelerazione delle iniziative imprenditoriali, unitamente all'apporto e alla ricerca di capitali nella fase di avvio dell'attività (c.d. *pre-seed* e *seed*) sviluppando un vero e proprio *Hub* sul territorio. Al riguardo, nel 2022 è stato lanciato il nuovo corso del programma con un respiro strategico almeno triennale che, grazie al *partner* tecnico *Pluriversum*, ha avviato appositi programmi di incubazione e accelerazione di *start-up* innovative, per i quali si è rivelata strategica anche l'operatività di **Satus SRL** come veicolo finanziario per le attività di *seed investment*. Nel 2023 la realizzazione del programma è andata avanti, continuando a presidiare le componenti per una imprenditorialità innovativa e per la crescita del potenziale giovanile sul territorio, e introducendo nuove specifiche linee strategiche (come lo stimolo all'impresa sociale ed il sostegno ai c.d. talenti fragili, nonché l'allargamento del perimetro territoriale in collaborazione con la Regione Toscana), che saranno ulteriormente sviluppate nel corso del 2024. Alla fine del triennio, si potrà disporre di un *report* di valutazione *ex post* (curato da *Mapping Change*), sulla base del quale determinare le migliori strategie per una strutturazione stabile dell'operatività di *Ikigai*.
- Alla luce delle **opportunità del contesto nazionale legate al PNRR** e di altre iniziative comunitarie si favorirà la creazione di reti sperimentali di collaborazioni pubblico/private finalizzate al supporto ad attività di progettazione di interventi nonché all'attrazione di risorse economiche esogene da sostenere attraverso strumenti finanziari flessibili e rotativi.
- Si continuerà a dedicare particolare attenzione al tema dell'**economia circolare**, favorendo progetti di ricerca scientifica, studi di fattibilità e soluzioni tese alla gestione ed al recupero dei rifiuti, da applicare ai distretti produttivi presenti sul territorio provinciale, in continuità e sviluppo con quanto realizzato nell'ultimo biennio. Saranno valutate anche possibili azioni connesse sulla formazione specializzata e sull'innovazione tecnologica.
- In un contesto nel quale la crisi energetica rischia di mettere in seria crisi non solo l'economia ma tutta la vita sociale del paese, sembra non rinviabile la necessità di sviluppare l'utilizzo di energie rinnovabili. Si darà continuità all'accompagnamento degli ETS nel favorire la **transizione energetica** mediante interventi di riqualificazione energetica degli edifici destinati ad attività e finalità sociali ed educative, creando i presupposti per la promozione nel territorio delle c.d. **Comunità Energetiche**, per promuovere e diffondere tra i cittadini, la società civile e le imprese, coerentemente con l'evoluzione normativa in corso, la conoscenza di questi strumenti anche in un'ottica di sensibilizzazione e formazione; si valuterà, in tale contesto, anche l'eventuale impiego di strumenti di fiscalità agevolata (cessione crediti di imposta) e *partnership* con istituzioni finanziari anche del territorio.

# 1. L'attività istituzionale

## 1.4 Strumenti

- 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 (di cui in seguito).
- 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 **fondi rotativi a supporto di attività di progettazione** oltre che **strumenti ed enti assimilabili al concetto di Venture Philanthropy**, che mirino a ottimizzare – nell'ambito dell'attività istituzionale – l'efficacia e l'impatto a lungo termine del finanziamento (*Impact Investment*), se necessario/utile interessando anche le partecipate della Fondazione; ad integrazione si potranno inoltre valutare eventuali investimenti finanziari cosiddetti *Mission Related* (di cui anche in seguito all'interno della sezione «Gestione del patrimonio») su porzioni molto contenute dell'attivo della Fondazione.
- Sarà fondamentale anche la possibilità di coordinare ed integrare le differenti iniziative, cercando di sfruttare al meglio le possibili sinergie operative e finanziarie e consentendo ai singoli progetti di generare impatti anche in più aree di intervento.

# 1. Attività istituzionale

## 1.5 Risorse per attività istituzionale (1)

- A fronte delle attività sopra descritte – in linea con le indicazioni del DPSP – viene individuato per il **2024** un **target ottimale** per le **nuove erogazioni («Budget Filantropico» in termini di importi assegnati nell'anno, c.d. «Importi Deliberati»)** dell'**1,2%** del **Patrimonio Netto contabile** relativo all'ultimo Bilancio al momento approvato (2022). Si inseriscono all'interno di tale *Budget* filantropico annuale, i **Fondi per il Volontariato (FUN)** previsti dalla normativa (considerando a parte, invece, il Fondo Nazionale Iniziative Comuni oltre che i crediti di imposta ACRI legati al Fondo per il Contrasto della Povertà Educativa Minorile ed al Fondo per la Repubblica Digitale). Il raggiungimento pieno del *target* erogativo sarà legato anche all'evoluzione dell'attuale contesto economico-finanziario.
- Il fabbisogno per il *Budget* Filantropico 2024 troverà idonea copertura nell'Avanzo residuo del 2023, nelle eventuali revoche e rimborsi effettuati, nei possibili crediti di imposta FUN/*Welfare* maturati, nell'utilizzo dei fondi accantonati negli anni per l'attività istituzionale, oltre che – qualora le risorse suddette non dovessero essere sufficienti – nel Fondo di Stabilizzazione delle Erogazioni per un importo massimo al momento individuato prudentemente in €mln. 3, per cui si richiede fin da ora l'autorizzazione della Deputazione Generale.
- Si potranno eventualmente valutare **ulteriori interventi** rispetto al *Budget* Filantropico annuale di cui sopra, in funzione delle risorse via via disponibili e delle condizioni economico-finanziarie registrate dall'Ente con riferimento anche al mantenimento di una **prudente gestione della liquidità in un'ottica pluriennale**. Eventuali prelievi dal Fondo di Stabilizzazione delle Erogazioni, superiori ai sopracitati €mln. 3, dovranno essere espressamente autorizzati con specifica delibera della Deputazione Generale.

# 1. Attività istituzionale

## 1.5 Risorse per attività istituzionale (2)

- La Fondazione supporterà il territorio mettendo a disposizione, per quanto possibile, anche le **proprie professionalità, esperienze e infrastrutture tecnologiche** (cd. erogazioni «*in kind*» o «in natura»), oltre alle proprie risorse finanziarie.
- In tale contesto inoltre, nell'ottica di incrementare sempre più l'«**effetto leva**» della propria attività, assume rilevanza strategica:
  - ❑ sviluppare le iniziative inerenti la **progettazione finanziata**, che si esplicherà attraverso collaborazioni stabili su temi di interesse della Fondazione e, conseguentemente, con **attività mirate di Fund Raising**, di collaborazioni con terzi soggetti e di ricerca di finanziamenti diretti e indiretti. In linea con le priorità strategiche delineate saranno da approfondire specifiche linee progettuali, per concorrere su eventuali opportunità di finanziamento dirette e indirette, nonché attivare attività di partenariato, *Fund Raising* e *Crowdfunding*, anche - ove opportuno - tramite la collaborazione con unità esterne alla struttura;
  - ❑ proseguire, e ove possibile incrementare, la messa in opera di concreti **meccanismi di cofinanziamento (co-funding)** sia sulle iniziative di terzi a valere sui bandi, che sulle progettualità proprie.

# 1. Attività istituzionale

## 1.5 Risorse per attività istituzionale (3)

- ✓ Nella tabella a fianco vengono dettagliati i fabbisogni economici (in €) relativi al **Budget Filantropico** del **2024**, considerando lo scenario relativo al **target ottimale** di **€mln. 6,8 annui (1,2% del Patrimonio Netto al 31.12.2022)**. Si tratta di previsioni 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.

### Budget Filantropico 2024

(Importi assegnati nell'anno, c.d. «Importi Deliberati»)

<b>Programma 1 - Cultura ed identità</b>	<b>1.600.000</b>
<i>Interventi Diretti</i>	<i>1.050.000</i>
di cui Accademia Musicale Chigiana	950.000
Vernice Progetti Culturali	100.000
<i>Altri interventi e Bandi</i>	<i>550.000</i>
di cui RESET	225.000
Let's Art	200.000
Community Hub	125.000
<b>Programma 2 - Società Inclusiva</b>	<b>1.194.819</b>
<i>Interventi Diretti</i>	<i>794.819</i>
di cui Parità di genere e fragilità sociali ( <i>Never Alone</i> e Progetto Sociale Siena)	200.000
Disagio Abitativo (II tranche)	200.000
Fondo Povertà Educativa (ACRI)	124.819
Welfare comunitario ( <i>Welfare aziendale</i> )	100.000
Uno sguardo giovane	70.000
Oggi è domani	50.000
Teatro Sociale	50.000
<i>Altri interventi e Bandi</i>	<i>400.000</i>
di cui Bando Campi solari	150.000
Bando ecoMobilità	150.000
Altri Bandi (Riesco, Amministrazione Condivisa, etc)	100.000
<b>Programma 3 - Ricerca e Sviluppo Territoriale</b>	<b>3.221.874</b>
<i>Interventi Diretti</i>	<i>2.321.874</i>
di cui Fondazione Toscana Life Sciences	1.000.000
Repubblica Digitale (ACRI)	371.874
Siena Food Lab	350.000
SAI HUB	300.000
sCOOL FOOD	300.000
<i>Altri interventi e Bandi</i>	<i>900.000</i>
di cui IKIGAI	900.000
<b>Fondi operativi</b>	<b>783.307</b>
di cui Erogazioni <i>in kind</i> - distacchi	300.000
Fondo Operatività Istituzionale	200.000
Volontariato	158.307
Quote associative/partecipazioni (inclusa <i>Alleanza Carbon Neutrality</i> )	100.000
Fondazione Con il Sud	25.000
<b>TOTALE</b>	<b>6.800.000</b>

(Dati in €)

## 2. Gestione del patrimonio (1)

- Il contesto economico-finanziario di riferimento è caratterizzato dalla durata della crisi internazionale legata alla guerra in Ucraina, dal nuovo conflitto in Medio Oriente e dalle persistenti tensioni inflattive. Sia il mercato azionario che quello obbligazionario globale potrebbero continuare a far registrare fasi di volatilità significativamente 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 gestione degli investimenti dovrà mirare ad **assicurare – per quanto possibile – stabilità ai risultati economici di esercizio**, oltre che un appropriato grado di liquidità del complessivo Attivo Finanziario.
- All'interno di tale quadro l'Ente, quale **investitore di lungo periodo**, deve continuare a mantenere **un'asset allocation ben diversificata** coerente con i suoi obiettivi reddituali pluriennali ma anche con quelli strategici istituzionali; questo anche attraverso il monitoraggio ed aggiornamento del *Benchmark* Strategico e Tattico per cui si valuteranno eventuali rimodulazioni tese a ridurre la volatilità dei rendimenti, in particolare sul comparto obbligazionario attraverso la previsione di *target* di scadenza. La diversificazione, in linea con quanto già sviluppato nel quinquennio 2019-2023, deve riguardare sia le aree geografiche che le categorie di strumenti finanziari oltre che i gestori; si conferma l'**attuale modello di gestione** attraverso un'adeguata ripartizione delle risorse tra gestori esterni e gestione interna e la possibilità di effettuare operazioni di *yield enhancement* coerenti con le normative vigenti e i criteri fissati dal protocollo ACRI/MEF.
- Fondamentale inoltre continuare a **mantenere un'adeguata presenza di risorse liquide e/o prontamente smobilizzabili**, in grado di garantire – anche in uno scenario protratto di crisi economico-finanziaria – la continuità nel medio-lungo periodo delle attività gestionali ed istituzionali della Fondazione senza determinare perdite economiche rilevanti.



## 2. Gestione del patrimonio (2)

- 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, per importi limitati e nei vincoli di allocazione fissati dalla Deputazione Amministratrice, 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, e che comunque abbiano sempre una redditività adeguata, seppur differibile temporalmente, ed un rischio contenuto. In tale ottica – compatibilmente con una attenta gestione finanziaria della liquidità, e tenendo conto anche dell'investimento già effettuato nel 2022 sulla Conferitaria – si potranno valutare eventuali interventi a supporto della crescita dell'«economia reale», collegata alla produzione e alla distribuzione di beni e servizi sul territorio di riferimento.
- Per quanto attiene la **FISES (Finanziaria Senese di Sviluppo)**, alla luce della normativa vigente, delle azioni richieste dalle autorità di vigilanza e in coerenza con gli obiettivi strategici della Fondazione, dovrà essere favorita l'entrata della società in nuove tipologie di *business*, salvaguardandone comunque l'equilibrio economico e finanziario. Data la stretta connessione tra missione della Finanziaria e fini istituzionali della Fondazione, potranno essere valutati interventi di FMPS con erogazioni in progetti legati allo sviluppo economico del territorio, in sinergia con la stessa società.
- In relazione alla partecipazione in **Banca MPS**, dopo la partecipazione al recente aumento di capitale si auspica il consolidamento delle prospettive reddituali emerse nel corso del 2023 e la conseguente distribuzione dei dividendi.
- 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.

### 3. Rendicontazione e comunicazione

- Le iniziative di comunicazione e le attività di rendicontazione continueranno ad essere condotte **in modo coordinato e integrato**.
- Assume quindi una rilevanza centrale, rimarcata anche nei vari momenti di ascolto, la possibilità di **individuare l'esito 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 già ulteriormente integrato nel corso del 2023), ricercando, inoltre, un maggior coinvolgimento e la responsabilizzazione degli attori coinvolti oltre che agevolando l'accesso, la diffusione e il flusso strutturato delle informazioni e dei risultati/esiti prodotti**; attività da svolgere con il supporto di **ulteriori risorse umane e finanziarie (anche all'interno del Budget Filantropico) dedicate**.
- Nello sviluppo di nuove progettualità dovranno quindi essere sempre tenuti in debita considerazione gli aspetti legati alla **riconoscibilità** e alla **idonea comunicazione delle iniziative supportate e dei relativi risultati raggiunti**. Al riguardo, a seguito di una calendarizzazione dell'attività istituzionale (in particolare quella legata ai bandi e agli eventi di progetto) sempre più sistematizzata e pianificata, proseguirà l'implementazione di una campagna di sensibilizzazione e comunicazione incisiva e puntuale, attraverso un *mix* di canali e strumenti tradizionali e digitali, al fine di rendere ulteriormente immersiva e coinvolgente l'esperienza filantropica finalizzata ad una crescita complessiva della comunità (*capacity building*).
- Continueremo nello sviluppo degli **eventi istituzionali** che contraddistinguono l'immagine dell'Ente, oltre che di eventi di richiamo locale, ma anche extra-territoriale, e di attività finalizzate alla valorizzazione e maggiore fruibilità del patrimonio artistico della Fondazione. In particolare, proseguirà la promozione delle iniziative tese a valorizzare il percorso espositivo di Palazzo Sansedoni, nonché delle opere d'arte della collezione di Banca Mps, in stretta collaborazione con Vernice Progetti Culturali.
- Proseguirà il potenziamento della **comunicazione interna**, al fine di facilitare i flussi informativi dell'organizzazione dal suo interno, il funzionamento e la condivisione nel breve, medio e lungo periodo (cultura aziendale); particolare attenzione verrà data all'attività di sensibilizzazione, animazione e coinvolgimento fra i dipendenti su particolari temi e cause (*brand activism*) attinenti alla progettualità della Fondazione.

## 4. Efficienza economica ed organizzazione

- Dopo la politica di contenimento dei costi attuata nel corso del quinquennio trascorso, attraverso l'efficientamento della struttura organizzativa e, in generale, la riduzione dei costi di gestione, si continuerà a porre particolare attenzione all'**economicità della gestione complessiva**, compatibilmente con le congiunture inflattive in atto e con l'evolversi della progettualità che la Fondazione ha messo e metterà in atto.
- Questo comunque sempre nel rispetto della *mission* dell'Ente e del 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. In tale ottica, si proseguirà nello sviluppo di un sostegno formativo del personale al fine 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.
- Le **erogazioni in kind** a sostegno di enti del territorio rappresentano quindi un asse importante del modello organizzativo, tenuto conto comunque della crescita attuale e prospettica del volume delle attività interne della Fondazione.