



# FMPS

Fondazione Monte dei Paschi di Siena



## Documento di Programmazione Strategica Pluriennale (DPSP) 2024-2025

*Siena, 28 Settembre 2023*

Linee di indirizzo dell'attività complessiva della Fondazione definite dalla attuale **Deputazione Generale (DG) insediatasi nell'Aprile 2021**, così come previsto dalle disposizioni statutarie vigenti, con particolare riferimento all'art. 8, c. 2, per quanto in esso previsto.



## **1. Contesto**

## **2. La Missione**

## **3. Gli obiettivi strategici**

## **4. L'attività istituzionale**

*L'ascolto del Territorio*

*Settori di intervento e approccio strategico*

*Arte e Cultura (priorità di intervento)*

*Sicurezza Sociale e Benessere (priorità di intervento)*

*Ricerca e Sviluppo locale (priorità di intervento)*

*Aspetti metodologici e trasversali*

*I principi*

*La gamma di strumenti e risorse a disposizione*

## **5. La gestione del patrimonio**

## **6. La rendicontazione e la comunicazione**

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

# 1. Contesto (1)

- All'**inizio del 2023** - dopo le pesanti difficoltà vissute nei tre anni precedenti a causa dello *shock* economico generato dalla pandemia - le previsioni sull'economia globale erano influenzate negativamente dal protrarsi della guerra in Ucraina (scoppiata nel febbraio 2022) e dal conseguente incremento dei prezzi delle materie prime ed energetiche, fino a **ventilare la possibilità di una nuova recessione**.
- **Nel corso dell'anno** si è allentata la morsa della pandemia e del caro energia, ma sono restatesi elevate le tensioni geopolitiche; in tale contesto il rialzo dei tassi di interesse e il drenaggio di liquidità operato dalle Banche Centrali hanno fatto affiorare sacche di crisi nel sistema bancario internazionale, con una persistente attesa di recessione di cui è ancora molto difficile individuare l'entità.
- Una situazione così incerta, con **numerose preoccupazioni all'orizzonte** ed un rallentamento della crescita economica globale atteso nel 2024, implica la necessità di monitorare con estrema attenzione - nel **biennio 2024-2025** - alcuni voci e fattori, insieme alle citate tensioni geopolitiche ed instabilità dei mercati finanziari, quali:
  - **«problema energetico»**, per il quale al momento non sembrano esistere soluzioni rapide ed efficaci/efficienti;
  - **«inflazione»**, che si sta dimostrando più persistente del previsto, nonostante il calo dei prezzi dell'energia e l'allentamento delle strozzature dal lato dell'offerta; un'inflazione durevole potrebbe continuare a limitare il potere d'acquisto delle famiglie e determinare una prolungata risposta restrittiva della politica monetaria, con ampie ramificazioni macrofinanziarie;
  - **«deglobalizzazione»** e ricomposizione delle catene del valore internazionali.

## 1. Contesto (2)

- **Siena e la sua Provincia** rappresentano il *focus* geografico prevalente di azione della **Fondazione MPS** (“**Fondazione**” o “**FMPS**”).
- Il contesto del territorio provinciale senese è descritto in una specifica **analisi sui dati socio-economici e sulle relative tendenze in atto** (aggiornata anche nel **2023** e consultabile su <https://www.siena2030.org/>).
- L’organizzazione e l’attività dell’Ente si conformano ai principi generali indicati all’interno della “**Carta delle Fondazioni**” ed in particolare: trasparenza; economicità; moralità; prudenza.

## 1. Contesto (3)

- Dopo la pandemia, gli impatti della crisi energetica e le guerre in atto, la Fondazione bilancia la propria programmazione secondo flessibilità strategiche che guardano agli obiettivi dell'Agenda 2030 dell'ONU (*Sustainable Development Goals, SDG*) e alle linee guida UNESCO 2030:
  - sfide demografiche (denatalità e invecchiamento della popolazione);
  - equità di genere;
  - cambiamento climatico (e l'impatto sul patrimonio urbanistico e culturale);
  - tutela dell'ambiente;
  - contrasto alla povertà economica, sociale, educativa e digitale;
  - nuove forme di partecipazione culturale;
  - ricerca e poli scientifici;
  - emergenza abitativa;
  - *housing* sociale;
  - *capacity building* degli enti del terzo settore;
  - adozione di modelli predittivi per visualizzare gli scenari e attutire e modificare gli impatti delle crisi.

## 2. La Missione

- La Fondazione deve proseguire nel proprio approccio operativo per facilitare il collegamento con il territorio e ottimizzare l'impatto delle risorse erogate attraverso una appropriata «sintesi» tra **risorse finanziarie, professionali e relazionali** da impiegare su progetti strategici a favore della Comunità di riferimento.
- La Fondazione quale **“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.
- La massimizzazione dell'impatto degli interventi passa attraverso un ruolo sempre più attivo della Fondazione nella **co-gestione dei progetti finanziati**.
- Nella frase **«per uno sviluppo sostenibile»** è sintetizzata la **Missione** dell'Ente, di seguito descritta:

*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 propositivo ed aggregante, grazie alla capacità di mettere al servizio delle Istituzioni, degli enti e delle imprese risorse, conoscenze e progettazioni innovative, in dinamiche di rete.*

### 3. Gli obiettivi strategici

- L'obiettivo prioritario è quindi quello di esercitare un ruolo incisivo nello **sviluppo economico e sociale del territorio di riferimento, rappresentato da Siena e dalla sua Provincia**, 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 anche nella prospettiva di favorire l'accesso alle risorse previste nel Piano Nazionale di Ripartenza e Resilienza (PNRR); questo in un contesto caratterizzato da fenomeni di emergenze internazionali, sanitarie e geopolitiche, e di **crescenti crisi socio-economiche in atto**. È assai probabile infatti che gli scenari economici a cui si è fatto riferimento fino ad oggi subiscano modificazioni sostanziali che potrebbero riverberarsi anche nel territorio di intervento della Fondazione MPS. Alla luce di ciò, occorrerà avviare una seria riflessione sugli effetti di lungo periodo di tali cambiamenti sulle condizioni di vita future. 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.
- 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**.
- È essenziale che la Fondazione continui a mantenere **adeguati livelli di redditività**, funzionale sia ad un **progressivo rafforzamento patrimoniale** (da considerarsi obiettivo non secondario) che alla **stabilizzazione della capacità erogativa**.

## 4. L'attività istituzionale

### *L'ascolto del Territorio*

- Prosegue il percorso denominato «**Siena 2030**», attivato dal **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 ed una analisi di medio termine sul futuro** della nostra Comunità; intende rappresentare uno **strumento stabile di analisi, programmazione, gestione e rendicontazione sociale** anche 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**.
- All'interno di tale processo programmatico si sono inserite le **audizioni degli Enti Designanti e gli approfondimenti sulle Strumentali**, oltre alle interviste alle Unità Organizzative, condotte anche quest'anno per una preliminare ricognizione dei bisogni del territorio.
- Tavoli di confronto programmatico o eventi monografici, propedeutici all'eventuale co-progettazione, sono stati attivati (ad es. sui temi delle Comunità Energetiche e delle crescenti criticità sociali/abitative locali) ed altri 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, Economia Circolare, iniziative di sostegno a progetti educativi per bambini/e e adolescenti), nell'ottica di un sempre maggiore sviluppo delle fasi di pianificazione operativa, di implementazione delle linee di azione, nonché di rendicontazione verso la collettività.



## 4. L'attività istituzionale

### Settori di intervento e approccio strategico

I **Settori Rilevanti**, in continuità con quelli individuati nel precedente DPSP e in coerenza con la **Missione di sviluppo sostenibile della Comunità** (slide 6), vengono confermati in: **Arte, attività e beni culturali; Famiglia e valori connessi; Sviluppo locale ed edilizia popolare locale; Ricerca scientifica e tecnologica; Volontariato, filantropia e beneficenza.**



Mission

Visti i Settori Rilevanti come sopra individuati, si possono enucleare tre macro-aree di prioritario intervento, dette **Programmi**:

Programmi

☐ **Arte e Cultura;**

Settori

☐ **Sicurezza Sociale e Benessere (Welfare);**

Strategia

☐ **Ricerca e Sviluppo locale.**

Trasversalmente ad ogni programma, la **Strategia istituzionale** della Fondazione si concentra sullo **sviluppo delle competenze professionali e più in generale sulla capacitazione territoriale, intesa come arricchimento di quel complesso di fattori individuali e collettivi che consentono di sbloccare processi d'innovazione**; presupposto di ogni progettazione, sempre orientata a risultati (*output/outcome*) tangibili e/o intangibili.



## 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 eventi “attrattori” (quali mostre, ecc..) da individuare e sviluppare per la valorizzazione del patrimonio artistico locale, incluse le preziose collezioni di opere d'arte della Banca Monte dei Paschi di Siena.
- Risulta così fondamentale alimentare percorsi di **educazione, formazione e crescita della cittadinanza** che – attraverso la creazione di un adeguato *humus* territoriale e collaborazioni molteplici – possano portare alla trasformazione delle abitudini ed all'incremento della partecipazione culturale sulle tematiche di attualità quali il cambiamento climatico (*climate change*) e la crisi energetica; 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, da sostenere attraverso specifici **percorsi di formazione e capacitazione**. 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* fino ad auspicabili processi di aggregazione;
  - il collegamento delle organizzazioni culturali alle filiere di generazione del valore;
  - il valore scientifico e artistico dell'offerta, grazie anche al coinvolgimento degli Atenei senesi.

Interventi progettuali e formativi che possano contribuire ove possibile:

- ad una maggiore strutturazione degli stessi enti culturali;
- alla crescita dell'occupazione nel settore culturale;
- allo sviluppo di iniziative sinergiche di sistema per la promozione e la valorizzazione del territorio provinciale attraverso interconnessioni e interazioni tra le diverse realtà che operano nei settori culturali e creativi (ad es. musica e scrittura per il cinema e l'audiovisivo), 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 e *welfare* culturale.



## 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 l'integrazione tra offerta culturale e turistica anche attraverso una migliore qualità dei servizi 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. Determinante in questo ambito l'adozione di strategie integrate che consentano di ridurre il divario di offerta culturale tra capoluogo e resto della provincia senese.
- 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 un contesto di rafforzamento dell'accoglienza e dell'ospitalità** da sostenere anche attraverso misure specifiche di investimento **nello Student Housing**.
- In questo quadro assumono un prestigioso e significativo rilievo **le nuove responsabilità attribuite alla Fondazione in materia di valorizzazione del patrimonio culturale della Banca Monte dei Paschi di Siena**; una grande opportunità che segna una svolta importante e apre nuove prospettive legate alle competenze progettuali e alle capacità manageriali della Fondazione come evidenziato dalle relative progettualità culturali attivate già nel 2022 (che trovano massima espressione nella Mostra «Arte Senese» inaugurata proprio nel settembre 2022 con il Comune di Siena).
- 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 dell'Ente, l'Accademia dovrà tendere ad un continuo accrescimento della propria capacità di autofinanziamento.
- Per quanto concerne la struttura **Santa Maria della Scala** si conferma l'orientamento a considerarla 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 specifiche progettualità – 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 e di innovazione sociale, valorizzando il patrimonio artistico-culturale del territorio incluso quello della Banca Monte dei Paschi di Siena (di cui anche sopra), 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 di Siena**, considerate soggetti di grande coesione sociale oltre che strumento capace di esprimere significative progettualità nella valorizzazione del loro patrimonio culturale.
- FMPS dovrà sempre più supportare – attraverso un ruolo attivo di **co-promotore e co-finanziatore** – progettualità in ambito culturale, in grado di fungere da volano per gli sforzi progettuali attuati dagli attori locali, anche attraverso l'attrazione di risorse finanziarie esterne al territorio.



## 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, alla luce del perdurante declino demografico e della recente emergenza sanitaria che ha creato nuove situazioni di povertà e aggravato quelle esistenti, rientrano misure di **sostegno alle famiglie, all'adolescenza, all'infanzia ed agli anziani**, da intendersi sempre ispirate al principio di sussidiarietà; 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, favorendo logiche aggregative di comunità o distretto anche all'interno del contesto produttivo;
    - e dal potenziamento dei servizi socio-educativi a supporto delle funzioni genitoriali e, più in generale, di tutta la comunità educante;
  - il sostegno economico a favore della residenzialità, delle necessità e delle emergenze abitative (*housing* sociale, politiche contributive, ecc..) e del recupero del patrimonio edilizio esistente, anche attraverso il coinvolgimento dei differenti attori territoriali (non solo pubblici ma anche privati e del privato sociale), e l'individuazione di strumenti di intervento specifici a *governance* condivisa;
  - la «valorizzazione» dell'anziano e del contributo proveniente da percorsi di invecchiamento attivo;
  - l'attenzione alle problematiche sociali ed educative dei bambini e degli adolescenti, anche in relazione al loro rapporto con i *social network*;
  - il supporto, più in generale, delle famiglie e dei suoi componenti più fragili (*bonus, voucher* ed altre agevolazioni come nel caso del Bando sui Campi Solari o il sostegno assicurato a progettualità attivate dalla Caritas);
  - le possibili azioni di prevenzione e di contrasto alla violenza di genere.
- 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 quadriennio, si conferma un rinnovato e rafforzato impegno nell'ambito dell'**autonomia delle persone disabili**, con le sottese istanze di integrazione scolastica, inclusione lavorativa e autonomia personale (nell'ambito del Dopo di Noi, attraverso il progetto «Oggi è Domani» o con interventi sul Teatro Sociale), da sviluppare – con progettualità specifiche di sostegno ed assistenza, basandosi sull'analisi delle loro esigenze e di quelle delle loro famiglie – nelle forme più opportune, 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.
- Iniziative tendenti a favorire la mobilità, per rendere fruibili tutti i beni culturali ed ambientali ed i servizi sociali e sanitari anche attraverso la sperimentazione di servizi di prossimità per il **welfare leggero** (dopo gli specifici bandi tematici attivati dalla Fondazione negli anni scorsi), 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, oltre che di rappresentanza e partecipazione sociale - 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 di prossimità, da valorizzare per ricostruire un **senso di comunità** a partire dalle giovani generazioni. Saranno quindi valutate azioni di sistema volte a rispondere ai bisogni condivisi dagli enti del Terzo Settore, anche individuando percorsi educativi e interventi di *capacity building* (sui temi gestionali quali ad es. *Crowdfunding* e progettazione finanziata come nei progetti Let's Crowd, INSIEna e AmiAmo SIENA) che favoriscano un processo di ricambio generazionale e in generale di incremento della partecipazione e di crescita 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 una occupazione qualificata e un'economia locale sostenibile basata sulla conoscenza**

- Obiettivo strategico, da perseguire in stretto collegamento con gli Atenei e i centri di formazione, 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 sul territorio di nuove imprese e soprattutto l'occupabilità e l'occupazione**. 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 e medicina di precisione, agri-food, cultura e sanità)**;
  - sviluppo e rafforzamento della filiera **agroalimentare**, all'interno del sistema integrato territoriale;
  - **scienze della vita e tematiche connesse**;
  - **scienze sociali** (economia, diritto, etica delle istituzioni, ecc..);
  - tema dell'**ambiente, biodiversità e transizione ecologica**, con particolare riferimento all'efficientamento ed allo sviluppo energetico sostenibile, al **Carbon Neutrality** e all'**Economia Circolare**. In tale ambito si tenderà quindi a riprendere buone pratiche di settore, quali le **Comunità Energetiche**, per diffonderle nel territorio senese, anche in un'ottica di sensibilizzazione e formazione; questo attraverso il coinvolgimento degli Enti Locali e delle Imprese, fondamentale sia per la fase progettuale che di sviluppo e gestione dell'iniziativa;
  - attraverso una attività di **promozione integrata del territorio senese**.
- Si mirerà in particolare, con interventi di medio-lungo periodo, a **promuovere lo sviluppo sostenibile, economico ed occupazionale, del territorio** anche:
  - sostenendo lo sviluppo **delle start up, delle imprese giovanili e dell'imprenditoria femminile**, 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» oltre al supporto finanziario in grado di garantire adeguate risorse ai neo-imprenditori; questo ricercando *partner* qualificati (in un'ottica di *outsourcing*) e sfruttando i «luoghi fisici» esistenti;
  - promuovendo un continuo e tempestivo **aggiornamento dell'offerta formativa** (anche per gli istituti scolastici, a partire dai temi legati all'autoimprenditorialità e alle competenze digitali, valorizzando dove possibile le specifiche misure e fonti di finanziamento disponibili per il miglioramento dell'insegnamento) **e delle attività di orientamento in itinere ed universitario**, finalizzate anche a soddisfare la pressante richiesta che viene dal mondo delle imprese (per agevolare il *match* tra domanda/offerta e ridurre l'attuale divario).



## 4. L'attività istituzionale

### Ricerca e Sviluppo locale (2)

- Tali obiettivi saranno promossi e perseguiti anche:
  - favorendo **processi di contaminazione** tra i diversi attori ed ambiti territoriali;
  - agevolando e promuovendo in maniera attiva la creazione di reti sperimentali e di **collaborazioni pubblico/private**, anche per l'attrazione di risorse economiche-finanziarie esterne disponibili (si pensi a quelle comunitarie, oltre che a quelle collegate al Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza sulle tematiche programmatiche citate - quali ad es. economia circolare, orientamento, agricoltura sostenibile, innovazione e IA - che appaiono strettamente interconnesse con la missione del PNRR);
  - **attraendo e trattenendo risorse umane qualificate e talenti esterni, anche all'interno dei processi di coprogettazione interna, e favorendo processi di internazionalizzazione**;
  - proseguendo, e ove possibile incrementando, la messa in opera di concreti **meccanismi di cofinanziamento (co-funding)** sia sulle iniziative di terzi a valere sui bandi, che sulle progettualità proprie;
  - identificando e **promuovendo al territorio opportunità di finanziamento private e pubbliche** (regionali, nazionali e comunitarie), anche e non solo in collaborazione con la Fondazione TLS.
- Potranno essere previsti anche **fondi rotativi a supporto di attività di progettazione** oltre che **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 (3)

- 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 delle *partnership*, delle attività e dei servizi offerti, si continuerà a sostenerne l'attività, anche con attenzione a progetti di consolidamento e sviluppo del distretto biotecnologico.
- 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" (ricordiamo l'investimento nel **Malaria Fund**). La Società, peraltro, è già detentrica di quote di TLS Sviluppo ed è coinvolta come co-finanziatore in un progetto di investimento di *start-up* e *venture capital* con le Fondazioni di Origine Bancaria Toscane e Cassa Depositi e Prestiti.





## 4. L'attività istituzionale

### Ricerca e Sviluppo locale (4)

- Lo **sviluppo sostenibile del territorio**, declinato nelle sue varie componenti, dovrà progressivamente divenire 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 nel campo dell'Economia circolare oltre che l'Alleanza territoriale *Carbon Neutrality Siena*) ed elemento di unione tra le varie istituzioni ed anime produttive (turismo, scienze della vita, agroalimentare, etc) anche nell'ottica di promozione, tutela e valorizzazione delle ingenti risorse naturali ed ambientali presenti sul nostro territorio provinciale. 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 tal senso si potrà stimolare la crescita del mondo aziendale su tematiche ambientali, etiche ed economiche, nell'ambito della Responsabilità d'Impresa (*Corporate Social Responsibility*).
- 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 sia di infrastrutturazione e di innovazione basati sulla conoscenza e su efficaci meccanismi di trasferimento tecnologico, che di valorizzazione delle produzioni locali in sinergia con le eccellenze del territorio oltre che con le istituzioni (quali Comune e Provincia di Siena), in un'ottica di apertura al mercato. Si inserisce in tale contesto anche la collaborazione con l'Unisi/Santa Chiara Lab (**Siena Food Lab**) che dopo una prima fase di positiva sperimentazione sul fronte della formazione e del sostegno all'agricoltura di precisione, potrà consolidarsi attraverso forme più strutturate in grado di gestire la maggiore complessità delle iniziative in programma anche alla luce delle risorse PNRR che affluiranno sul territorio grazie al ruolo dell'Ateneo in ambito Agritech.
- Ancora nel settore dell'intelligenza artificiale, *ICT* e automazione - che peraltro presenta interessanti sinergie con altri ambiti di vocazione dell'economia locale ad iniziare dalle Scienze della Vita - proseguirà il percorso di consolidamento e maggiore strutturazione del **Parco Scientifico dell'Intelligenza Artificiale SAIHub** anche in vista di importanti sviluppi che il PNRR sta innescando sul territorio relativamente al costituendo Biotecnopolo e al potenziamento dell'infrastruttura informatica universitaria. 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.

## 4. L'attività istituzionale

### Aspetti metodologici e trasversali (1)

- La Fondazione opererà con un **approccio quanto più possibile integrato e intersettoriale**, mantenendo il **rapporto strategico con la Comunità di riferimento** ed operando al servizio di un ecosistema territoriale. Si 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).
- Da ricercare una **partecipazione attiva della Fondazione** a tutte le fasi del processo, attraverso un dialogo e confronto con i soggetti interessati, privilegiando interventi e soggetti che abbiano un perimetro ben definito in termini di risorse attribuite e di obiettivi identificati. Questo ricercando, attraverso il lavoro comune e condiviso tra i differenti attori, il coinvolgimento dei portatori di interesse in un processo di co-programmazione e co-progettazione (co-gestione) e condivisione di strumenti di *governance*.
- 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 mirato e selettivo**, concentrando, per quanto possibile, le proprie risorse su **progetti specifici 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. 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 ove possibile verso **iniziative di sistema**.
- Continuerà ad operare negli ambiti e secondo gli indirizzi delle reti associative nazionali ed internazionali di cui è membro.

## 4. L'attività istituzionale

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

- La Fondazione mirerà fortemente 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 economiche-finanziarie che (attraverso sussidi e prestiti) sono rese disponibili dal **Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza-PNRR** e dalle **altre iniziative nazionali e comunitarie**. Rappresentano un'opportunità imperdibile di sviluppo, di investimenti e riforme per riprendere un percorso, sostenibile e duraturo, di crescita economica-culturale e sociale sia a livello nazionale che territoriale e locale. L'Ente è chiamato a svolgere, anche in questo ambito, il proprio ruolo di facilitatore e volano per il territorio anche attraverso **attività diretta di formazione, supporto e sostegno alle progettualità in oggetto (come fatto in occasione del Bando FOAT)**.
  
- Nell'ottica di sostenere **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),
  - favorire il **coinvolgimento e la responsabilizzazione degli attori coinvolti** nelle attività istituzionali,
  - agevolare **l'accesso e la diffusione delle informazioni e dei risultati/esiti prodotti**, in una logica sia di trasparenza e rendicontazione, che di reciproco accrescimento.

## 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.** Ottimizzazione delle risorse finanziarie utilizzate.
- ❑ **Integrazione.** Dovranno essere privilegiati, ove possibile, interventi integrati sia per tipologia che per settori di intervento.
- ❑ **Sviluppo di alleanze e fenomeni di rete anche per supportare i soggetti e gli enti meno strutturati.**
- ❑ **Trasparenza e rendicontabilità.**

## 4. L'attività istituzionale

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

- In relazione al *target* ottimale per le nuove erogazioni (**Budget filantropico annuale**), considerando comunque **l'esigenza di mantenere elevati gli accantonamenti per il rafforzamento del patrimonio**,
  - si individua un **livello annuo ottimale (anche in un'ottica di sostenibilità finanziaria dell'Ente) dell'1,2% con riferimento al Patrimonio Netto (PN) contabile risultante dall'ultimo bilancio approvato**;
  - nell'ipotesi di insufficienza delle risorse reddituali annuali ad assicurare tale *target*, si potrà attingere, ove necessario, ai fondi accantonati negli anni per l'attività istituzionale (FAI/Fondi Speciali e/o Fondo di Stabilizzazione delle Erogazioni) in modo tale da garantire un **livello minimo di erogazioni da definire anche alla luce delle prospettive economico-finanziarie di volta in volta rilevate e nel rispetto del principio di tutela del patrimonio fondazionale**.
  - Si inseriscono all'interno di tale *Budget* filantropico annuale, i **Fondi per il Volontariato** previsti dalla normativa.
- Nel prossimo biennio tale livello ottimale **potrà essere implementato** nella misura in cui risulta compatibile e commisurato al rispetto di tre obiettivi:
  - assicurare un **adeguato livello di accantonamenti** destinati alla crescita patrimoniale;
  - agire in **linea di continuità** con il sostegno agli *asset* strategici consolidati del DPSP 2024-2025;
  - ampliare il *plafond* di risorse finalizzate al sostegno (co-progettazione, co-finanziamento, incentivi) di **incombenti priorità economiche e sociali esaminate di recente** (emergenza energetica, *housing* sociale, attrazione di investimenti e nuove imprese).
- Si potrà inoltre valutare annualmente anche l'utilizzo ulteriore, rispetto al *Budget* di cui sopra, dei **Fondi Speciali e per l'Innovazione** accantonati, da destinare, in una logica di supporto pluriennale, anche a significativi interventi di sistema; Fondi che potranno essere ulteriormente integrati nel tempo in presenza di adeguate risorse disponibili con l'approvazione del Bilancio annuale.
- Infine, con ulteriore delibera della DG, si potrà attingere, ove ritenuto utile, al **Fondo di Stabilizzazione delle Erogazioni**, oltre quanto stabilito in precedenza, per eventuali interventi straordinari e progettualità integrative (rispetto al *Budget* filantropico ed ai Fondi speciali e per l'innovazione), sopraggiunte e valutate come opportunità per l'Ente e la Comunità di riferimento.

## 4. L'attività istituzionale

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

- Il **livello effettivo annuale di nuove erogazioni (Budget filantropico e ulteriori Fondi Speciali)** sarà quindi contenuto all'interno del **Documento Programmatico Previsionale (DPP)** e potrà essere in ogni caso, in sede di attuazione, oggetto di variazioni, in funzione della concreta evoluzione della situazione economica, finanziaria e patrimoniale dell'Ente. Sempre all'interno del Documento Programmatico Previsionale potranno essere individuati gli **strumenti erogativi più idonei** al raggiungimento degli obiettivi prefissati (interventi diretti; erogazioni per progetti di terzi attraverso bandi o altre modalità operative) nelle varie aree di intervento nella prospettiva, in ogni caso, di una equilibrata miscela tra risorse finanziarie, capitale umano e risorse strumentali, all'insegna del massimo coordinamento tra le diverse leve operative.
- La Fondazione supporterà inoltre il territorio mettendo a disposizione, per quanto possibile, **le proprie professionalità, esperienze e infrastrutture tecnologiche** (cd. erogazioni «*in kind*» o «*in natura*»).
- 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 formazione di figure professionali e la costituzione di partenariati, al fine di favorire le opportunità di collaborazione e crescita tra gli enti, 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)

- Il contesto economico-finanziario di riferimento è caratterizzato da diverse incognite in relazione sia alla reale forza della ripresa post-pandemica che, soprattutto, alla durata della crisi internazionale legata alla guerra in Ucraina, e delle tensioni inflattive persistenti.
- All'interno di tale quadro l'ente, quale **investitore di lungo periodo**, deve continuare a perseguire **un'asset allocation ben diversificata** coerente con i suoi obiettivi reddituali ed agli attuali profili di rischio. La diversificazione, in linea con quanto già sviluppato a partire dal 2019, deve riguardare sia le aree geografiche che le categorie di strumenti finanziari oltre che i gestori (sia esterni che a conduzione interna). Fondamentale inoltre è continuare a mantenere un'adeguata liquidità, in grado di garantire - anche in uno scenario protratto di crisi economico-finanziaria (legata sia alla situazione sanitaria che geopolitica) e senza dover necessariamente smobilizzare attività in portafoglio - la continuità nel medio-lungo periodo delle attività gestionali ed istituzionali della Fondazione, fermo restando uno scenario dei mercati finanziari alquanto complesso che potrebbe protrarsi su un orizzonte temporale non breve.
- La gestione degli investimenti dovrà avere quindi come **obiettivi imprescindibili la redditività e il controllo della volatilità dei rendimenti**, mantenendo di conseguenza **livelli di rischio adeguati all'evolversi del contesto finanziario** e un appropriato grado di liquidità e liquidabilità del complessivo Attivo Finanziario. In continuità con quanto già effettuato nell'ultimo quadriennio, **assume rilevanza la necessità di assicurare stabilità ai risultati economici di esercizio**.
- Sulla base di tali linee guida si dà quindi mandato alla Deputazione Amministratrice di valutare, 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 a stabilizzare 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. Occorrerà inoltre monitorare attentamente la citata fase di crisi economica anche per valutarne eventuali interventi di modifica nella politica degli investimenti.

## 5. La gestione del patrimonio (2)

- In tale ambito potrà 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 e comunque sempre avere una redditività adeguata, seppur differibile temporalmente, ed un rischio contenuto. In tale ottica si darà sempre più impulso ad interventi ed investimenti 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. Rimane impregiudicata la distinzione dei ruoli e delle finalità di Banca e Fondazione.
- 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 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**), **anche ricercando un maggior coinvolgimento e la responsabilizzazione degli attori coinvolti oltre che agevolando l'accesso e la diffusione delle informazioni e dei risultati/esiti prodotti.**
- 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 (-34% dal 2016 al 2022)** 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 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, con particolare riferimento ai costi fissi di struttura, compatibilmente con le già evidenziate congiunture inflattive e con l'evolversi della progettualità che la Fondazione metterà in atto.
- Le **erogazioni in kind** a sostegno di enti del territorio rappresenteranno sempre un'asse importante del modello organizzativo, ma nell'implementazione occorrerà necessariamente tener conto della **crescita attuale e prospettica del volume delle attività interne della Fondazione**.
- In tale ottica, 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.