



■ ■ ■ fondazione
sistema toscana

BILANCIO DI ESERCIZIO AL 31.12.2014

relazione di missione (v. 27 Aprile 2015)

SOMMARIO

| | |
|--|----|
| VALUTAZIONI PRELIMINARI..... | 3 |
| GOVERNANCE E NATURA PUBBLICA DI FST | 7 |
| RISULTATO POSITIVO DELLA GESTIONE ECONOMICA 2014..... | 9 |
| FST: I MARCHI RIFERITI ALLE PRINCIPALI ATTIVITÀ 2014..... | 10 |
| RISORSE UMANE, AREE, SERVIZI E COMPETENZE DIGITALI..... | 11 |
| ATTIVITÀ DI INTERESSE REGIONALE REALIZZATE NEL 2014..... | 12 |
| CRESCITA CONTINUA E GESTIONE DEI FATTORI DI CRITICITÀ..... | 15 |
| QUADRO DI SINTESI ECONOMICO E PATRIMONIALE..... | 17 |
| LA COMPONENTE ECONOMICA..... | 19 |
| LA CREAZIONE DI VALORE..... | 24 |
| INDICATORI DI PERFORMANCE..... | 26 |
| RAPPORTI CON IMPRESE COLLEGATE..... | 28 |
| RISCHI DA INVESTIMENTI IN STRUMENTI FINANZIARI..... | 28 |
| UNITÀ LOCALI..... | 28 |
| VALUTAZIONI FINALI E PROSPETTIVE..... | 29 |
| FATTI RILEVANTI INTERVENUTI NEL CORSO DEL PRIMO QUADRIMESTRE 2015..... | 34 |

VALUTAZIONI PRELIMINARI

La relazione offre un quadro sintetico delle principali componenti del **bilancio consuntivo 2014** e al contempo ripropone gli elementi essenziali del bilancio previsionale 2015, descrivendo i fatti più rilevanti intervenuti nel primo quadrimestre dell'anno in corso.

Gli elementi di maggior rilievo del bilancio 2014 possono essere così sintetizzati:

- ✓ **risultato positivo della gestione economica** sia in termini di MOL (margine operativo lordo) che di margine di utile al netto delle imposte;
- ✓ **rispetto degli obiettivi previsionali** e assegnazione delle risorse regionali finalizzate alla piena realizzazione del Programma delle Attività;
- ✓ conferma delle capacità di attrarre da soggetti pubblici e privati **risorse aggiuntive** al contributo annuale della RT;
- ✓ **crescita costante** delle attività a parità di risorse impiegate;
- ✓ **perdurante criticità** relativa alla quantificazione annuale e ai tempi di erogazione dei contributi regionali finalizzati al Programma delle Attività;
- ✓ **difficoltà e limiti di operatività** imposti dalla esigenza di conciliare la giusta priorità assegnata ai costi fissi e alle spese di funzionamento per le attività di missione rispetto alla programmazione delle altre attività e dei relativi costi variabili.

Il volume complessivo delle attività 2014, unito alla capacità di spesa, al raggiungimento degli obiettivi programmati, al pieno rispetto dei risultati attesi e ai benefici procurati agli stakeholders di riferimento, conferma il **trend positivo di crescita** e di sviluppo degli obiettivi di missione, a cui si lega l'apprezzamento della Regione Toscana e dei numerosi partner pubblici e privati coinvolti nelle attività di FST. Nel 2014 è dunque aumentato il credito acquisito nei confronti del Socio Fondatore Regione Toscana e degli altri interlocutori istituzionali e privati del sistema regionale; credito misurabile attraverso i risultati prodotti e il valore sociale, culturale ed economico distribuito sul territorio regionale in virtù della logica di sistema e dello specifico know how della squadra FST (dipendenti, collaboratori, associazioni e imprese).

Al tempo stesso è d'obbligo sottolineare il costante richiamo del governo regionale alle **gravi difficoltà generate dai pesanti tagli dei trasferimenti agli enti locali** e alla necessità di agire con determinazione sul fronte del **contenimento dei costi di struttura**, sulla **riduzione delle spese di gestione**, sulla massima **integrazione dei servizi** per le possibili economie di scala con le altre Fondazioni Regionali (ORT e FTS) e sulla **diversificazione delle fonti di ricavo**.

Sul versante dei **ricavi** si conferma la tendenza che assegna al Socio Fondatore RT il ruolo di stakeholder primario, sia nella programmazione delle attività che nell'erogazione dei contributi annuali regolati dalla LR 21/2010. Infatti, rispetto al volume complessivo dei ricavi (7.534.570.000 €) i contributi regionali assegnati per la realizzazione del Programma delle Attività **incidono per il 77 %**.

Resta comunque molto significativa la **percentuale del 23%** relativa ad azioni di fund raising e ai conseguenti ricavi che FST riesce ad attrarre da altri soggetti pubblici e privati, indirizzandoli sui progetti e sugli eventi promossi da RT.

Sul fronte dei **costi**, il 2014 si caratterizza per un ulteriore consolidamento della linea che negli ultimi anni ha realizzato importanti risultati all'insegna del contenimento della spesa e dell'ottimizzazione delle risorse impiegate nella gestione operativa; rispetto all'esercizio precedente, si registra un sostanziale **allineamento dei costi fissi di struttura**. Il risultato economico dei principali eventi che identificano altrettanti centri di costo (Internet Festival, Borsa del Turismo On line e 50 Giorni di Cinema Internazionale hanno un budget complessivo di oltre 1 ml.di euro) segnala sempre un leggero **marginale di utile, reinvestito negli scopi di missione**.

All'**equilibrio del conto economico** conseguente ad una gestione organizzativa e amministrativa che concilia **finalità di interesse pubblico e spirito d'impresa**, corrisponde un **impatto sociale, culturale ed economico** prodotto da FST a vantaggio del proprio territorio.

In molti casi i progetti e gli eventi realizzati da FST creano un **effetto moltiplicatore e un indotto territoriale** che aumenta e redistribuisce il valore degli investimenti iniziali in termini di gare, commesse, acquisti, convenzioni, partnership, comarketing, e altre forme di collaborazione di rete e di sistema.

In chiave di **bilancio sociale** la catena del valore prodotto da FST in una logica d'integrazione di sistema emerge da una serie di **indicatori che misurano i risultati** delle singole attività e del sistema di relazioni della Fondazione. Ne citiamo alcuni:

- ✓ **crescita delle attività** (48 schede progetto relative ad iniziative, eventi, servizi sviluppati attraverso il Programma delle Attività 2014);
- ✓ **visitatori/spettatori** che hanno decretato il successo di pubblico e il ritorno mediatico dei maggiori eventi gestiti da FST : Internet Festival, Primavera Orientale e 50 Giorni di Cinema Internazionale, BTO-Borsa del Turismo Online;

- ✓ **aumento delle partnership** e delle sinergie attivate con soggetti pubblici e privati: Comuni, Università, Istituti e Centri di Ricerca, Associazioni, Consorzi;
- ✓ **traffico** generato dalla piattaforma di comunicazione digitale che fa capo al Portale intoscana.it: 620.000 visite (media mensile aprile 2015);
- ✓ **estensione dei servizi e delle utilità** a disposizione degli utenti del sito ufficiale della destinazione Toscana: tursmo.intoscana.it
- ✓ **valore strategico** e importanza dei numeri del network ALLTHINGSTuscany curato dal Social Media Team e composto da blog, canali social, progetti e servizi come Diari Toscani, Around Tuscany, Tuscanycious, TuscanyArts, Talk to Tuscany, Play your Tuscany, Tuuscany Facies,;
- ✓ **numeri del network**: oltre 652.000 fan su Facebook (4,8 ml. di utenti raggiunti a marzo 2015), 53.000 follower su Twitter, 18.000 follower su Four Square e oltre 82.000 foto taggate con #instatuscany su instagram;
- ✓ **risultati significativi** legati alle attività, agli incentivi e ai servizi di promozione della Toscana Film Commission e del Fondo Incoming per l'attrazione di nuove produzioni cinematografiche (lungometraggi, corti, documentari) sul territorio toscano;
- ✓ **strategia di comunicazione** digitale a supporto della cultura del **cinema di qualità**: canali e siti web della Mediateca, 50 Giorni di Cinema Internazionale, Quelli della Compagnia e Toscana Film Commission;
- ✓ **importanza delle attività formative-educative-culturali** (scuole, carceri, università), insieme alle iniziative realizzate dalla Mediateca;
- ✓ capacità di sviluppare **relazioni e sinergie con realtà nazionali e internazionali** nell'ambito di progetti comunitari e partenariati internazionali (**Europeana Space**-Spaces of possibility for the creative re-use of digital cultural content; **Twinning Italia-Giordania** per rafforzare il sistema di promozione turistica del Paese; Ministero per lo Sviluppo Economico della **Bulgaria**-Fondo FESR Trasferimento Tecnologico nel settore Turistico).

In conclusione si può affermare che al **saldo positivo** espresso dai numeri della c.d. **gestione caratteristica**, si accompagna un risultato complessivo di **ulteriore razionalizzazione** di una serie di partite contabili da riportare sotto controllo. In particolare si è proceduto all'eliminazione o alla sensibile diminuzione delle voci riferite alla incerta riscossione delle quote di adesione dei Soci Partecipanti. Operazione tanto più necessaria in conseguenza della **revisione statutaria** stabilita dalla RT che ha portato alla **eliminazione dell'Assemblea di Partecipazione**.

L'esercizio 2014 coincide anche con una **maggiore prudenza in materia di capitalizzazioni**, limitandosi al calcolo di un esiguo investimento di beni materiali in ordine al piano degli ammortamenti, che fa registrare una contrazione dovuta al completamente del ciclo di vita di alcune voci del piano stesso.

Anche sul fronte finanziario FST consolida la sua virtuosità, considerato che ad oggi non sussiste **nessuna forma di indebitamento bancario** e una gestione attiva del credito iva. Il ricorso al "conto anticipi" è stato assai limitato rispetto ad altri periodi, causando esposizioni di breve durata che hanno generato interessi passivi sostenibili, compensati in buona misura dagli interessi attivi maturati dai depositi dei nostri conti correnti.

Fattori "interni" come il controllo e la pianificazione dei costi, la crescita delle competenze professionali e il miglioramento di alcuni processi gestionali, la contrazione degli ammortamenti, il ricorso a forme di noleggio operativo e altre dinamiche di razionalizzazione dei costi **hanno inciso positivamente sulla gestione operativa e sulla ottimizzazione delle risorse impiegate.**

La **maggiore criticità** è stata causata da **fattori "esterni"** dovuti alla **perdurante incertezza dei processi amministrativi che determinano il trasferimento dei contributi regionali**; la difficilissima congiuntura della finanza pubblica, unita ai vincoli del patto di stabilità, ha condizionato pesantemente la gestione e la programmazione delle attività, esponendo la Fondazione al rischio di operare spesso senza le necessarie coperture e senza il dovuto rispetto dei budget previsionali. Una situazione insostenibile che non rappresenta più l'eccezione ma la prassi degli ultimi tre anni. Basta considerare che la certezza della effettiva erogazione dell'ultima tranche del contributo annuale della RT finalizzato alla realizzazione del Programma delle Attività 2014 è stata decretata tra Dicembre e Febbraio 2015 (stiamo parlando di 1.795.000 €, pari al 34% dell'intero importo del contributo annuale concordato entro il 30 novembre 2013 (art. 44 - L.R.21) con gli assessorati e gli uffici regionali competenti per la gestione delle attività di missione e la realizzazione di progetti ed eventi che la Regione Toscana ha richiesto ed affidato a FST nel 2014.

Assume perciò una fondamentale importanza impostare una diversa modalità di programmazione delle attività della Fondazione, basata sulla chiarezza del rapporto con il Socio fondatore RT che consenta di **distinguere i costi di funzionamento** indispensabili a garantire gli scopi di missione della Fondazione **dai costi variabili** destinati ai progetti, alle attività e agli eventi meritevoli di priorità e richiesti di anno in anno dalla Regione. In ogni modo occorre correggere una situazione che si è fatta insostenibile, per evitare il rischio di avviare attività ed iniziative richieste e sollecitate dagli uffici regionali senza preventive garanzie in ordine alla certezza dei finanziamenti con cui coprire i costi variabili dei singoli progetti. Si tratta di una **condizione necessaria** per procedere con maggiore efficacia e linearità sulla strada del "**bilancio autorizzatorio**", già intrapresa negli ultimi anni con buoni risultati.

GOVERNANCE E NATURA PUBBLICA DI FST

- ✓ Nel 2014 sono state approvate le modifiche statutarie richieste dalla Regione Toscana per sancire in modo più esplicito le caratteristiche pubbliche e gli scopi sociali e culturali della Fondazione. Sotto questo profilo le modifiche introdotte riguardano essenzialmente la **governance di FST** che viene ricondotta interamente sotto l'egida della RT, sia in termini di indirizzi programmatici che di controllo. Spetta infatti al Consiglio Regionale della Toscana la nomina dei cinque membri del Consiglio di Amministrazione (tra cui il Presidente), oltre alla nomina dei tre sindaci del Collegio sindacale, mentre il direttore Generale viene nominato dal Presidente della Giunta Regionale.
- ✓ Il nuovo statuto ha stabilito anche il **superamento dell'Assemblea di Partecipazione**, onde evitare che il principio ispiratore di una governance ricondotta totalmente entro la sfera pubblica risultasse in qualche modo offuscato dalla presenza di Soci Partecipanti privati. E' giunto quindi a maturazione quel disegno già avviatosi negli ultimi anni con il progressivo disimpegno da parte del Socio Fondatore Banca MPS, che ha di fatto rinunciato in via definitiva a qualsiasi tipo di presenza e di intervento nella governance di FST.
- ✓ Le modifiche statutarie approvate nel 2014 determinano oggi un quadro di garanzie più chiaro e lineare rispetto all'erogazione dei contributi previsti dalla L.R. 21/2010 per lo svolgimento di tutte le attività di missione per cui è nata FST: fondazione partecipativa no profit che promuove la **cittadinanza digitale, la cultura e lo sviluppo delle attività del cinema e dell'audiovisivo, l'innovazione e la competitività del sistema territoriale della Toscana.**
- ✓ La legge 135/2012 ("spending review") circoscrive le attività oggetto di trasferimenti di risorse pubbliche a due ambiti principali di pertinenza: quello della **Cittadinanza Digitale- sviluppo tecnologico-competitività del sistema territoriale** (Assessorato della V.Presidenza), e quello della **valorizzazione dei beni e delle attività culturali-sostegno al cinema di qualità-Mediatheca Regionale** (Assessorato alla Cultura).
- ✓ Per rispondere adeguatamente a questo nuovo scenario, tutte le attività FST oggetto di contributi regionali sono state ricondotte a questi due ambiti di intervento, coerentemente con la natura e le finalità strategiche dei diversi progetti.

- ✓ Il contesto di riferimento regionale resta comunque la **L.R. 21/2010** (Piano della Cultura), che consente il conferimento di risorse a FST anche in relazione a piani e programmi degli altri Assessorati Regionali, purché coerenti con i due asset prioritari sopra indicati.

- ✓ Per completare l'iter volto ad assimilare la Fondazione ad un soggetto pubblico occorre apportare alcune semplici e lineari modifiche alla norma regionale di riferimento (art. 44 L.R. 21/10), prevedendo espressamente le seguenti integrazioni:
 - la Fondazione Sistema Toscana è un ente sottoposto interamente al **controllo pubblico**;
 - la Fondazione Sistema Toscana persegue scopi di pubblica utilità, attraverso lo svolgimento di attività e l'attuazione di progetti di interesse regionale, la cui realizzazione è assicurata dal **contributo del Socio Fondatore Regione Toscana**;
 - al fine di porre la Fondazione in condizioni di operare efficientemente per il **perseguimento degli scopi di missione**, coerentemente con i piani e i programmi regionali, all'ente viene riconosciuto:
 - a) un **contributo di funzionamento finalizzato** ai costi fissi di struttura necessari per assolvere agli scopi di missione previsti dallo Statuto approvato con Legge Regionale;
 - b) uno specifico **contributo destinato alle attività e ai costi variabili** generati dai singoli progetti inseriti nel Programma delle Attività soggetto all'approvazione della Giunta Regionale.
 - è riconosciuta alla Fondazione Sistema Toscana, coerentemente con le previsioni statutarie, la **facoltà di ricorrere al sostegno economico di enti pubblici e privati** diversi dal Socio Fondatore Regione Toscana in misura residuale e sussidiaria al fabbisogno economico dell'ente, purché tale tipo di sostegno sia destinato alla realizzazione degli obiettivi strategici e dei progetti concordati annualmente con la Regione nell'ambito del Programma di Attività di FST.

Va infine sottolineato che il 2014 coincide anche con la volontà espressa dal Consiglio regionale e fatta propria dalla Giunta Regionale di valutare le condizioni e le opportunità di un **processo di fusione tra le tre Fondazioni Regionali** che operano nel campo della cultura: Fondazione Sistema Toscana, Orchestra Regionale Toscana e Fondazione Toscana Spettacolo. In via preliminare si è perciò stabilito di procedere ad una ricognizione dei modelli gestionali ed organizzativi delle tre Fondazioni, individuando le sinergie e le possibili integrazioni di servizi e attività in grado di assicurare nel breve periodo l'ottimizzazione e il contenimento dei costi di gestione. In questa direzione compete l'obbligo alle Fondazioni di sperimentare concretamente i **campi di collaborazione e la rete dei servizi integrati**, al fine di anticipare gli obiettivi che sono alla base del progetto di fusione deliberato dalle istituzioni regionali.

RISULTATO POSITIVO DELLA GESTIONE ECONOMICA 2014

Il dato più significativo dell'esercizio 2014 è rappresentato dal **risultato positivo conseguito dalla gestione economica, che chiude con un Margine Operativo Lordo di 818.576 €, pari al 10,86 % sul valore della produzione.**

E' un risultato che segna **una leggera diminuzione rispetto al MOL del 2013**, dovuto essenzialmente a partite straordinarie di costi sostenuti per la conclusione delle campagna Voglio Vivere Così e non rendicontabili a seguito della "decertificazione" stabilita dall'audit condotto dalla Direzione Generale delle Comunità Europea.

Al maggior numero di progetti realizzati e alla crescita complessiva del volume delle attività corrispondono infatti un **costo del personale pressochè analogo al 2013** e una minore incidenza dei costi di produzione rispetto all'anno precedente; tali costi registrano infatti una **contrazione del 8,83%** passando dai 4.186.941 del 2013 ai 3.817.066 del 2014. Ne consegue la conferma di una ulteriore capacità dimostrata da FST in termini di **ottimizzazione delle risorse impiegate e di miglioramento dei vari indici di produttività.**

A fronte di 7.534.570 € di ricavi che determinano il valore della produzione dell'esercizio 2014, vanno considerati 6.715.994 € di costi (3.817.066 € di costi di produzione e 2.898.928 € di costi ripartiti tra spese per il personale e altri oneri di gestione); ne consegue una differenza positiva che ha generato un **MOL di 818.576 €.**

La **gestione operativa**, al netto della gestione finanziaria, della gestione straordinaria e delle imposte, registra un **marginale positivo (EBIT) di 97.787 €** pari al 1,3 % del Valore della Produzione.

Un **risultato positivo**, che ha costituito la premessa per continuare l'operazione di assorbimento delle criticità legate ai crediti ad alto rischio di esigibilità, costituite dalle quote annuali dei soci pubblici dell'Assemblea di Partecipazione; ciò nonostante, nel corso del 2014 sono stati fatti accantonamenti per oltre 112.000 €. In ottemperanza ai principi di **prudenza** e di massima trasparenza dei dati bilancio verso tutti i livelli di controllo amministrativo e istituzionale, si è stabilito di procedere alla **svalutazione dei suddetti crediti.**

I MARCHI DELLE ATTIVITÀ FST:

progetti, servizi, eventi, partnership

intoscana.it

TOSCANA
FILM
COMMISSION

turismo.intoscana.it

MEDIATECA REGIONALE

QUELLI DELLA
Compagnia

50 GIORNI
DI CINEMA
INTERNAZIONALE
A FIRENZE

PENTOSCANA

GIOVANI *si*

TOSCANA LAB

travel
intoscana

toscana events

COOLT
SETTIMANA DELLA CULTURA
in TOSCANA

IF INTERNET
FESTIVAL
FORME DI FUTURO

3TO
BUY
TOURISM
ONLINE



TOSCANI NEL MONDO

villaggi digitali
in toscana



Festival
d'Europa

I.GO!
IMPRESA
GIOVANI
OCCUPAZIONE



DOC AT WORK

Primavera di
CINEMA
ORIENTALE

E SPACE

toscana salute



fondazione
sistema toscana

RISORSE UMANE, AREE, SERVIZI E COMPETENZE DIGITALI

42 (tempo ind/det)

*Direzione
Amministrazione
Risorse Umane
Affari Generali
Comunicazione-Social Media Team
Cittadinanza digitale
Information Technology
Redazione intoscana.it
Produzioni Multimediali
Mediateca e Area Cinema
Toscana Film Commission*

MEDIATECA

21.000 titoli, 5.000 manifesti e foto,
3.000 documentari e 8.000 film

TOSCANA FILM COMMISSION

SERVER FARM

per i portali e siti web

MEDIA CENTER

per le produzioni multimediali

SOCIAL MEDIA TEAM

per la diffusione e la promozione
dei contenuti in rete

INDOTTO TERRITORIALE E VALORE REDISTRIBUITO

gare, committenze,
convenzioni, partnership, comarketing
e altre forme di partnership



652

MILA FAN
SU FACEBOOK

OLTRE

53

MILA
FOLLOWER
SU TWITTER



18

MILA
FOLLOWER
380 CONSIGLI
17 LISTE SU
FOURSQUARE



#

OLTRE
82

MILA
FOTOGRAFIE
TAGGATE CON
#INSTAUSCANY
SU INSTAGRAM



ATTIVITA' DI INTERESSE REGIONALE REALIZZATE NEL 2014

Il Programma delle Attività è la condizione preliminare per l'erogazione del contributo annuale deliberato dalla Giunta Regionale in base alla L.R. 21/2010. I progetti sono allineati agli scopi di missione di FST, tenuto conto:

- ✓ del PRS 2011-15
- ✓ delle linee guida del Piano Regionale della Cultura
- ✓ del Programma regionale per la promozione e lo sviluppo dell'amministrazione elettronica della società dell'informazione e della conoscenza nel sistema regionale 2012-2015, approvato con delibera del Consiglio Regionale n. 104 del 4 dicembre 2012
- ✓ del Piano di indirizzo integrato per le politiche sull'immigrazione 2012-2015 DCR n. 20 del 22/2/12
- ✓ della legge 135/2012 ("spending review")

Sono di seguito sintetizzati i progetti del Programma 2014 che hanno beneficiato del contributo annuale erogato dalla RT e che sono attinenti alla seguente area di attività:

- ✓ società dell'informazione e della conoscenza, cittadinanza digitale e competitività del sistema territoriale
- ✓ valorizzazione dei beni e delle attività culturali della regione, sostegno al cinema di qualità (anche negli ambiti educativi e sociali), mediateca regionale

ATTIVITÀ DI MISSIONE E PROGETTI AFFERENTI AI CAPITOLI DI SPESA DELL'ASSESSORATO ALL'INNOVAZIONE TECNOLOGICA:

*società dell'informazione e della conoscenza, cittadinanza digitale e
competitività del sistema territoriale*

- ✓ Cittadinanza digitale e competitività territoriale: **un Portale di sistema**
- ✓ **Giovani Sì:** ICT, innovazione tecnologica e cultura digitale al servizio di nuove opportunità per i giovani toscani

- ✓ **Villaggi Digitali:** il progetto della Regione Toscana per promuovere comunità intelligenti ad elevata intensità e integrazione di servizi digitali
- ✓ **Internet Festival 2014:** le forme di futuro dell'economia digitale
- ✓ **Toscanalab – Officina Digitale:** laboratorio itinerante dedicato al web 2.0 e al *cultural digital divide*
- ✓ **ricercatoscana.it:** azioni di networking e social media strategy al servizio della ricerca toscana
- ✓ **Toscani nel mondo:** www.toscaninelmondo.org
- ✓ **TROOL:** Tutti i Ragazzi Ora On Line; internet sicuro per i ragazzi
- ✓ **ICT e servizi digitali per la valorizzazione del patrimonio culturale e turistico della Toscana:** sito web, social media team, booking online, toscana card, help desk, digital marketing
- ✓ **Social media team** in partnership con l'Università di Siena
- ✓ **BTO – Buy Tourism Online 2014**
- ✓ **Servizi di infomobilità:** piattaforma web per i pendolari del treno.
- ✓ **zoes.it:** il primo portale italiano sulla sostenibilità
- ✓ **Digitalizzazione e dematerializzazione**

ATTIVITÀ DI MISSIONE E PROGETTI COLLATERALI PROMOSSE DALL'ASSESSORATO ALLA CULTURA E AL TURISMO:

valorizzazione dei beni e delle attività culturali della regione, sostegno al cinema di qualità (anche negli ambiti educativi e sociali), Mediateca regionale

L'area comprende un vasto numero di attività e progetti:

- ✓ **Mediateca-Biblioteca:** servizi al pubblico e attività culturali
- ✓ **Toscana Film Commission:** attività istituzionale
- ✓ **Toscana Film Commission:** gestione Fondo Incoming
- ✓ **50 Giorni di Cinema Internazionale a Firenze e Primavera Orientale 2014**
- ✓ **Quelli della Compagnia**
- ✓ **Lanterne Magiche:** formazione - Educazione al linguaggio audiovisivo e cinematografico
- ✓ **Attività di diffusione del cinema di qualità nelle carceri** e attività formative nell'ambito del disagio detentivo
- ✓ **Doc at Work:** il mercato del documentario in collaborazione con FdP
- ✓ **Formazione interculturale:** dal Festival itinerante di cinema africano in Toscana ad iniziative di inclusione sociale
- ✓ **Festival del Cinema Documentario "Hai visto mai?"**

- ✓ Linea 8
- ✓ New York Film Academy e Università Straniere
- ✓ La Toscana delle Biblioteche
- ✓ Teatro in carcere
- ✓ Collaborazione con il Sistema sanitario toscano - Direzione Generale Diritti di cittadinanza e coesione sociale e le Aziende USL
- ✓ Calendario Regionale Unico Eventi e Mostre - Toscana Events
- ✓ Patrimonio culturale immateriale: Vetrina Toscana
- ✓ Melodia del Vino 2014
- ✓ Festival d'Europa 2015 – Attività organizzative preliminari
- ✓ Arcobaleno d'estate 2014
- ✓ Produzioni multimediali, dirette streaming e archivio digitale
- ✓ Amico Museo e Notti dell'Archologia
- ✓ Il Giorno della Memoria
- ✓ Il Museo del Novecento: produzioni audio-video
- ✓ Forum UNESCO 2014
- ✓ Toscana in Salute
- ✓ COOL T: la settimana della Cultura in Toscana

CRESCITA CONTINUA E GESTIONE DEI FATTORI DI CRITICITÀ

Alla grave congiuntura della finanza pubblica che investe la credibilità e in taluni casi la stessa sopravvivenza delle Fondazioni, Aziende e Agenzie regionali partecipate esclusivamente o in quota parte dal capitale pubblico, si aggiunge un clima negativo amplificato dal continuo insorgere di denunce e scandali locali e nazionali. In questo sfavorevole contesto, che induce purtroppo alle facili generalizzazioni che penalizzano anche le realtà sane e ben amministrate, FST è riuscita con sobrietà e spirito di adattamento a consolidare i suoi **livelli di crescita** sia per **numero di iniziative e progetti** realizzati, che per gli **indicatori di risultato** e le **competenze professionali** del suo **capitale umano**, che costituisce il punto di forza e il primo fattore di investimento della Fondazione.

Ne consegue che anche nel 2014 i **risultati garantiti dalla combinazione delle capacità di sviluppo progettuale e gestionale** di FST hanno complessivamente determinato:

- ✓ aumento del numero delle attività (progetti, eventi, servizi) a parità di mezzi e personale impiegato
- ✓ crescita di notorietà/utilità percepita dai principali stakeholder
- ✓ riconoscimento diffuso delle capacità di cooperazione e integrazione di sistema
- ✓ sviluppo delle forme di partnership con soggetti pubblici e privati
- ✓ elevato indice di produttività determinato dall'indice percentuale (meno del 30 %) del costo del personale rispetto al volume complessivo delle risorse destinate a progetti e servizi
- ✓ effetto di volano moltiplicatore e benefici in termini di indotto economico
- ✓ aumento del valore sociale, culturale ed economico prodotto dalle attività di FST
- ✓ ideazione e sviluppo di nuovi progetti
- ✓ mantenimento e consolidamento dei livelli occupazionali
- ✓ valorizzazione ulteriore dei marchi che caratterizzano la Fondazione

Anche i **fattori di criticità** oggetto di particolare attenzione nell'ultimo triennio, sono stati efficacemente gestiti, attenuati e in alcuni casi azzerati. In particolare:

Svalutazione dei crediti ad alto rischio di esigibilità.

con il bilancio 2014 è stata perseguito il percorso iniziato nel 2013, di assorbimento di una serie di crediti importanti in termini di contributi non erogati e mancati versamenti delle quote annuali da parte dei Soci dell'Assemblea di Partecipazione.

Considerato il perdurare della difficile congiuntura economica, tenuto conto della modifica statutaria che ha soppresso l'Assemblea di Partecipazione e dei drastici tagli di risorse imposti al sistema degli enti locali, appare realisticamente problematica la soluzione di avviare procedure esecutive di esazione per la riscossione di questa particolare tipologia di crediti da parte degli enti e dei soggetti pubblici che hanno fatto parte dell'Assemblea. Si ritiene tuttavia opportuno e doveroso seguire fino in fondo le raccomandazioni del CdA ed esercitare ulteriori e formali solleciti per verificare ogni possibile margine di recupero delle quote arretrate.

Diversificazione delle fonti di ricavo

Le difficoltà registrate negli ultimi tre anni da parte della Regione rispetto alle garanzie di erogazione dei contributi previsti dalla LR 21/2010 (art. 44, finanziamento del Programma di Attività) impongono di potenziare ogni forma di iniziativa rivolta alla diversificazione delle fonti di ricavo, sia sul versante pubblico che su quello privato. Insieme ai ricavi commerciali da sponsorizzazioni e azioni di comarketing derivanti dai principali eventi, FST ha continuato a perseguire l'obiettivo di intercettare ordinativi di beni e servizi da parte di enti e soggetti locali e regionali. Particolare attenzione è stata posta al monitoraggio e alle iniziative connesse ai bandi di gara sul territorio regionale, oltre alle opportunità offerte dai bandi nazionali ed europei.

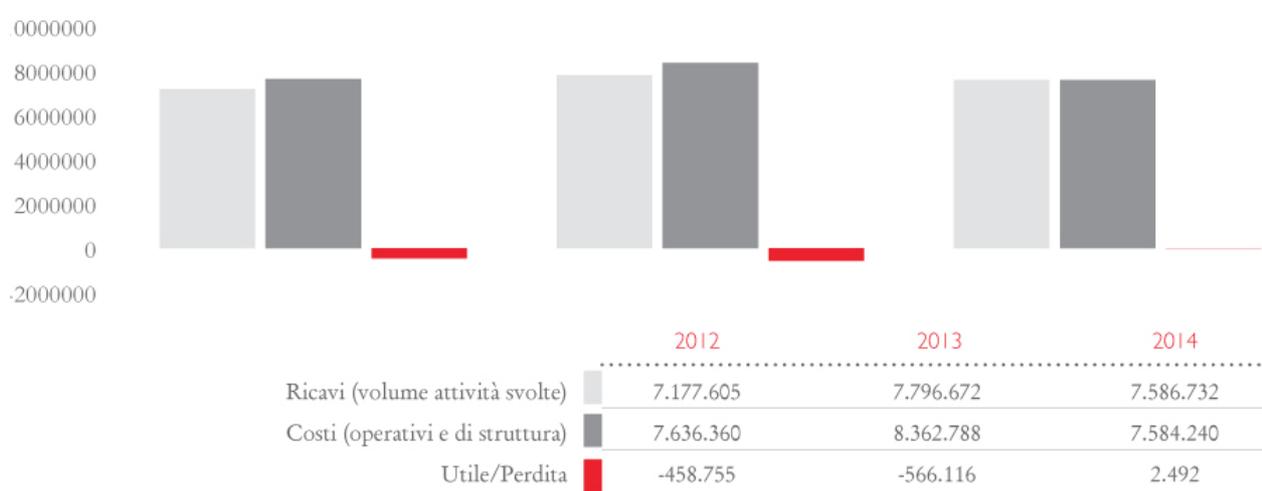
Capitalizzazioni

Anche nell'esercizio 2014 sono state adottati gli stessi criteri di contenimento e di cautela nell'imputazione degli investimenti da capitalizzare e integrare nella pianificazione degli ammortamenti. Nel rispetto delle indicazioni del CdA e del Collegio Sindacale sono stati valorizzati esclusivamente i costi sostenuti nel corso del 2014 per l'acquisto di mobili e dotazioni tecnologiche, per un ammontare complessivo di circa 15.000 €, riducendo notevolmente l'incidenza dei costi da capitalizzare rispetto agli anni precedenti.

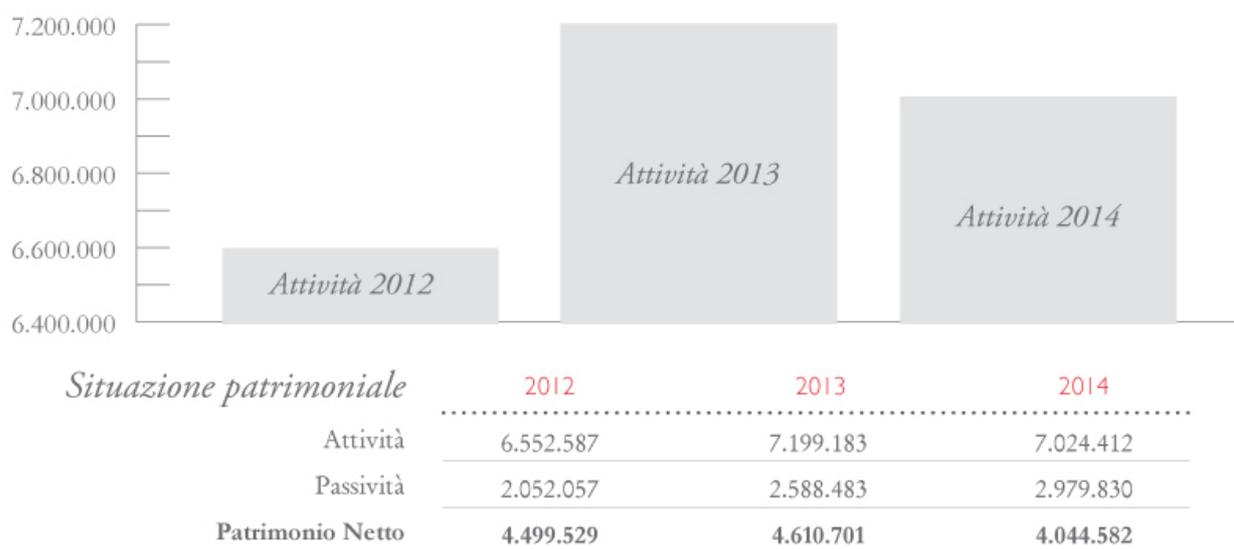
Indebitamento bancario

L'attenta e scrupolosa politica della gestione finanziaria volta al contenimento degli oneri finanziari persegue, nonostante l'allungamento dei tempi di erogazione dei contributi regionali; il leggero dato di indebitamento presente al 31.12 è riconducibile solo ad uno scoperto di conto corrente per esigenze di elasticità di cassa peraltro subito rientrato nei primi giorni del 2015.

QUADRO DI SINTESI ECONOMICO E PATRIMONIALE



La tabella descrive, come per il conto economico, l'andamento delle poste patrimoniali degli ultimi tre esercizi.



La contrazione del Patrimonio Netto è dovuta esclusivamente alla forte riduzione dei conti d'ordine; nel corso del 2014 sono infatti diminuiti i ns beni presso terzi perché in gran parte sono stati sostituiti i vecchi server dislocati presso la server farm del Consorzio TIX, che fornisce in outsourcing servizi di host per tutta la

infrastruttura IT della Regione Toscana; al loro posto sono stati acquistati nuovi server che peraltro occupando meno spazio fisico permettono di abbattere i costi di hosting. Sempre nel 2014 si sono drasticamente contratte le garanzie fidejussorie richieste ai fornitori a seguito dell'esecuzione dei progetti sottostanti per cui erano state richieste.

In questo contesto è opportuno evidenziare la dinamica delle immobilizzazioni materiali e immateriali e del credito IVA.

| <i>Altri indicatori patrimoniali</i> | 2012 | 2013 | 2014 |
|--------------------------------------|-----------|-----------|-----------|
| Credito IVA | 233.283 | 305.951 | 235.004 |
| Credito per rimborso IVA | - | - | - |
| Immobilizzazioni Immateriali | 1.647.725 | 1.943.364 | 1.437.166 |
| Immobilizzazioni Materiali | 1.794.288 | 1.828.857 | 1.844.830 |

La contrazione del credito IVA rispetto al 2013 è dipesa essenzialmente dalla conclusione della campagna di comunicazione “Voglio Vivere Così” e dal conseguente rallentamento dei costi sostenuti per tale attività e quindi del credito IVA generato.

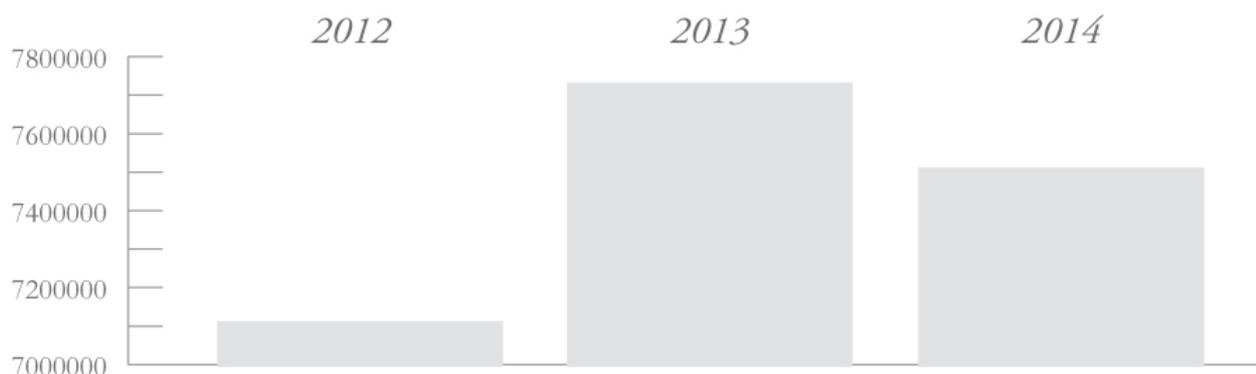
Le immobilizzazioni immateriali registrano un deciso segnale di contrazione dovuto essenzialmente alla conclusione del ciclo di vita di una parte importante dei cespiti.

Le immobilizzazioni materiali segnano invece un modestissimo incremento in valore assoluto, ma se consideriamo anche i relativi fondi ammortamento, il loro valore netto di bilancio è di 120.043 € rispetto ad analogo valore di bilancio del 2013 di 204.640 €; dinamica questa che evidenzia come nel corso dell'ultimo biennio sia stata notevolmente contratta la spesa per nuovi investimenti.

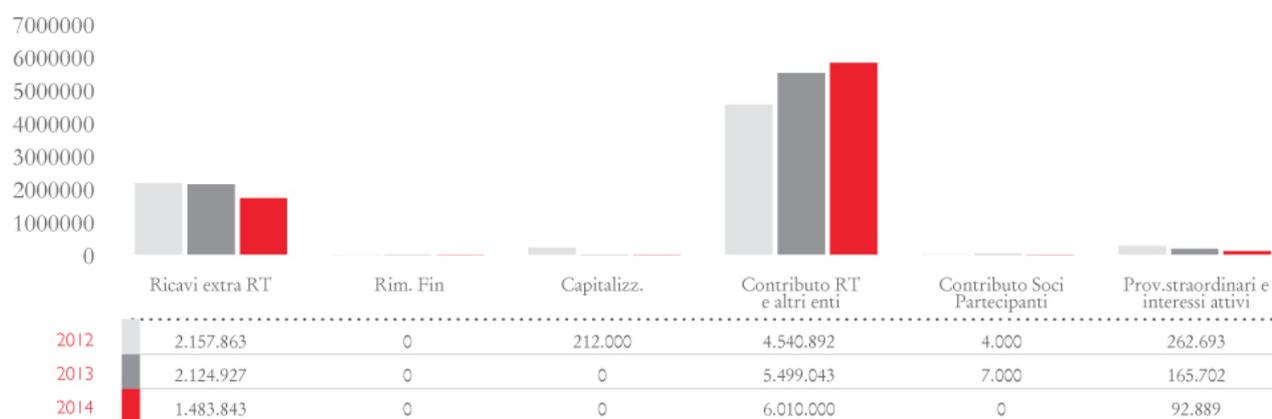
LA COMPONENTE ECONOMICA

Ricavi

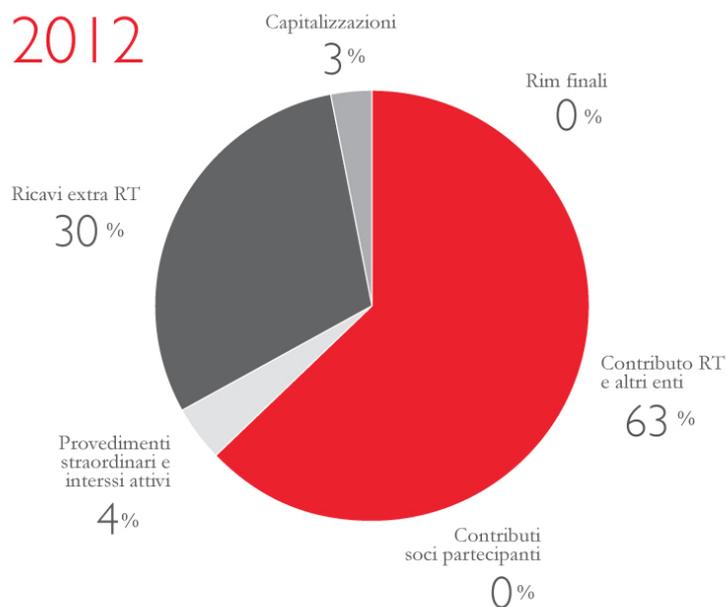
Ricavi (volmi e attività svolte)



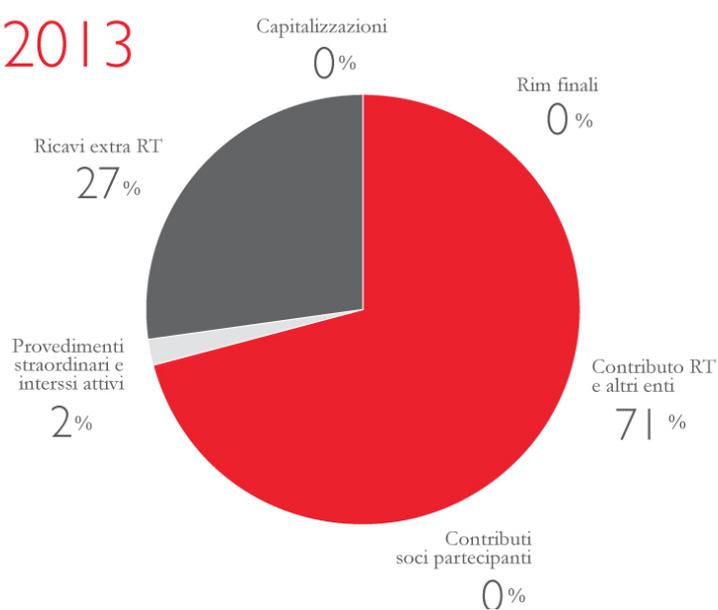
I ricavi commerciali più significativi del 2014 sono stati generati da operazioni di sponsorizzazione dell'Internet Festival, la vendita di ticket, spazi espositivi e sponsor di BTO – Buy Tourism Online, progettazioni e consulenze di web marketing, campagne di social media strategy, progetti comunitari, produzioni multimediali.



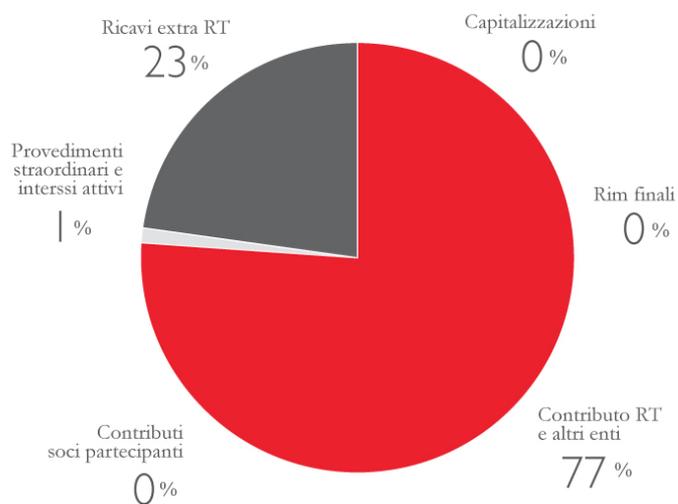
2012

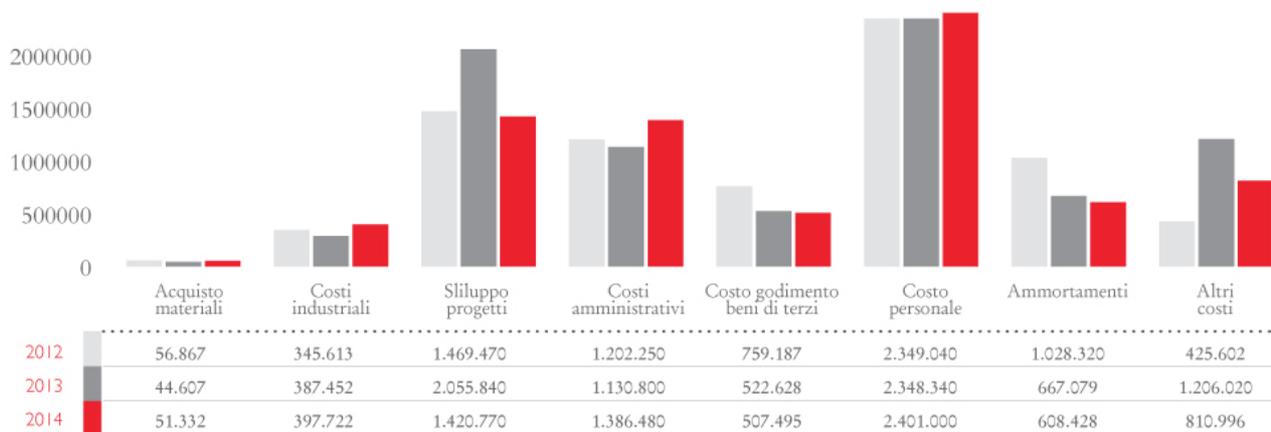


2013



2014

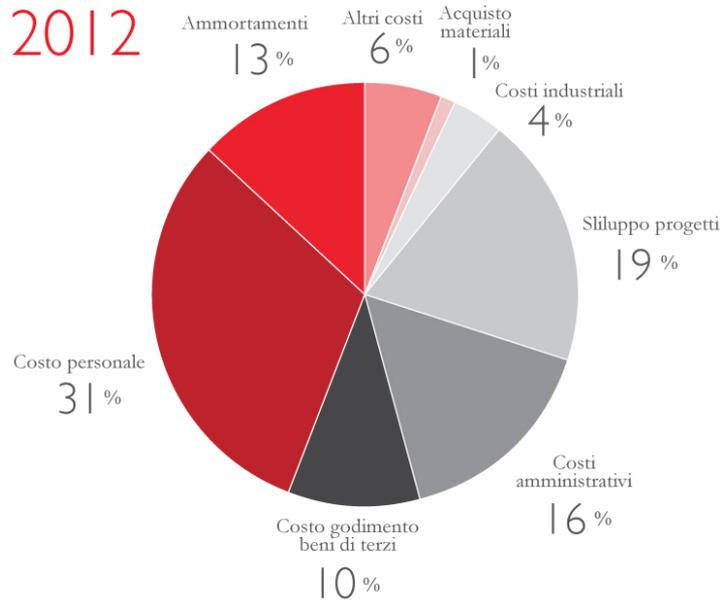




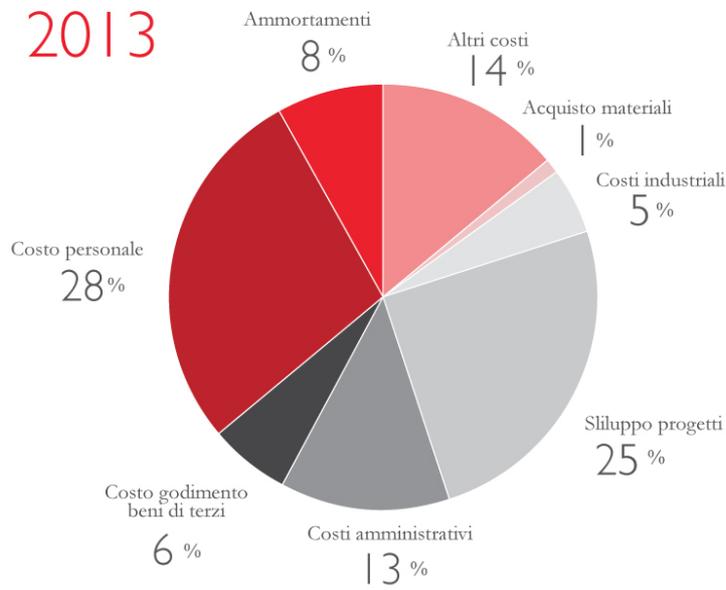
Nelle categorie sopra descritte i principali costi imputati riguardano:

- ✓ Acquisto materiali: materiale di consumo e cancelleria, materiale tecnico in uso al Mediacenter
- ✓ Costi industriali: utenze, spese di vigilanza, canoni e manutenzioni sw, interventi sui sistemi operativi
- ✓ Costi di sviluppo progettuale: spese per l'organizzazione di eventi (50 Giorni di Cinema Internazionale, Internet Festival, BTO Buy Tourism Online), allestimenti, promozione e comunicazione, costi relativi alla campagna "Voglio Vivere Così" e per il progetto Turismo, contenuti acquistati per il portale Intoscana.it
- ✓ Costi amministrativi: assicurazioni, consulenze legali, fiscali e del lavoro, spese telefoniche e postali, connessione ADSL, spese bancarie, emolumenti collegio sindacale, compensi a collaboratori esterni (co.co.pro e collaborazioni occasionali, contratti per il Social Media Team)
- ✓ Costi godimento beni di terzi: affitti e locazioni, contratto di affitto del Cinema Odeon, leasing, noleggi
- ✓ Costi del personale: stipendi ed oneri sociali del personale dipendente a tempo determinato e indeterminato
- ✓ Ammortamenti: quote annuali degli ammortamenti dei beni materiali ed immateriali
- ✓ Altri costi: voce residuale in cui confluiscono oneri finanziari e straordinari, imposte ed oneri di gestione.

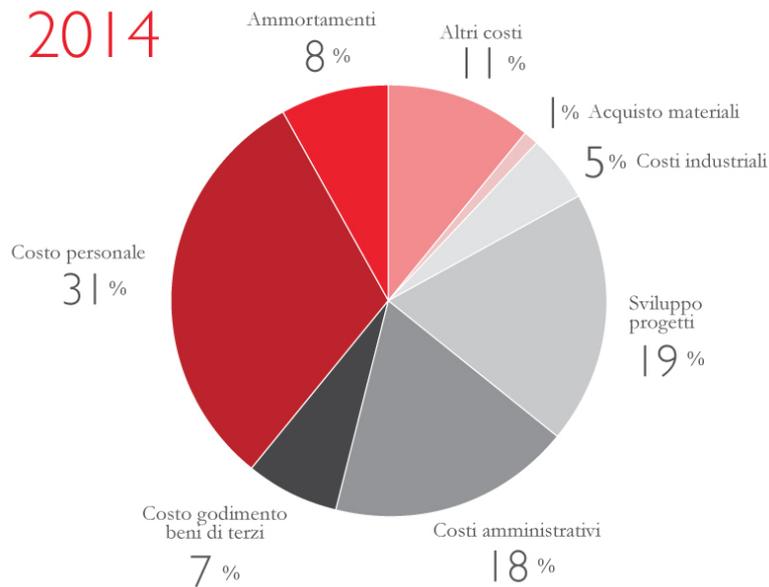
2012



2013



2014



La tabella propone un quadro di sintesi delle principali voci relative al conto economico degli esercizi 2012, 2013 e 2014.

| | 2012 | 2013 | 2014 |
|--|------------------|------------------|------------------|
| COSTI DI ESERCIZIO | 7.636.360 | 8.362.788 | 7.584.240 |
| Costi per materiale | 56.867 | 44.607 | 51.332 |
| Servizi industriali e tecnici | 345.613 | 387.452 | 397.722 |
| Servizi commerciali | 1.469.474 | 2.055.843 | 1.420.776 |
| Servizi amministrativi | 1.202.253 | 1.130.803 | 1.386.488 |
| Costi per god. beni terzi | 759.187 | 522.628 | 507.495 |
| Costi per il personale | 2.349.043 | 2.348.349 | 2.401.004 |
| Ammortamento imm. immat. | 865.915 | 525.260 | 508.070 |
| Ammortamento imm. materi. | 162.406 | 141.819 | 100.359 |
| Imposte e oneri di gestione | 82.835 | 86.778 | 75.287 |
| Interessi e altri oneri finanziari | 105.124 | 353.548 | 37.643 |
| Oneri straord., rim. iniziali e arrot. | 176.138 | 653.254 | 564.075 |
| Imposte sul reddito | 61.506 | 112.446 | 133.991 |
| TOT. COMPLESSIVO | 7.636.360 | 8.362.788 | 7.584.240 |
| Utile/Perdita a pareggio | -458.755 | -566.116 | 2.492 |

| | 2012 | 2013 | 2014 |
|--|------------------|------------------|------------------|
| RICAVI DI ESERCIZIO | 7.177.605 | 7.796.672 | 7.586.732 |
| Ricavi commerciali | 2.157.863 | 2.124.927 | 1.005.518 |
| Incrementi per capitalizzazioni | 212.158 | 0 | 0 |
| Contributi c/o esercizio | 4.540.892 | 5.499.043 | 6.488.325 |
| Contributi soci partecipanti | 4.000 | 7.000 | 0 |
| Provvedimenti finanziamenti straordinari e altri | 262.693 | 165.702 | 92.889 |
| TOT. COMPLESSIVO | 7.177.605 | 7.796.672 | 7.586.732 |

LA CREAZIONE DI VALORE

Il prospetto seguente riporta il Conto Economico riclassificato in forma scalare più idoneo a rappresentare il “valore aggiunto” generato dalla gestione operativa.

| | 2012 | incid. % su Val. Prod | 2013 | incid. % su Val. Prod | 2014 | incid. % su Val. Prod | 2013 vs 2014 |
|--|------------|--------------------------|------------|--------------------------|------------|--------------------------|--------------------|
| Costi di esercizio | 7.164.360 | 8,362,788 | 7.664.297 | | 7.534.570 | | -1,69% |
| Costi per materiale | -3.867.163 | | -4.186.941 | | -3.817.066 | | -8,83% |
| Servizi industriali e tecnici | 3.297.197 | 46,02% | 3.477.356 | 45,37% | 3.717.504 | 49,34% | 6,91% |
| Servizi commerciali | -2.295.519 | | -2.280.603 | | -2.328.013 | | 2,08% |
| Servizi amministrativi | -247.814 | | -258.951 | | -570.915 | | 120,47% |
| Costi per god. beni terzi | 753.863 | 10,52% | 937.802 | 12,24% | 818.576 | 10,86% | -12,71% |
| Costi per il personale | -1.028.321 | | -667.079 | | -608.429 | | -8,79% |
| Ammortamento imm. immat. | -123.801 | | | | -112.360 | | - |
| Ammortamento imm. materi. | -390.259 | -5,56% | 270.723 | 3,53% | 97.787 | 1,30% | -63,88% |
| Imposte e oneri di gestione | 1.011 | | 9.200 | | -7.071 | | -176,86% |
| Interessi e altri oneri finanziari | 0 | | -733.592 | | 45.767 | | -106,24% |
| Oneri straord., rim. iniziali e arrot. | -397.248 | -5,54% | -453.670 | -5,92% | 136.483 | 1,81% | -130,08% |
| Imposte sul reddito | -61.506 | | -112.446 | | -133.991 | | 19,16% |
| Imposte sul reddito | -458.755 | -6,40% | -566.116 | -7,39% | 2.492 | 0,03% | -100,44% |

Il Valore della produzione è determinato dalla somma delle varie voci di ricavo e dei contributi in conto esercizio al netto del valore delle rimanenze iniziali e finali.

Il Costo della produzione è formato da quelle componenti di spesa inerenti il funzionamento della struttura, ovvero costi per materiale e operativi, per il godimento di beni di terzi strumentali nonché i costi amministrativi.

Il costo del personale è analizzato a se stante e include, oltre alle retribuzioni anche gli oneri sociali e gli accantonamenti di trattamento di fine rapporto, mentre sono esclusi da questa riclassificazione i costi per la mensa, i rimborsi spese e i costi per la formazione che sono invece riclassificati tra i costi della produzione.

Nella voce accantonamenti sono invece compresi tutti gli altri tipi di accantonamenti a fondi rischi piuttosto che a svalutazione crediti.

Stato patrimoniale riclassificato secondo il metodo Finanziario che distingue l'attivo circolante in base alla liquidità delle voci mentre le immobilizzazioni sono raggruppate nelle tre categorie immateriali/materiali/finanziarie.

| IMPIEGHI | | 2012 | 2013 | 2014 |
|-------------------|---------------------|------------------|------------------|------------------|
| Immobilizzazioni | Immateriali | 1.647.725 | 1.943.364 | 1.437.165 |
| | Materiali | 310.166 | 204.641 | 120.043 |
| | Finanziarie | 41.021 | 45.129 | 53.829 |
| Attivo circolante | Rimanenze | 0 | 0 | 0 |
| | Liquidità Differite | 3.001.206 | 4.671.045 | 4.930.188 |
| | Liquidità Immediate | 1.551.469 | 335.005 | 483.188 |
| | Tot. | 6.552.587 | 7.199.183 | 7.024.412 |

| FONTI | | 2012 | 2013 | 2014 |
|-------|-----------------------|------------------|------------------|------------------|
| | Mezzi propri | 4.040.775 | 4.044.585 | 4.047.074 |
| | Passività consolidate | 432.197 | 484.660 | 566.334 |
| | Passività correnti | 2.079.615 | 2.669.938 | 2.411.004 |
| | Tot. | 6.552.587 | 7.199.183 | 7.024.412 |

Immobilizzazioni:

- ✓ Immateriali: valore di bilancio già al netto degli accantonamenti
- ✓ Materiali: valore di bilancio al netto del fondo di ammortamento
- ✓ Finanziarie: "Partecipazioni" + "Crediti immobilizzati"
- ✓ Attivo Circolante:
- ✓ Liquidità differite: "
- ✓ Liquidità immediate: "Depositi e c/c attivi" + "Disponibilità liquide"

In base ai dati sopra riportati si riportano alcuni indicatori di struttura finanziaria

| | 2012 | 2013 | 2014 |
|-------------------------------|--------|--------|--------|
| Incidenza immobilizzazioni | 30,52% | 30,46% | 22,93% |
| Incidenza capitale circolante | 69,48% | 69,54% | 77,07% |
| Incidenza capitale proprio | 61,67% | 56,18% | 57,61% |
| Incidenza capitale terzi | 38,33% | 43,82% | 42,39% |
| Current Ratio | 2,19 | 1,87 | 2,25 |

Il maggior peso del capitale circolante rispetto a quello delle immobilizzazioni è dato dal valore dei crediti sia commerciali che derivanti da soci partecipanti. Rispetto all'anno precedente si registra comunque un riequilibrio tra l'incidenza delle immobilizzazioni e il capitale circolante.

Gli indici sopra riportati sono così determinati:

- ✓ Incidenza delle immobilizzazioni = $\sum (\text{immob. Mat} + \text{Immat.} + \text{Fin}) / \text{Tot. Impieghi}$
- ✓ Incidenza capitale circolante = $\sum (\text{Rimanenze} + \text{Liquidità differite} + \text{Liquidità immediate}) / \text{Tot. Impieghi}$
- ✓ Incidenza capitale proprio = $\text{Mezzi propri} / \text{Tot. Fonti}$
- ✓ Incidenza capitale di terzi = $\sum (\text{Passività correnti} + \text{Passività consolidate}) / \text{Tot. Passività}$
- ✓ Current ratio: $\text{Attivo circolante} / \text{Tot. Passività}$

INDICATORI DI PERFORMANCE

Indicatori finanziari

| | 2012 | 2013 | 2014 |
|---------------------------------|-----------|-----------|-----------|
| | | | |
| Margine di circolante netto | 2.473.060 | 2.336.111 | 3.002.371 |
| Margine di tesoreria | 2.473.060 | 2.336.111 | 3.002.371 |
| Margine di struttura | 2.040.863 | 1.851.451 | 2.436.037 |
| Indice di tesoreria o acid test | 2,19 | 1,87 | 2,25 |

I primi due indici esprimono la capacità della Fondazione a far fronte alle proprie passività di breve periodo senza accusare un eccessivo stress finanziario, evidenziando un giusto equilibrio tra fonti e impieghi. Anche per il 2014, l'annullamento delle rimanenze finali, determina un riallineamento tra il margine di circolante netto e di tesoreria.

Gli indici sopra riportati sono così determinati:

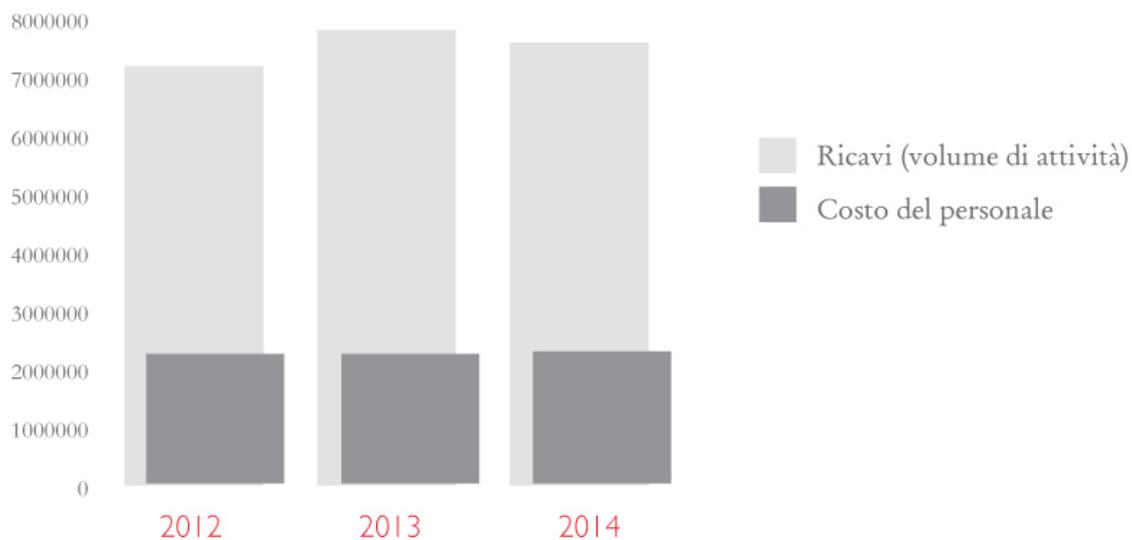
- ✓ Margine di circolante netto = $\text{Attivo circolante} - \text{Passività correnti}$
- ✓ Margine di tesoreria = $\sum (\text{Liquidità differite} + \text{Liquidità immediate}) - \text{Passività correnti}$
- ✓ Margine di struttura = $\text{Mezzi propri} - \sum (\text{Immob. Immat} + \text{Mat.} + \text{Finanz.})$
- ✓ Incidenza di tesoreria = $\sum (\text{Liquidità differite} + \text{Liquidità immediate}) / \text{Passività correnti}$

Indicatori di produttività

Un altro importante indicatore è rappresentato dalla produttività del personale, calcolato sulla base del costo medio del personale e dal numero dei dipendenti rispetto alle attività rappresentate in bilancio.

In valore assoluto il rapporto percentuale è molto positivo, considerato che la percentuale delle risorse impiegate per far fronte ai costi del personale incide circa per il 30% rispetto al volume dei ricavi della gestione, con un importo medio in lieve crescita rispetto al 2013.

| | 2012 | 2013 | 2014 |
|-----------------------------|---------------|---------------|---------------|
| Costo del personale | 2.349.043 | 2.348.349 | 2.401.004 |
| Ricavi (volume di attività) | 7.177.605 | 7.796.672 | 7.586.732 |
| N.ro dipendenti | 39 | 44 | 42 |
| Ricavi / numero dipendenti | 184.041 | 177.197 | 180.636 |
| c.to. lavoro/ricavi | 32,73% | 30,12% | 31,65% |



RAPPORTI CON IMPRESE COLLEGATE

La Fondazione ha nel proprio portafoglio una partecipazione del 50 % nel capitale sociale della Casa della Creatività Srl, con la quale peraltro non intrattiene rapporti commerciali rilevanti ai fini della formazione del proprio reddito di esercizio, salita rispetto al 2013 a seguito dell'acquisizione della quota in capo allo IED.

RISCHI DA INVESTIMENTI IN STRUMENTI FINANZIARI

La Fondazione, nel rispetto della propria *mission*, non effettua e né ha mai effettuato operazioni in strumenti finanziari tali da apportare alcun tipo di rischio nella gestione operativa.

UNITÀ LOCALI

Al momento della redazione del documento è ancora attivo l'ufficio distaccato a Siena i cui costi ed oneri sono assolutamente irrilevanti ai fini del bilancio; va comunque considerato che nel Marzo 2015 il Comune di Siena ha manifestato l'intenzione di superare in via definitiva l'attuale esperienza, concordando di concentrare l'attenzione sui nuovi modelli di interazione con gli utenti promossi da FST con il progetto Mediateca 2.0.

VALUTAZIONI FINALI E PROSPETTIVE

Alla luce dei risultati economico-finanziari dell'esercizio, assume una particolare importanza integrare i risultati di bilancio con alcune valutazioni relative all'evoluzione del quadro di riferimento generale entro il quale si muove FST, al fine di favorire una lettura complessiva ancora più attendibile rispetto all'attualità e alle prospettive di FST.

Il dato quantitativo rivela una buona capacità di tenuta e di assorbimento delle difficoltà conseguenti ai tagli dei trasferimenti e ai vincoli del patto di stabilità. Questo risultato si deve anche alle capacità di FST di fare leva su due elementi strategici:

- ✓ **peculiarità del suo modello d'impresa**, che conferma gli elementi di dinamismo e di adattamento alle molte variabili progettuali e ai diversi target di pubblico interessati dall'offerta FST;
- ✓ **sistema di relazioni** e di costante interfaccia con l'evolversi del quadro che determina le scelte dei referenti regionali.

Relativamente al primo punto (peculiarità del modello di FST), si sottolinea come la duplice matrice pubblica e privata della Fondazione, con la relativa flessibilità e capacità di risposta alle sollecitazioni provenienti da Regione Toscana, continui a permettere il conseguimento di risultati che verosimilmente sarebbe più arduo raggiungere attraverso una modalità di intervento integralmente pubblica.

Tali risultati si misurano, come abbiamo esposto, attraverso specifici indicatori:

- ✓ il numero di progetti e attività svolte
- ✓ la sostenibilità economico-finanziaria delle attività (singole e nel loro insieme), anche relativamente ai flussi di cassa generati per l'attuazione dei progetti
- ✓ l'impatto in termini di pubblico/utenza evidenziato nel rendiconto delle singole attività, come significativo indicatore dei risultati ottenuti e del rapporto costi-benefici
- ✓ il numero di partenariati, convenzioni e collaborazioni generato dalle attività e dai singoli progetti (un punto che porta in evidenza la natura della Fondazione come integratore di sistema al servizio del territorio e dei suoi stakeholder pubblici e privati).

Relativamente alle dinamiche delle relazioni politico-istituzionali il 2014 e i primi mesi del 2015 consolidano la fiducia e il credito riconosciuto da Regione Toscana alla Fondazione; credito di cruciale importanza per il benessere e la stessa sopravvivenza della struttura, in un contesto anche nazionale che, complice la drastica

riduzione nella disponibilità delle risorse, induce una percezione aprioristicamente negativa dei soggetti a partecipazione pubblica.

In buona sostanza con il 2014 si chiude il **primo ciclo di vita di FST**; dieci anni di un percorso avviato nel 2005, che ha attraversato due legislature regionali e significativi cambiamenti rispetto al progetto iniziale focalizzato sulla costruzione del Portale.

Dopo il triennio di start up, l'evoluzione della mission e del modello progettuale e organizzativo di FST ha raggiunto livelli di stabilità ed efficienza che hanno assicurato la **crescita continua** del valore sociale, culturale ed economico prodotto da FST, unitamente alla progressiva estensione su tutto il territorio regionale della rete di collaborazioni e di partnership che caratterizza la **logica di sistema** e di integrazione delle competenze tra soggetti pubblici e privati.

Le tappe più significative di questo percorso possono essere così sintetizzate:

- ✓ 2005-2007, fase di avviamento e piano di investimenti mirato alla costruzione e al lancio del Portale intoscana.it
- ✓ insediamento dell'Assemblea di Partecipazione e sottoscrizione delle quote di adesione dei Soci Partecipanti Pubblici e Privati;
- ✓ espansione della piattaforma di comunicazione multimediale e del network intoscana.it;
- ✓ progettazione, gestione e affermazione del Festival della Creatività;
- ✓ 2008, legge regionale n° 42 che delinea il nuovo modello statutario che prelude alla fusione per incorporazione della Fondazione Regionale Mediateca;
- ✓ progettazione e incarico per l'attuazione della campagna di comunicazione "Voglio Vivere Così";
- ✓ ruolo di stazione appaltante conferito a FST per la gestione delle risorse comunitarie finalizzate alla costruzione del sistema di comunicazione digitale centrate sul nuovo sito di promozione turistica della Toscana turismo.intoscana.it e sulle strategie di digital marketing che hanno determinato gli attuali primati della Toscana come regione guida nel campo della destinazione turistica;
- ✓ Gennaio 2010, unificazione dei bilanci, attuazione del progetto di fusione e applicazione del nuovo statuto di FST con relative integrazioni del CdA;
- ✓ ultima edizione del Festival della Creatività e decollo del progetto Casa del Cinema con l'affitto d'azienda triennale del Cinema Odeon;
- ✓ definitiva affermazione, riconoscimento e successo della 50 Giorni di Cinema Internazionale (formula ideata dalla Mediateca per integrare al meglio le potenzialità e le sinergie dei più importanti Festival di Cinema del nostro territorio);
- ✓ consolidamento delle attività della Toscana Film Commission e costruzione del circuito di iniziative

- progettuali, educative e territoriali a sostegno del cinema di qualità;
- ✓ 2012, insediamento dell'attuale CdA. Questa fase coincide con il superamento della L.R. 42, la cancellazione del contributo annuale di funzionamento e l'entrata in vigore della L.R.21/2010 (art. 44, contributo annuale riferito esclusivamente al Programma delle Attività presentato ogni anno dalla Fondazione entro il 30 novembre;
 - ✓ progettazione, gestione e affermazione della prima edizione di Internet Festival, in collaborazione con il Comune di Pisa e il CNR; l'evento, giunto oggi alla quarta edizione con un successo crescente, suscita livelli di interesse che vanno ben oltre i confini regionali ;
 - ✓ ruolo di soggetto attuatore di BTO-Buy Tourism Online (incarico conferito da Toscana Promozione e Camera di Commercio di Firenze), evento in continua e forte crescita che ha guadagnato una posizione di leadership tra gli appuntamenti di settore;
 - ✓ 2013, analogo ruolo di soggetto attuatore assegnato a FST per la progettazione e la gestione del Festival d'Europa, che ha registrato una forte partecipazione e un generale apprezzamento da parte dei pubblici e delle associazioni coinvolte, a partire dai soggetti promotori RT, Comune di Firenze e Istituto Universitario Europeo;
 - ✓ avvio di una nuova fase del progetto Casa del Cinema; cessazione del contratto d'affitto dell'Odeon, convenzione con il Comune di Firenze e contributo dell'Ente Cassa di Risparmio per la gestione di un plafond di giornate (90-110 su base annua) di affitto del Cinema Odeon destinate ad eventi speciali e al consolidamento della formula PrimaveraOrientale-50 Giorni di Cinema;
 - ✓ progetto di ripristino e valorizzazione culturale del Cinema Teatro della Compagnia (proprietà della Regione), insieme al lancio del circuito di iniziative e rassegne che ruota intorno al progetto "Quelli della Compagnia"; progetto che promuove la diffusione del cinema di qualità e anticipa i contenuti e le proposte culturali che prenderanno forma con la riapertura ufficiale del Cinema Teatro della Compagnia prevista entro la metà del 2016;
 - ✓ 2014, conclusione della campagna di comunicazione VVC e assunzione di tutte le competenze progettuali e gestionali del network di marchi e servizi della infrastruttura di comunicazione digitale costruita intorno al sito ufficiale di promozione turistica della Toscana (Social Media Strategy, Calendario Unico degli Eventi, Booking, Card, APP Travel, Play your Tuscany, Help Desk,)
 - ✓ Integrazione organizzativa dello staff e sostegno alle attività di comunicazione del progetto GiovaniSi;
 - ✓ Gestione delle azioni di comunicazione e digital strategy della prima edizione della settimana della Cultura: COOL T
 - ✓ conclusione della prima fase avviata dal Consiglio Regionale con il progetto di fusione delle tre Fondazioni Regionali di ambito culturale (ORT, FTS, e FST); approvata la modifica statutaria che impegna le tre Fondazioni a sperimentare modalità di integrazione delle attività e razionalizzazione dei servizi per il contenimento dei costi di gestione e l'ottimizzazione delle risorse.

Oggi, alla vigilia della **nuova legislatura regionale 2015-2020** sono maturate le condizioni per avviare un **nuovo ciclo della Fondazione Sistema Toscana**.

La prima esigenza riguarda l'individuazione di **nuove modalità di relazione** più stabili e continue con i nuovi responsabili del governo e delle istituzioni regionali, al fine di stabilire con certezza il ruolo e le prospettive di FST per i prossimi 5 anni.

Occorre infatti superare in via definitiva alcune ambiguità che spesso riaffiorano circa il **riconoscimento delle garanzie e del ruolo di FST** come strumento essenziale della RT per la promozione della cultura digitale, del cinema di qualità e dell'innovazione dei processi di promozione territoriale.

Sintesi dei punti più urgenti in agenda:

- ✓ **modifica L.R 21/2010**, a partire dal ripristino del contributo di funzionamento e di una corretta e trasparente distinzione dei costi fissi di struttura rispetto ai costi variabili generati dalle singole attività;
- ✓ contestuale riflessione e approfondimento rispetto agli scenari di ulteriore **trasformazione del modello strategico e organizzativo di FST**, tenuto conto della accelerazione del processo di riorganizzazione degli Enti controllati dalla RT (Agenzie "in house", partecipate,) e della necessità di valorizzare e/o distinguere le peculiari competenze maturate da FST nei due asset principali di intervento: **a) diffusione della cultura digitale, digital marketing e promozione territoriale; b) promozione e sostegno della cultura cinematografica, attività di Film Commission e patrimonio della Mediateca;**
- ✓ forte **integrazione** con la strategia di comunicazione online della RT, sinergie con Agenzia Toscana Notizie e nuova progettualità indirizzata ad una strategia regionale di comunicazione digitale orientata ai modelli più avanzati di web democracy. Si profila quindi l'opportunità di recuperare un **rapporto più stretto e continuo** con le strategie e gli ambiti di competenza della **Presidenza della Regione;**
- ✓ definizione delle modalità più efficaci e condivise per concorrere ad **espandere il successo e il grande potenziale strategico del progetto Open Toscana;**
- ✓ analisi e sviluppo dei risultati e delle prospettive di azione legate ai contenuti e ai materiali prodotti per il padiglione toscano dell'Expo; i temi strategici della **Toscana del Buon Vivere** e di tutto il patrimonio dei valori evocati in questi mesi sono destinati a proiettarsi ben oltre le scadenze dettate dall'Expo e ad assumere un forte significato e la giusta priorità in molti ambiti progettuali della Fondazione per i prossimi anni;
- ✓ avvio della fase di **progettazione esecutiva del Cinema Teatro della Compagnia;** condivisione del cronoprogramma e della pianificazione delle risorse necessarie alla riapertura della Compagnia entro la primavera 2016, che rappresenta una delle sfide più impegnative e ambiziose che FST si è posta negli

ultimi anni.

Anche sul piano interno si profilano alcune urgenti priorità:

- ✓ attuazione delle misure necessarie alla redazione del **Bilancio Sociale di FST**. In questa direzione le scadenze e i ritmi imposti dai lavori in corso per l'Expo hanno ritardato la tabella di marcia del Bilancio Sociale; occorre perciò ritornare al più presto con la massima concentrazione sull'obiettivo, per dotarci di uno strumento essenziale attraverso il quale misurare il valore prodotto da FST per il sistema territoriale.
- ✓ Nuova versione del **sito corporate**. Lo stato avanzato dei lavori consentirà a breve di contare su un prezioso supporto di comunicazione in grado di produrre effetti positivi sui **pubblici esterni** (che potranno avere una vasta gamma di informazioni aggiornate e interagire con modalità del tutto nuove) e sul **piano interno** (il nuovo sito costituirà la prima base di riferimento per rafforzare i livelli della comunicazione interna e l'integrazione delle competenze tra le diverse aree di FST);
- ✓ **Bilancio Sociale e nuovo sito corporate** costituiscono altrettante leve determinanti per marcare più incisivamente il posizionamento e la visibilità di FST sull'intero territorio regionale, oltre a facilitare gli ambiti di collaborazione con la rete dei partner pubblici e privati;
- ✓ potenziamento delle misure deliberate dal CdA in materia di **amministrazione trasparente**; la seconda fase del progetto è in avanzato stato di definizione. In tale contesto si colloca anche la recente decisione di scorporare l'**Ufficio Acquisti-Gare** dall'area Affari Generali, al fine di assicurare il massimo di attenzione ed efficacia al rispetto delle misure di selezione e di verifica in linea con il regolamento interno e i principi di evidenza pubblica;
- ✓ rafforzamento delle procedure interne già avviate e sperimentate in materia di **attuazione del Programma delle Attività, Controllo di Gestione e Rendicontazione** dei singoli progetti. Nel corso del 2014 si sono fatti ulteriori progressi, ma permangono ancora aspetti di discontinuità e disomogeneità nel modo di procedere delle diverse aree; criticità che non sono più compatibili con le esigenze dettate dal **rispetto delle indicazioni progettuali e dei risultati attesi**, oltre che dagli obblighi connessi alle procedure e ai tempi di **rendicontazione**;
- ✓ forte attenzione su tutti gli aspetti che possono **migliorare il clima organizzativo e i livelli di collaborazione/coesione interna**. E' un punto sul quale occorre investire maggiori energie, per allineare l'ambiente organizzativo e le relazioni interne alla reputazione esterna che FST si è guadagnata anno dopo anno. Sotto questo profilo è opportuno assegnarci fin da ora l'obiettivo di un rinnovamento dei livelli di direzione che assicuri nuovo slancio e dinamismo alle prospettive della Fondazione.

FATTI RILEVANTI INTERVENUTI NEL CORSO DEL PRIMO QUADRIMESTRE 2015

- ✓ I primi mesi del 2015 sono stati caratterizzati da un intenso scambio di documentazione tra FST e i competenti uffici regionali per accelerare i processi amministrativi relativi ad alcuni **passaggi determinanti** per il benessere economico e finanziario di FST:
- ✓ rendicontazione di tutte le attività realizzate nel corso del 2014 (condizione indispensabile per ottenere l'erogazione del 20% del contributo regionale non ancora liquidato);
- ✓ delibera della Giunta Regionale (n° 537 del 13 Aprile 2015) in ordine alla presa d'atto del Programma delle Attività 2015 (LR 21/2010) e stanziamento delle prime tranche di risorse disponibili sui capitoli di spesa degli Assessorati di riferimento (1.650.000 € della Cultura e 1.000.000 dell'Innovazione Tecnologica). Occorre tener conto che dell'importo complessivo di 2.650.000 € verrà liquidato a breve l'80 %, considerato che il 20% è rinviato alla conclusione delle attività e alla approvazione della rendicontazione (verosimilmente tra un anno);
- ✓ approvazione da parte del Consiglio Regionale della prima legge di variazione di Bilancio 2015 e conseguente trasferimento di 1.000.000 € a favore di FST sui capitoli di spesa dell'Assessorato all'innovazione Tecnologica. Tale trasferimento renderà possibile la decretazione e la successiva liquidazione dell'80% dell'importo, elevando a 3.650.000 € le risorse messe a disposizione della Fondazione in questa prima parte dell'anno che coincide con la fine della legislatura regionale;
- ✓ considerato che il contributo richiesto da FST per far fronte alla realizzazione del Programma delle Attività 2015 ammonta complessivamente a 5.817.000 €, contestualmente all'insediamento del nuovo governo regionale occorre creare le condizioni per concordare a livello di Presidenza Regionale, Assessorati e uffici amministrativi una prima verifica dell'andamento dei vari progetti-iniziativa-eventi realizzati o in corso di realizzazione nel primo semestre, per pianificare gli obiettivi prioritari della seconda parte dell'anno, insieme alle modalità e ai tempi di erogazione delle risorse aggiuntive che dovranno essere stanziate in sede di seconda Legge di variazione del Bilancio Regionale (presumibilmente Settembre-Ottobre 2015).

- ✓ Sempre in questa prima parte dell'anno il CdA della Fondazione ha approvato in via definitiva le proposte di trasformazione statutaria che trasferiscono esclusivamente al Socio Fondatore Regione Toscana il potere di nomina e di controllo della governance (nomina del 100% dei membri del CdA e del Collegio dei Revisori, oltre alla nomina del Direttore Generale da parte del Presidente della Giunta Regionale); la stessa delibera ha anche sancito l'eliminazione dell'Assemblea di Partecipazione come organo statutario di FST e confermato la necessità di realizzare adeguati processi di coordinamento-promozione della attività delle tre Fondazioni di ambito culturale della Regione (ORT, FTS e FST), nonché di integrazione dei servizi per razionalizzare e contenere alcuni costi di gestione.

- ✓ In questo quadro segnaliamo le novità più significative in merito alle attività e alla gestione delle relative risorse:
 - successo di pubblico e consensi registrati dalla terza edizione della Primavera Orientale (tutt'ora in corso di svolgimento fino all'8 giugno), la rassegna di festival che guarda ad Oriente, organizzata da FST. La Primavera di Cinema Orientale si compone di quattro festival internazionali: Florence Korea Film Fest, Film Middle East Now, Wa! Japan Film Festival e Dragon Film Festival . La rassegna ha base al Cinema Odeon in Piazza Strozzi, ma coinvolge molti altri luoghi e spazi cittadini;

 - 2)incarico ricevuto da Toscana Promozione per l'ideazione del concept, progettazione e pianificazione delle strategie di comunicazione social/visual/content e produzione esecutiva di tutti gli allestimenti del padiglione della RT all'EXPO di Milano (il budget dell'operazione si attesta su 230.000 €) ;

 - coordinamento, progettazione e promozione della terza edizione del Festival d'Europa (6-10 Maggio 2015; oltre 120 appuntamenti disseminati in 40 location; FST è il soggetto attuatore del Festival promosso da RT, Comune di Firenze e Università Europea;

 - rinnovo a termine (30 dicembre 2015) del contratto di affitto stipulato tra FST e S.I.T. (proprietà Odeon) per la gestione di un plafond di giornate (75-90) per consentire lo svolgimento dei festival della Primavera Orientale, della 50 Giorni di Cinema Internazionale e di altre iniziative di interesse regionale. Si tratta dell'ultimo rinnovo, in vista della riapertura del Cinema Della Compagnia (proprietà RT), prevista entro la Primavera 2016.

 - Approvazione da parte della Giunta Regionale di un Accordo di Programma Quadro tra RT e Dipartimento dello Sviluppo Economico e Coesione Territoriale della Presidenza del Consiglio, finalizzato all'utilizzo delle risorse comunitarie attivate dal progetto "Sensi

Contemporanei” (promozione e sviluppo territoriale attraverso la diffusione e la crescita di azioni, progetti e investimenti sulla cultura cinematografica e sul suo indotto economico ed occupazionale). Regione e Governo individuano nella FST il soggetto qualificato alla progettazione e al coordinamento delle finalità strategiche, delle iniziative e delle risorse indicate nell’APQ (12 milioni di euro in tre anni, a partire dalla fine del 2015).

✓ **Sul piano organizzativo interno elenchiamo alcuni fatti di rilievo intervenuti nel primo quadrimestre dell’anno:**

- Trasformazione dei contratti a tempo determinato in contratti a tempo indeterminato, completamento della stabilizzazione del personale FST e beneficio degli sgravi contributivi indotti dalla nuove norme introdotte dal Jobs Act;
- Rinnovo dei contratti di collaborazione relativi al Social Media Team e allo staff di GiovaniSi;
- Rimodulazione dei contratti di consulenza con i professionisti che supportano ambiti strategici ed operativi determinanti (lavoro e personale, fiscale, legale, grafica, assistenza sw, allestimenti, fund raising);
- Revisione del sito corporate della Fondazione;
- Approvazione della seconda fase del progetto “Amministrazione Trasparente”;
- Riorganizzazione delle funzioni e delle responsabilità in capo alle Risorse Umane, agli Affari Generali e all’Ufficio Acquisti-Gare;
- Investimenti legati alla ristrutturazione funzionale del salone della Mediateca, ripristino e totale agibilità dei locali che ospitano i “compattatori” mediante la realizzazione delle nuove postazioni di monaggio e speakeraggio del MediaCenter.
- Approvazione da parte della Giunta Regionale del Piano di valorizzazione del complesso di S.Apollonia predisposto da FST (Piano che ha consentito il passaggio del bene architettonico dal Demanio dello Stato alla Regione Toscana, creando le premesse indispensabili per l’unificazione delle sedi FST e un ingente risparmio dei costi di affitto.