

■ ■ ■ fondazione
sistema toscana

PROGRAMMA DELLE ATTIVITÀ 2013

Relazione di missione

maggio 2014

SOMMARIO

Valutazioni preliminari	3
Risultato positivo della gestione economica 2013.....	8
FST: i marchi riferiti alle principali attività 2013	9
Le attività di interesse regionale realizzate da FST per il 2013	11
Crescita continua e gestione dei fattori di criticità.....	13
Quadro di sintesi economico e patrimoniale	19
La creazione di valore	28
Indicatori di performance.....	30
Rapporti con imprese collegate.....	31
Rischi da investimenti in strumenti finanziari.....	32
Unità locali	32
Conclusioni	33
Fatti rilevanti intervenuti nel corso del primo quadrimestre 2014.....	35

Valutazioni preliminari

La relazione offre un quadro sintetico delle principali componenti del bilancio consuntivo 2013 e al contempo ripropone gli elementi essenziali del bilancio previsionale 2014, descrivendo i fatti più rilevanti intervenuti nel primo quadrimestre dell'anno in corso.

Gli elementi di maggior rilievo nel bilancio 2013 sono costituiti dal risultato positivo della gestione economica e dall'andamento positivo della situazione relativa al trasferimento di risorse regionali: dal taglio del 50% operato ad agosto 2012 che aveva colpito anche progetti già realizzati per la Regione, si è passati non solo alla conferma delle risorse richieste (elemento non scontato nel permanere di drastici tagli ai trasferimenti agli EELL), ma a un contributo integrativo di oltre 1 mln € (settembre 2013) connesso allo sviluppo di ulteriori attività e progetti di interesse regionale.

Si tratta di un riconoscimento oggettivo e di grande portata rispetto al credito acquisito e consolidato da FST rispetto al suo Socio Fondatore e interlocutore primario Regione Toscana; credito conquistato "sul campo" con i risultati dei progetti e il valore dei gruppi di lavoro guidati da FST (dipendenti FST e collaboratori scelti da FST).

Un risultato che legittima anche la difficile scelta cui la Fondazione era stata chiamata nel 2012: perseguire una drastica riduzione delle attività e comprimere il bilancio a scapito della qualità e dei risultati, o mantenere uno standard elevato a salvaguardia di un *asset* vitale (la credibilità e la capacità di raggiungere risultati di valore a beneficio del sistema regionale), a costo di una pesante ripercussione su conto economico e stato patrimoniale che ha interrotto la sequenza di pareggi 2008-2011.

La dimensione dei trasferimenti regionali (che comprendono anche gli affidamenti relativi alla Campagna Voglio Vivere Così) è direttamente proporzionale alla valorizzazione della capacità produttiva della Fondazione: maggiori sono i volumi economici legati ai progetti affidati, minore è l'incidenza dei costi fissi sul conto economico, minori sono i rischi di un'errata percezione della Fondazione (nel momento dei tagli lineari alle agenzie e partecipate pubbliche, è di fondamentale

importanza poter esprimere pienamente l'impatto sociale ed economico della struttura a vantaggio del proprio territorio, e il suo effetto di volano e moltiplicatore).

Gli aspetti più rilevanti del 2013 per FST sono in sintesi i seguenti:

ATTIVITA' E PROGETTI

- riconduzione a due soli ambiti espliciti di attività (cultura e innovazione tecnologica) in ottemperanza alla legge 135/2012 sulla *spending review*.
- conferimento in itinere di ulteriori progetti a FST oltre a quelli inseriti nel piano di attività presentato a fine novembre 2012 e deliberato dalla Regione tra marzo e luglio 2013 (integrativo+ Arcobaleno d'Estate: 1.050.000)
- ultimo anno della campagna Voglio Vivere Così caratterizzato dalla estensione dei servizi di promozione online: Toscana Card, Tuscany Events, Social Media Team.
- lancio della nuova versione del portale intoscana.it
- lancio della nuova versione del booking online di turismo.intoscana.it
- conclusione della gestione diretta Odeon (ultimo mese: gennaio 2013) in attesa del Teatro della Compagnia; lancio contestuale delle attività sotto il marchio "Quelli della Compagnia"
- effetti positivi della partnership RT – Comune di Firenze – Ente Cassa di Risparmio Firenze finalizzata a consolidare il successo di critica e pubblico della 50 Giorni di Cinema Internazionale
- ripristino e assegnazione del fondo Incoming per le produzioni cinematografiche
- crescita dell'indotto di attività e servizi generato dalla Toscana Film Commission in termini di attrazione delle produzioni cinematografiche sul territorio toscano
- consolidamento e crescita del rilievo nazionale e internazionale di Internet Festival
- successo del Festival d'Europa e riconosciuta performance di FST come soggetto attuatore (prima edizione a guida FST)
- consolidamento della gestione di BTO – Buy Tourism Online da parte di FST (secondo anno come soggetto attuatore, primo utile di progetto e crescita del pubblico)
- operazione "Arcobaleno d'estate" (successo grazie al ruolo e all'impulso di FST nonostante le criticità del progetto e la ristrettezza dei tempi)
- attivazione e gestione del nuovo sito di Vetrina Toscana

GOVERNANCE E GESTIONE FST



- transizione verso la composizione interamente pubblica del cda e verso il superamento dell'Assemblea di Partecipazione.

Fatte salve le finalità statutarie di FST e con l'intento di assicurare la tutela delle attività e degli scopi di missione, è stato intrapreso un percorso di revisione statutaria che, alla luce della recente normativa (in particolare. L.135/2012 spending review), consolida la natura pubblica della Fondazione, attribuendo esclusivamente al Socio Fondatore Regione Toscana il controllo della governance di FST e il potere esclusivo di nomina del Consiglio di Amministrazione.

L'approvazione della proposta di modifica offrirà quindi ulteriori garanzie rispetto all'erogazione dei contributi previsti dalla L.R. 21/2010 per lo svolgimento di tutte le attività di missione.

Si è dunque determinato un quadro di conferma e di crescita degli obiettivi strategici per cui nel 2005 è nata FST: fondazione partecipativa no profit che promuove la cittadinanza digitale, la cultura, l'innovazione e la competitività del sistema territoriale della Toscana.

- La legge 135/2012 ("spending review") limita le attività oggetto di trasferimenti di risorse pubbliche a due ambiti principali di pertinenza per FST: il campo 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.
- Impatto e criticità indotte dalle nuove modalità di rendicontazione dei progetti (rispetto alle risorse del Programma delle Attività erogate da Regione Toscana) e relativa introduzione di nuove modalità di controllo.
- migliorie e benefit a vantaggio del personale dipendente (in particolar modo, stabilizzazioni ed estensione dei buoni pasto ai dipendenti dei contratti Commercio e Giornalisti)



- acquisizione in affitto di nuovi spazi di lavoro al secondo piano della sede di Via Duca D'Aosta per consentire di decongestionare alcuni ambienti di lavoro eccessivamente affollati

Risultato positivo della gestione economica 2013

Il dato più significativo dell'esercizio 2013 è rappresentato dal risultato positivo conseguito dalla gestione economica, che chiude con un Margine Operativo Lordo di 937.802 €, pari al 12,24 % sul valore della produzione.

Un risultato che segna un incremento rispetto al 2012, confermando la vitalità e lo spirito d'impresa che caratterizza la gestione operativa di FST.

Al maggior numero di progetti realizzati e alla crescita complessiva del volume delle attività corrispondono infatti un costo del personale pressochè analogo al 2012 e una minore incidenza dei costi di produzione rispetto all'anno precedente. 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 7.664.297 € di ricavi che determinano il valore della produzione dell'esercizio 2013, vanno considerati 6.726.495 € di costi (4.186.941 € di costi di produzione e 2.539.554 € di costi del personale e altri oneri di gestione); ne consegue una differenza positiva che ha generato un MOL di 937.802 €.

La gestione operativa, al netto della gestione finanziaria, della gestione straordinaria e delle imposte, registra un margine positivo (EBIT) di 270.723€ pari al 3,53% del Valore della Produzione.

Si tratta di un risultato molto positivo, che ha costituito la premessa per affrontare e sostenere un'operazione di assorbimento e smaltimento di una serie di criticità legate ai crediti ad alto rischio di esigibilità, a partire dai contributi regionali pregressi e dalle quote annuali dei soci pubblici dell'Assemblea di Partecipazione; stante la difficile congiuntura economica e i drastici tagli di risorse imposti al sistema degli enti locali, non è infatti sostenibile immaginare di poter avviare procedure esecutive o contenziosi nei confronti degli enti e dei soggetti pubblici per la riscossione di questa particolare tipologia di crediti accumulatisi negli anni.

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.

A fronte della perdita finale di 566.116 € generata dallo smaltimento dei crediti inesigibili, FST è in grado contestualmente di ripianare tale perdita senza intaccare il patrimonio della Fondazione, ma attingendo al Fondo di rivalutazione (capiente per 569.925 €), sfruttando così l'opportunità e le agevolazioni previste dalla Legge del 2014 sulla rivalutazione dei beni.

FST: i marchi riferiti alle principali attività 2013

intoscana.it

■ TOSCANA
■ FILM
■ COMMISSION

turismo.intoscana.it

MEDIATECA REGIONALE

trool.it

50 GIORNI DI
CINEMA
INTERNAZIONALE
A FIRENZE

QUELLI DELLA
Compagnia

ZOAS

TOSCANA LAB

toscanaevents

IBC INTERNET
BENE
COMUNE
www.internetbenecomune.it

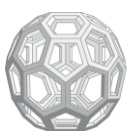


TOSCANI NEL MONDO

IF INTERNET
FESTIVAL
FORME DI FUTURO

TO
BUY
TOURISM
ONLINE

GIOVANI SI'



■ ■ ■ fondazione
sistema toscana



Le attività di interesse regionale realizzate da FST per il 2013

A) SOCIETÀ DELL'INFORMAZIONE E DELLA CONOSCENZA, CITTADINANZA DIGITALE E COMPETITIVITÀ DEL SISTEMA TERRITORIALI

- Piattaforma digitale dedicata alla Toscana: intoscana.it e portali/domini connessi
- Voglio Vivere Così – Servizi digitali finalizzati alla promozione turistica on line dellamToscana
- Internet Festival 2013 – Pisa, 10-13 ottobre
- ToscanaLab: laboratorio itinerante dedicato al web 2.0 e al superamento del digital divide culturale
- Toscana Card
- BTO-Buy Tourism Online 2013 – Firenze, Fortezza da Basso 3-4 dicembre
- Azioni di innovazione tecnologica finalizzate a valorizzare i risultati e le iniziative della ricerca toscana

B) VALORIZZAZIONE DEI BENI E DELLE ATTIVITÀ CULTURALI DELLA REGIONE, SOSTEGNO AL CINEMA DI QUALITÀ (anche negli ambiti educativi e sociali), MEDIATECA REGIONALE

- Mediateca-Biblioteca: servizi al pubblico e attività culturali
- Toscana Film Commission: attività istituzionale 2013
- Toscana Film Commission: gestione Fondo Incoming
- Festival cinematografici - 50 Giorni di Cinema Internazionale a Firenze e Primavera Orientale 2013
- Casa del Cinema: dall'Odeon alla Compagnia
- Attività redazionale e servizi connessi per attività culturali
- New York Film Academy: collaborazione e sviluppo attività sede toscana
- Calendario Regionale Unico Eventi e Mostre - TOSCANA EVENTS
- Patrimonio culturale immateriale della Toscana: VETRINA TOSCANA
- La Toscana delle Biblioteche
- Melodia del Vino 2013 (27 giugno- 6 luglio)
- Formazione - Educazione al linguaggio audiovisivo e cinematografico
- Attività di diffusione del cinema di qualità nelle carceri
- Teatro in carcere



- Doc at Work (ex Italian Doc Screenings) – Firenze, 2-7 dicembre 2013
- Festival d'Europa 2013
- Videolibrary Beni Culturali
- Produzioni multimediali e dirette streaming

B integrativo) ATTIVITÀ E PROGETTI REALIZZATI CON CONTRIBUTO INTEGRATIVO AL PIANO 2013
– RISORSE ASS.TO CULTURA TURISMO E COMMERCIO

- Festival itinerante di cinema africano in Toscana
- Festival del Cinema Documentario "Hai visto mai?" Cortona, 20-22 settembre 2013
- Toscana Film Commission: gestione Fondo Incoming
- Videolibrary Beni Culturali
- Docu-fiction "I ragazzi di Pippo Fava"
- Integrazione stanziamento progetto Lanterne Magiche
- Centenario di Albert Camus – 26/27 settembre 2013
- 35° Festival Internazionale cinema e donne – 25-30/10/2013
- Collaborazione con il Sistema sanitario toscano - Direzione Generale Diritti di cittadinanza e coesione sociale e le Aziende USL

Crescita continua e gestione dei fattori di criticità

La difficile congiuntura che investe la credibilità e in taluni casi la stessa sopravvivenza delle Fondazioni, Aziende e Agenzie di ambito regionale, siano esse partecipate esclusivamente o in quota parte dal capitale pubblico, risente in modo evidente di un clima assai negativo, amplificato dal continuo insorgere di casi locali e nazionali ai limiti dello scandalo. In questo delicatissimo contesto sono stati comunque mantenuti i livelli che negli ultimi 5 anni hanno caratterizzato la crescita continua di FST, offrendo ulteriore prova delle sue capacità di sobrietà e adattamento.

Anche sul fronte dei servizi digitali legati al progetto di promozione online "Voglio Vivere Così" i rilievi sollevati dai commissari dell'Unione Europea verso il committente Toscana Promozione non hanno interessato il merito delle procedure e della gestione progettuale del soggetto attuatore FST, quanto alcuni aspetti attinenti al metodo di affidamento iniziale e ai criteri di urgenza adottati in due specifiche procedure di gara. Proprio in virtù della comprovata correttezza ed efficacia delle azioni coordinate e intraprese da FST è stato possibile concludere positivamente e rendicontare entro i tempi stabiliti tutte le fasi del progetto, rispettando la pianificazione concordata e meritandosi l'apprezzamento da parte della RT e di Toscana Promozione per i risultati strategici ed operativi conseguiti.

Ne consegue che anche nel 2013 i risultati combinati che continuano ad essere garantiti dalle capacità professionali e dal capitale umano di FST hanno complessivamente determinato:

- crescita di notorietà/utilità percepita dai principali stakeholder
- riconoscimento diffuso delle capacità di cooperazione e integrazione di sistema
- consolidamento della logica di partnership con soggetti pubblici e privati
- elevato indice di produttività determinato dal costo percentuale (30 %) delle risorse umane rispetto al volume delle risorse destinate ad eventi, progetti e servizi
- effetto di volano moltiplicatore e benefici in termini di indotto economico
- aumento del valore sociale 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; il bilancio 2013 coincide con la volontà e la determinazione di superare la difficile situazione venutasi a creare nei confronti dei soggetti e degli enti verso i quali FST vanta crediti importanti in termini di contributi non erogati e mancati versamenti delle quote annuali da parte dei Soci dell'Assemblea di Partecipazione. Dobbiamo ribadire ancora una volta che a causa della difficile congiuntura economica e dei drastici tagli di risorse imposti al sistema degli enti locali, è irrealistico pensare di avviare procedure esecutive o contenziosi nei confronti degli enti e dei soggetti pubblici per la riscossione di questa particolare tipologia di crediti accumulatisi negli anni.

Ci riferiamo in particolare ai crediti vs. soci partecipanti relativi alle quote pregresse di adesione all'assemblea di partecipazione non versate essenzialmente da enti pubblici, per i quali è stata portata avanti una campagna di recupero che ha dato comunque buoni risultati.

FST ha predisposto e trasmesso in tempi diversi, a scadenze programmate, comunicazioni di sollecito bonario, messa in mora e intimazioni di pagamento, sufficientemente circostanziate, cui gli enti partecipanti hanno risposto:

- taluni adducendo di non avere fatto precedere la sottoscrizione, seppur deliberata dagli organi competenti, dallo stanziamento della rispettiva voce in bilancio;
- taluni giustificando l'indisponibilità di risorse utili in conseguenza della difficile congiuntura economica, (vincoli imposti dai patti di stabilità e delle manovre di spending review);
- altri semplicemente sorprendendosi del patto sottoscritto da altri amministratori.

Preso atto delle difficoltà di composizione bonaria delle varie posizioni, nonostante l'impegno profuso allo scopo abbia comunque consentito a FST di incassare una parte rilevante di detti crediti, stante l'esiguità degli stessi unitariamente considerati, si è ritenuto non opportuno procedere giudizialmente alla riscossione coattiva. Le spese legali delle azioni eventualmente intraprese sarebbero, infatti, state superiori alle somme da riscuotere, essendo pressoché certa l'opposizione a decreto ingiuntivo degli enti, anche solo per finalità dilatorie.

Allo stesso modo, visti anche i richiami e le raccomandazioni alla giusta prudenza dell'organo di controllo, la Direzione ha ritenuto doveroso, in conformità ai principi civilistici di redazione del bilancio, svalutare prudentemente detti crediti di dubbia immediata esigibilità.

La svalutazione dei crediti 'critici' è un atto altresì rispondente anche ai canoni della corretta e trasparente 'pubblica' amministrazione e, dunque, in linea con l'evoluzione statutaria in corso di attuazione.

Ciò non significa che FST abbia rinunciato a detti crediti, il pagamento dei quali continuerà a essere sollecitato nelle forme dovute, o l'esistenza del credito utilizzata nelle trattative in corso per possibili partnership con gli ex soci partecipanti morosi, senza i vincoli imposti dall'adesione all'Assemblea di Partecipazione.

Avvalendosi del margine dell'esercizio e considerata la già deliberata abolizione dell'Assemblea di Partecipazione, si è ritenuto di portare a perdita detti crediti secondo prudenza e diligenza, da ripianare attraverso il fondo di rivalutazione che al termine di questa operazione resterà comunque in utile.

In sintesi, al termine dei 7 anni di vita dell'Assemblea di Partecipazione, FST ha incassato cifre consistenti pari al 70% dell'importo complessivo delle quote di adesione, attraendo risorse pubbliche e private a sostegno delle iniziative della FST e degli obiettivi di pubblica utilità indicati dalla regione Toscana. Nonostante la soppressione dell'organo partecipativo, ciò non impedirà a FST di continuare a intrattenere rapporti di collaborazione con i medesimi interlocutori, sviluppando e intensificando rapporti di partnership e di cooperazione.

Considerato inoltre che a partire dal 2014 la Regione Toscana ha approvato il disegno di legge che prefigura un graduale processo di integrazione/fusione tra le tre Fondazioni che operano nei campi della cultura (Orchestra Regionale Toscana, Fondazione Toscana Spettacolo e FST), avvertiamo la responsabilità di presentare un quadro certo e attendibile in sede di verifica e di controllo dello stato patrimoniale ed economico delle tre fondazioni coinvolte nel processo di integrazione. Da qui la decisione azzerare o di ridurre al minimo i rischi indotti dalla effettiva disponibilità di risorse che, seppur dotate dei requisiti formali che hanno fin qui legittimato la loro natura di crediti iscritti a bilancio, sono in realtà da considerarsi pressoché inesigibili.

Con la manovra di bilancio 2013 FST realizza l'obiettivo di eliminare le maggiori criticità, determinando un orizzonte di trasparenza, solidità e stabilità patrimoniale ed economica.

Superamento del modello associativo dell'Assemblea di Partecipazione; il processo di revisione statutaria avviato attraverso le delibere del Consiglio Regionale della Toscana e della Giunta Regionale sancisce il superamento e l'abolizione dell'Assemblea di Partecipazione della Fondazione Sistema Toscana. L'esperienza iniziata nel 2006 si chiude oggi con un bilancio assai articolato, caratterizzato da cicli e congiunture assai diverse. Ad una prima fase di lancio e di espansione legata allo start up di FST contraddistinta da numerose adesioni e da una cospicua sottoscrizione di quote da parte di Soci pubblici e privati, hanno fatto seguito fasi di rallentamento e di progressiva perdita dello slancio iniziale, fino all'assestamento di un nucleo ristretto di circa trenta Soci che hanno comunque contribuito ad affermare la logica di sistema della Fondazione e il suo radicamento territoriale. Va inoltre sottolineato un dato molto importante: il volume complessivo dei contributi sottoscritti dai Soci Partecipanti e finalizzato per intero a sostenere scopi e obiettivi di pubblica utilità (compresi i contributi versati dai Soci Privati) ha raggiunto e superato il milione di euro. Un dato non trascurabile, che ha legittimato la missione e il carattere partecipativo di FST, attraendo risorse significative che hanno concorso allo sviluppo di un inedito modello pubblico-privato basato sull'integrazione dell'interesse pubblico con lo spirito d'impresa. Un altro elemento da non trascurare è rappresentato dal fatto che il livello di sofferenza e di morosità nel versamento delle quote, acuitosi particolarmente negli ultimi anni, è stato assai inferiore al livello di contribuzione effettivamente incassato, attestandosi su una soglia percentuale vicina al 30 %, a dimostrazione della validità dell'impianto associativo e della legittimità delle reiterate azioni di recupero delle quote di adesione intraprese da FST verso i Soci.

La nota positiva con cui si chiude questa esperienza è la volontà che accomuna molti Soci nel consolidare i livelli di partnership e di collaborazione progettuale sperimentati con successo in questi anni; lo dimostrano le decine di Convenzioni, Accordi di Programma, Partenariati, Associazioni d'Impresa e Protocolli d'intesa attualmente in essere con Istituti di Ricerca, Fondazioni, Comuni, Università, Associazioni, Consorzi e Imprese del sistema regionale.

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. Ai ricavi

commerciali da sponsorizzazioni e azioni di comarketing derivanti dai principali eventi, occorre aumentare la capacità di intercettare ordinativi di beni e servizi da parte di enti e soggetti locali e regionali. Particolare attenzione va riservata al monitoraggio e alle iniziative connesse ai bandi di gara sul territorio regionale, oltre che alle opportunità offerte dalla legislazione nazionale e dai programmi europei.]

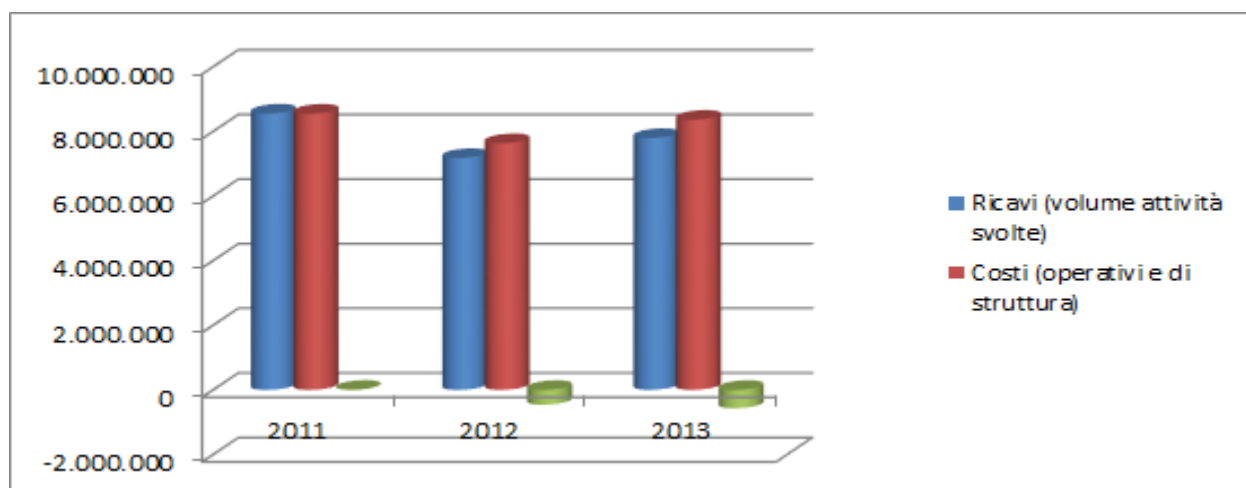
Capitalizzazioni; anche nell'esercizio 2013 sono state adottati gli stessi criteri di contenimento e di cautela nell'imputazione degli investimenti da capitalizzare e integrare nella pianificazione degli ammortamenti. Nel rispetto delle indicazioni del CdA e del Collegio Sindacale sono stati valorizzati esclusivamente i costi sostenuti nel corso del 2013 per l'acquisto di software e dotazioni tecnologiche, oltre che all'ammodernamento dell'infrastruttura digitale e dell'interaction design del Portale intoscana.it, per un ammontare complessivo intorno ai 200.000 €. Un'operazione che di fatto ha aggiornato il profilo di innovazione e di efficacia del Portale, prolungandone i tempi di autonomia e di efficienza rispetto alla previsione di obsolescenza tecnologica. Si è perciò presentata la necessità di una perizia esterna con la quale certificare lo stato di fatto e la previsione relativa ai "tempi di vita" del Portale; perizia che ha costituito la premessa che giustifica la rimodulazione del piano degli ammortamenti materiali in una proiezione 2013/2017.

Indebitamento bancario: su questo terreno si sono consolidati gli ottimi risultati conseguiti nell'esercizio precedente. Gli ulteriori progressi sono determinati dal fatto che nel corso del 2013 FST ha azzerato qualsiasi forma di indebitamento bancario a breve e medio termine (condizione positiva a tutt'oggi confermata) evitando anche di ricorrere al "conto anticipi" di cui dispone presso la Banca MPS. Purtroppo, a causa dei noti problemi cui è chiamata a far fronte la Regione (riduzione e ritardi dei trasferimenti statali, vincoli imposti del patto di Stabilità, etc...) perdura la tendenza negativa dei notevoli ritardi relativamente nell'erogazione dei contributi regionali; ciò che obbliga spesso FST a far conto sulla comprensione/collaborazione dei fornitori circa la dilazione dei tempi di pagamento rispetto ai normali cicli di fatturazione.

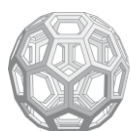


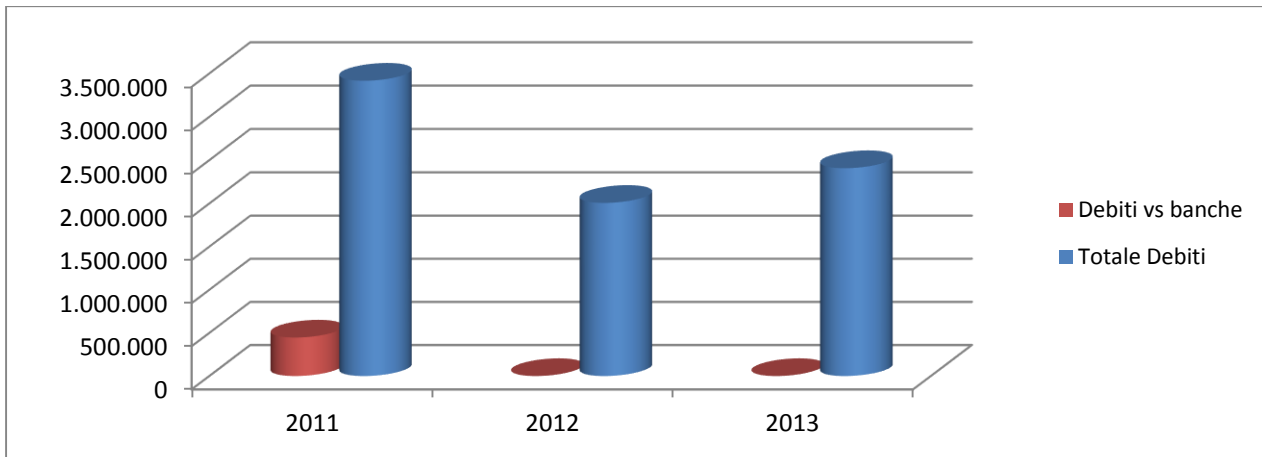
Quadro di sintesi economico e patrimoniale

	2011	2012	2013
Ricavi (volume attività svolte)	8.554.163	7.177.605	7.796.672
Costi (operativi e di struttura)	8.549.679	7.636.360	8.362.788
Utile/Perdita	4.484	-458.755	-566.116



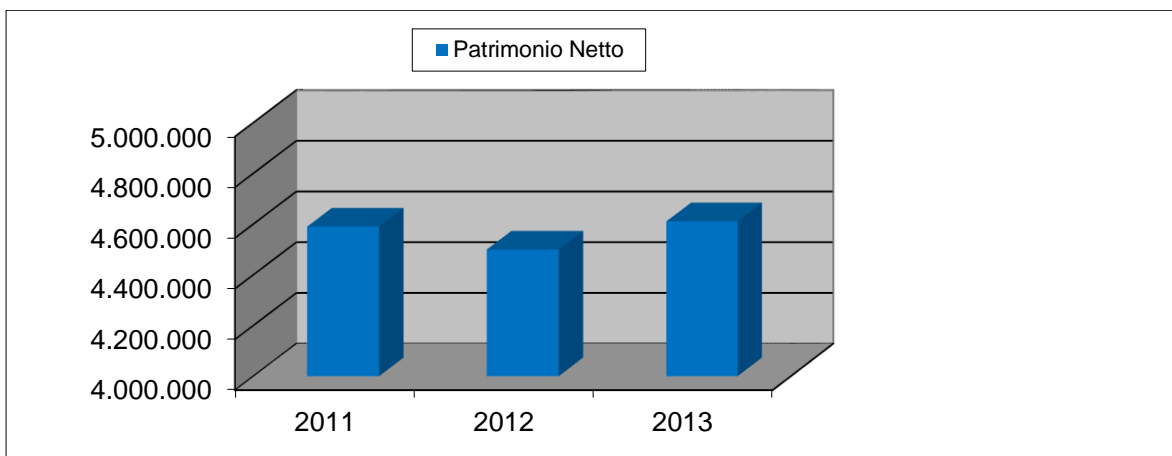
Altri indicatori patrimoniali	2011	2012	2013
Debiti vs banche	446.500	0	0
Totale Debiti	3.415.921	2.007.163	2.407.249





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

Situazione Patrimoniale	2011	2012	2013
Attività	8.887.971	6.552.587	7.199.183
Passività	4.298.014	2.053.057	2.588.483
Patrimonio Netto	4.589.957	4.499.529	4.610.701



Come si evince dal grafico il patrimonio netto presenta un valore tendenzialmente allineato con quello dei due anni precedenti.

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



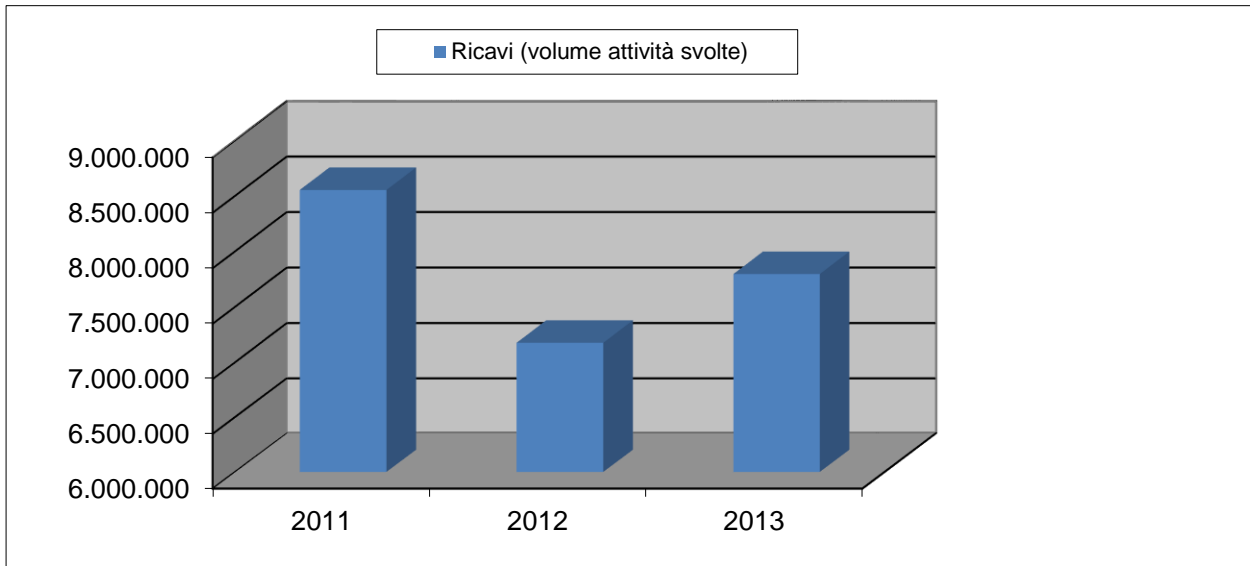
Altri indicatori patrimoniali	2011	2012	2013
Credito IVA	297.033	233.283	305.951
Credito per rimborso IVA	184.988		
Imm.ni Immateriali	2.301.482	1.647.725	1.943.364
Imm.ni Materiali	1.763.179	1.794.288	1.828.857

Le immobilizzazioni immateriali, nonostante il perseguimento del continuo contenimento delle spese di investimento da impiegare per l'ammodernamento tecnologico e il restyling del Portale, registrano un incremento corposo dipeso dalla rivalutazione dei marchi Intoscana.it, Festival della Creatività e Fondazione Sistema Toscana. Il leggero incremento delle immobilizzazioni materiali è dovuto soprattutto agli acquisti di materiali espositivi per i Festival e gli eventi.



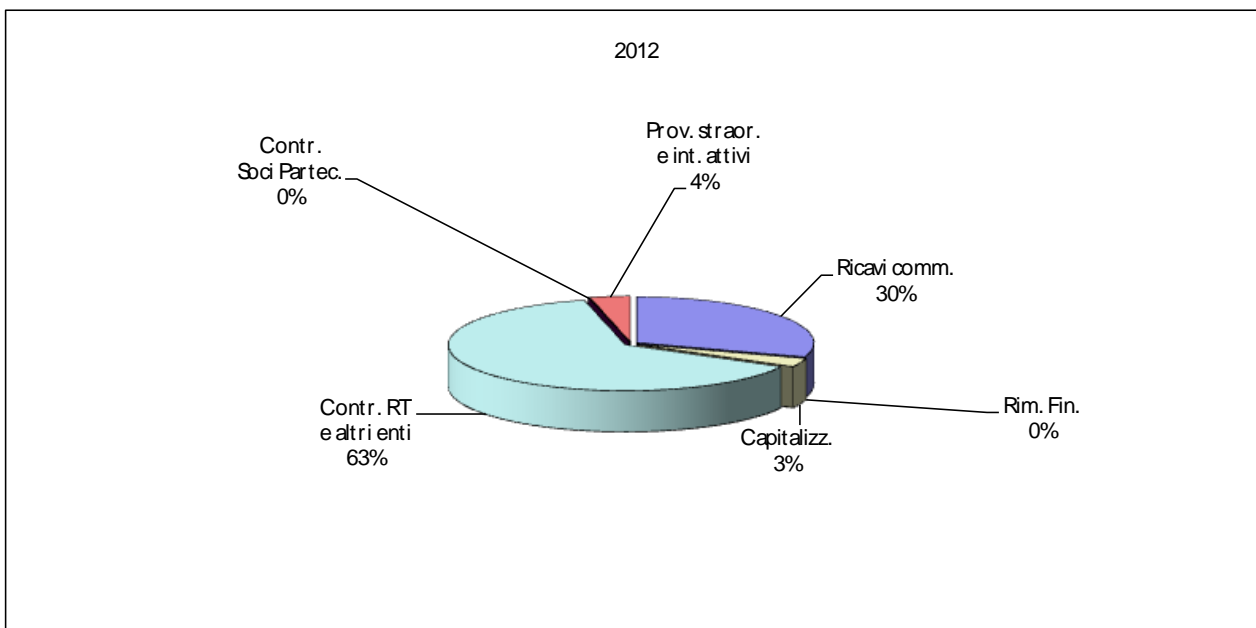
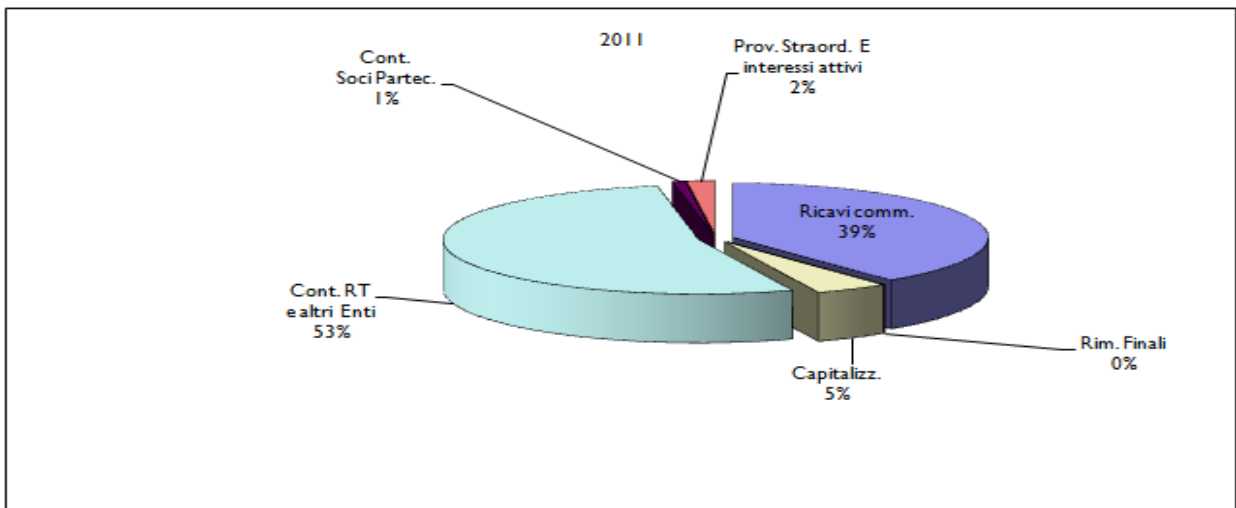
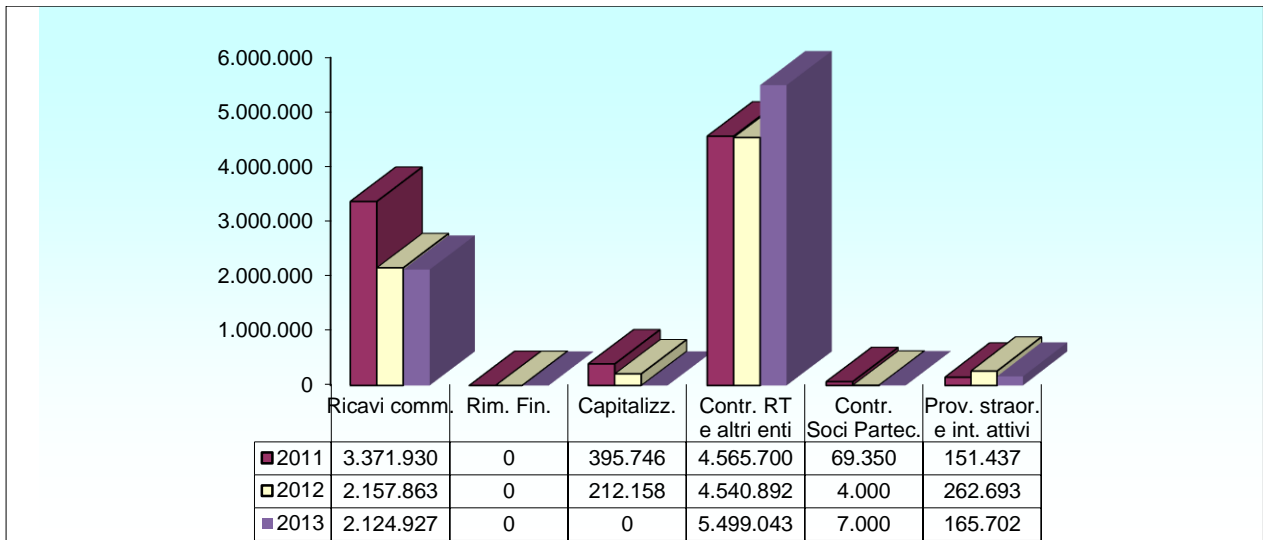
La componente economica

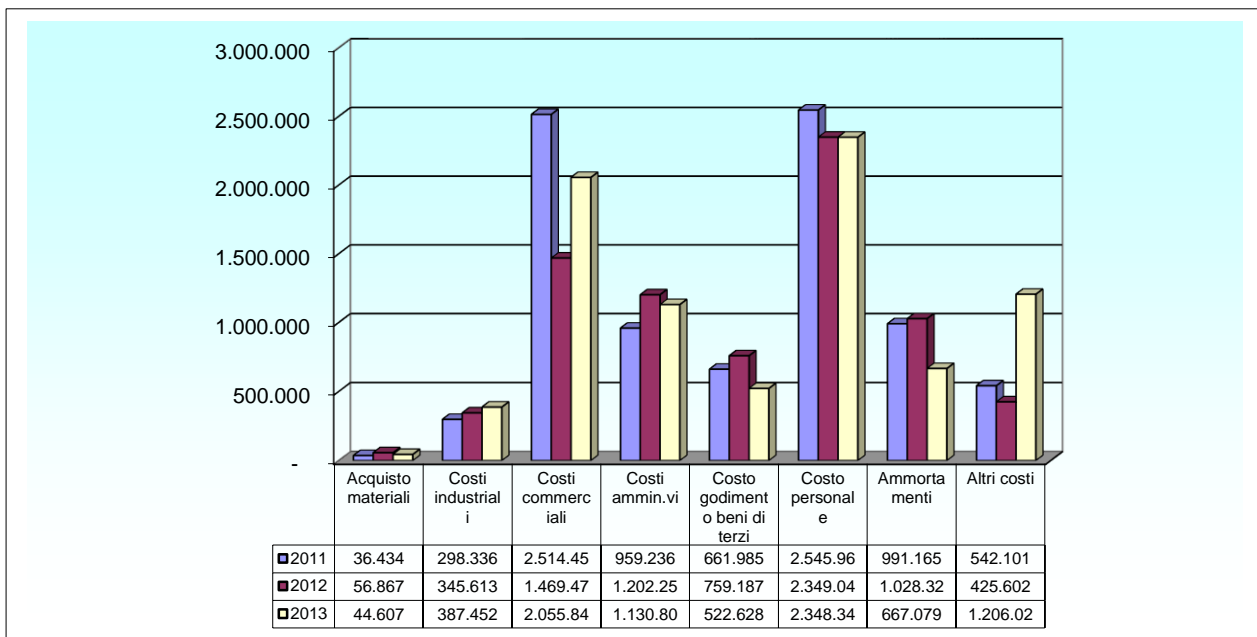
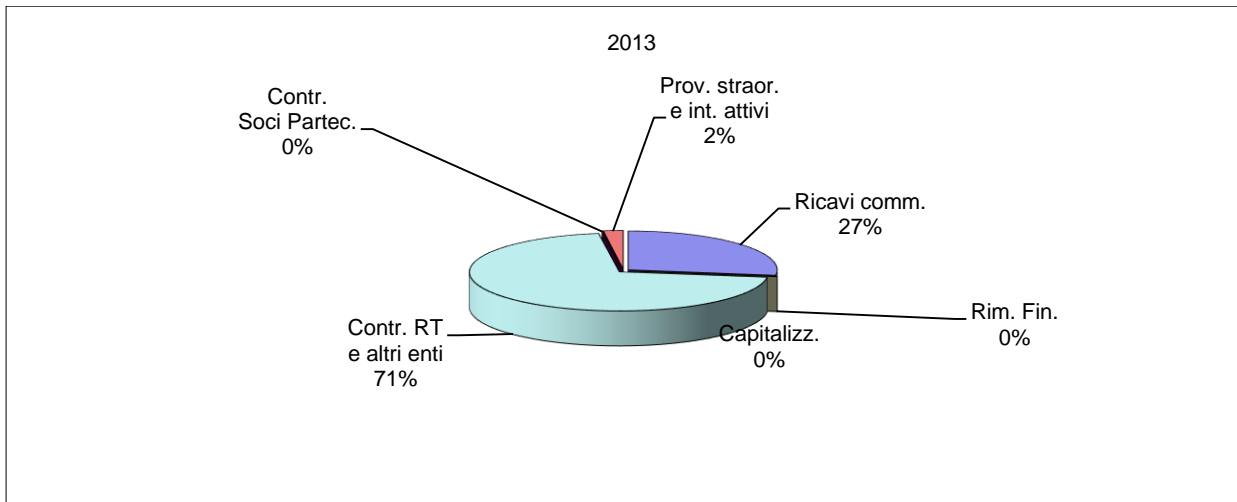
Ricavi



I ricavi commerciali più significativi del 2013 hanno riguardato; azioni e interventi legati alla campagna VVC, sponsorizzazioni Internet Festival; 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.





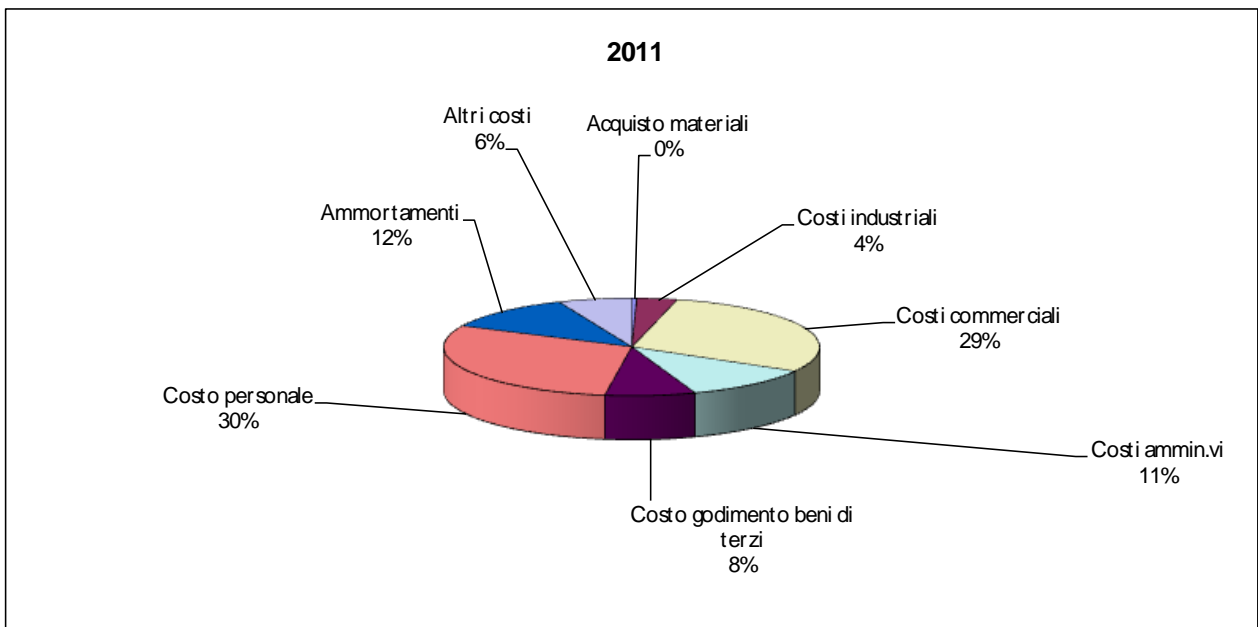


Nelle categorie sopra descritte i principali costi imputati riguardano:

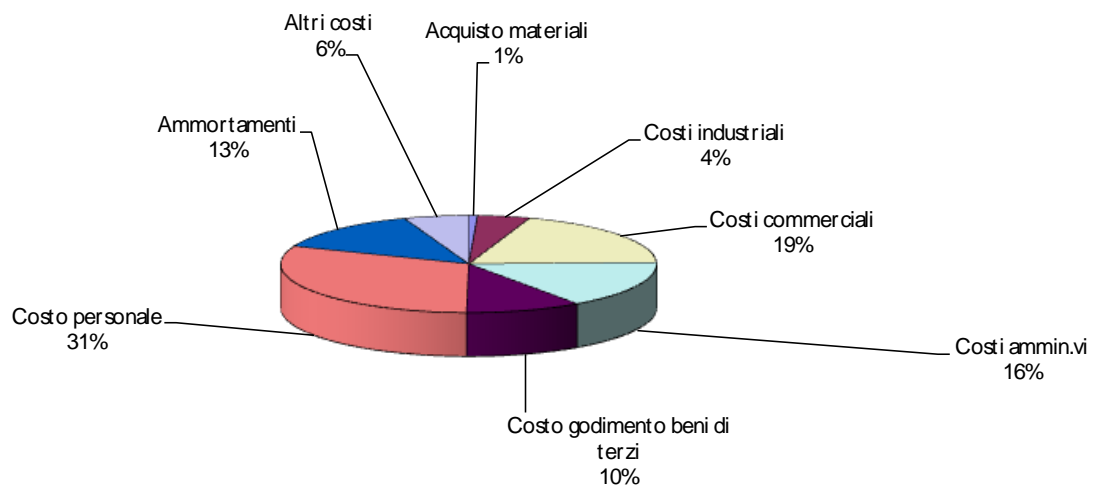
- Acquisto materiali: materiale di consumo e cancelleria, materiale tecnico in uso al Mediacenter
- Costi industriali: utenze, spese di vigilanza, canoni e manutenzioni sw, interventi sui sistemi operativi



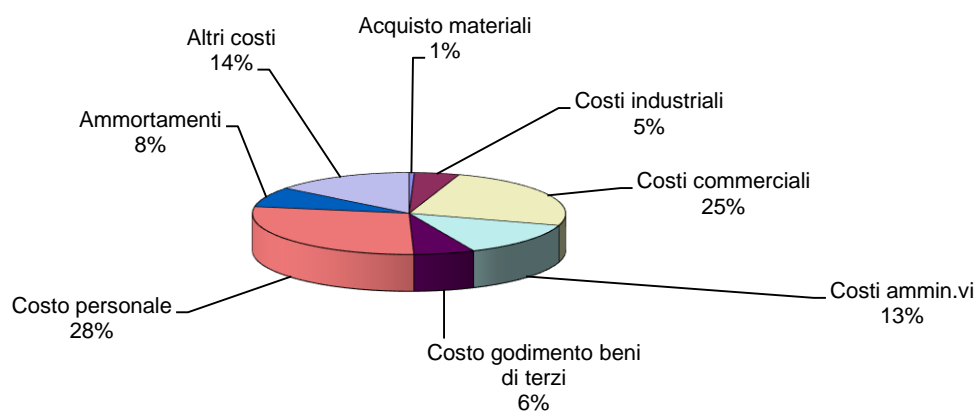
- Costi commerciali: spese per l'organizzazione di eventi (Festival d'Europa, 50 Giorni di Cinema Internazionale, Internet Festival, BTO Buy Tourism Online), allestimenti, promozione e comunicazione, costi relativi alla campagna "Voglio Vivere Così", contenuti acquistati per il portale Intoscana.it
- 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 VVC)
- Costi godimento beni di terzi: affitti e locazioni, contratto Gennaio 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



La tabella propone un quadro di sintesi delle principali voci relative al conto economico degli esercizi 2011, 2012 e 2013.

	2011	2012	2013		2011	2012	2013
COSTI DI ESERCIZIO	8.549.680	7.636.360	8.362.788	RICAVI DI ESERCIZIO	8.554.163	7.177.605	7.796.672
01 COSTI PER MATERIALE	36.434	56.867	44.607	01 RICAVI COMMERCIALI	3.371.930	2.157.863	2.124.927
03 SERVIZI INDUSTRIALI E TECNICI	298.336	345.613	387.452	04 INCREMENTI PER CAPITALIZZAZIONI	395.746	212.158	0
04 SERVIZI COMMERCIALI	2.514.459	1.469.474	2.055.843	05 CONTRIBUTI c/o ESERCIZIO	4.565.700	4.540.892	5.499.043
05 SERVIZI AMMINISTRATIVI	959.236	1.202.253	1.130.803	05 CONTRIBUTI SOCI PARTECIPANTI	69.350	4.000	7.000
06 COSTI PER GOD. BENI TERZI	661.985	759.187	522.628	10 PROVENTI FINANZ./STRAORD. e ALTRI	151.437	262.693	165.702
07 COSTI PER IL PERSONALE	2.545.965	2.349.043	2.348.349				
08 AMMORTAMENTO IMMOB.IMMAT.	814.447	865.915	525.260				
09 AMMORTAMENTO IMMOB.MATERIALI	176.718	162.406	141.819				
13 IMPOSTE ED ONERI DI GESTIONE	61.092	82.835	86.778				
14 INTERESSI E ALTRI ONERI FINANZ	63.246	105.124	353.548				
17 ONERI STRAORD., RIM INIZIALI e ARROT.	328.028	176.138	653.254				
21 IMPOSTE SUL REDDITO	89.734	61.506	112.446				
Totale complessivo	8.549.680	7.636.360	8.362.788	Totale complessivo	8.554.163	7.177.605	7.796.672
Utile/Perdita a pareggio	4.483	-458.755	-566.116				

NB: nella voce "Interessi e altri oneri finanziari" sono compresi 352.016€ di svalutazione di contributi da soci partecipanti; pertanto al netto di tale importo (che nella riclassificazione da Bilancio CEE confluisce nella voce "Proventi e oneri straordinari") gli oneri finanziari presentano un saldo negativo di soli 1532€.

La creazione di valore

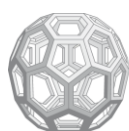
Il prospetto seguente riporta il Conto Economico riclassificato in forma scalare più idoneo a rappresentare il "valore aggiunto" generato dalla gestione operativa.

	2011	incid. % su Val.Prod.	2012	incid. % su Val.Prod.	2013	incid. % su Val.Prod.	2013 vs 2012
Valore della produzione	8.290.337		7.164.360		7.664.297		6,98%
Costo della produzione	-4.518.167		-3.867.163		-4.186.941		8,27%
Valore aggiunto	3.772.170	45,50%	3.297.197	46,02%	3.477.356	45,37%	5%
Costo per il personale	-2.484.778		-2.295.519		-2.280.603		-0,65%
Imposte ed oneri di gestione	-152.679		-247.814		-258.951		4,49%
MOL	1.134.713	13,69%	753.863	10,52%	937.802	12,24%	24,40%
Ammortamenti	-991.165		-1.028.321		-667.079		-35,13%
Accantonamenti	0		-123.801				-100,00%
Reddito operativo (EBIT)	143.548	1,73%	-398.259	-5,56%	270.723	3,53%	168%
Proventi e oneri finanziari	-49.331		1.011		9.200		810,38%
Risultato della gestione straordinaria	0		0		-733.592		
Risultato ante imposte	94.217	1,14%	-397.248	-5,54%	-453.670	-5,92%	
Imposte	-89.734		-61.506		-112.446		82,82%
Risultato netto	4.483	0,05%	-458.755	-6,40%	-566.116	-7,39%	

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		2011	2012	2013
Immobilizzazioni	Immateriali	2.301.482	1.647.725	1.943.364
	Materiali	422.148	310.166	204.641
	Finanziarie	32.453	42.021	45.129
Attivo circolante	Rimanenze	0	0	0
	Liquidità Differite	4.776.476	3.001.206	4.671.045
	Liquidità Immedie	1.355.413	1.551.469	335.005
		8.887.971	6.552.587	7.199.183

Fonti	2011	2012	2013
Mezzi propri	4.594.441	4.040.775	4.044.585
Passività consolidate	718.908	432.197	484.660
Passività correnti	3.574.622	2.079.615	2.669.938
	8.887.971	6.552.587	7.199.183

Immobilizzazioni:

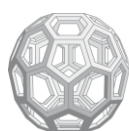
- Immateriali: valore di bilancio già al netto degli accantonamenti
- Materiali: valore di bilancio al netto del fondo di ammortamento
- Finanziarie: "Partecipazioni" + "Crediti immobilizzati"

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

	2011	2012	2013
incidenza immobilizzazioni	31,01%	30,52%	30,46%
incidenza capitale circolante	68,99%	69,48%	69,54%
incidenza capitale proprio	51,69%	61,67%	56,18%
incidenza capitale di terzi	48,31%	38,33%	43,82%
Current Ratio	171,54%	218,92%	187,50%



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

	2011	2012	2012
margine di circolante netto	2.557.266	2.473.060	2.336.111
margine di tesoreria	2.557.266	2.473.060	2.336.111
margine di struttura	1.838.358	2.040.863	1.851.451
Indice di tesoreria o acid test	171,54%	218,92%	187,50%

I primi due indici rappresentano il fatto che la Fondazione ha la capacità di 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 2013, 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 = $\sum (\text{Liquidità differite} + \text{Liquidità immediate}) / \text{Passività correnti}$

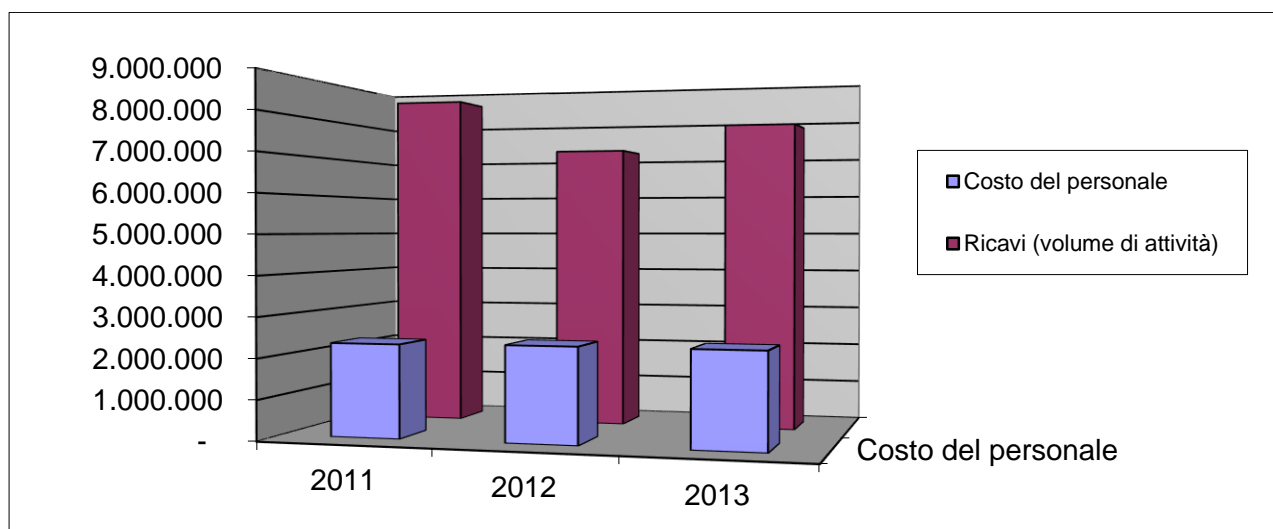
Indicatori di produttività



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 si attesta intorno al 30% rispetto al volume dei ricavi della gestione operativa. Si tratta di una percentuale più assimilabile ad una logica industriale piuttosto che a quella della pubblica amministrazione.

	2011	2012	2013
Costo del personale	2.545.965	2.349.043	2.348.349
Ricavi (volume di attività)	8.554.163	7.177.605	7.796.672
N.ro dipendenti	39	39	44
Ricavi / n.ro dip.ti	219.338	184.041	177.197
c.to lavoro/ricavi	29,76%	32,73%	30,12%



Rapporti con imprese collegate

La Fondazione ha nel proprio portafoglio una partecipazione del 33% 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.



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 sono ancora attivi due uffici distaccati a Siena e a Pisa. Si fa comunque presente che a fronte delle indicazioni del CdA relative alla possibile chiusura delle stesse, la Fondazione ha utilizzato la sede di Pisa come base di appoggio per l'avvio di alcuni progetti come il Festival Internet e Pisa Movie.

La sede di Siena è attualmente sempre attiva, considerati costi ed oneri assolutamente irrilevanti ai fini del bilancio.

Conclusioni

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 un'ottima capacità di tenuta e di assorbimento delle difficoltà incontrate durante il 2013. Questo risultato non sarebbe probabilmente stato raggiunto se la Fondazione non avesse potuto fare leva su due elementi strategici:

- la peculiarità del suo modello d'impresa, che conferma gli elementi di dinamismo e capacità di adattamento alle molte variabili progettuali e ai diversi target di pubblico interessati dall'offerta FST (valutazione a cui va attribuito un carattere relativo e che non esclude margini di miglioramento che dobbiamo impegnarci a raggiungere fin dalla seconda metà del 2014;
- la capacità di relazione politico-istituzionale, e di costante interfaccia con l'evolversi del quadro che determina le scelte dei decisori di riferimento (Presidenza, Consiglio e Giunta della Regione Toscana.)

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 fisionomia integralmente pubblica.

Tali risultati si misurano, come abbiamo esposto, con 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 2013 e i primi mesi del 2014 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.

La criticità che FST sarà comunque costretta a fronteggiare è in sostanza quella di una complessa e delicata congiuntura (contrazione delle risorse pubbliche e contestuale avvio del percorso verso modalità di gestione sempre più assimilabile a quella di un'agenzia regionale "in house") che rischia di affievolire sensibilmente gli elementi - sopra sintetizzati - per cui FST si è distinta dal 2006 ad oggi.

In questo quadro FST è chiamata a migliorare la qualità di alcune risposte: dare effettiva attuazione ai cambiamenti introdotti nel modello organizzativo interno (controllo di gestione, attuazione del programma per centri di costo, procedure di rendicontazione), investire sulla capacità di analisi e di aggiornamento della visione strategica di FST, puntare sul capitale umano (l'elemento che più ha inciso sul raggiungimento dei risultati), intensificare gli approfondimenti progettuali e le relazioni con gli interlocutori regionali che determinano le scelte e le priorità contemplate nel Programma delle Attività 2014, proteggere la facoltà di FST di attivare introiti di natura non regionale sia sui singoli progetti (es. sponsorizzazioni, ricavi commerciali laddove il progetto lo prevede ecc.) sia con attività ancora da sviluppare, in particolar modo rispetto all'accesso ai fondi comunitari.

Alla luce di tutte le considerazioni fin qui esposte assume un importante significato la scelta di atti responsabili e coerenti con il superamento dell'Assemblea di Partecipazione (soppressione sancita dal nuovo statuto FST deliberato dalla Giunta Regionale) e le esigenze di massima trasparenza e stabilità economico-patrimoniale dettate dal processo di integrazione con le altre Fondazioni Culturali. Da qui la decisione azzerare o di ridurre al minimo i rischi indotti dalla effettiva disponibilità di risorse che, seppur dotate dei requisiti formali che hanno fin qui legittimato la loro natura di crediti iscritti a bilancio, presentano forti rischi di inesigibilità.

Contestualmente, si propone al Consiglio di Amministrazione di utilizzare il Fondo di rivalutazione, postato in Patrimonio Netto per 569.925,38€, per coprire totalmente la perdita di esercizio di 566.116,11€; essendo il Fondo di rivalutazione capiente, il suo saldo a seguito della copertura presenta un saldo positivo di 3.809.27€.

Fatti rilevanti intervenuti nel corso del primo quadrimestre 2014

Nel 2014 il fattore che ha determinato le maggiori incertezze è rappresentato dalle delibere regionali relative ai trasferimenti dei contributi regionali alla Fondazione (LR 21/2010).

L'Ass.to Cultura ha deliberato a marzo il trasferimento di 2.035.000 a fronte dei 2.400.000 del 2012; ad oggi resta invece sospesa, per motivi inerenti i vincoli imposti dal patto di stabilità, l'assegnazione di 1.300.000 € di risorse (sulla base di quanto assegnato nel 2013).

L'Ass.to con delega all'Innovazione ha invece rinviato alla prima legge di variazione di bilancio il trasferimento delle risorse concordate in sede di presentazione del Programma delle Attività 2014-05-24 nella seduta del 19 maggio la Giunta Regionale ha deliberato la manovra complessiva della variazione di bilancio, determinando le condizioni per garantire l'adozione dei decreti amministrativi per un ammontare di risorse pari a 3.405.000 €.

Nel corso dei primi mesi del 2014 la RT ha deliberato 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); la stessa delibera ha anche sancito l'eliminazione dell'Assemblea di Partecipazione come organo statutario di FST.

In questo quadro segnaliamo le novità più significative del primo quadrimestre 2014 in merito alle attività e alla gestione delle relative risorse:

- delibera regionale e liquidazione dell'80% del contributo annuale relativo alla prima tranche delle attività concordate con l'Assessorato alla Cultura: € 1.600.000 (vs. 1.924.000 del 2013)
- prima legge di variazione bilancio regionale: delibera delle attività afferenti all'Innovazione Tecnologica variazione di bilancio per il trasferimento delle risorse in carico al Dipartimento Comunicazione della Presidenza verso l'Assessorato all'Innovazione tecnologica, insieme ad altre risorse, in primis quelle dedicate al turismo: € 3.405.000
- contributo di € 40.000 erogato dall'Ente Cassa di Risparmio di Firenze a favore di FST per il sostegno alle attività culturali e cinematografiche che per il 2014 saranno realizzate presso il Cinema Odeon

- intesa quadro (in via di sottoscrizione) tra Regione Toscana e Comune di Firenze per l'assegnazione di un contributo di € 40.000+20.000 da parte del Comune di Firenze a sostegno delle attività 2014 "Casa del Cinema-Odeon"
- 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
- Inaugurazione di ZAP – Zona Aromatica Protetta, come conseguenza dell'aggiudicazione del Bando di Gara del Comune di Firenze per la gestione degli spazi del Chiostro di S.Maria Maggiore (ex Casa della Creatività)

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

- Introduzione di una differente e più strutturata metodologia di gestione progetti (gruppo di program management facente capo alla Direzione, software collaborativo, template e modalità di collaborazione, gestione economica e finanziaria, comunicazione e rendicontazione)
- Operatività dell'Ufficio Acquisti e temporaneo trasferimento delle mansioni delle Risorse Umane all'area Affari Generali (aspettativa della responsabile d'area)
- acquisizione in affitto di nuovi spazi di lavoro al secondo piano della sede di Via Duca D'Aosta per consentire di decongestionare alcuni ambienti di lavoro eccessivamente affollati

Infine riportiamo di seguito le principali iniziative progettuali ed eventi realizzati e/o avviati dall'inizio dell'anno 2014:

- Attivazione Help Desk sito turismo
- Toscana Card: sviluppo card-app e relativi partenariati per offerta servizi ai titolari
- Quelli della Compagnia: prima serie di attività in collaborazione con i cinema fiorentini (festival: Rassegna di cinema giapponese, Primavera di cinema orientale, Sguardi sul reale, Middle East Now, Hong Kong Film Panorama, Florence Korea Film Fest; rassegne: Cinemad hoc, eventi e anteprime; attività per le scuole)
- Internet Festival 2014: presentazione del concept e dell'immagine coordinata; prima serie di attività



- Approvazione piano annuale di Marketing BTO – Borsa del Turismo online 2014 (FST soggetto attuatore)
- Melodia del Vino – “vino e musica classica nelle più belle cantine della Toscana” (FST organizzatore per conto dell’Ass.to Cultura, Turismo e Commercio di Regione Toscana, e di Toscana Promozione)
- Verso il Cinema della Compagnia: attività preliminari per l’apertura cantieri Via Martelli
- Presa in carico del progetto Giovani Sì

