



# **PROGRAMMA ANNUALE E PLURIENNALE ATTIVITA'**

## **SOCIETARIA**

Terre di Siena Lab S.r.l.

Assemblea dei soci  
28 Maggio 2020

• **Sommario**

1. <u>IL CONTESTO ATTUALE.....</u>	<u>3</u>
3. <u>PROGRAMMA ATTIVITA' E BUDGET 2020.....</u>	<u>4</u>
4. <u>STRATEGIA AZIENDALE E PROSPETTIVE NEL TRIENNIO 2020-2022.....</u>	<u>8</u>
5. <u>L'ORGANIZZAZIONE AZIENDALE.....</u>	<u>13</u>

## 1. IL CONTESTO ATTUALE

Il 2019 è stato un anno molto importante della società, in quanto ha segnato il ritorno ad un risultato economico positivo e ha consentito un primo riposizionamento nel primo anno a regime in seguito alla operazione di incorporazione della Val d'Orcia S.r.l.

E' stato un anno che ha portato buoni risultati sia dal punto di vista del risultato economico che da quello delle attività svolte: sono stati raggiunti importanti risultati nel fund raising per gli enti soci - come meglio dettagliato nella relazione sulla gestione -, sono aumentati da 21 a 29 i comuni che hanno sottoscritto la convenzione per il Servizio Europa di Area Vasta (SEAV), sono stati consolidati nuovi settori di attività, in particolare, quello legato alla valorizzazione turistica del territorio, che cominciano a rappresentare una voce importante in termini di fatturato.

La fusione con la Val d'Orcia S.r.l., "suggerita" dalle nuove norme sulle società partecipate (D.Lgs. 175/2016), avvenuta in un contesto di orientamenti non uniformi dei soci, ha dato vita ad un progetto aziendale/industriale che ha bisogno di essere rafforzato e consolidato e che fatica a trovare una propria sostenibilità amministrativa, economica, finanziaria.

In questi mesi sono stati fatti importanti passi avanti; tuttavia il percorso di consolidamento strutturale della società è ancora lungo, e rischia di essere ulteriormente frenato dall'emergenza Covid 19 che dai primi mesi del 2020 sta mettendo in seria difficoltà gli enti locali ed il tessuto economico e sociale nel suo complesso.

Nell'Assemblea dei soci del 26 ottobre 2020 è stato proposto ai soci un percorso finalizzato a definire una nuova mission condivisa, finalizzata a valorizzare il know how della società, unanimemente riconosciuto da tutti i soci, in chiave di servizi di valore aggiunto al territorio e di "motore" dello sviluppo economico locale. Nell'occasione si ipotizzava un fatturato 2019 pari a circa 570.000. A consuntivo tale valore si è rivelato leggermente superiore (583.000 €); non cambia tuttavia di molto la composizione allora ipotizzata, con oltre il 50% dei ricavi costituito da risorse provenienti - direttamente, come success fee o come attività all'interno del progetto - da bandi nazionali, regionali, comunitari ai quali la società ha partecipato direttamente o supportato i soci nella candidatura.

Tale percentuale si è mantenuta negli anni costantemente al di sopra del 50% ed è prevista in discesa attorno al 40% nel budget previsionale 2020. E' evidente che è un valore ancora troppo alto, e che condiziona fortemente l'operatività dell'azienda.

Come messo in evidenza questo aspetto, se da un lato dimostra la capacità di attingere a risorse di finanziamento esterne, è indice tuttavia di una notevole debolezza strutturale, visto che la sostenibilità risulta fortemente condizionata

dall'aggiudicazione di bandi. Il "core business" della società risulta pertanto fortemente volatile, condizionato dalla frequenza - molto variabile negli anni - delle opportunità, e dalle probabilità successo, spesso assai imprevedibili.

Un "modello di business" che ha importanti conseguenze operative e organizzative, alcune delle quali erano state già messe in evidenza ad ottobre:

- Impossibilità di programmare nel medio-lungo periodo;
- Difficoltà nell'approntare un'organizzazione stabile, vista la frequente e continua variabilità delle commesse e dei progetti da realizzare;
- Estrema vulnerabilità dell'azienda, che negli anni di scarse opportunità - specie a cavallo dei periodi di programmazione dei fondi strutturali - rischia di trovarsi letteralmente senza risorse, con oltre la metà del fabbisogno scoperto;
- Potenziali danni economici e patrimoniali per i soci;
- Continua incertezza economico e finanziaria, che si ripercuote anche sulla qualità e sull'efficienza del lavoro.

Rispetto a tale situazione, avevamo indicato due direttrici su cui lavorare; questo lavoro è già iniziato, e ha prodotto come risultato un esercizio 2019 che si chiude in positivo. In particolare:

- Rispetto al ridimensionamento dei costi del personale, si registra una riduzione di 43.000 € rispetto al valore 2018, conseguita prevalentemente grazie all'azzeramento dei ratei ferie, rol etc...;
- Relativamente all'ampliamento dei servizi offerti ai soci, è iniziata in modo promettente l'erogazione dei "pacchetti ore" per supporto tecnico-amministrativo agli enti e si sono consolidati i ricavi provenienti dall'attività di valorizzazione del territorio/informazione e accoglienza turistica, che hanno rappresentato circa il 25% del fatturato anche se sono ancora molto condizionati dai contributi statali (L.77/2006) e regionali.

Tutto questo non è ancora sufficiente, e tale aspetto verrà analizzato attraverso il conto economico previsionale 2020.

## **2. PROGRAMMA ATTIVITA' E BUDGET 2020**

Gli elementi di debolezza strutturale sopracitati si riflettono inevitabilmente nel bilancio previsionale 2020, esercizio in cui l'emergenza in atto Covid 19 sta causando numerosi problemi e rallentamenti al percorso di consolidamento iniziato pochi mesi fa.

Le difficoltà finanziarie degli enti, alle prese con una pesante "ridefinizione" dei propri bilanci approvati a fine 2019; le energie degli amministratori che in questi mesi sono state completamente assorbite dal tentativo di fronteggiare la crisi in tutti i suoi aspetti; il pesante "crollo" di interi settori del tessuto

economico...sono stati tutti elementi che hanno rallentato le attività in questa prima metà dell'anno.

Da questo quadro ne deriva quindi un budget previsionale che punta ad un risultato economico positivo che sarà possibile solo grazie ad interventi pesanti sui costi che a proventi straordinari non ripetibili, e che di seguito riportiamo:

<b>RICAVI E PROFITTI</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
RICAVI DA PRESTAZIONE DI SERVIZI		
SEAV Servizio europa area vasta	€ 98.000,00	€ 124.000,00
Success Fee su progetti finanziati	€ 39.000,00	€ 40.000,00
Pacchetto ore Radicondoli	€ 2.200,00	€ 13.800,00
Pacchetto ore Montalcino	€ 8.500,00	€ 30.500,00
Servizi sito Unesco Valdorcia		€ 21.000,00
Progetto Unesco Valdorcia L.77/2006	€ 54.787,00	€ 10.786,00
Ambito turistico Valdorcia	€ 43.236,00	€ 27.836,00
Ambito turistico Valdelsa Valdicecina	€ 27.000,00	€ 27.700,00
Ambito turistico Chianti	€ 14.000,00	€ 4.033,00
Progetto E lo chiamano amore	€ 5.000,00	€ 4.700,00
Progetto MARS		€ 6.000,00
Festival Architettura Colle V.E.		€ 3.000,00
Analisi economica piano strutturale Chianti		€ 4.500,00
Varie in corso di definizione	€ 5.048,00	€ 14.000,00
	<b>€ 291.723,00</b>	<b>€ 331.855,00</b>
ATTIVITA' SU PROGETTI FINANZIATI DA STRUMENTI REGIONALI, NAZIONALI, COMUNITARI		
Progetto Mosaico - MATTM	€ 140.624,00	€ 134.000,00
Progetto Graspino - INTERREG MED	€ 69.139,00	
	<b>€ 209.763,00</b>	<b>€ 134.000,00</b>
GESTIONE START UP HOUSE E INCUBATORI	<b>€ 37.194,00</b>	<b>€ 35.000,00</b>
ALTRI RICAVI E PROVENTI VARI	<b>€ 13.132,00</b>	<b>€ 3.000,00</b>
PROVENTI STRAORDINARI		<b>€ 50.000,00</b>
<b>TOTALE RICAVI</b>	<b>€ 583.035,00</b>	<b>€ 553.855,00</b>
CANCELLERIA E ACQUISTI	€ 860,00	€ 1.200,00
COSTI PER SERVIZI DIVERSI		
Spese telefoniche	€ 1.702,00	€ 1.500,00
Oneri bancari	€ 2.516,00	€ 2.500,00
Formalità amministrative	€ 850,00	€ 600,00
Costi per servizi vari (amm.vi, fiscali, contabili,cons.lavoro, medicina, sicurezza)	€ 10.566,00	€ 11.300,00
Altri costi per servizi	€ 3.191,00	€ 2.000,00
	<b>€ 19.685,00</b>	<b>€ 19.100,00</b>
COMPENSI ORGANI AMMINISTRATIVI E REVISORI		

Compensi organo revisore	€ 1.957,00	€ 1.957,00
Compensi amministratore	€ 5.725,00	€ 6.500,00
Contributi INPS	€ 1.429,00	€ 2.100,00
Rimborsi amministratore	€ 4.346,00	€ 3.500,00
	<b>€ 13.457,00</b>	<b>€ 14.057,00</b>
<b>COSTI DEL PERSONALE</b>		
Salari e stipendi	€ 221.369,54	€ 198.000,00
Oneri sociali INPS	€ 64.659,00	€ 55.706,00
Oneri sociali INAIL	€ 1.108,00	€ 954,00
Altri oneri sociali	€ 1.588,00	€ 1.369,00
TFR	€ 21.122,00	€ 21.100,00
TFR a fondi pensione	€ 992,00	€ 1.000,00
Rimborsi KM dipendenti	€ 7.707,00	€ 4.000,00
Rimborsi pie di lista dipendenti	€ 10.513,00	€ 1.000,00
	<b>€ 329.058,54</b>	<b>€ 283.129,00</b>
<b>AMMORTAMENTI</b>	<b>€ 3.187,00</b>	<b>€ 3.191,00</b>
<b>IMPOSTE E TASSE</b>		
Imposta di bollo	€ 394,00	€ 350,00
Tassa sui rifiuti	€ 106,00	€ 100,00
Diritti camerali	€ 192,00	€ 200,00
Altre imposte e tasse deducibili	€ 310,00	€ 310,00
	<b>€ 1.002,00</b>	<b>€ 960,00</b>
<b>ONERI DIVERSI DI GESTIONE</b>	<b>€ 9.377,00</b>	<b>€ 960,00</b>
<b>IMPOSTE SUL REDDITO DI ESERCIZIO</b>	<b>€ 497,00</b>	<b>€ 400,00</b>
<b>SPESE CONDOMINIALI CENTRO TORRITA</b>	<b>€ 17.700,00</b>	<b>€ 16.800,00</b>
<b>SERVIZI DI PULIZIA</b>	<b>€ 2.287,00</b>	<b>€ 1.800,00</b>
<b>COSTI PER SERVIZI PROGETTI</b>		
Servizi progetto Mosaico	€ 107.446,00	€ 128.000,00
Altri servizi per progetti	€ 75.796,00	€ 83.000,00
	<b>€ 183.242,00</b>	<b>€ 211.000,00</b>
<b>TOTALE COSTI AZIENDALI</b>	<b>€ 580.010,00</b>	<b>€ 552.597,00</b>
<b>RISULTATO DI ESERCIZIO</b>	<b>€ 1.146,00</b>	<b>€ 1.258,00</b>

Il fatturato è atteso in ulteriore lieve diminuzione del 5% circa rispetto al 2019; elemento, questo, che se da un lato è attribuibile ad un effetto "congiunturale", presenta un ulteriore campanello di allarme rispetto al tetto minimo di 1 M€ di fatturato previsto D.LGS.175/2016, che rimane per il momento un obiettivo irraggiungibile e che sollecita nuove riflessioni da parte dei soci in merito ad eventuali ulteriori operazioni di razionalizzazione.

Tale flessione appare ancora più marcata se si considera che tra i ricavi è presente una sopravvenienza attiva di circa 50.000 € derivante dal riscatto dei macchinari in forza al Centro Tecnologico di Torrita di Siena da parte del

soggetto gestore Mate Srl, come previsto nel contratto di locazione stipulato con Terre di Siena Lab.

Migliora la composizione dei ricavi, con discreto aumento della componente servizi rispetto ai progetti finanziati e questo rappresenta un segnale positivo che dovrà essere confermato nel tempo; in particolare si consolidano il settore valorizzazione del territorio/informazione e accoglienza turistica (circa 100.000 € di fatturato) e servizi di supporto amministrativo erogati tramite "pacchetti ore ai soci" che raggiungono i 44.300 € di fatturato. Cresce in modo considerevole il SEAV, grazie a nuovi 9 comuni che hanno sottoscritto la convenzione portando i comuni aderenti a 29 (85% dei soci).

Complessivamente sono circa 250.000 € i ricavi strutturali della società derivanti da servizi "stabili" erogati ai soci, ancora troppo bassi rispetto ai 360.000 € di costi strutturali; ragione per la quale i prossimi mesi, come vedremo nella parte strategica del documento, dovranno essere dedicati a costruire altre "gambe" stabili.

Sul lato costi, è in corso un'ulteriore taglio dei costi del personale, reso possibile in seguito all'utilizzo del Fondo di Integrazione Salariale messo in campo dal D.L. 18/2020 cd. "Cura Italia" per l'emergenza COVID e in corso di proroga in questi giorni ad opera del cd. Decreto Rilancio. Attualmente l'azienda ha usufruito delle prime 9 settimane di FIS al 50% e ha in programma di usufruire anche delle successive 9 settimane, compatibilmente con l'esigenza di portare avanti i progetti e le attività in corso. La scelta operata consentirà di ottenere un importante risparmio sui costi del personale (circa 45.000 €) e allo stesso tempo sta permettendo di portare avanti le attività prioritarie; il blocco completo avrebbe infatti causato il rischio di cadere in una pericolosa spirale economico-finanziaria.

Nonostante le difficoltà sopradescritte crediamo che il territorio, in questo momento così difficile, debba continuare a investire su questa struttura che opera oramai - attraverso vari passaggi societari - da un ventennio nella provincia, che ha attratto importanti risorse sul territorio e gestito progetti e iniziative che negli anni si sono rivelate strategiche.

In questa faticosa "ripartenza" che ci vedrà all'opera nei prossimi mesi, crediamo che il know how della società sia da tenere in forte considerazione da parte dei soci, per "riprogettare" un modello di sviluppo economico sostenibile nei prossimi anni.



### 3. STRATEGIA AZIENDALE E PROSPETTIVE NEL TRIENNIO 2020-2022

Quella che stiamo vivendo è una crisi, come tutte le crisi, che nasconde grandi opportunità, che come al solito andranno a vantaggio di chi saprà cogliere e interpretare il cambiamento e le strategie da mettere in campo in questo nuovo contesto.

Il lockdown da cui siamo appena usciti in seguito alla pandemia Covid che imperversa tuttora in tutto il mondo ci riconsegna:

- Un settore fondamentale nel nostro territorio, quello del turismo, in pieno tracollo e con prospettive nel medio periodo fortemente incerte;
- I bilanci pubblici dei comuni dissestati dalle mancate entrate di tasse di soggiorno, parcheggi, altre imposte e proventi;
- Un paese in piena difficoltà - già prima del Covid per la verità - che non riesce a far partire le opere pubbliche e annaspa nella palude della burocrazia.

Allo stesso tempo siamo alla vigilia della nuova programmazione dei Fondi strutturali 2021-2027, e della messa in campo di un "Recovery Fund", che seppur ancora vagamente definito "promette" di mettere a disposizione del nostro paese circa 100 Miliardi (quindi una cifra che equivale circa al triplo della dotazione di 7 anni di fondi strutturali) per infrastrutture ed opere strategiche per lo sviluppo del territorio.

In questa situazione è evidente che la disponibilità di professionalità qualificate, che negli anni ha maturato un'esperienza unica nel fund raising, ha importanti esperienze nella costruzione e gestione di progetti complessi (con partnership pubbliche e private), nell'ideazione gestione e comunicazione di eventi di vario genere e numerose altre attività, può rappresentare un valore aggiunto che altri territori non hanno, da sfruttare a "pieno regime" per ripartire con forza.

E' in questa direzione che va la nostra proposta di attività del prossimo triennio, che si propone un duplice scopo:

- Creare un autentico "motore" per lo sviluppo economico e per la realizzazione di investimenti pubblici;
- Accrescere allo stesso tempo la solidità strutturale della società, secondo un principio che non vuole aumentare l'aggravio sui bilanci degli enti (peraltro ad oggi già molto modesto) ma punta ad autofinanziarsi con i risultati conseguiti in termini di efficienza dell'azione amministrativa, di valorizzazione degli asset, di creazione di sviluppo, di attrazione di risorse finanziarie esterne.

Per questi motivi crediamo che sia fondamentale, sin dai prossimi mesi, sviluppare e consolidare i seguenti filoni di attività:



## **A) NON SOLO FUND RAISING, MA UN VERO "MOTORE" PER GLI INVESTIMENTI PUBBLICI**

Rilanciare gli investimenti pubblici, realizzare opere strategiche, mettere in sicurezza le scuole, il territorio: il settore delle opere pubbliche sarà un argomento fondamentale per il rilancio economico.

Una sfida che richiede tre tipologie di capacità:

- Progettare le opere;
- Reperire i finanziamenti;
- Appaltare e realizzare i lavori.

Terre di Siena Lab si è finora occupata solo del secondo aspetto, in ordine di elencazione; in quest'attività ha supportato i comuni nella realizzazione di opere importanti: dalla riqualificazione urbana di Colle Val d'Elsa e Poggibonsi, ai lavori del Santa Maria della Scala e numerose piccole-grandi opere del territorio, svolgendo spesso un ruolo cruciale nell'ottenimento dei finanziamenti.

L'esperienza tuttavia ci insegna che questo secondo aspetto ha bisogno di interagire fortemente con gli altri due se vogliamo amplificare gli impatti sul territorio: senza i progetti "pronti" per tempo difficilmente siamo in grado di intercettare le risorse; viceversa, ottenute le risorse, i lavori tardano a partire se non c'è una stazione appaltante efficiente, con il rischio - capita - di perdere il finanziamento stesso se non siamo in grado di rispettare i tempi.

**Pertanto la nostra proposta è quella di unificare i tre aspetti della "filiera" degli investimenti pubblici attraverso la costituzione di un team di progettazione-fund raising - stazione unica appaltante sotto la regia dell'Amministrazione Provinciale di Siena e con il supporto tecnico e strategico di Terre di Siena Lab.**

Per quanto riguarda il rafforzamento della Stazione Unica Appaltante dell'Amministrazione Provinciale, già costituita, Terre di Siena Lab ha elaborato una bozza di studio di fattibilità tecnico economica che proponiamo di discutere e approfondire già dalle prossime settimane. Tale attività rappresenterebbe un'evoluzione del servizio di supporto amministrativo che la società da qualche mese offre ai soci, con risultati incoraggianti in termini di impatto sull'azione amministrativa e velocizzazione delle procedure.

Per quanto riguarda la Progettazione tecnica, la società non ha risorse al proprio interno e quindi potrebbe strutturare il servizio secondo varie modalità:

- Attraverso il distacco di tecnici della Provincia stessa o dei comuni in convenzione;
- Attraverso accordi con professionisti esterni;
- In modo più flessibile, agendo come Responsabile Unico del Procedimento su incarico dei soci e reperendo le risorse idonee volta per volta.

E' una sfida complessa da costruire e che richiede approfondimenti tecnici e normativi, ma che potrebbe rappresentare davvero un fiore all'occhiello per il territorio e una risorsa in grado di fare la differenza in vista della nuova programmazione europea e del Recovery Fund.

## **B) CONSOLIDAMENTO DEL RUOLO DI TERRE DI SIENA LAB NEGLI AMBITI TURISTICI COSTITUITI CON L.R. 86/2016**

Terre di Siena Lab ha svolto e svolge tuttora un ruolo di coordinamento nello start up degli ambiti turistici individuati con la Regione Toscana, ed in particolare nei seguenti:

- Val d'Elsa/Val di Cecina, che comprende 6 comuni della Provincia di Siena e 5 comuni della Provincia di Pisa che non fanno parte della compagine sociale;
- Val d'Orcia, che comprende 5 comuni della Provincia di Siena;
- Chianti, che comprende 3 comuni della Provincia di Siena e 5 comuni della Provincia di Firenze che non fanno parte della compagine sociale.

In questa prima fase, attraverso contributi della Regione Toscana, la società ha supportato gli ambiti nella realizzazione di materiale informativo comune, siti web, realizzazione di un Piano di gestione, raccordo con Toscana Promozione. Il secondo bando, recentemente pubblicato dalla Regione Toscana, chiede ad essi di compiere un ulteriore step nella gestione comune dell'informazione e dell'accoglienza turistica, processo che Terre di Siena Lab si candida a coordinare.

Al termine di questo percorso sarà importante per la società costruirsi un ruolo e una funzione importante nell'informazione e nell'accoglienza, che "sopravviva" anche oltre i contributi della Regione, e per questo sarà fondamentale il lavoro che sapremo svolgere nei prossimi mesi.

Per quanto riguarda la Val d'Orcia, c'è da sottolineare che sul territorio insiste un altro importante strumento di valorizzazione, rappresentato dalla L. 77/2006 per i siti Unesco, per la quale Terre di Siena Lab sta curando la realizzazione di alcuni progetti.

Ed in seguito alle vicende complesse avvenute in seguito all'incorporazione della Val d'Orcia S.r.l, già descritte nella relazione dell'amministratore presentata in assemblea dei soci il 26/10/2019, risulta ancora da stabilire in modo chiaro ed inequivocabile se in futuro i suddetti Comuni vorranno avvalersi dello strumento tecnico Terre di Siena Lab per le attività di valorizzazione del sito Unesco e sviluppo economico in genere, per capire l'attuale configurazione è sostenibile o meno. In caso di diversi orientamenti o atteggiamenti disomogenei è abbastanza evidente che tale assetto attuale, con 9 dipendenti di cui 3 da oltre 20 anni si occupano della gestione del sito Unesco

Val d'Orcia , non è sostenibile e anche poco funzionale all'assetto attuale della società

**E' quindi necessario sottoscrivere con i comuni della Val d'Orcia un accordo chiaro di durata minima triennale in cui venga specificato il ruolo della società, in particolare nella gestione del sito Unesco e dell'Ambito turistico (L.R. 86/2016) con impegni precisi e quantificazione delle risorse da parte dei comuni.** E' un accordo imprescindibile per poter programmare nel medio periodo, senza il quale verrebbero meno i presupposti alla base della fusione; la società risulterebbe appesantita da costi del tutto insostenibile ed il personale della ex Valdorcia sarebbe difficilmente spendibile e riqualificabile in altre attività.

### **C) VERSO LA NUOVA PROGRAMMAZIONE UE 2021-2027: BANDI E PROGRAMMI EUROPEI**

Un argomento che da sempre rappresenta un punto di forza della società e al quale bisogna continuare a guardare con grande interesse sono i Bandi e i programmi comunitari gestiti direttamente dalla Commissione Europea che sono previsti in uscita nella programmazione 2021-2027. Nei precedenti 3 cicli di programmazione il personale di Terre di Siena Lab è riuscito a finanziare e gestire oltre 30 Progetti Europei su alcuni dei principali programmi: Interreg IIC, Interreg Med, Cultura 2000 (ora Europa Creativa), Erasmus +, Leonardo, Pro-invest.

E' un'attività che, sebbene l'ultimo progetto (Graspinno-Interreg MED) si sia chiuso da qualche mese, non si è mai interrotta, visto che attualmente la società ha in valutazione due proposte presentate rispettivamente sui programmi Horizon 2020 e Erasmus +.

Partecipare ai progetti europei è estremamente importante: spinge alla condivisione di buone pratiche e approcci vincenti per lo sviluppo economico ed il governo dei territori, ci fa aprire uno sguardo su realtà diverse dalla nostra, permette di realizzare attività (anche di studio e approfondimento) che non sarebbero svolte senza queste risorse, rappresentano un valore aggiunto se sappiamo cogliere le opportunità.

Viceversa questo tipo di attività, che è principalmente in favore dei soci anche quando il beneficiario diretto dei contributi è Terre di Siena Lab, non va interrotta, ma anzi, ulteriormente rafforzata. Tuttavia è importante che essa non rappresenti, come ha fatto finora, una essenziale "gamba" di sostegno al conto economico della società, perché in questo modo rischia di attivare processi e dinamiche pericolose e contrarie al principio di buona amministrazione.

Viceversa, vorremmo che questa rappresentasse un "plus" della mission istituzionale, da utilizzare anche per far crescere nuove risorse da impiegare al servizio del territorio.

La società continuerà pertanto a seguire i bandi di principale interesse ed intende cimentarsi, una volta tornati alla normalità, anche in programmi come E.L.E.N.A. (European Local Energy Assistance), in grado di assicurare importanti ricadute per i soci e per i quali nei mesi scorsi è già partito un percorso di animazione e coinvolgimento dei comuni.

Un "cantiere di progettazione" ad hoc sta inoltre per essere strutturato in questi giorni intorno all'iniziativa dell'Archeodromo di Poggibonsi, la quale possiede un potenziale spendibile, in special modo nei programmi europei sulla cultura, che non ha eguali sul territorio.

In seguito a questi sviluppi, che proveremo a mettere in concreto da subito, l'obiettivo è di arrivare ad un volume di ricavi strutturali nell'ordine di circa 400.000 € (dagli attuali 250.000 ), fondati su 3 tipologie di servizi:

- Servizio Europa di Area Vasta e success fee connesse all'approvazione dei progetti;
- Supporto tecnico amministrativo alla SUA, alla progettazione tecnica ed ai singoli soci (pacchetti ore);
- Valorizzazione del territorio, informazione e accoglienza turistica, supporto alla gestione sito Unesco Val d'Orcia.

Tale configurazione consentirebbe di coprire largamente i costi di struttura, e di utilizzare le eventuali risorse aggiuntive per potenziare la nostra attività. D'altro canto, come affermato precedentemente, è necessario dare corso a queste nuove attività sin dall'inizio del 2021; in caso contrario la continuità della società e la sua sostenibilità economica sarebbero esposte a forti rischi.

Di seguito riportiamo quindi un'ipotesi di evoluzione triennale del fatturato relativamente a queste 3 tipologie di servizi:

Tipologia di ricavi (in Migliaia di €)	Fatturato			
	2019	2020	2021	2022
SEAV e servizi di Fund Raising	137	164	170	195
Supporto tecnico amministrativo agli enti, supporto alla stazione unica appaltante	11	43	80	125
Valorizzazione del territorio, informazione e accoglienza turistica	101	98	95	90
<b>TOTALE FATTURATO "STRUTTURALE"</b>	<b>249</b>	<b>305</b>	<b>345</b>	<b>410</b>

Il SEAV è ovviamente l'attività con i più bassi margini di crescita, visto che alla attuale convenzione aderiscono già l'85% dei comuni; tuttavia un effetto crescente delle success fee è ipotizzato, soprattutto nel 2022 in seguito al potenziamento dell'attività di progettazione, incremento stimato prudenzialmente in 31.000 €, vista la volatilità del dato e la necessità comunque di marginalizzare la sua importanza come entrata strutturale.

Per quanto riguarda il supporto tecnico amministrativo, il forte incremento da 43.000 (affidamenti momentanei del 2020) a 125.000 € nel 2022 è ipotizzato con entrata a regime della SUA (come da studio di fattibilità realizzato dalla società da presentare ai soci) e con incremento (marginale) degli stessi pacchetti ore. Sottolineiamo che tale "onere" non rappresenterebbe un aggravio aggiuntivo per i soci in quanto la voce di costo verrebbe ricompresa nei quadri economici dei progetti, che peraltro in molti casi verrebbero realizzati con finanziamenti esterni.

Per quanto riguarda il settore turismo e valorizzazione si punta invece a consolidare l'attuale livello di fatturato, visto che è attualmente alimentato da finanziamenti regionali sui quali non conosciamo la loro regolarità e consistenza negli anni a venire.

A completare il quadro dei ricavi della società potranno intervenire incarichi e progetti finanziati che però non rappresenteranno più condizione essenziale alla sua sostenibilità.

#### **4. L'ORGANIZZAZIONE AZIENDALE**

Terre di Siena Lab è in possesso di un personale altamente specializzato: tutti i dipendenti vantano un ricco curriculum professionale.

In agosto 2019 è stato individuato il nuovo Amministratore Unico della società nella persona di Tiziano Scarpelli, che ha nel proprio curriculum importanti esperienze di Amministratore, tra cui la carica di Assessore Provinciale allo Sviluppo Economico per un mandato amministrativo.

I dipendenti sono assunti a tempo indeterminato Contratto collettivo nazionale di lavoro (CCNL) del commercio per i dipendenti da aziende del terziario, della distribuzione e dei servizi. I livelli di inquadramento sono i seguenti:

- Alessio Bucciarelli, con funzioni di coordinatore, è inquadrato a livello di Quadro;
- 4 dipendenti (Fabio Carrozzino, Valentina De Pamphilis, Romina Pianigiani, Massimo Ianniciello) sono inquadrati al I livello, quindi con mansioni di Direzione Esecutiva dei progetti, autonomia operativa e gestionale;
- 4 dipendenti (Tiziana Arezzini, Isabella Gozzi, Valentina Pierguidi, Raffaella Smaghi) sono inquadrate al III livello.

Vista l'operatività flessibile, articolata e con bassissima standardizzazione, la struttura è organizzata per progetti, con 4 project manager (I livello) che hanno la funzione di direzione esecutiva nei singoli progetti e le altre 4 risorse (contratto III livello) che le coadiuvano nell'esecuzione. Il coordinatore ha il compito di riportare la gestione dei vari progetti ad un quadro unitario e si occupa delle questioni di amministrazione e affari generali, sotto la guida e la supervisione dell'Amministratore unico e coadiuvato da una risorsa di III livello.

Il Project Management coinvolge principalmente i 4 project manager ed il coordinatore. Ad inizio esercizio ogni Project Manager/Responsabile di commessa presenta al coordinatore una scheda progetto che stima i costi e i ricavi di competenza dell'esercizio, relativamente a quella commessa, e i flussi finanziari correlati. A fine anno i Project manager verificano nell'esercizio l'andamento effettivo della commessa, compilando la stessa scheda a consuntivo. Il coordinatore utilizza tali informazioni per la redazione del bilancio previsionale, della previsione dei flussi di cassa e del conto economico consuntivo, con la supervisione dell'Amministratore Unico. Il coordinatore monitora durante l'esercizio l'andamento gestionale e segnala eventuali scostamenti all'amministratore, in modo da poter attuare delle misure preventive.

Entro il 2020 è prevista anche l'adozione di un Piano della performance organizzativa ed individuale, finalizzato a responsabilizzare e motivare ulteriormente i dipendenti ed attivare un sistema di accountability condiviso e codificato.

Come evidenziato precedentemente, il know how di Terre di Siena Lab rappresenta una risorsa molto importante in termini di sviluppo economico del territorio. Le risorse professionali possiedono una profonda conoscenza di tutte le fasi del project management (progettazione, coordinamento, monitoraggio e rendicontazione), degli strumenti di finanziamento regionali, nazionali e comunitari.

La specializzazione nel fund raising infatti porta con sé lo sviluppo di diverse competenze e attitudini professionali, senza le quali è improbabile raggiungere risultati. Tra queste ci sono:

- Creatività e iniziativa individuale;
- Competenze di management: individuare, gestire e coordinare risorse economiche e professionali per la realizzazione di un progetto o il raggiungimento di un obiettivo;
- Conoscenza e approfondimento delle principali tendenze e buone pratiche nazionali ed europee in tema di valorizzazione del territorio, turismo, sviluppo economico, sostenibilità;

- Capacità di scrivere e presentare progetti in modo professionale e vincente;
- Controllo di gestione e budget;
- Capacità di gestire situazioni di stress, scadenze, dover produrre un risultato in tempi utili.

Ribadiamo quindi che tali professionalità debbano essere messe a servizio sul territorio in modo pervasivo (anche sperimentando collaborazioni con altre società partecipate) e strategico per affrontare la sfida dei prossimi anni che mette a dura prova la tenuta economica e sociale e che chiede alle amministrazioni di consolidare e valorizzare ulteriormente le eccellenze del territorio.