

Rapporto annuale 2010

Sintesi

Il 2010 è stato un anno di crescita per seed, che è giunta, per la prima volta, a generare **utile reinvestibile** secondo gli scopi dell'associazione, oltre i normali accantonamenti di gestione.

Il lavoro svolto nel 2009 per dare una struttura stabile a seed è stato continuato, in particolare rafforzando il **personale** e strutturando maggiormente i **processi amministrativi e gestionali**. Inoltre, l'intenso lavoro di **rete** ha dato i suoi frutti, in particolare a livello di partner in Europa, ma non solo. Tutto questo ha portato a una maggior consapevolezza e ad un'evoluzione significativa della strategia, che sarà messa in opera nel 2011.

I paragrafi che seguono illustrano i principali obiettivi raggiunti, e presentano i risultati economici dell'anno, i cui dettagli sono riportati nel bilancio e nel conto economico.

Personale

Durante il 2010, lo staff di seed è rimasto invariato, sia come organico (6 persone) sia come full-time equivalent (in media 2,3 FTE, con oscillazioni dello 0,2 durante l'anno). Questa stabilità ha permesso un lavoro di definizione dei ruoli e di identificazione di procedure di lavoro comuni. In particolare:

1. Si sono definite responsabilità per tema (ad es., scuole o imprenditorialità), per tipo di progetto (ad es., LLP, su mandato, internazionale) e per rete (con quali partner si lavora). Questo ha permesso di fare esperienza e di formulare delle ipotesi gestionali, importanti per guidare la crescita di seed.
2. Sono state divise le responsabilità operative sui progetti europei e sulla gestione delle proposte di progetto.
3. Si sono tenuti alcuni momenti di formazione interna, e alcune partecipazioni a corsi di formazione (in particolare tenuti da Caritas Ticino)

Seed ha inoltre lavorato con diversi consulenti esterni (per traduzioni, grafica, programmazione). In novembre e dicembre 2010, Ugo Grandolini ha lavorato nel progetto ABACO con successo. La sua posizione è stata stabilizzata con un contratto al 20% a partire da febbraio 2011. Questo permetterà, nel 2011, di rafforzare l'area tecnologica e i progetti su web, che portano ormai circa il 15% delle entrate e sono fondi non vincolati, quindi con grande flessibilità di gestione e molto importanti in termini di calcolo dell'utile a fine anno.

Nel 2009 si era deciso di implementare una gestione del personale per obiettivi. Nel 2010 sono stati fatti passi avanti, ma non in maniera sistematica per mancanza di tempo e di modelli. Gli strumenti sono però stati sviluppati e sono pronti per realizzare colloqui di bilancio e obiettivi per tutto il personale per il 2011.

Processi interni

Il lavoro di Luca Chiesa ha portato a una nuova definizione di alcuni processi interni, resa necessaria dall'aumento di attività. In particolare sono stati definiti i processi di gestione della contabilità e della cassa, e la contabilità è stata adeguata alle raccomandazioni GAAP FER 21, come indicato dalla FOSIT. Un grande lavoro è stato fatto per la gestione dei finanziamenti europei, anche in relazione alle chiusure dei primi 4 progetti.

La nuova struttura contabile permette di leggere molto più chiaramente i dati gestionali di seed, distinguendo in particolare tra (a) fondi vincolati per progetti (b) fondi pubblici e (c) mandati e servizi. Questa struttura si adatta perfettamente al business model di seed, e permette un'ottimo livello di controllo. I dati finanziari riportati in questo rapporto seguono dunque questa struttura.

Rete

Il 2010 ha segnato il passaggio, per la Svizzera, dalla partecipazione indiretta a quella diretta nel programma Lifelong Learning dell'Unione Europea. Questo programma, nel 2009, aveva rappresentato la fonte principale per i salari di seed (circa l'80%), e il cambiamento avrebbe potuto generare qualche problema, in particolare rendendo più onerosa la gestione dei progetti e rendendo più difficile l'accesso ai fondi.

Il lavoro nei progetti europei nel 2008 e 2009 ha permesso a seed di creare una rete operativa di diverse decine di partner nei paesi europei, in particolare realtà non profit. Durante il 2010, seed è stata invitata a partecipare a una dozzina di proposte di progetto, anche in altri programmi, come Interreg e FP7, confermando la propria reputazione presso i partner. Il lavoro di rete europeo ha dunque effettivamente generato delle nuove opportunità operative.

La rete locale è anche forte, e ha permesso di sviluppare due proposte di progetto, attivate nel 2011 (*Conoscere, lavorare, integrarsi*, con noWomannoLife, e un progetto per la formazione degli operatori di un orfanotrofio in Etiopia con ProEtiopia).

Seed ha continuato, grazie al coordinamento di Chiara Bramani, le attività di rapporto costante con i media ticinesi e italiani (da segnalare, l'uscita di un articolo su seed per *Il Sole 24 Ore*) e, grazie al supporto di Matteo Jurina, il miglioramento del sito web.

Valutazione degli obiettivi 2010

Il 2009 si era chiuso con la consapevolezza di un avvio di una seconda fase della vita di seed, che usciva dalla fase di start-up. Erano stati definiti alcuni obiettivi strategici (vedi rapporto 2009), che vengono qui ripresi con alcune indicazioni sul loro raggiungimento.

1. Sviluppo del finanziamento privato, in particolare aziendale [PARZIALE]
 - a. La fidelizzazione delle fondazioni e aziende che hanno sostenuto progetti nel 2009 è parzialmente riuscita: Bravofly ha scelto un altro progetto, portato da un membro del CdA, mentre nuove proposte sono state inviate alla fondazione Margherita.
 - b. È stato attivato un importante rapporto di sponsoring con CSD Engineers.

2. Sviluppo del portafogli di progetti internazionali [RAGGIUNTO]
 - a. Il volume di progetti internazionali è più che raddoppiato.
 - b. È aumentato il numero di progetti internazionali.
3. Intensificazione dei contatti con medie-grandi ONG svizzere, in particolare per mandati [RIMANDATO AL 2011]
 - a. Sono state pianificate azioni di promozione e contatto, ma non in maniera decisiva. Questo obiettivo viene riportato al 2011.
4. Ulteriore rafforzamento amministrativo [RAGGIUNTO]
 - a. Implementazione piano salari di riferimento.
 - b. Strutturazione processi interni di gestione.
 - c. Sviluppo di un piano di liquidità per il 2010.
5. Continuazione di un percorso di formazione interna [RAGGIUNTO]
 - a. L'attività di formazione interna sono proseguite, tramite i progetti LETS e NOPROS, e continueranno nel 2011.
6. Avviamento di un processo di creazione di piani di sviluppo professionale personale per tutti i membri dello staff. [RIMANDATO AL 2011]
7. Riflessione sulla forma giuridica, SA o SaGL [RIMANDATO AL 2011]
 - a. La riflessione è proseguita, ma i dati dei conti del 2010 hanno fornito ulteriori elementi. Nel 2011 si continueranno i lavori in questa direzione.

Risultati economici

I dati dettagliati sui risultati economici 2010 sono presentati nel bilancio e conto economico allegati.

In sintesi, seed ha generato un volume d'affari di 284'000 CHF (+58% rispetto al 2009), e un utile di esercizio di 4'608 CHF. Le spese di gestione sono di circa 11'500 CHF (4%). Questo porta a un capitale reinvestibile complessivo di 35'586 CHF. Durante l'assemblea del 11.2.2011 è stato deciso il seguente utilizzo:

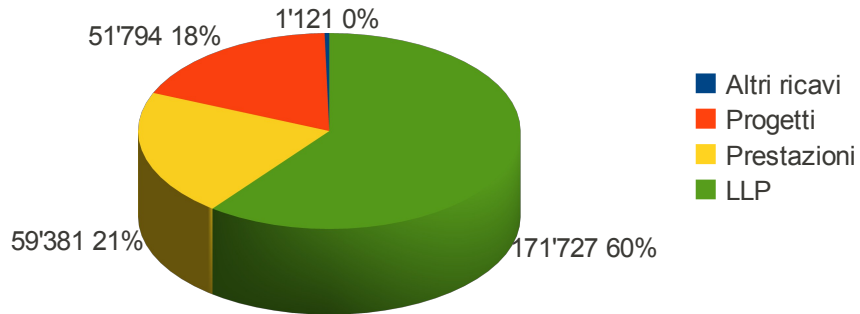
- 10'000 CHF investiti nel progetto di formazione alle tecnologie con la Creche di Brasilia.
- 5'000 CHF investiti in borse di studio per ricercatori dei paesi emergenti per la conferenza IPID.
- 20'586 CHF vengono accantonati come liquidità per la gestione del 2011.

La tabella nell'allegato 2 riporta i risultati del 2010, paragonati con quelli del 2009 e con il preventivo 2011.

Fonti e tipologie di attività

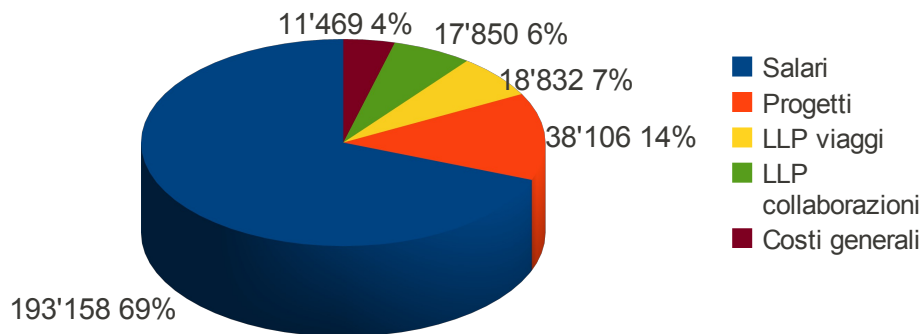
È interessante osservare cuni dettagli relativi alla composizione delle entrate e delle uscite, in particolare in relazione alla proporzione tra fondi vincolati, progetti europei, e servizi a imprese.

Ricavi per tipologia



Questo grafico mostra i ricavi divisi per tipologie. I progetti LLP rappresentano il 60% del totale (rispetto all'80% circa del 2009), dimostrando il progressivo bilanciamento delle altre aree di attività, che sono cresciute usando i finanziamenti LLP anche come leva di sviluppo. Le prestazioni (quindi su mandato) rappresentano il 21% dei ricavi: è un dato importante, perchè da questa parte delle entrate è possibile generare utili. I fondi vincolati a progetti, che rappresentano l'impegno di cooperazione e sviluppo diretto di seed rappresentano il 18%.

Ricavi per tipologia



Questo grafico mostra invece la suddivisione dei costi. Il costo principale di seed (69%) sono i salari, mentre il secondo posto lo occupano le spese per i progetti (14%). Il resto

viene diviso in piccole percentuali tra spese di viaggio e collaborazioni nei progetti LLP e i costi generali (solo il 4%).

Obiettivi 2011

Durante l'assemblea del 11.2.2011 sono stati formulati alcuni obiettivi strategici di particolare importanza.

Obiettivi strategici di attività

1. Rafforzamento delle partnership con imprese, sia in chiave di servizio che in chiave di sostegno ai progetti: questo rappresenta infatti una modalità di finanziamento specifica di seed e particolarmente interessante.
2. Intensificazione dei contatti con medie-grandi ONG svizzere, in particolare per mandati, e incremento dei mandati di servizio.
3. Incremento del volume complessivo di attività del 20%, mantenendo le proporzioni attuali tra mandati, fondi vincolati e fondi pubblici.

Obiettivi strategici di sviluppo interno

1. Definizione delle aree di competenza individuali e delle modalità di conduzione dei progetti: man mano che il volume di attività aumenta, è importante gestire in maniera distribuita le responsabilità dei progetti in termini gestionali.
2. Continuare a sviluppare il business model, in particolare esplorando le possibilità di attività o spin-off che possano generare entrate alternative per il sostegno dei progetti.
3. Implementare la gestione del personale per obiettivi, identificando obiettivi individuali annuali non a scopo retributivo o valutativo, ma per poter definire dei piani di sviluppo professionale che portino ognuno a proseguire in modo ottimale il proprio sviluppo professionale.
4. Riflessione sulla forma giuridica, in particolare rispetto alla possibilità di spostare parte delle attività su una SA o SaGL.

Preventivo 2011

Il preventivo 2010, i cui dettagli sono disponibili nell'allegato 2, prevede una crescita del volume di attività di seed, senza però mutamenti strutturali rilevanti. In particolare:

1. Mantenere il volume raggiunto per i progetti LLP (già acquisito).
2. Aumentare leggermente il volume per gli altri progetti.

Il preventivo poggia su basi solide: nello scenario peggiore, seed ha già entrate sicure per 248'400 CHF, bastanti a coprire tutti i costi (a meno di un ulteriore aumento del personale), con un difetto di circa 20'000 CHF.

Allegato 1 – Progetti 2010

Vengono qui presentati i principali progetti di seed svolti nel 2010.

MANDATI

- Formazione OCST

Al terzo anno di collaborazione con OCST, seed è diventato il principale referente per la formazione del personale. Nel 2010 ha collaborato con Well At Work, impresa di formazione e consulenza milanese, per un percorso formativo che ha coinvolto tutto il personale OCST. L'attività continua anche nel 2011.

- Attività per l'Istituto Sant'Angelo di Loverciano

Il 2010 è stato un anno di transizione difficile per l'Istituto Sant'Angelo di Loverciano. Seed ha collaborato per preparare le celebrazioni per l'anniversario dell'Istituto e per sviluppare nuovi progetti con il personale.

- Nuovo allestimento della Mostra del Monastero di Claro

La mostra che racconta la storia e la vita della comunità del Monastero di Santa Maria Assunta sopra Claro è stata riproposta a Balerna, per il quarto anno consecutivo dopo Claro, Lugano e Locarno. Seed si è occupata dell'installazione con un pacchetto “chiavi in mano” sia per i pannelli che per le installazioni multimediali. Si sta discutendo di un'esposizione anche per il 2011.

Sviluppo web per realtà non profit

Seed ha intensificato la sua attività di progettazione e produzione web per realtà del non profit locale, arrivando a gestire più di 10 siti web, alcuni con caratteristiche tecniche e traffico decisamente impegnativi. Il potenziamento delle competenze web previsto per il 2011 permetterà di mantenere e sviluppare quest'area.

Sostegno a organizzazioni non profit ticinesi per la partecipazione ai progetti LLP

Nel 2009 seed ha fatto da tramite per l'entrata di due realtà non profit ticinesi (le fondazioni San Gottardo e noWomannoLife) in progetti LLP. Nel 2010 seed ha fornito una consulenza gestione, che continuerà nel 2011.

Formazione informatica per le I medie (scuola media Parsifal)

Chiara Bramani ha svolto le lezioni di introduzione all'informatica, rese obbligatorie a livello cantonale, con i ragazzi delle classe prime della scuola media Parsifal. I temi trattati sono tanti, di base un'introduzione all'uso degli strumenti che possono essere utili agli alunni, il tutto sempre con un approccio che vede il computer come mezzo di supporto alle attività educative e non come strumento fine a se stesso.

FORMAZIONE AZIENDALE

- Alpiq

Nel 2010 seed ha svolto un primo incarico di formazione e team building per Alpiq, un'azienda leader nel settore delle costruzioni e degli impianti.

- CSD ENGINEERS

CSD ENGINEERS, importante impresa di ingegneria ambientale, ha celebrato i suoi 40 anni nel 2010. seed ha progettato e guidato l'evento, coinvolgendo 450 persone nella cornice di Pontresina. A seguito di questo mandato, CSD ENGINEERS ha deciso di sostenere 2 progetti di sviluppo nel 2011.

PROGETTI FINANZIATI

- Imprenditorialità in Ecuador

Seed ha ottenuto un piccolo finanziamento per un progetto pilota per la formazione di un gruppo di giovani madri a Catamayo, Ecuador, per l'avvio di nuove imprese. Il progetto, sostenuto da *Youth for Development* (DEZA) e dalla fondazione Del Don, è una collaborazione con l'Associazione Pettiroso a Catamayo e ABC a Lugano. La continuazione del progetto (nel 2011), con l'avvio di una microimpresa, è sostenuta da CSD ENGINEERS.

- Imprenditorialità in Macedonia

Grazie ad un secondo finanziamento di *Youth for Development* (DEZA), seed ha iniziato un progetto in collaborazione con la ONG Analytica, di Skopje, per la formazione di giovani imprenditori macedoni. Il progetto è co-finanziato da CSD ENGINEERS. La fase di preparazione e selezione dei partecipanti è avvenuta nel 2010, la fase operativa è prevista tra gennaio e settembre 2011.

PROGETTI LLP

Nel 2010 seed ha stabilizzato la propria partecipazione ai progetti europei. Quattro progetti sono conclusi: COACHBOT (rapporto finale inviato), FAIRStart (rapporto finale approvato), FTA (rapporto finale inviato), e SEE A Game

(rapporto finale approvato). I risultati di questi progetti sono stati significativi in termini di prodotto, di rete e di visibilità.

Altri quattro progetti sono in corso: LETS, NOPROS, ABACO e PINOKIO, e temineranno nel 2011.

Nel 2010 seed ha ottenuto fondi per partecipare a 2 altri progetti, e non 4 a causa dell'interruzione del finanziamento per la partecipazione indiretta: *Sharing Landscapes* (legato alla formazione degli adulti in modalità outdoor) e *FolkDC* (con ruolo tecnico). I progetti sono partiti operativamente, e quindi sono contabilizzati, solo nel 2011.

Allegato 2 - Dati finanziari 2009, 2010 e 2011 (attuale e preventivo)

	stato attuale 2011	preventivo 2011	2010	2009	D 11/10	D 10/09
ETP	2.8	2.8	2.3	2.0	22%	15%
UTILI						
Altri ricavi	1'200	1'200	1'121	1'275	7%	-12%
Progetti	36'350	60'000	51'794	4'484	16%	1055%
Prestazioni	43'367	75'000	59'381	52'218	26%	14%
LLP	167'482	167'482	171'727	121'643	-2%	41%
<i>Giro d'affari</i>	<i>248'399</i>	<i>303'682</i>	<i>284'023</i>	<i>179'620</i>	7%	58%
COSTI						
Salari (lordo aziendale)	-232'000	-232'000	-193'158	-132'613	20%	46%
Annullamento debito	0	0	0	58'964		
Progetti	-12'100	-15'000	-38'106	-8'162	-61%	367%
Prestazioni	0	0	0	0		
LLP viaggi	-12'000	-12'000	-18'832	-12'509	-36%	51%
LLP collaborazioni	0	-5'000	-17'850	0	-72%	NA
Costi generali	-11'803	-11'803	-11'469	-2'975	3%	286%
<i>Totale costi</i>	<i>-267'903</i>	<i>-275'803</i>	<i>-279'415</i>	<i>-97'295</i>	-1%	187%
SALDO	-19'504	27'879	4'608	82'325	505%	-80%
				58'964 (debito salari)		
				23'361 utile effettivo		