

Piano Industriale Triennale 2018-2020

Firenze, maggio 2018

Contesto di riferimento

ST è una società per azioni operante sotto il controllo diretto della Regione Toscana, che ne ha acquisito la piena proprietà a seguito dell'approvazione della L.R. n. 28 del 21 Maggio 2008.

ST ha lo scopo di concorrere, in attuazione dei piani, programmi e indirizzi del socio unico Regione Toscana, allo sviluppo economico e sociale del territorio per conto e su richiesta della Regione Toscana attraverso la realizzazione di attività di interesse generale a supporto della Regione stessa.

Specializzata nella progettazione e attuazione di programmi di sviluppo territoriale e nella gestione e il controllo di fondi e finanziamenti pubblici, Sviluppo Toscana conserva molte delle competenze maturate attraverso anni di operatività diretta sul territorio toscano prima in qualità di BIC Toscana S.p.A. appartenente alla rete nazionale collegata a SPI (Promozione e sviluppo industriale, s.p.a. del gruppo IRI) e poi, successivamente ad una trasformazione societaria, in qualità di Sviluppo Italia Toscana s.c.p.a. (“braccio operativo” toscano della Società Sviluppo Italia ora Invitalia).

In relazione al modello di *governance* che è stato individuato per la gestione delle politiche regionali di sviluppo del nuovo ciclo di programmazione 2014-2020 della Regione Toscana, a seguito dell'approvazione della L.R. 5/8/2014, n. 50 (che ha apportato aggiunte alla L.R. 28/2008), Sviluppo Toscana ha assunto espressamente le funzioni di Organismo Intermedio responsabile delle attività di gestione, controllo e pagamento del POR FESR 2014-2020, nonché la funzione di responsabile del Sistema Informativo dello stesso POR.

Contesto di riferimento

La Società ha un capitale sociale di oltre 7,3 milioni di euro, un valore di mercato delle immobilizzazioni stimato in circa 15 milioni di euro, un valore di fatturato intorno ai 4,4 milioni di euro, non ha debiti nei confronti del sistema bancario, ha 57 dipendenti, di cui 35 a tempo indeterminato e 22 a tempo determinato, tutti con elevate competenze in materia di finanziamenti pubblici a imprese ed Enti pubblici, 4 sedi dislocate sul territorio toscano di cui due centri servizi dotati di spazi destinati all'insediamento di nuove imprese.

Per il nuovo ciclo di programmazione 2014-2020 l'entità dei fondi che sta gestendo è pari a circa 600 milioni di euro, se si considerano tutte le linee di azione del POR FESR, del POR FSE e di altri Bandi finanziati con risorse regionali e statali che prevedono il coinvolgimento di Sviluppo Toscana nella gestione dell'intero ciclo di utilizzo dei fondi (dalla istruttoria delle domande di finanziamento fino all'erogazione).

Nel corso del triennio (2015-2017) ST ha affermato la sua nuova configurazione di società in house, avviando un percorso di riposizionamento che le ha permesso di rafforzare il nuovo ruolo di OI del POR FESR continuando a presidiare comunque il ruolo di assistenza tecnica nei confronti di Regione Toscana per l'attuazione di politiche di sviluppo territoriale.

Nel corso dello stesso, raccogliendo le direttive ed indirizzi impartite dalla Regione Toscana, la Società ha infatti:

- ✓ focalizzato gli sforzi nell'obiettivo di strutturarsi in modo adeguato a garantire l'avvio e la piena operatività di nuovi servizi (in particolare il ruolo di OI);
- ✓ razionalizzato ed efficientato la macchina operativa in coerenza con l'evoluzione del suo business.

L'attività svolta da Sviluppo Toscana

Core-business di Sviluppo Toscana sono tutte le attività di assistenza tecnica, perlopiù volte ad organizzare e gestire tutte le fasi di finanziamento di alcuni bandi regionali: dai PIU (Progetti Integrati Urbani) ai Poli di innovazione, dai progetti di ricerca ai controlli ex post, dall'erogazione di contributi a favore delle imprese che assumono lavoratori fino al sostegno nei confronti delle imprese e famiglie che hanno subito danni dalle alluvioni. Di grande importanza la valutazione di progetti di ricerca e sviluppo, dei progetti legati all'internazionalizzazione e la gestione del Segretariato Congiunto del PO Marittimo Italia Francia 2014-2020.

Tra il 2015 e il 2017 ST – nell'ambito di bandi a titolarità regionale - ha gestito un totale di circa 450 milioni di euro di spesa ammissibile, con un corrispondente contributo di circa 150 milioni di euro, riferiti a circa 2.500 progetti.

Le erogazioni effettuate sono pari a circa 65 milioni di euro.

Il percorso evolutivo di ST

La L.R. 19/2018 di modifica della 28/2008 della Regione Toscana introduce nella legge istitutiva della Società Sviluppo Toscana Spa (L.R. 28/2008) alcune disposizioni per la razionalizzazione del funzionamento societario e per la semplificazione del suo rapporto con la Regione ed amplia le funzioni elencate nell'oggetto sociale prevedendo anche la possibilità di gestione:

- a) di strumenti finanziari;
- b) di azioni di trasferimento tecnologico e di valorizzazione della ricerca pubblica;
- c) di azioni di internazionalizzazione;
- d) dell'informatizzazione e manutenzione evolutiva del sistema di gestione e controllo del POR FESR 2014-2020;
- e) dell'informatizzazione e manutenzione evolutiva dei sistemi informativi inerenti gli Aiuti di Stato.

Inoltre, con due diverse mozioni consiliari è stato richiesto alla Giunta Regionale di attivarsi per incrementare la dotazione organica e strumentale della società Sviluppo Toscana, anche in considerazione delle rilevanti funzioni assunte quale organismo intermedio del programma POR FESR 2014-2020

Con DGR n.356 del 03 aprile 2018 è stato stabilito che:

- per le nuove funzioni assegnate con la L.R. 19/2018 di modifica della 28/2008, Sviluppo Toscana avrà la necessità di ampliare il numero dei dipendenti, previa analisi dei profili professionali e competenze necessarie, anche in rapporto con i nuovi specifici ambiti operativi in materia di gestione di strumenti finanziari;
- Sviluppo Toscana elabori **un piano industriale** con proiezione triennale per attuare una strategia assunzionale espansiva in valore assoluto e che evidenzii i fabbisogni professionali ed economico-finanziari necessari per far fronte al complesso delle attività attuali e attese

Il percorso evolutivo di ST

Sulla base di quanto previsto dalle modifiche introdotte dalla L.R. 19/2018 di modifica della 28/2008, l'oggetto sociale aggiornato di ST diviene il seguente (in grassetto le nuove funzioni):

- a) progettazione e attuazione dei programmi e progetti comunitari di interesse regionale;
- b) consulenza e assistenza per la programmazione in materia di incentivi alle imprese, monitoraggio valutazione;
- c) gestione e controllo di fondi e istruttoria per la concessione di finanziamenti, incentivi, agevolazioni, contributi, **strumenti di carattere finanziario** ed ogni altro tipo di beneficio regionale, nazionale e comunitario alle imprese e agli enti pubblici;
- d) funzioni di organismo intermedio responsabile delle attività di gestione, controllo e pagamento del programma operativo regionale (POR) del fondo europeo di sviluppo regionale (FESR) per il periodo 2014 – 2020, di cui al regolamento (UE) n. 1303/2013 del Parlamento europeo e del Consiglio del 17 dicembre 2013 recante disposizioni comuni sul Fondo europeo di sviluppo regionale, sul Fondo sociale europeo, sul Fondo di coesione, sul Fondo europeo agricolo per lo sviluppo rurale e sul Fondo europeo per gli affari marittimi e la pesca e disposizioni generali sul Fondo europeo di sviluppo regionale, sul Fondo sociale europeo, sul Fondo di coesione e sul Fondo europeo per gli affari marittimi e la pesca, e che abroga il regolamento (CE) n. 1083/2006 del Consiglio;

Il percorso evolutivo di ST

- e) collaborazione alla progettazione e attuazione delle politiche di intervento in materia di ricerca, innovazione e sostegno alla competitività del sistema imprenditoriale toscano, ivi comprese azioni di trasferimento tecnologico e di valorizzazione dei risultati della ricerca pubblica;
- f) supporto a progetti di investimento e di sviluppo territoriale, ivi comprese azioni di internazionalizzazione;
- g) sostegno tecnico-operativo ad iniziative ed attività rivolte alla realizzazione di obiettivi di sviluppo economico e sociale delle comunità locali regionali, nel quadro di programmi di committenza pubblica regionale;
- h) informatizzazione e manutenzione evolutiva del sistema di gestione e controllo del POR FESR 2014 – 2020;
- i) **informatizzazione e manutenzione evolutiva dei protocolli di colloquio tra i Sistemi Informativi regionali per la gestione degli aiuti di stato e il Sistema del Registro Nazionale Aiuti di cui all'articolo 52, comma 1 della legge 24 dicembre 2012, n. 234** (Norme generali sulla partecipazione dell'Italia alla formazione e all'attuazione della normativa e delle politiche dell'Unione europea)

Quindi, sulla base di quanto previsto dalla L.R. 19/2018 di modifica della 28/2008, ST svolgerà delle attività in continuità con quanto fatto finora; potrà assumere, inoltre, il ruolo di organismo finanziario per la gestione di alcuni strumenti di ingegneria finanziaria previsti dal POR FESR 2014/2020 della Regione Toscana. (attualmente gestiti dall'RTI Toscana Muove; potrà fornire assistenza tecnica alle aziende toscane per sostenere i loro processi di internazionalizzazione; potrà supportare la RT nelle politiche di intervento per la ricerca e il trasferimento tecnologico.

Il Piano Industriale 2018-2020, pertanto, in continuità con il percorso intrapreso, mira a consolidare e sviluppare il ruolo che è stato assegnato a ST con particolare riferimento alle nuove funzioni attribuite con la modifica normativa.

Negli indicatori macroeconomici di tendenza, pur in una congiuntura che mostra segnali positivi, permane una marcata volatilità del contesto esterno alla Regione (nazionale e comunitario), che si combina con un restringimento progressivo delle risorse interne e una domanda interna ancora debole rispetto ai volumi pre-crisi; entrambi questi dati rappresentano coordinate non evitabili, almeno nel medio periodo. In Toscana si aggiunge una accentuata disparità territoriale delle performances socio-economiche, per ragioni di lungo periodo che attengono al modello di sviluppo e che non interessa qui richiamare. Di fronte a tali vincoli appare necessario non ripiegare, bensì palesare una chiara strategia selettiva volta ad una crescita intelligente e ordinata. L'idea-guida è concentrare e liberare risorse perchè i processi di crescita determinino uno sviluppo qualitativo - vale a dire socialmente efficiente in termini di buona occupazione e mobilità sociale, ambientalmente sostenibile e temporalmente duraturo.

La rottura probabilmente irreversibile di paradigmi novecenteschi che avevano tratteggiato l'identità della regione (con particolare riferimento al comparto manifatturiero), la contrazione degli investimenti e il prezzo pagato nell'occupazione giovanile e femminile hanno colpito le fondamenta essenziali su cui è invece ineludibile costruire la prospettiva. È intorno alla qualificazione e ricostruzione di quei pilastri che appare necessario concentrare ogni sforzo, consolidando le eccellenze competitive e creando opportunità nuove laddove si registrino debolezze, difficoltà, giustificate ambizioni.

Non possono esonerarci da questa sfida alta le performances ragguardevoli mostrate nel decennio trascorso dalle imprese più internazionalizzate e capaci di frequentare competitivamente i mercati internazionali; un'economia export-led non sorretta da una robusta domanda interna è più fragile ed esposta alle turbolenze globali. Per determinare una stagione nuova dello sviluppo regionale occorre individuare e creare le condizioni per una competitività strutturale della nostra base produttiva e selezionare, qualificare gli strumenti di supporto alle imprese e ai territori. Di questa strategia di modernizzazione selettiva della Toscana è parte essenziale il ruolo della formazione professionale dei giovani e dei lavoratori come politica attiva di avviamento e di riorientamento al lavoro, così come la consapevolezza diffusa della necessità di una costruzione collettiva dell'innovazione possibile, e dunque, di un coinvolgimento attivo dei corpi organizzati e competenti della società.

Occorre allora pensare a **nuovo modo di promuovere sviluppo** che, con specifico riferimento a ST, richiede **una forma diversa dalla sola gestione amministrativa di processi allocativi delle risorse**: l'azione pubblica di coordinamento delle azioni e delle funzioni di supporto ai processi di trasformazione in atto è ancora più pressante e necessaria di prima.

E' compito dell'azione pubblica favorire le economie esterne, in termini di competenze, di risorse, di riduzione dei costi di transazione, di tempi di realizzazione investimenti, di accompagnamento e sostegno, con particolare attenzione a quei territori più deboli (aree di crisi) e periferici (aree interne).

Una forma diversa di supporto all'azione regionale che richiede a ST la gestione di strumenti di intervento fondamentali:

- le risorse a sostegno (risorse finanziarie sotto forma di contributi per il sistema produttivo);
- le azioni di sistema (attrazione investimenti, internazionalizzazione, trasferimento tecnologico);
- le professionalità specializzate per supportare i territori e le imprese nei processi di accompagnamento all'accrescimento competitivo.

Gli ambiti specifici di intervento

La RT ha indicato gli **ambiti di intervento** dell'attività di ST:

- **sostegno ad investimenti in R&S (per le GI e per le PMI); aiuti per la c.d. microinnovazione a favore delle imprese di minore dimensione, per accompagnare percorsi di qualificazione dei processi e/o di prodotto:** con il sostegno alla creazione e allo sviluppo di progetti imprenditoriali innovativi e con strumenti volti alla valorizzazione dei risultati dell'attività di ricerca e innovazione per favorire la focalizzazione e la specializzazione su filiere ad alto potenziale di crescita e il raggiungimento di una dimensione di scala sufficiente a garantire la competitività e l'accesso ai mercati dei capitali;
- **consolidamento e attrazione di nuove imprese con alto potenziale di crescita:** favorire processi di reindustrializzazione e riconversione nelle aree di crisi ma anche per promuovere significativi investimenti qualificati localizzati e per innestare ricadute sulle filiere produttive e territoriali attraverso i “protocolli di insediamento” e potenziando anche l'azione dei poli scientifici e tecnologici e degli incubatori;
- **sostegno ad investimenti produttivi a sostegno di piccole e medie imprese:** orientando gli aiuti verso procedimenti automatici, a sportello, ma aventi precisi obiettivi e definizione puntuale degli output non limitandosi all'assegnazione per bandi, efficientando il sistema di gestione istruttoria e procedurale degli interventi;
- **sostegno ai processi di internazionalizzazione dei settori produttivi.**

Gli indirizzi operativi dell'esercizio 2018, come si evince dal Piano di Attività 2018 approvato con DGR n.110 del 5 febbraio 2018, sono finalizzati sostanzialmente nell'attuazione delle attività e dei compiti di interesse generale affidati dal socio unico ai fini dell'attuazione delle attività delegate nella qualità di Organismo Intermedio 2014-2020, nonché di altre attività di supporto tecnico-operativo all'attuazione delle politiche di sviluppo della Regione Toscana.

Gli ambiti specifici di intervento

Il presente Piano, pertanto, coerentemente alla visione strategica regionale, prevede due principali ambiti di intervento per ciascuno dei quali vengono declinate le **linee di azione prioritarie**:

A. PRESIDIO E SVILUPPO DEL *COR BUSINESS*

- A1) Gestione Fondi pubblici
- A2) Supporto a progetti di investimento e di sviluppo territoriale

B. MONITORAGGIO CONTINUO DELLA COERENZA DELLA STRUTTURA OPERATIVA RISPETTO ALL'EVOLUZIONE DELL'ATTIVITA' SOCIETARIA, IN TERMINI DI:

- B1) Modello organizzativo,
- B2) Processi aziendali,
- B3) Risorse umane e strumentali

Più nel dettaglio:

A. PRESIDIO E SVILUPPO DEL *COR BUSINESS*

A 1): Gestione Fondi pubblici

La maggior parte dei fondi pubblici gestiti da ST sono di origine comunitaria, derivando soprattutto dalla programmazione POR FESR 2014-2020.

L'attività di gestione delle agevolazioni, svolta da ST con ruoli di Assistenza Tecnica e/o di Organismo Intermedio, a valere su fondi strutturali europei, su fondi regionali e su fondi nazionali nel triennio 2018-2020, deve concentrarsi in particolare:

- Su misure previste dal POR FESR 2014/2020, della tipologia di gestione contributi a fondo perduto - con il ruolo di Organismo Intermedio;
- Su una specifica misura del POR FSE, con ruolo di Organismo Intermedio;
- Sul ruolo di «segretariato tecnico» del PO MARITTIMO ITALIA/FRANCIA;
- Su specifici Bandi finanziati con risorse regionali;
- Su specifici Bandi finanziati con risorse statali: (EX FAS; Fondi Calamità Naturali);

Le linee di evoluzione delineate comporteranno rafforzamenti progressivi di organico nelle aree maggiormente interessate dall'operatività: in particolare le attività di gestione relative al ruolo di RdCP del POR FESR per gli elevati volumi operativi, la significativa dimensione finanziaria dell'attività di controllo di primo livello del POR FESR e il raggiungimento dei target previsti dagli strumenti di programmazione.

Gli ambiti specifici di intervento

A2): Supporto a progetti di investimento e di sviluppo territoriale: ivi comprese azioni di internazionalizzazione e la gestione dell'ex Creaf:

Grazie all'esperienza maturata da ST in diversi ambiti rilevanti per l'economia regionale e in seguito alle modifiche statutarie apportate all'oggetto societario, ST incrementerà le attività di assistenza tecnica su progetti specifici a favore della Regione Toscana:

- **azioni di internazionalizzazione del sistema produttivo regionale e di attrazioni di investimenti** con la finalità di promuovere: la creazione di occasioni di incontro tra imprenditori e la creazione di modelli di attività per le MPMI, che favoriscano l'internazionalizzazione passiva delle imprese stesse; perseguire **attività di confronto e di incontro (matchmaking) tra imprenditori (aziende toscane e aziende estere) al fine di sviluppare una progettualità comune in campo industriale**, attività che riveste importanza strategica in quanto favorisce nel contempo il radicamento delle multinazionali presenti e la crescita, non solo in termini economici, dei sistemi locali di impresa, nonché potenziali nuovi investimenti;
- **configurare e gestire l'ex Creaf – «Nuovo Centro» - come uno “spazio attivo” che abbia come mission quella di favorire l'insediamento di centri ricerca, laboratori, imprese innovative, di strutture di coworking per giovani imprenditori e professionisti e unità di servizio per imprese e per finalità pubblica.**

Anche in questo caso **le linee di evoluzione delineate comporteranno rafforzamenti progressivi di organico nelle aree maggiormente interessate dall'operatività.**

Il modello di gestione ed organizzativo del «Nuovo Centro» dovrà essere rigorosamente basato sulla specifica attenzione ai vincoli di sostenibilità economico-finanziaria di bilancio e si ipotizza almeno per la fase di start up di fare del «Nuovo Centro» un'unità organizzativa con autonomia gestionale e distinta all'interno dell'organigramma di Sviluppo Toscana.

Il puntuale presidio organizzativo (in termini di risorse dedicate e di profili professionali), i relativi impatti in termini di eventuali costi operativi ed investimenti in relazione allo sviluppo dell'attività potranno essere specificamente definiti in parallelo all'effettivo start up delle nuove linee di business.

E' però opportuno segnalare che, anche sulla base dell'esperienza maturata da ST in iniziative simili, le linee di azione delineate dal presente Piano in termini di modello organizzativo, processi e complessivo dimensionamento dell'organico aziendale, incorporano l'effort necessario all'avvio e al successivo sviluppo dell'operatività delle nuove linee di business.

B. MONITORAGGIO CONTINUO DELLA COERENZA DELLA STRUTTURA OPERATIVA RISPETTO ALL'EVOLUZIONE DELL'ATTIVITA' SOCIETARIA, IN TERMINI DI:

B1): Modello organizzativo:

Con riferimento alla struttura operativa, ST ha già avviato da tempo un'attività di ottimizzazione della gestione. I risultati delle scelte effettuate confermano la strategia perseguita in particolare dal lato del governo dei costi.

L'azione organizzativa che si intende continuare e sviluppare ulteriormente, è caratterizzata dai seguenti principi fondamentali:

- Ridefinizione – **in aumento della dotazione organica** – in rapporto sia alla necessità di rafforzare l'organizzazione dedicata alla gestione del ruolo di OI del POR FESR, ai fini del raggiungimento dei target previsti dai documenti di programmazione, sia all'attuazione delle nuove funzioni stabilite con la L.R. 19/2018 di modifica della 28/2008;
- Flessibilità e velocità di adattamento della struttura organizzativa al mutare dell'insieme di servizi istituzionali che la Società è chiamata ad erogare;
- forte impulso all'informatizzazione dei processi istituzionali e di supporto;
- tendenziale esternalizzazione delle attività *non core*;
- sviluppo e valorizzazione del personale interno.

B2): Processi aziendali

ST è una società che eroga un insieme diversificato di servizi istituzionali, su mandato della Regione Toscana, a una pluralità di attori (imprese, Enti pubblici, privati cittadini). Le sfide principali che ST in questo quadro è chiamata ad affrontare sono:

- Necessità di adattarsi al panorama esterno in continua evoluzione;
- Necessità di consolidare l'organizzazione alla luce, in particolare, delle nuove funzioni da avviare e di quelle in corso di avvio;
- Necessità di migliorare progressivamente i parametri di costo, di tempo di esecuzione e di qualità dei servizi erogati;
- Necessità di consolidare il parco applicativo e l'infrastruttura tecnologica disponibile;
- Necessità di valorizzare il potenziale professionale interno, con un più spiccato orientamento verso attività di controllo e di *governance* ad alto valore aggiunto, automatizzando o esternalizzando le attività operative ripetitive e di più basso profilo;
- Miglioramento dell'efficienza dei servizi istituzionali di maggiore rilevanza ed impatto aziendale con particolare riferimento allo svolgimento del ruolo di OI del POR FESR. In particolare le iniziative progettuali di questa area di intervento trovano la loro ragione d'essere nella crescente strategicità del ruolo di OI e nella conseguente riorganizzazione che ST deve perseguire attraverso un incremento della dotazione organica..

In continuità con le attività già condotte, nel corso del prossimo triennio, al fine di consentire il monitoraggio dell'efficienza ed efficacia dei servizi istituzionali e di supporto, saranno progressivamente realizzati e messi a disposizione del management i seguenti metodi e strumenti:

- sistema di monitoraggio operativo dei processi istituzionali e di supporto, per fornire al management strumenti per il controllo dei parametri operativi dei processi di competenza (numero di pratiche pervenute, in lavorazione ed evase, tempi);
- procedura informatizzata di pianificazione e controllo operativo dei progetti di innovazione previsti e in corso, dei risultati attesi, delle scadenze e delle problematiche aperte.

B3) Risorse umane e strumentali: *monitoraggio dell'adeguatezza del modello organizzativo aziendale adottato e del dimensionamento in termini di risorse umane per il consolidamento e lo sviluppo delle attività già acquisite e per l'avvio delle iniziative in corso di affidamento; ciò tenendo conto in particolare del gravoso impatto derivante dalla piena operatività delle attività relative alla gestione del ruolo di OI del POR FESR.*

L'attuale modello organizzativo di ST ha preso forma grazie a successive evoluzioni, conseguenti al progressivo mutare delle attività *core* della Società.

Il principio ispiratore delle scelte organizzative sin qui poste in essere appare valido in un'ottica di medio-lungo periodo ed anche nel mutato contesto attuale.

L'ulteriore fase di sviluppo che ST intende intraprendere suggerisce di assecondare l'evoluzione delle funzioni assegnate con paralleli interventi organizzativi che permettano a ST di articolarsi efficacemente in funzione di nuove attività da avviare, con tre fondamentali finalità:

1. valorizzare il presidio delle attività in corso di avvio;
2. estrarre maggiori sinergie da attività che hanno elementi complementari;
3. ottimizzare l'efficienza produttiva, riallocando in maniera efficace risorse liberate da attività che non troveranno continuità nel prossimo triennio, nel rispetto del principio di separazione delle funzioni.

In termini dimensionali, la crescita delle funzioni della Società e la necessità di rafforzare il presidio del ruolo di OI del POR FESR, dovrà essere accompagnata da una **crescita parallela dell'organico, valutabile in un numero massimo di unità a tempo indeterminato pari a 30 nuove unità nel corso del prossimo triennio**, concentrata nelle attività di nuova istituzione e nei servizi di supporto che subiranno il maggiore impatto.

Continua

Gli ambiti specifici di intervento

Parte delle attuali unità di personale impegnato anche nella gestione del ruolo di OI, con l'avvio delle nuove funzioni, potranno essere assegnate a nuovi ruoli: queste unità verranno sostituite con altre che rientreranno nel piano di espansione della pianta organica.

Di conseguenza, il **personale da dedicare all'attuazione delle nuove funzioni e al rafforzamento organizzativo** dovrà avere, in particolare, un profilo professionale compatibile con la gestione di attività istruttoria e controllo di interventi pubblici connessi alla concessione di finanziamenti, incentivi, agevolazioni, contributi.

Considerata la particolarità delle attività relative alla gestione delle varie fasi degli interventi pubblici connessi alla concessione di finanziamenti, il personale da dedicare troverà allocazione nelle seguenti sub attività:

- **gestione delle procedure per la presentazione e l'istruttoria delle domande**
- **gestione delle attività di controllo e di erogazione di contributi/finanziamenti**
- **gestione delle attività di monitoraggio**
- **supporto legale, amministrativo ed informatico**

La tipologia degli interventi individuati richiede, infine, lo sviluppo parallelo delle professionalità già disponibili. Si prevede quindi la definizione e attuazione di un piano organico di formazione e di adeguamento del livello di inquadramento contrattuale che accompagnerà il personale ST durante il percorso di cambiamento e di trasformazione indotto dal presente Piano Industriale.

Linee di azione prioritarie: riepilogo

Linee di azione prioritarie 2018-2020	Focus
PRESIDIO E SVILUPPO DEL <i>CORE BUSINESS</i>	
Gestione Fondi pubblici	<ul style="list-style-type: none"> Fondi POR (FESR/FSE) programmazione 2014-2020 <ul style="list-style-type: none"> Fondi Regionali e Statali
Supporto a progetti di investimento e di sviluppo territoriale	<ul style="list-style-type: none"> Continuità rispetto al passato in relazione ai progetti in corso <ul style="list-style-type: none"> Avvio nuove progettualità
MONITORAGGIO CONTINUO DELLA COERENZA DELLA STRUTTURA OPERATIVA RISPETTO ALL'EVOLUZIONE DELL'ATTIVITA' SOCIETARIA	
Modello organizzativo	<ul style="list-style-type: none"> Ridefinizione, in aumento della dotazione organica Flessibilità e velocità di adattamento della struttura organizzativa <ul style="list-style-type: none"> forte impulso all'informatizzazione esternalizzazione delle attività non core; sviluppo e valorizzazione del personale interno
Processi aziendali	<p>Realizzati:</p> <ul style="list-style-type: none"> sistema di monitoraggio operativo dei processi istituzionali e di supporto; procedura informatizzata di pianificazione e controllo operativo
Risorse umane e strumentali	<ul style="list-style-type: none"> monitoraggio dell'adeguatezza del modello organizzativo aziendale adottato e del dimensionamento in termini di risorse umane per il consolidamento e lo sviluppo delle attività già acquisite e per l'avvio delle iniziative in corso di affidamento; ciò tenendo conto in particolare del gravoso impatto derivante dalla piena operatività delle attività relative alla gestione del ruolo di OI del POR FESR

Proiezioni economico-finanziarie 2018-2020

Schema di sintesi di conto economico (migliaia di euro) – Ipotesi che prende in considerazione gli stanziamenti previsti dalla modifica della LR 28/2008 assegnati a ST sotto forma di prestazione di servizi (quindi assoggettabili ad IVA)

CONTO ECONOMICO		Totale HP 2018		Totale HP 2019		Totale HP 2020	
			%		%		%
3.A	VALORE DELLA PRODUZIONE	5.284.662	100%	5.908.524	100%	5.867.846	100%
3.A.1	Ricavi delle vendite e delle prestazioni	5.231.279	99,0%	5.855.140	99,1%	5.814.462	99,1%
3.A.3	Variazione dei lavori in corso su ordinazione						
3.A.5	Altri ricavi e proventi	53.384	1,0%	53.384	0,9%	53.384	0,9%
3.B	COSTI DELLA PRODUZIONE	5.266.663	99,7%	5.889.580	99,7%	5.848.903	99,7%
3.B.6	Costi per materie prime, sussidiarie, di consumo di merci	10.700	0,2%	11.400	0,2%	11.400	0,2%
3.B.7	Costi per servizi	1.574.645	29,8%	1.392.711	23,6%	1.259.168	21,5%
3.B.8	Costi per godimento di beni di terzi	99.252	1,9%	97.730	1,7%	97.730	1,7%
3.B.9	Costi per il personale	3.340.256	63,2%	3.871.564	65,5%	3.877.119	66,1%
3.B.10	Ammortamenti e svalutazioni	121.810	2,3%	210.431	3,6%	297.741	5,1%
3.B.12	Accantonamenti per rischi						
3.B.14	Oneri diversi di gestione	120.000	2,3%	305.744	5,2%	305.744	5,2%
3.C	PROVENTI E ONERI FINANZIARI	2.000	0,0%	2.000	0,0%	2.000	0,0%
3.C.16	Altri proventi finanziari	2.000	0,0%	2.000	0,0%	2.000	0,0%
3.C.17	Interessi ed altri oneri finanziari						
3.E	PROVENTI E ONERI STRAORDINARI	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
3.E.20	Proventi straordinari						
3.E.21	Oneri straordinari						
3.F	Risultato prima delle imposte	20.000	0,4%	20.944	0,4%	20.943	0,4%
3.F.22	Imposte sul reddito dell'esercizio, correnti, differite e anticipate	20.000		20.943		20.943	
3.G							
3.G.23	Utile (perdite) dell'esercizio	-0	-0	0	0	0	0

Proiezioni economico-finanziarie 2018-2020

Evoluzione grandezze economiche: condizioni per l'equilibrio economico

L'evoluzione del Piano di Conto Economico evidenzia il perseguimento di obiettivi di efficienza nella gestione con il raggiungimento del pareggio tra costi e ricavi, anche a seguito dell'affidamento di nuove attività da gestire.

Nel Piano è stato ipotizzato un pareggio nel triennio 2018-2020 tenendo in considerazione:

- A. Lo stanziamento previsto per il PA 2018, distinto in «attività istituzionali ricorrenti» e «attività istituzionali non ricorrenti» (come classificate dalla modifica alla L.R. 28/2008) per la quota ragionevolmente «lavorabile» nei vari anni;
- B. Lo stanziamento, ex novo, previsto dalla modifica alla LR 28/2008 a copertura delle nuove assunzioni collegate al rafforzamento dell'attività attuale di ST e delle nuove funzioni assegnate.

Il pareggio dei bilanci degli anni 2019 e 2020 è stato ipotizzato considerando dei ricavi da conseguire con risorse regionali da reperire nel bilancio pluriennale regionale 2019/2021, pari Euro 300.000,00 per l'anno 2019 e in Euro 950.000,00 per l'anno 2020.

Proiezioni economico-finanziarie 2018-2020

Valore della produzione

Il valore della produzione totale stimato nel periodo di Piano riflettono sostanzialmente l'evoluzione del business di ST' con un target a fine periodo di **€ 17,61 mln** circa.

Costi della produzione

Il costi della produzione nell'arco di Piano risultano impattati prevalentemente da: (i) dalla crescita dell'organico in coerenza con l'ampliamento delle attività gestite da parte della Società e (ii) dalla crescita dei costi di gestione correlati sempre alle nuove funzioni.

Il totale dei costi della produzione risulta in aumento dal 2018 al 2020 **17,00 mln** di euro, principalmente per il sostenimento dei costi a supporto del consolidamento delle linee di business attuali e allo start-up di nuove iniziative attraverso l'assunzione di nuovo personale.

In maggior dettaglio:

- Costi per servizi: **4,2 mln di euro**: l'andamento dei costi per servizi nel triennio è il seguente:

CONTO ECONOMICO		Totale HP 2018		Totale HP 2019		Totale HP 2020	
			%		%		%
3.B	COSTI DELLA PRODUZIONE	5.266.663	99,7%	5.889.580	99,7%	5.848.903	99,7%
3.B.7	Costi per servizi	1.574.645	29,8%	1.392.711	23,6%	1.259.168	21,5%

Si evidenzia un andamento in riduzione dei costi per servizi nel 2019 sul 2018, dovuto in parte al venir meno di alcuni contratti di prestazioni professionali collegati prevalentemente alle attività di valutazione di progetti di ricerca, che richiedono l'attivazione di esperti esterni di alto profilo; in parte alla «sostituzione» di alcuni contratti di fornitura servizi - a supporto dell'organizzazione interna aziendale dedicata alla gestione del ruolo di OI, in particolare del POR FESR - con l'attivazione di nuovi contratti a tempo indeterminato.

Proiezioni economico-finanziarie 2018-2020

Costi per il personale: 11,08 mln di euro nel triennio

L'andamento in aumento del costo del personale, riflette per **l'anno 2018** un incremento atteso (+ **27% rispetto al 2017**) per l'assunzione di **n. 18 risorse** dedicate ai nuovi servizi e al rafforzamento del presidio relativo al ruolo di OI .

Negli anni successivi di Piano sono previste ulteriori assunzioni per la stabilizzazione dei volumi di attività connesse all'entrata a regime dei nuovi servizi lanciati:

- **Anno 2019: 15%** rispetto ai valori del 2018, per l'assunzione di **n. 5 risorse**;
- **Anno 2020: 0%** rispetto ai valori del 2019, per effetto dell'assunzione delle restanti n. 7 risorse (a completamente del numero massimo di 30 nuove unità) e della cessazione dei contratti a tempo determinato. Di questi, degli attuali n. 22, nel 2020 si passerebbe a n. 5 collegati essenzialmente alla gestione del PO MARITTIMO che richiede delle figura con skills particolari che non si trovano nell'organico a tempo indeterminato.

Nel triennio 2018-2020, l'attuale costo del personale relativo ai contratti a tempo determinato, progressivamente si ridurrà per effetto dell'esaurimento della durata massima degli stessi.

Proiezioni economico-finanziarie 2018-2020

Costi per il personale:

Di seguito una tabella riepilogativa dell'andamento del costo del personale nel triennio, con la distinzione del costo relativo ai contratti a tempo indeterminato (TI) da quelli a tempo determinato (TD) :

	TI	TD	TOT.	% su costi prod	TI	TD	TOT.	% su costi prod	TI	TD	TOT.	% su costi prod
	2018				2019				2020			
MLN €	2,95	0,95	3,9	62,2%	3,52	0,68	4,2	70,5%	3,58	0,29	3,9	66,1%
N.	53	22	75		58	17	75			65	10	75
	+ 18				+ 5				+7			

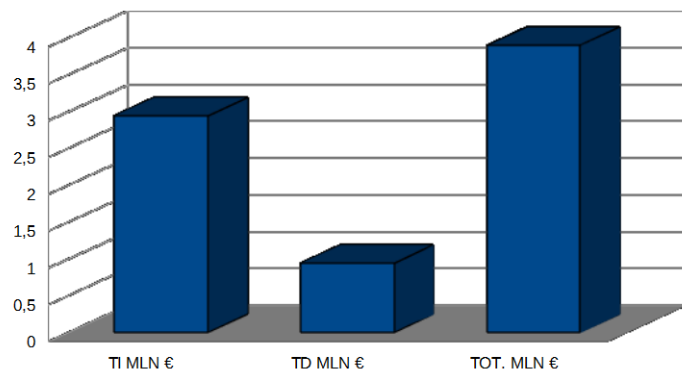
Si evidenzia che il **costo del personale totale (tempo determinato + tempo indeterminato)** aumenta passando da 3,3 mln a 3,9 mln nel 2020 per effetto delle nuove assunzioni (+18 nel 2018, + 5 nel 2019, +7 nel 2020).

Il **costo del personale a tempo determinato** si riduce progressivamente passando da 0,95 mln del 2018 a 0,29 mln nel 2020.

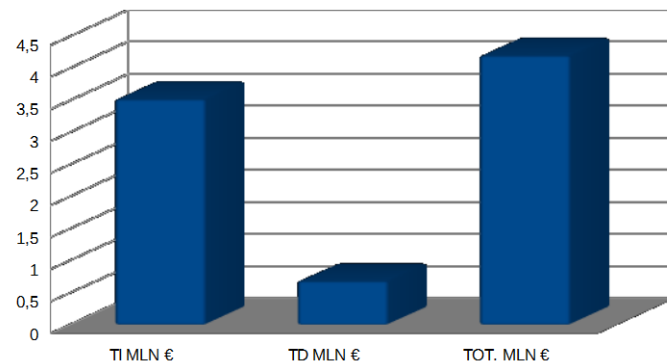
Proiezioni economico-finanziarie 2018-2020

Andamento Costi per il personale distinti tra Tempi Indeterminati: (TI) e Tempi Determinati: (TD)

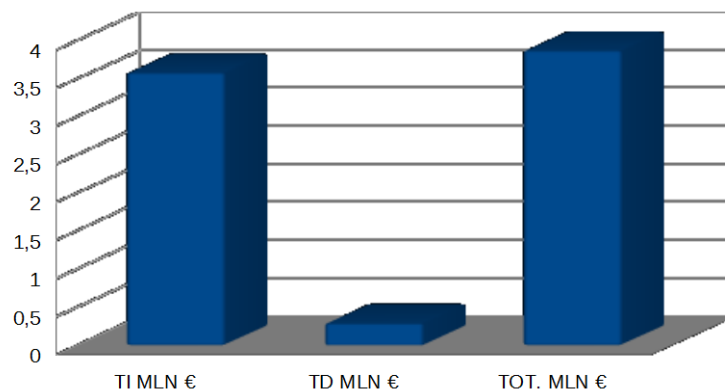
Anno 2018



Anno 2019

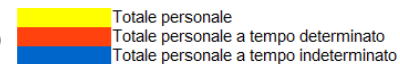


Anno 2020

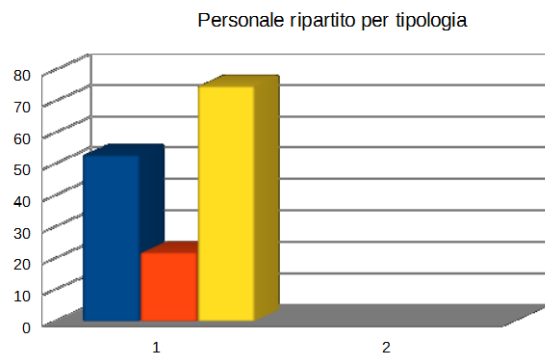


Proiezioni economico-finanziarie 2018-2020

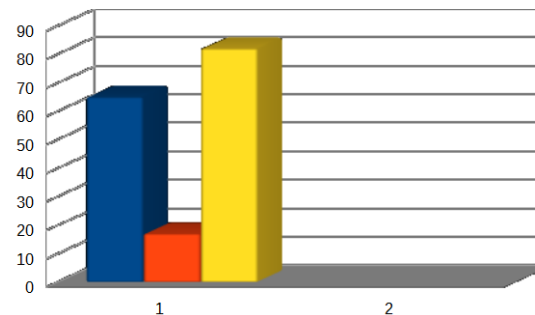
Andamento numero dipendenti distinti tra Tempi Indeterminati (TI) e Tempi Determinati (TD)



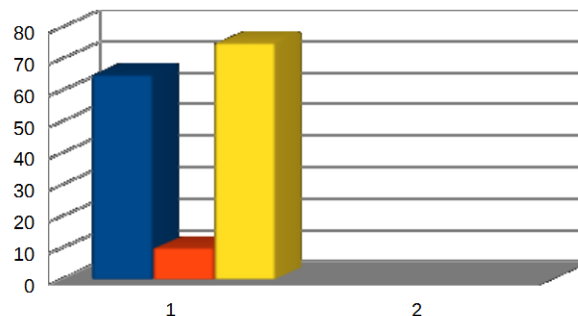
Anno 2018



Anno 2019



Anno 2020



Proiezioni economico-finanziarie 2018-2020

- **Ammortamenti: nel triennio saranno pari a 629.000 euro**
- **Oneri diversi di gestione: nel triennio saranno pari a circa 731.000 euro.**

Le previsioni 2018-2020 incorporano gli ammortamenti e i maggiori oneri fiscali connessi all'operazione di acquisizione, attraverso la procedura di concordato fallimentare, degli immobili relativi all'ex CREAF.

Per quanto riguarda in particolare il calcolo dell'imposta IRAP relativa al periodo 2018-2020, si segnala che è stato sviluppato sulla base della normativa in essere alla data di predisposizione del presente Piano.

Proiezioni economico-finanziarie 2018-2020

Le previsioni 2018-2020 incorporano anche le elaborazioni economiche finanziarie relative all'a gestione **dell'ex CREAF**.

Riportiamo di seguito alcune estrapolazioni relative al quadro economico finanziario elaborate all'interno di uno specifico studio di fattibilità con proiezione quinquennale che, nel presente PI triennale, è stato inserito limitatamente agli effetti prodotti per gli anni 2018, 2019 e 2020.

IL QUADRO ECONOMICO-FINANZIARIO DEL EX CREAF:

Ipotesi di impianto su cui è stato costruito il quadro economico e finanziario

Le elaborazioni realizzate partono da alcune premesse tecniche volte ad “isolare” ed estrapolare l'operazione di acquisizione e gestione dell'ex-CREAF dal resto delle attività in carico da Sviluppo Toscana. Lo scopo è quello di mettere in evidenza gli impatti economici e finanziari correlati all' “operazione ex-CREAF” avulsa dal resto dell'operatività di Sviluppo Toscana.

L'ipotesi presa a riferimento contempla infatti l'intervento della Regione Toscana per dotare la società in house delle risorse finanziarie necessarie all'acquisizione dalla procedura fallimentare del complesso immobiliare dell'ex-CREAF e per la realizzazione dei lavori di completamento per rendere i singoli lotti usufruibili dagli utenti.

Gli investimenti da realizzare

L'acquisizione dell'area dell'ex-CREAF costituisce la base dell'intero studio di fattibilità. L'ipotesi di acquisto indica un costo di 5.700.000,00 euro (l'IIVA del 22% sia in regime di Reverse Charge che di Split Payment non genera flussi finanziari). A quest'importo vanno poi aggiunte altre risorse per completare i lavori per rendere fruibile l'intero complesso immobiliare. Nelle tabelle seguenti vengono riportati gli sviluppi di calcolo derivanti dall'ipotesi di acquisizione prevista e dalla stima fatta dal perito nominato sui costi da sostenere per completare i lavori di ristrutturazione. Nella prima tabella vengono riportati i valori complessivi di costo dell'operazione ed in quella seguente la loro manifestazione finanziaria temporale di spesa.

Proiezioni economico-finanziarie 2018-2020

IL QUADRO ECONOMICO-FINANZIARIO DEL EX CREAM:

Gli investimenti da realizzare

Investimenti	ipotesi	costo	IVA		elaborazioni
Acquisizione ex-area CREAM					
Acquisto Immobili ex-CREAMtransaz.giud.fallimentare	6.954.000	5.700.000	1.254.000		
di cui a valore terreno				20%	1.140.000
di cui a valore edificato				80%	4.560.000
IVA					
totali	6.954.000	5.700.000	1.254.000		5.700.000
lavori di ristrutturazione da completare					
Costo Opere di Completamento Complesso A	1.293.662	1.164.507	129.154		
Costo Opere di Completamento Complesso A-anno1				70%	815.155
Costo Opere di Completamento Complesso A-anno2				30%	349.352
IVA					
totali	1.293.662	1.164.507	129.154		1.164.507
interventi di manutenzione straordinaria per consentire la locazione dei lotti					
costo opere manutenzioni e ripristini Complesso A	822.449	747.681	74.768		
costo opere manutenzioni e ripristini Complesso A-anno1				70%	523.377
costo opere manutenzioni e ripristini Complesso A-anno2				30%	224.304
IVA					
costo opere manutenzioni e ripristini Complesso B	153.840	139.855	13.985		139.855
IVA					
totali	976.289	887.535	88.754		887.535
TOTALI INVESTIMENTI	9.223.951	7.752.043	1.471.908		

Proiezioni economico-finanziarie 2018-2020

IL QUADRO ECONOMICO-FINANZIARIO DEL EX CREAM:

Gli investimenti da realizzare

Investimenti	totali	2018	2019	2020	2021	2022
		1 (6 mesi)	2	3	4	5
Acquisizione ex-area CREAM manifestazione finanziaria						
Acquisto Immobili ex-CREAMtransaz.giud.fallimentare		5.700.000				
di cui a valore terreno						
di cui a valore edificato						
IVA						
totali	5.700.000	5.700.000	-	-	-	-
lavori di ristrutturazione da completare						
Costo Opere di Completamento Complesso A		815.155	349.352			
Costo Opere di Completamento Complesso A-anno1						
Costo Opere di Completamento Complesso A-anno2						
IVA						
totali	1.164.507	815.155	349.352	-	-	-
interventi di manutenzione straordinaria per consentire la locazione dei lotti						
costo opere manutenzioni e ripristini Complesso A		523.377	224.304			
costo opere manutenzioni e ripristini Complesso A-anno1						
costo opere manutenzioni e ripristini Complesso A-anno2						
IVA		-				
costo opere manutenzioni e ripristini Complesso B		139.855				
IVA						
totali	887.535	663.231	224.304	-	-	-
TOTALI INVESTIMENTI	7.752.043	7.178.386	573.656	-	-	

Proiezioni economico-finanziarie 2018-2020

IL QUADRO ECONOMICO-FINANZIARIO DEL EX CREAF:

Ipotesi dei fatturati nei primi 5 anni

Sulla base delle ipotesi di mercato dei prezzi di locazione degli spazi del Nuovo Centro e la stima di riempimento nei primi 5 anni di gestione (di cui il primo è stimato con 6 mesi di operatività o meglio di "proprietà") si arriva ad avere i seguenti ricavi:

	2018	2019	2020	2021	2022
	1	2	3	4	5
Ricavi lordi da affitto lotti	0	218.561	273.604	301.517	316.347
totali	0	218.561	273.604	301.517	316.347

A queste voci di ricavo vanno poi aggiunte quelle derivanti dall'attività di facility management che consistono nel riaddebitare la parte di competenza dei costi di gestione (consumi e servizi) e condominiali a cui si aggiunge una percentuale del 2,5% del canone per la gestione di queste attività. Le ipotesi formulate portano a stimare i seguenti importi di ricavo sotto la voce Servizi di facility management:

anni	2018	2019	2020	2021	2022
spese riaddebitate su base millesimale					
costi condominiali riaddebitati	0	106.155	143.622	162.450	171.961
spese di gestione 2,50%					
gestione condominiale % su canone	0	5.464	6.840	7.538	7.909
ipotesi fatturati anno da servizi di temporary management					
anni	2018	2019	2020	2021	2022
Riaddebito spese comuni		111.619	150.462	169.988	179.869

Proiezioni economico-finanziarie 2018-2020

IL QUADRO ECONOMICO-FINANZIARIO DEL EX CREAF:

Ipotesi dei fatturati nei primi 5 anni

I ricavi complessivi che si stimano vengono riportati nella tabella seguente:

Conto economico			1	2	3	4	5
macro-voci	totali	%	2018	2019	2020	2021	2022
Ricavi							
Ricavi lordi da affitto lotti	1.110.029	65,65%	0	218.561	273.604	301.517	316.347
Riaddebito spese comuni	580.796	34,35%	0	104.006	142.735	162.146	171.909
Ricavi servizi gestione				87.000	118.000	89.000	74.000
Totale Ricavi	1.690.825	100%	0	409.568	534.339	552.663	562.256

Proiezioni economico-finanziarie 2018-2020

IL QUADRO ECONOMICO-FINANZIARIO DEL EX CREAF:

La struttura dei costi di gestione nei primi 5 anni

La costruzione della struttura dei costi di gestione è stata impostata partendo dalle stime di costo dei consumi energetici elaborate dal perito e riportati nella sua relazione a cui sono stati aggiunti gli altri costi per il funzionamento del complesso immobiliare da acquistare da fornitori in modo da contenere il fabbisogno di risorse umane per contenere i costi fissi di struttura.

L'Accordo di Programma in corso di definizione prevede che il Comune di Prato prenderà in locazione l'intero lotto B e autonomamente si farà carico di tutti i costi di gestione e delle utenze. Su queste basi la struttura dei costi riportata di seguito fa riferimento solo a quelli che ricadono e si riferiscono al lotto A.

Nella tabella seguente vengono riportate le stime dei costi di gestione delle principali voci da considerare ed a seguire quelle che verranno rigirate sui locatari.

Costi							
Costi di gestione							
pulizie e guardiania	0	0,00%	0	0	0	0	0
utenze	456.708	82,58%	0	74.565	111.847	130.488	139.809
manutenzioni ordinarie e gestione	67.630	12,23%	0	16.908	16.908	16.908	16.908
assicurazioni	28.707	5,19%	0	7.070	7.141	7.212	7.284
consulenze e acquisto servizi	0	0,00%	0	0	0	0	0
Totale Costi di gestione	553.045	100%	0	98.542	135.895	154.608	164.000
Costi personale							
personale	154.000	90,28%	0	38.500	38.500	38.500	38.500
imposte personale	3.773	2,21%	0	943	943	943	943
viaggi e trasferte	12.800	7,50%	0	3.200	3.200	3.200	3.200
Totale Costi personale	170.573	100%	0	42.643	42.643	42.643	42.643
Totale Costi	723.618		0	141.185	178.538	197.251	206.644

Proiezioni economico-finanziarie 2018-2020

IL QUADRO ECONOMICO-FINANZIARIO DEL EX CREAF:

La struttura dei costi di gestione nei primi 5 anni

L'impianto organizzativo adottato fa riferimento ad un fabbisogno minimo di risorse in considerazione del fatto che i servizi da erogare verranno esternalizzati con contratti di fornitura in modo da contenere il più possibile costi di struttura.

La stima di fabbisogno iniziale di risorse umane è:

- di un responsabile del Centro che deve farsi carico, oltre che della gestione della struttura e dei rapporti con i fornitori, della promozione del Centro e per la locazione dei lotti, delle relazioni con i referenti locali pubblici e privati e ricercare collaborazioni con i Centri di ricerca toscani per far attivare servizi alle imprese del territorio; dovrà nei limiti possibili promuovere l'animazione di eventi ed attività all'interno delle strutture del Centro stesso;
- il corrispondente del carico di lavoro di una risorsa amministrativa; una soluzione da adottare sarebbe quella che l'attuale servizio amministrativo di Sviluppo Toscana si prendesse l'incarico di seguire tutta la parte amministrativa, contabile e fiscale del Nuovo Centro; in questo modo il servizio amministrativo fornirebbe con le proprie risorse interne il supporto completo e addebitare contabilmente il costo annuale di una risorsa al centro di costo del Nuovo Centro.

La stima dei fabbisogni e dei costi viene riportata nella tabella seguente:

Risorse umane	impegno anno	costo anno aziendale	imputazione	incrementi annuali medi	2018	2019	2020	2021	2022
personale			38.500		-	38.500	38.500	38.500	38.500
- responsabile	1,00	35.000	35.000		0	35.000	35.000	35.000	35.000
- amministrativo	0,10	35.000	3.500		0	3.500	3.500	3.500	3.500
viaggi e trasferte			3.200		-	3.200	3.200	3.200	3.200

Proiezioni economico-finanziarie 2018-2020

IL QUADRO ECONOMICO-FINANZIARIO DEL EX CREAF:

I tributi locali

Le caratteristiche dell'investimento di realizzazione del Nuovo Centro a sostegno dello sviluppo economico del territorio ed il coinvolgimento diretto della Regione e delle istituzioni locali su questo progetto richiamano tutti questi soggetti a dare il proprio contributo.

L'Accordo di Programma che vede tra i sottoscrittori Regione Toscana, Provincia di Prato e Comune di Prato richiama su questi soggetti specifici impegni (Art. 3 e 4). In richiamo agli impegni assunti dal Comune di Prato, nel presente studio, non essendoci al momento ipotesi di riferimento definite, si è ritenuto opportuno non tener conto di questi possibili benefici fiscali IMU/TARI. Qualora si arrivasse a definire questi benefici fiscali questi verrebbero trasferiti a riduzione dei costi di gestione sulle locazioni a vantaggio dei locatari.

Proiezioni economico-finanziarie 2018-2020

IL QUADRO ECONOMICO-FINANZIARIO DEL EX CREAF:

Il conto economico dei primi 5 anni

Sulla base delle ipotesi formulate viene riportato nella tabella seguente lo sviluppo dei conti economici dei primi 5 anni:

Conto economico			1	2	3	4	5
macro-voci	totali	%	2018	2019	2020	2021	2022
Ricavi							
Ricavi lordi da affitto lotti	1.110.029	65,65%	0	218.561	273.604	301.517	316.347
Riaddebito spese comuni	580.796	34,35%	0	104.006	142.735	162.146	171.909
Ricavi servizi gestione				87.000	118.000	89.000	74.000
Totale Ricavi	1.690.825	100%	0	409.568	534.339	552.663	562.256
Costi							
Costi di gestione							
pulizie e guardiania	0	0,00%	0	0	0	0	0
utenze	456.708	82,58%	0	74.565	111.847	130.488	139.809
manutenzioni ordinarie e gestione	67.630	12,23%	0	16.908	16.908	16.908	16.908
assicurazioni	28.707	5,19%	0	7.070	7.141	7.212	7.284
consulenze e acquisto servizi	0	0,00%	0	0	0	0	0
Totale Costi di gestione	553.045	100%	0	98.542	135.895	154.608	164.000
Costi personale							
personale	154.000	90,28%	0	38.500	38.500	38.500	38.500
imposte personale	3.773	2,21%	0	943	943	943	943
viaggi e trasferte	12.800	7,50%	0	3.200	3.200	3.200	3.200
Totale Costi personale	170.573	100%	0	42.643	42.643	42.643	42.643
Totale Costi	723.618		0	141.185	178.538	197.251	206.644
MOL - Margine Operativo Lordo	1.335.207	78,97%	0	268.382	355.800	355.412	355.613
Ammortamenti quote annuali			0	87.311	174.621	174.621	174.621
Totali ammortamenti	611.174	36,15%	0	87.311	174.621	174.621	174.621
MON	724.033	42,82%	0	181.072	181.179	180.791	180.992
saldi finanziari su c/c	0						
Oneri finanziari medio/lungo termine	0						
Saldo gestione finanziaria	0	0%	0	0	0	0	0
Risultato Lordo	724.033	42,82%	0	181.072	181.179	180.791	180.992
Tributi locali IMU	612.958		0	153.240	153.240	153.240	153.240
Tributi locali TARI	110.016		0	27.504	27.504	27.504	27.504
tributi locali	722.974		0	180.744	180.744	180.744	180.744
Risultato Netto Aziendale	1.059		0	328	436	47	248

Proiezioni economico-finanziarie 2018-2020

IL QUADRO ECONOMICO-FINANZIARIO DEL EX CREAF:

Le previsioni dei flussi finanziari dei primi 5 anni

Piano Finanziario		1	2	3	4	5
macro-voci	totali	2018	2019	2020	2021	2022
Saldi Iniziali		0	821.614	335.596	510.653	685.321
Fonti/Entrate						
<i>finanziamenti a fondo perduto da Regione Toscana</i>						
Acquisto Immobili ex-CREAF transaz.giud.fallimentare	5.700.000	5.700.000	0	0	0	0
Costo Opere di Completamento Complesso A	1.164.507	1.164.507	0	0	0	0
costo opere manutenzioni e ripristini Complesso A	747.681	747.681	0	0	0	0
costo opere manutenzioni e ripristini Complesso B	139.855	139.855	0	0	0	0
contributi integrativi	247.957	247.957				
totale finanziamenti	8.000.000	8.000.000	0	0	0	0
ricavi da attività						
Ricavi lordi da affitto lotti	1.110.029	0	218.561	273.604	301.517	316.347
Riaddebito spese comuni	580.796	0	104.006	142.735	162.146	171.909
Ricavi servizi gestione			87.000	118.000	89.000	74.000
totale ricavi da attività	1.690.825	0	409.568	534.339	552.663	562.256
Totale Entrate	9.690.825	8.000.000	1.231.181	869.934	1.063.315	1.247.577
Impieghi/Uscite						
investimenti						
Acquisizione ex-area CREAF	5.700.000	5.700.000	0	0	0	0
lavori di ristrutturazione da completare	1.164.507	815.155	349.352	0	0	0
interventi di manutenzione straordinaria per consentire la locazione dei lotti	887.535	663.231	224.304	0	0	0
totale investimenti	7.752.043	7.178.386	573.656	0	0	0
Costi di gestione						
pulizie e guardiania	0	0	0	0	0	0
utenze	456.708	0	74.565	111.847	130.488	139.809
manutenzioni ordinarie e gestione	67.630	0	16.908	16.908	16.908	16.908
assicurazioni	28.707	0	7.070	7.141	7.212	7.284
consulenze e acquisto servizi	0	0	0	0	0	0
Costi personale						
personale	154.000	0	38.500	38.500	38.500	38.500
imposte personale	3.773	0	943	943	943	943
viaggi e trasferte	12.800	0	3.200	3.200	3.200	3.200
totale costi operativi	723.618	0	141.185	178.538	197.251	206.644
Altre uscite						
imposte e tasse	0					
Tributi locali IMU	612.958	0	153.240	153.240	153.240	153.240
Tributi locali TARI	110.016	0	27.504	27.504	27.504	27.504
totale altre uscite	722.974	0	180.744	180.744	180.744	180.744
Totale Uscite	1.446.592	7.178.386	895.585	359.282	377.994	387.387
Saldi Finali	3.213.373	821.614	335.596	510.653	685.321	860.190

Proiezioni economico-finanziarie 2018-2020

IL QUADRO ECONOMICO-FINANZIARIO DEL EX CREAF:

Lo stato patrimoniale dei primi 5 anni

Stato patrimoniale	1	2	3	4	5
macro-voci	2018	2019	2020	2021	2022
ATTIVO					
Disponibilità liquide	821.614	335.596	510.653	0	0
Crediti verso clienti					
Crediti c.IVA		0	0	0	0
TOTALE ATTIVO A BREVE	821.614	335.596	510.653	0	0
attivo immobilizzato	7.178.386	7.664.732	7.490.111	7.315.490	7.140.869
Immobilizzazioni finanziarie					
TOTALE ATTIVO A LUNGO	7.178.386	7.664.732	7.490.111	7.315.490	7.140.869
TOTALE ATTIVO	8.000.000	8.000.328	8.000.764	7.315.490	7.140.869
PASSIVO					
<i>Banche nette passive (quadratura)</i>					
Debiti verso banche				-685.321	-860.190
Debiti finanziari a breve					
Debiti verso fornitori					
Altri debiti					
TOTALE PASSIVO A BREVE	0	0	0	-685.321	-860.190
autofinanziamento					
TOTALE PASSIVO MEDIO / LUNGO	0	0	0	0	0
creazione Fondo straordinario x ex-CREAF	8.000.000	8.000.000	8.000.000	8.000.000	8.000.000
Riserva legale					
perdite/utili esercizio precedente		0	328	764	811
Risultato netto aziendale	0	328	436	47	248
TOTALE PATRIMONIO NETTO	8.000.000	8.000.328	8.000.764	8.000.811	8.001.059
TOTALE PASSIVO	8.000.000	8.000.328	8.000.764	7.315.490	7.140.869