



**REGIONE TOSCANA**  
**Giunta Regionale**

**Direzione Programmazione e Bilancio**

*Settore Società Partecipate - Enti Dipendenti*

50127 FIRENZE - Via di Novoli, 26  
tel. 055-438.4615 - fax 055-438.5360

Alla Responsabile del Settore  
*"Infrastrutture per attività produttive e trasferimento tecnologico"*  
Dott.ssa Simonetta Baldi

**OGGETTO: Procedura di monitoraggio delle partecipazioni della Regione Toscana (Decisione GR n. 13/2009): parere in merito all'approvazione del Budget 2025 - 2027 di SVILUPPO TOSCANA S.p.A.**

A seguito della Vs. richiesta mail del 22 maggio 2025, si trasmette in allegato alla presente il parere del Settore scrivente in merito al Budget 2025-2027 della società Sviluppo Toscana S.p.a. nella versione approvata dal Consiglio di Amministrazione del 7 maggio 2025.

Cordiali saluti

IL DIRIGENTE RESPONSABILE  
*Settore Società Partecipate - Enti Dipendenti*  
(Dott.ssa Anna Guiducci)

**PROCEDURA DI MONITORAGGIO DELLE PARTECIPAZIONI DELLA REGIONE TOSCANA:  
PARERE IN MERITO ALLA APPROVAZIONE DEL BUDGET 2025 - 2027 DELLA SOCIETÀ IN  
HOUSE SVILUPPO TOSCANA S.P.A.**

**1. Documentazione oggetto di analisi**

La documentazione oggetto di analisi è stata approvata dal CdA della società una prima volta il 29 aprile 2025. In seguito alle osservazioni formulate in sede istruttoria, il Budget 2025-2027 è stato nuovamente approvato dal CdA della seduta del 7 maggio 2025 e successivamente trasmesso a Regione Toscana con pec prot. n. 0368638 del 22/05/2025.

L'intero fascicolo è pervenuto al Settore scrivente con mail del 22 maggio 2025. Di seguito se ne riporta il dettaglio:

- Bilancio Preventivo Economico 2025 con proiezione triennale 2025/2027 composto da Conto Economico, Stato Patrimoniale, Piano triennale degli investimenti e Flussi finanziari;
- Relazione del Collegio sindacale del 9 maggio 2025;
- Piano delle Attività annuale 2025 e proiezione triennale 2026-2027

Ai fini della presente istruttoria è stata dunque esaminata la seguente ulteriore documentazione:

- DGR n. 1264 del 04-11-2024 avente ad oggetto: *Attività di Sviluppo Toscana S.p.a. - Approvazione degli indirizzi per l'attività 2025 ai sensi dell'art. 3 bis, comma 2, lett. b) e c) della L.R. 28/2008;*
- DGR n. 169 del 17-02-2025 avente ad oggetto: *Sviluppo Toscana S.p.a.: approvazione dell'Elenco delle attività da assegnare alla società nel triennio 2025-2027, degli indirizzi per la redazione del Piano Attività 2025 con proiezioni al 2026 e 2027 e del Catalogo e Listino vigente dal 2025 elaborato dalla società (L.R. 28/2008, art. 3 bis, comma 2 lett. a), b), c));*
- DGR n. 544 del 05-05-2025 avente ad oggetto: *Sviluppo Toscana S.p.a.: Primo aggiornamento infrannuale dell'Elenco delle attività da assegnare alla società nel triennio 2025-2027;*
- Parere tecnico trasmessa via PEC 0537178/2024 in merito all'applicabilità dell'ultimo CCNL INVITALIA al personale dipendente della Società Sviluppo Toscana SPA come da nota PEC prot. n. 0601816 del 18/11/2024.

**2. Quadro introduttivo generale**

Dati al 31/12/2024

- capitale sociale: € 15.323.154,00
- n. totale azioni: 300.454 del valore nominale di € 51,00
- quota di partecipazione regionale: 100%
- società composizione dell'assetto societario: 100% pubblico – società in house providing

La Regione Toscana detiene nella Società una quota di partecipazione pari al 100% ed essa si configura come società in house providing. Con la Delibera dell'Autorità Nazionale Anticorruzione n. 368 del 17 aprile 2019 è stata formalizzata l'iscrizione di Regione Toscana e Sviluppo Toscana s.p.a. nell'“*Elenco delle amministrazioni aggiudicatrici e degli enti aggiudicatori che operano mediante affidamenti diretti nei confronti di proprie società in house*”.

La Società ha per oggetto sociale l'autoproduzione di beni e servizi strumentali all'Ente partecipante e degli Enti Dipendenti della Regione Toscana. In particolare, svolge come attività prevalente la gestione ed il controllo dei

fondi per la concessione di finanziamenti, incentivi, agevolazioni, contributi ed ogni altro tipo di beneficio regionale, nazionale e comunitario alle imprese e agli enti pubblici.

Sviluppo Toscana s.p.a. è stata interessata da due rilevanti modifiche normative: la prima con legge regionale 11 maggio 2018, n. 19, recante *“Disposizioni in materia di attività e modalità di finanziamento della società Sviluppo Toscana Spa. Modifica alla l.r. 28/2008”*, avente lo scopo di razionalizzare il funzionamento della società, semplificare il rapporto con la Regione, operare una distinzione tra attività istituzionali a carattere continuativo e attività istituzionali a carattere non continuativo, nonché ampliare le funzioni elencate nell’oggetto sociale; la seconda, con legge regionale n. 1 del 7 gennaio 2023 *“Potenziamento dell’intervento regionale a sostegno dell’economia toscana attuato tramite la società Sviluppo Toscana S.p.A. Modifiche alla L.R. 28/2008”*, che - tra l’altro - ha rivisto alcune delle disposizioni più recenti introdotte proprio dalla L.R. 19/2018.

In particolare, la più recente L.R. 1/2023 trova fondamento nella Decisione della Giunta Regionale n. 28 del 7 marzo 2022 avente ad oggetto *“Potenziamento e innovazione degli strumenti di intervento regionale a sostegno dell’economia toscana: decisioni in merito al Piano Industriale 2020-2024 di Fidi Toscana Spa e strategie inerenti l’in-house providing a supporto della Regione Toscana”* con cui la Giunta Regionale Toscana ha deciso di *“dotarsi di una vera e propria agenzia per lo sviluppo economico regionale integrato di diretta emanazione della Regione Toscana per l’attuazione della programmazione strategica negli aiuti alle imprese, l’uso dei fondi strutturali europei e statali, con particolare riferimento alle opportunità del PNRR, potenziando la società in house regionale Sviluppo Toscana spa, anche grazie all’ampliamento del suo attuale oggetto sociale e all’acquisizione di SICI sgr per la gestione di strumenti di finanza innovativa e di partecipazione”*. La successiva Risoluzione Consiliare n. 182 del 6 aprile 2022 ha impegnato la Giunta regionale *“a perseguire la trasformazione di Sviluppo Toscana S.p.A. in Agenzia per lo Sviluppo regionale in house”*.

La legge regionale n. 1 del 7 gennaio 2023 ha pertanto ridefinito le funzioni e il ruolo della Società nell’ambito delle strategie per lo sviluppo economico regionale e ha introdotto all’art. 2 della L.R. 28/2008 il seguente comma 2 bis: *“Sviluppo Toscana S.p.A. può detenere partecipazioni, anche totalitarie o di maggioranza, in società necessarie per il perseguimento delle proprie finalità istituzionali, nel rispetto delle disposizioni del decreto legislativo 9 agosto 2016, n. 175 (Testo unico in materia di società a partecipazione pubblica). Qualora esse siano connotate quali “in house providing”, la società attiva le procedure per assicurarne il relativo controllo analogo”*. A seguito dell’approvazione della legge regionale n. 1/2023 si sono rese necessarie modifiche allo Statuto di Sviluppo Toscana, che sono state approvate nell’Assemblea Straordinaria del 9 maggio 2023, a cui il socio – Regione Toscana ha partecipato con gli indirizzi di cui alla DGR n. 492 dell’8 maggio 2023.

Nel **Piano di razionalizzazione per l’anno 2025** (DCR 100/2024) la scadenza relativa all’ acquisizione della totalità delle azioni di SICI Sgr è stata fissata al 30/6/2025 mentre le risorse necessarie al perfezionamento dell’operazione, pari a 6,7 milioni di euro, sono state reimputate sul bilancio regionale 2025. Inoltre è stato spostato al 31/1/2025 l’aggiornamento del Piano industriale 2024-2026 da parte di Sviluppo Toscana.

### 3. Situazione economica: modalità di rappresentazione e analisi previsioni

La **DGR n. 496/2019** “Direttive agli enti dipendenti in materia di documenti obbligatori che costituiscono l’informativa di bilancio, principi contabili, modalità di redazione e criteri di valutazione” detta la disciplina contabile per le società in house regionali, oltre che per gli enti. In particolare fissa gli schemi ed i contenuti relativi alla Relazione dell’organo di amministrazione allegata al bilancio preventivo e consuntivo (Allegato n. 3) ed alla programmazione e rendicontazione degli investimenti (Allegato n. 4). Alle società in house si applicano le disposizioni di cui agli Allegati n. 1 e n. 2 se non sono in contrasto con le disposizioni del codice civile.

Nell’Allegato 1 si richiama in particolare il PRINCIPIO N. 1 – STRUMENTI DELLA PROGRAMMAZIONE E SCHEMI DI BILANCIO che, relativamente al Budget economico, prevede che:

**[...] Il Conto economico preventivo deve chiudersi in pareggio.**

*Costituisce allegato necessario del Bilancio preventivo la Relazione dell’organo di amministrazione. Il conto Economico e il Piano degli investimenti sono redatti in unità di Euro e devono avere una proiezione triennale. [...] Lo schema del Conto economico è quello indicato per il Bilancio di esercizio ma presentato in forma semplificata in quanto alcune aree del Bilancio sono indicate sinteticamente [...]*

Con la **DGR n. 1264 del 4/11/2024**, (Allegato A) sono impartiti gli indirizzi in materia di informativa di bilancio e viene specificato che il Budget economico triennale deve essere redatto secondo lo schema di cui all’art. 2425 del codice civile.

Sul punto si osserva che la società ha invece presentato prospetti previsionali triennio 2025-2027 utilizzando lo schema di conto economico riclassificato a valore aggiunto, di scarso valore informativo per ciò che concerne la dinamica di alcune voci del conto economico, quali ad esempio la voce A5) *Altri ricavi e proventi* e la voce B14) *Oneri diversi di gestione*.

Inoltre l’annualità 2027 del Budget triennale prevede un risultato di esercizio negativo di -€ 864.518, in violazione ai principi contabili sopra richiamati, che prevedono il pareggio di bilancio. Nella proposta di budget presentata, l’annualità 2025 presenta invece un risultato positivo piuttosto elevato, pari ad € 3.509.905, soprattutto se confrontato con il risultato di esercizio 2024 che ha registrato un utile di € 29.003,

Nel rinviare ai paragrafi successivi l’ esame delle principali voci di costo e ricavo che determinano le due situazioni contrapposte sopra rappresentate (2025 e 2027), si evidenzia quanto segue.

	Anno 2025	Anno 2026	Anno 2027
<b>DGR n. 169 del 17-02-2025</b> <b>Al lordo IVA 22%</b>	€ 15.595.019,82	€ 12.049.272,91	€ 12.506.225,81
<b>DGR n. 169 del 17-02-2025</b> <b>Al netto IVA 22%</b>	€ 12.782.803,13	€ 9.876.453,20	€ 10.251.004,76
Piano delle Attività Commesse Regione Toscana <b>Al lordo IVA 22%</b>	€ 14.491.625,93	€ 9.608.685,80	€ 7.836.477,81
Piano delle Attività Commesse Regione Toscana <b>Al netto IVA 22%</b>	€ 11.878.381,91	€ 7.875.971,97	€ 6.423.342,47 (a)
Commesse da Consiglio Regionale e TPT <b>Al netto IVA 22%</b>	€ 173.269,00	€ 148.017,00	€ 121.023,00 (b)
<b>Totale Piano delle Attività</b> <b>Al netto IVA 22%</b>	€ 12.051.650,91	€ 8.023.988,97	€ 6.544.365,47 (a+b)
<i>Ricavi delle vendite e delle prestazioni</i> <i>Dati Budget 2025-2027 Sviluppo Toscana</i>	€ 12.051.651,00	€ 8.023.989,00	€ 6.544.365,00
Percentuale di attività affidate rispetto a attività di cui alla DGR 169/2025	94,28%	81,24%	63,84%
<b>Risorse da contrattualizzare rispetto ad</b> <b>attività previste dalla DGR 169/2025</b> <b>Al netto IVA 22%</b>	€ 731.152,22	€ 1.852.464,24	€ 3.706.639,30

La tabella fornisce la rappresentazione d'insieme delle risorse regionali assegnate con DGR 169/2025 a Sviluppo Toscana per il triennio 2025 – 2027, della quota di attività che risulta ad oggi sottoscritta dai settori regionali sulla cui base sono state formulate le previsioni di Budget 2025-2027 e, infine, delle risorse che sono ancora in attesa di conferma/affidamento. Per l'annualità 2027, risultano “contrattualizzate” attività per il 63,84% rispetto a quelle previste; questo elemento, tuttavia, preso singolarmente, non chiarisce la causa del risultato economico negativo, in quanto non è chiaramente riscontrabile l'ammontare dei costi correlati.

Il prospetto seguente invece mette a raffronto i dati consuntivi degli esercizi 2023 e 2024 con i dati previsionali 2025-2027; dall'analisi delle percentuali di incidenza dei costi del personale e dei costi per servizi e godimento beni di terzi sui ricavi delle vendite e delle prestazioni, si osserva un andamento che non sempre è supportato da adeguate motivazioni nella documentazione di bilancio. A titolo esemplificativo, nel 2025, a fronte di un incremento di 4 mln di corrispettivi rispetto al 2023 e 2024, il costo del personale resta invariato e i costi per servizi diminuiscono.

	BIL. ES. 2023	BIL ES. 2024	Budget 2025	Budget 2026	Budget 2027
<b>A.1) Ricavi delle vendite e delle Prestazioni</b>	7.521.664	8.162.098	12.051.651	8.023.989	6.544.365
<b>B.9) Costi per il personale</b>	5.470.355	5.701.283	5.768.523	5.781.791	5.802.027
<b>B.7 e B.8) Costi per servizi e godimento beni di terzi</b>	2.499.960	2.464.535	1.892.570	1.463.714	1.477.766
<b>Risultato di esercizio (Utile/perdita)</b>	<b>-276.463</b>	<b>29.003</b>	<b>3.509.905</b>	<b>337.174</b>	<b>-864.518</b>
<b>% incidenza costi personale su Ricavi</b>	<b>72,73%</b>	<b>69,85%</b>	<b>47,87%</b>	<b>72,06%</b>	<b>88,66%</b>
<b>% incidenza costi per servizi e godimento beni di terzi su Ricavi</b>	<b>33,24%</b>	<b>30,19%</b>	<b>15,70%</b>	<b>18,24%</b>	<b>22,58%</b>

A pag. 28 del Piano delle attività annuali 2025 e “proiezione triennale 2026-2027” adottato dal CdA nella seduta del 7 maggio 2025 è riportata la seguente tabella di rappresentazione della composizione dei corrispettivi per tipologia di “Voce di Costo” per l'annualità 2025 relativamente al valore riportato nelle schede di attività sottoscritte distinte per ciascun Punto delle attività previste.

PUNTI PIANO DI ATTIVITÀ 2025	PERSONALE INTERNO	ALTRE VOCI (COSTI ESTERNI)	QUOTA SPESE GENERALI (15%)	IMPORTO IVA (22%)	TOTALE PDA 2025
Punto 1 - POR FESR 2014-2020 E PR FESR 2021-2027	6.877.526,63	626.170,00	1.031.628,99	1.877.771,88	10.413.097,50
Punto 2 - PROGRAMMAZIONE REGIONALE	1.328.655,98	137.199,42	199.298,40	366.333,92	2.031.487,72
Punto 4 - Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR)	1.189.254,30	11.250,00	178.388,15	303.356,37	1.682.248,82
Punto 5 - PROGRAMMA- INTERREG Italia-Francia Marittimo 2021-2027	23.279,58	42.968,88	3.491,94	15.342,89	85.083,29
Punto 6 - Programmazione statale	128.018,52	-	19.202,78	32.388,69	179.609,98
Punto 8 - Nuovo Piano di Sviluppo e Coesione (FSC)	71.093,96	290,00	10.664,09	18.050,57	100.098,62
<b>TOTALE COMPLESSIVO</b>	<b>9.617.828,97</b>	<b>817.878,30</b>	<b>1.442.674,35</b>	<b>2.613.244,32</b>	<b>14.491.625,93</b>

Decurtando dal valore totale del Piano di attività 2025 l'IVA 22%, si ottiene il valore dei ricavi netti 2025 (€ 11.878.381,61). **Il costo del personale TEORICO calcolato secondo il Tariffario approvato da Regione Toscana con deliberazione di Giunta regionale, in corrispondenza alla tipologia delle attività affidate, ammonta a € 9.617.828,97, mentre i costi di personale previsti per l'annualità 2025 nel budget sono pari a € 5.701.283, risultando pertanto inferiori al livello TEORICO (che costituisce la base della remunerazione della società) per € 3.916.545,97.** Il tariffario prevede inoltre una remunerazione delle quote di costi esterni e delle spese generali nella misura del 15%.

Quanto sopra contribuisce a comprendere l'elevato risultato economico dell'esercizio.

A pag. 14 della Relazione di accompagnamento si legge: *Considerato che il “Catalogo e listino” è basato, perlopiù, su una stima dei corrispettivi configurabile “a pratica”, si precisa che, trattandosi di stime, i valori a consuntivo - basati sul numero di pratiche che verranno effettivamente gestite per ciascun anno – spesso, sono sostanzialmente inferiori rispetto a quelli preventivati. Questa situazione può generare, come già avvenuto, situazioni di rischio di perdita per il bilancio societario.*

#### 4. Budget 2025-2027 e raffronto con il Bilancio d'esercizio 2024

CONTO ECONOMICO (riclassificazione a valore aggiunto)	Bilancio consuntivo 2024	Budget 2025	Var. % Bilancio 2024- Budget 2025	Budget 2026	Var. % Budget 2025 - 2026	Budget 2027	Var. % Budget 2026 - 2027
<b>Ricavi netti</b>	<b>€ 8.162.098</b>	<b>€ 12.051.651</b>	<b>47,7%</b>	<b>€ 8.023.989</b>	<b>-33,4%</b>	<b>€ 6.544.365</b>	<b>-18,4%</b>
Variazione rimanenze	€ 57.790	€ 0	-100,00%	€ 0		€ 0	
Acquisti netti	€ 4.315	€ 4.500	4,29%	€ 4.725	5,0%	€ 4.961	5,0%
Costi per servizi e godimento beni di terzi (esclusi leasing)	€ 2.464.535	€ 1.892.570	-23,21%	€ 1.463.714	-22,7%	€ 1.477.766	1,0%
Canoni di leasing	€ 0	€ 0		€ 0		€ 0	
<b>Valore aggiunto operativo</b>	<b>€ 5.751.038</b>	<b>€ 10.154.581</b>	<b>76,57%</b>	<b>€ 6.555.550</b>	<b>-35,4%</b>	<b>€ 5.061.638</b>	<b>-22,8%</b>
Costo del lavoro	€ 5.701.283	€ 5.768.523	1,18%	€ 5.781.791	0,2%	€ 5.802.027	0,3%
Altri proventi e oneri operativi	€ 347.306	€ 293.042	-15,62%	€ 89.871	-69,3%	€ 99.871	11,1%
<b>Margine operativo lordo</b>	<b>€ 397.061</b>	<b>€ 4.679.100</b>	<b>1078,43%</b>	<b>€ 863.630</b>	<b>-81,5%</b>	<b>-€ 640.518</b>	<b>-174,2%</b>
Ammortamenti delle immobilizzazioni immateriali	€ 0	€ 0		€ 0			
Ammortamenti delle immobilizzazioni materiali	€ 376.054	€ 374.495	-0,41%	€ 262.087	-30,0%	€ 262.000	0,0%
Svalutazioni e accantonamenti operativi	€ 0	€ 0		€ 0		€ 0	
<b>Margine operativo netto</b>	<b>€ 21.007</b>	<b>€ 4.304.605</b>	<b>20391,29%</b>	<b>€ 601.543</b>	<b>-86,0%</b>	<b>-€ 902.518</b>	<b>-250,0%</b>
Proventi finanziari	€ 71.349	€ 50.000	-29,92%	€ 40.000	-20,0%	€ 40.000	0,0%
Oneri finanziari su finanziamenti	€ 0	€ 0		€ 0		€ 0	
Altri oneri finanziari	€ 1.862	€ 2.000	7,41%	€ 2.000	0,0%	€ 2.000	0,0%
<b>Risultato corrente</b>	<b>€ 90.494</b>	<b>€ 4.352.605</b>	<b>4709,83%</b>	<b>€ 639.543</b>	<b>-85,3%</b>	<b>-€ 864.518</b>	<b>-235,2%</b>
Rettifiche di valore di attività/passività finanziarie	€ 0	€ 0		€ 0		€ 0	
Proventi e oneri non ricorrenti	€ 0	€ 700.000	100,00%	€ 0		€ 0	
<b>Risultato ante imposte</b>	<b>€ 90.494</b>	<b>€ 5.052.605</b>	<b>5483,36%</b>	<b>€ 639.543</b>	<b>-87,3%</b>	<b>-€ 864.518</b>	<b>-235,2%</b>
Imposte correnti	€ 50.301	€ 1.542.700	2966,94%	€ 302.369	-80,4%	€ 0	-100,0%
Imposte anticipate/differite	-€ 11.190	€ 0	-100,00%	€ 0		€ 0	
<b>Risultato netto di periodo</b>	<b>€ 29.003</b>	<b>€ 3.509.905</b>	<b>12001,87%</b>	<b>€ 337.174</b>	<b>-90,4%</b>	<b>-€ 864.518</b>	<b>-356,4%</b>
Costo dei servizi/Ricavi Netti	30,2%	15,7%		18,2%		22,6%	
Costo dei servizi/costi operativi	31,5%	25,7%		20,4%		20,4%	
Costo del personale /costi operativi	72,9%	78,2%		80,7%		80,8%	
Costi operativi/ Ricavi Netti	95,8%	61,2%		89,2%		109,8%	
Costo del personale /Ricavi Netti	69,9%	47,9%		72,1%		88,7%	
Costo del personale /Valore aggiunto operativo	99,1%	56,8%		88,2%		114,6%	
Costi della produzione (riclass. a valore aggiunto)	8.198.881	7.747.046	-5,5%	7.422.446	-8,1%	7.446.883	-4,9%

Il Budget 2025 di Sviluppo Toscana S.p.a. presenta un risultato economico positivo pari a € 3.509.905 in netto aumento rispetto al Bilancio 2024 in cui era pari a € 29.003.

Il Valore della Produzione ammonta a € 12.051.651, in aumento del 47,70% rispetto al valore del Bilancio 2024 in cui era pari a € 8.162.098 per effetto principalmente dei maggiori ricavi da prestazione stimati per l'attività svolta da Sviluppo Toscana nei confronti di Regione Toscana. Come precisato in premessa, le previsioni di **ricavi netti** 2025 sono formulate sulla base del Piano di Attività 2025 adottato dal CDA 07/05/2025 che esprime i costi di assistenza tecnica corrispondenti ai preventivi sottoscritti dai Responsabili di attività regionali nelle rispettive schede di attività predisposte ai sensi dell'art. 3 della Convenzione quadro vigente. In particolare, l'importo di € 12.051.651 scaturisce dal totale del piano attività 2025 (pag. 5 del Relazione del Budget 2025-27) di € 14.491.625,93 al netto dell'Iva 22% a cui si aggiungono € 173.000,00 relativi alle commesse del consiglio Regionale. Si dà atto che l'importo trova copertura con le risorse assegnate con DGR 169/2025.

I Costi della Produzione ammontano a € 7.747.046 in riduzione del -9,7% rispetto al Bilancio 2024 in cui ammontavano a € 8.198.881 secondo la riclassificazione a valore aggiunto. La stima dei costi è stata effettuata dalla Società, come riportato nella relazione illustrativa, tenendo conto dell'aumento dei prezzi, delle tariffe che il mercato risente e dell'incremento al ricorso a servizi di supporto esterno alla Società per garantire l'esecuzione di tutte le attività previste nel Piano 2025. Inoltre, la Società ha effettuato un'analisi delle necessità delle singole strutture in termini di materiale e servizi rivedendo, in particolare, alcuni contratti di fornitura.

Il *Margine operativo netto* è in netto aumento rispetto al Bilancio 2024, passando da € 21.007 a € 4.304.605. Di conseguenza, anche il *risultato ante imposte* pari a € 5.052.605, è notevolmente incrementato rispetto al Bilancio 2024, in cui era pari a € 90.494.

Di seguito si commentano in dettaglio le voci che evidenziano le variazioni più rilevanti:

- *gli acquisti di servizi e godimento beni di terzi (voci B6 e B7 del conto economico civilistico)* sono pari a € 1.892.570 in riduzione del -23,21% rispetto al Bilancio 2024, in cui ammontavano a € 2.464.535. In questa voce rientrano circa 1,750 milioni di euro di costi relativi ad affidamenti a soggetti terzi esperti (persone fisiche o giuridiche con competenze tecniche non presenti in azienda, società specializzate) di attività istruttorie tecniche, di controlli in loco, di controllo in itinere, di controllo ex post e di supporto necessarie allo svolgimento di alcune fasi delle attività previste dal Piano, nonché per la consulenza informatica necessaria alla realizzazione/manutenzione delle piattaforme software di gestione delle



domande di contributo, dei controlli e dei pagamenti. Inoltre, la voce comprende circa 832 mila euro relativi ai costi esterni generali di funzionamento e di struttura quali le utenze, le manutenzioni, i compensi agli organi sociali e i benefits al personale dipendente derivanti dal CCNL vigente (circa 363 mila euro sono relativi al costo dei buoni pasto ed alle polizze assicurazione ed integrativa sanitaria) ed altri non correlati direttamente alle attività svolte.

- *il costo del personale (voce B9) è pari a € 5.768.523 in aumento del 1,18% rispetto al Bilancio 2024 in cui ammontava a € 5.701.283. Nel corso dell'esercizio 2024 l'organico della società ha registrato due cessazioni di rapporti di lavoro a tempo indeterminato e nei primi mesi dell'esercizio sono giunti a scadenza quattro rapporti di lavoro a tempo determinato. Al 31/12/2024 il personale in forza alla società era composto da 84 risorse di cui una con contratto a tempo determinato. Nel 2025 e nei due esercizi successivi, la dotazione organica è prevista per 86 unità (di cui una figura Dirigenziale a tempo determinato), a seguito della cessazione di una unità avvenuta nel mese di gennaio e di tre nuovi ingressi, a decorrere dal mese di Maggio. A pag. 11 della relazione si legge che [...] tutte le unità a tempo determinato e indeterminato – e il relativo costo - sono riconducibili alle attività svolte come Organismo Intermedio a valere sui programmi finanziati con FONDI SIE: di conseguenza il costo generato grava su risorse dell'assistenza tecnica dei suddetti Programmi Comunitari e Nazionali (per la quota nazionale e per quella comunitaria) e non soggetto pertanto alle limitazioni derivanti dalle norme di finanza pubblica. Tale affermazione non risulta non pienamente condivisibile alla luce delle ulteriori attività che la Società svolge in aggiunta a quella principale di Organismo Intermedio; la questione sarà comunque oggetto di nuova approfondita valutazione in sede di analisi del Piano Industriale aggiornato, che la Società doveva presentare entro il 31/01/2025 in adempimento dell'azione di razionalizzazione di cui alla DCR 100/2024.*
- *Altri proventi ed Oneri operativi (A5 al netto B14): nella relazione (pag. 10) sono indicate puntualmente le voci degli Altri proventi che per l'anno 2025 corrispondono a € 474.000 per la gestione immobiliare, circa 53.000 per contributi in conto impianti ex L. 181/1986, rilevati per competenza negli esercizi osservati e, infine, € 40.000 per contributi regionali in conto esercizio previsti relativi alla gestione del Centro P.AIR (ex CREAM).*

Gli oneri operativi ammontano a circa 275.000, di cui € 40.000 derivanti dalla previsione per l'anno 2025 di un premio di performance di € 40.000 lordi da erogare ai dipendenti nell'ambito del sistema di misurazione e valutazione della performance aziendale ed individuale di Sviluppo Toscana.

- *i proventi e oneri non ricorrenti sono pari a € 700.000 e derivano da una plusvalenza generata dall'operazione di alienazione di parte del complesso immobiliare di Prato a seguito dell'esercizio dell'opzione di acquisto da parte di due aziende ivi insediate con un contratto di rent to buy, giunto al termine del periodo di locazione.*

## 5. Proiezione del budget nel triennio 2025-2027

Il Budget economico pluriennale rappresenta la previsione degli andamenti economici di Sviluppo Toscana nel triennio di riferimento (2025-2027).

Per il 2027 la Società prevede una significativa riduzione dei ricavi netti, che passano complessivamente da € 12.051.651 del 2025 a € 8.023.989 del 2026 e a € 6.544.365 del 2027; come già specificato, essi rappresentano i corrispettivi annuali e pluriennali a fronte delle prestazioni rese nei confronti di Regione Toscana, stimati sulla base della metodologia descritta a pag. 14 della Relazione di accompagnamento al Budget.

Anche i costi della produzione si riducono nel triennio, ma in maniera meno marcata rispetto al valore della produzione (€ 8.121.541 nel 2025, € 7.684.533 nel 2026 e € 7.708.883 nel 2027). La conseguenza immediata di tale situazione è che la Società prevede di passare da un utile elevato di € 3.509.905 nel 2025 ad un risultato positivo più contenuto nel 2026 (€ 337.174) per arrivare ad una importante perdita di -€ 864.518 nel 2027.

**Nell'anno 2027, la Società indica i ricavi delle prestazioni rese a favore della Regione Toscana solo per l'importo di € 6.544.365, mentre la DGR n. 169 del 17-02-2025 prevede risorse pari a € 10.251.004,76 (al netto di iva). Lo scostamento è così giustificato dalla stessa Società a pag. 9 della relazione "... il volume dei ricavi è determinato come valore complessivo delle schede di budget delle varie attività previste approvate dai dirigenti responsabili dei Settori di riferimento".**

Le criticità del procedimento di stima della voce dei ricavi netti sono correlate a molteplici fattori, come evidenziato a pag. 14 della Relazione:

- Considerato che il “Catalogo e listino” è basato, perlopiù, su una stima dei corrispettivi configurabile “a pratica”, si precisa che, trattandosi di stime, **i valori a consuntivo - basati sul numero di pratiche che verranno effettivamente gestite per ciascun anno – spesso, sono sostanzialmente inferiori rispetto a quelli preventivati. Questa situazione può generare, come già avvenuto, situazioni di rischio di perdita per il bilancio societario.**
- Solitamente nel corso dell’esercizio e poi negli anni previsti si stimano variazioni in aumento del piano della attività tali da azzerare la perdita prevista nel 2027.
- [...] per l’ultimo esercizio osservato nel previsionale [...] **si assisterà ragionevolmente ad idonee integrazioni nel Piano delle attività annuale per poter riportare il conto economico in pareggio od utile.**

Un aspetto su cui è importante porre l’attenzione è legato alla **dinamica del costo del personale** che evidenzia un andamento in lieve crescita passando da una previsione pari a € 5.768.523 del 2025, a € 5.781.791 del 2026 e € 5.802.027 nel 2027. Facendo riferimento a quanto riportato dalla Società nella relazione illustrativa del Budget 2025-27, nel 2025 e nei due esercizi successivi, la dotazione organica è prevista per 86 unità (di cui una figura Dirigenziale a tempo determinato).

In merito agli obiettivi gestionali specifici ai sensi dell’articolo 19, comma 5 del TUSP contenuti nel paragrafo 5.2 della nota di aggiornamento al D.E.F.R. 2025, si precisa che alla data del presente parere non è stato ancora adottato dalla Società il Piano industriale aggiornato 2024 -2026 ed inoltre i dati di budget sono rappresentati nello schema riclassificato a valore aggiunto; pertanto si rinviando ulteriori valutazioni in sede di esame dei dati di preconsuntivo 2025 e successivamente del bilancio di esercizio 2025.

Di seguito si riportano gli Obiettivi assegnati ai sensi art. 19, co. 5 TUSP per il triennio 2025-2027

N.	obiettivo	indice	2025	2026	2027
1	Obiettivo risorse contratto decentrato	% sul monte salari (a)	Min 1% del monte salari dell’esercizio n-1; La % è incrementabile fino ad un max del 6% del monte salari dell’esercizio n-1 e comunque non oltre l’importo corrispondente all’ utile esercizio n-1		
2	Obiettivo spese del personale (b)	% incidenza costi ordinari del personale sul totale costi operativi quali risulteranno dal nuovo Piano industriale aggiornato 2024 -2026 (b)	70%	70%	70%
3	Obiettivo spese di funzionamento	% incidenza costi operativi sul Valore della produzione quali risulteranno dal nuovo Piano industriale aggiornato 2024 -2026 (c)	94%	94%	94%

(a) Minimo 1% monte salari esercizio n-1, con possibile aumento fino ad un max del 6% e comunque in misura non superiore all’utile dell’esercizio N-1. Nessuna erogazione di salario accessorio se due anni consecutivi in perdita

(b) (Voce B9 conto economico) / (Costi della produzione al netto delle voci B10-B12-B13 conto economico)

(c) (Costi della produzione al netto delle voci B10-B12-B13 conto economico) / (Valore della produzione)

Infine una considerazione sull’azione “Acquisizione della totalità delle quote della società SICI Sgr spa finalizzata alla creazione di un organismo in house che rafforzi gli strumenti di intervento nell’economia regionale” prevista nel Piano di razionalizzazione per l’anno 2025 (DCR 100/2024). **Nel Budget 2025–2027 non è presente alcuna proiezione dell’impatto economico-finanziario sul bilancio della Società a seguito di tale acquisizione.**



## 6. Proiezione dello Stato Patrimoniale e dei Flussi finanziari nel triennio 2025-2027

La Società ha elaborato una rappresentazione della situazione patrimoniale finanziaria previsionale per il triennio 2025/2027

PROSPETTI PREVISIONALI				
Descrizione	Bilancio 2024	Previsionale 2025	Previsionale 2026	Previsionale 2027
<b>CAPITALE INVESTITO</b>	<b>70.163.593</b>	<b>62.617.080</b>	<b>54.550.083</b>	<b>53.910.547</b>
<b>ATTIVO FISSO</b>	<b>12.794.598</b>	<b>10.034.210</b>	<b>9.772.123</b>	<b>9.510.123</b>
Immobilizzazioni immateriali	0	0	0	0
Immobilizzazioni materiali	12.794.598	10.034.210	9.772.123	9.510.123
Immobilizzazioni finanziarie	0	0	0	0
<b>ATTIVO CIRCOLANTE</b>	<b>57.368.995</b>	<b>52.582.870</b>	<b>44.777.960</b>	<b>44.400.424</b>
Magazzino	57.790	57.790	57.790	57.790
<b>ATTIVITA' ENTRO IL PERIODO</b>	<b>57.277.089</b>	<b>52.490.964</b>	<b>44.686.054</b>	<b>44.308.518</b>
Crediti commerciali entro il periodo	7.999.597	5.943.280	3.957.036	3.227.358
Crediti tributari e previdenziali entro il periodo	72.443	72.443	72.443	72.443
Erario c/IVA (Credito)	0	0	0	0
Crediti finanziari entro il periodo	0	0	0	0
Altri crediti entro il periodo	46.202	46.202	46.202	46.202
Disponibilità liquide	49.158.847	46.429.039	40.610.373	40.962.515
<b>ATTIVITA' OLTRE IL PERIODO</b>	<b>34.116</b>	<b>34.116</b>	<b>34.116</b>	<b>34.116</b>
Crediti commerciali oltre il periodo	0	0	0	0
Crediti tributari e previdenziali oltre il periodo	0	0	0	0
Crediti finanziari oltre il periodo	0	0	0	0
Altri crediti oltre il periodo	34.116	34.116	34.116	34.116
<b>CAPITALE DI FINANZIAMENTO</b>	<b>70.163.593</b>	<b>62.617.080</b>	<b>54.550.083</b>	<b>53.910.547</b>
<b>MEZZI PROPRI</b>	<b>16.067.209</b>	<b>19.577.114</b>	<b>19.914.288</b>	<b>19.049.770</b>
Capitale sociale	15.323.154	15.323.154	15.323.154	15.323.154
Riserve	715.052	744.055	4.253.960	4.591.134
Risultato di periodo	29.003	3.509.905	337.174	-864.518
<b>PASSIVITA' ENTRO IL PERIODO</b>	<b>54.096.384</b>	<b>43.039.966</b>	<b>34.635.795</b>	<b>34.860.777</b>
Debiti verso fornitori entro il periodo	47.967.885	36.959.601	28.608.813	28.887.178
Debiti tributari e previdenziali entro il periodo	600.273	605.522	605.522	605.522
Erario c/IVA (Debito)	0	0	0	0
Debiti finanziari entro il periodo	0	0	0	0
Altri debiti entro il periodo (incl. TFR e Fondi)	5.528.226	5.474.843	5.421.460	5.368.077
<b>PASSIVITA' OLTRE IL PERIODO</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Come detto sopra, non risulta contabilizzata, all'interno delle Immobilizzazioni finanziarie l'operazione di **acquisizione dell'intero capitale della società Sviluppo imprese centro Italia S.p.A. (SICI Sgr Spa)**.

Le consistenze delle disponibilità liquide risulterebbero in progressiva diminuzione, secondo il trend già avviato nel biennio 2023-2024, e registrano un decremento dai circa 71 mln di euro del 2023 a circa 41 mln di euro del 2027 (-30 mln); stessa dinamica si rileva per la consistenza delle passività a breve termine che passano dai circa 54 mln del 2024 ai circa 34,8 mln del 2027 (-20 mln).

In coerenza con i valori patrimoniali, le previsioni dei flussi finanziari nel triennio 2025-2027 evidenziano variazioni negative consistenti nelle annualità 2025 (-€ 2.729.808) e 2026 (-€ 5.818.666), essenzialmente dovuti ad un'ipotesi di ottimizzazione della gestione dei fondi di Regione Toscana destinati alle erogazioni, che dovranno portare ad una diminuzione delle giacenze medie con un più elevato tasso di rotazione tra la costituzione dei suddetti fondi e l'erogazione degli stessi ai beneficiari.

FLUSSI FINANZIARI				
Descrizione	Bilancio 2024	Previsionale 2025	Previsionale 2026	Previsionale 2027
Flussi di cassa operativi	397.061	4.679.100	863.630	-640.518
Variazione crediti/debiti operativi	-22.201.906	-10.542.801	-6.720.296	954.660
<b>Flussi di cassa al netto delle variazioni di circolante</b>	<b>-21.804.845</b>	<b>-5.863.701</b>	<b>-5.856.666</b>	<b>314.142</b>
(Investimenti) / disinvestimenti al netto degli ammortamenti	-13.788	2.385.893	0	0
Accensione / (rimborso) finanziamenti	0	0	0	0
Risultato area finanziaria	69.487	48.000	38.000	38.000
Altri flussi di cassa	0	700.000	0	0
<b>Flussi di cassa generati</b>	<b>-21.749.146</b>	<b>-2.729.808</b>	<b>-5.818.666</b>	<b>352.142</b>
Apporto di mezzi propri / (dividendi)	-1	0	0	0
<b>Generazione / fabbisogno di disponibilità liquide di periodo</b>	<b>-21.749.147</b>	<b>-2.729.808</b>	<b>-5.818.666</b>	<b>352.142</b>

## 7. Parere del Collegio sindacale

Si osserva in primo luogo che **il Collegio Sindacale ha redatto la relazione sul bilancio preventivo del solo anno 2025**, limitando quindi l'espressione del parere ai soli dati previsionali 2025 e non dell'intero triennio 2025-2027. Tale impostazione, coerente con le previsioni statutarie della società, non è tuttavia conforme a quanto stabilito in tema di principi contabili e documenti di bilancio degli enti dipendenti e delle società in house regionali. Si auspica per il futuro che il Collegio estenda l'esame e la eventuale formulazione di rilievi anche sulle previsioni del pluriennale, in modo da valutare gli impatti delle dinamiche gestionali (volumi di attività, livelli costo del personale, esternalizzazioni, ecc.) sugli equilibri economico-patrimoniale e finanziario di medio termine.

Il Collegio sindacale nel proprio parere del 7 maggio 2025 precisa di: [...] *...aver ricevuto il documento "bilancio preventivo Economico 2025 (con proiezione triennale 2025/2027) in data 29.04.2025 a seguito della sua approvazione durante la riunione del cda tenutasi in pari data il 29.04.2025.*

Il Collegio rileva che: [...] *Che alla data del 24 aprile 2025 la programmazione delle attività non risultava ancora conclusa da parte delle competenti Direzioni/Settori regionali; Che nella seduta del 29.04.2025 il cda ha approvato il Piano annuale delle Attività formulato a seguito della consueta fase di quotazione da parte della società e riportato alle pagine 5,6 e 7 del documento (rispettivamente per gli anni 2025, 2026 e 2027); [...]*

Il Collegio dà atto che [...] *la stima dei ricavi delle prestazioni verso la Regione Toscana per l'anno 2025 è stata effettuata in accordo con l'ammontare delle schede di budget sottoscritte dai dirigenti responsabili dei settori Regionali e dalle Commesse esterne a Regione Toscana.*

Nel commentare i dati del Budget 2025, il Collegio rileva la diminuzione dei costi per servizi e godimento beni di terzi di circa 572.000 euro rispetto al 2024 e, invece, un (leggero) aumento del costo del personale che rappresenta oltre il 50% del valore aggiunto operativo e oltre il 70% del totale dei costi di produzione. A tale riguardo, aggiunge [...] ***Trattasi, peraltro, di un costo fisso che rende la gestione economica particolarmente rigida e che richiede quindi sempre molta attenzione da parte degli organi direttivi. [...]*** Pur non esprimendosi sui valori del triennio, il Collegio dichiara che il risultato positivo del 2025 dovrebbe permettere il consolidamento dell'equilibrio patrimoniale, unitamente al rafforzamento dell'equilibrio finanziario, omettendo del tutto di richiamare le previsioni negative per l'annualità 2027 (perdita di esercizio di - € 864.518).

Il Collegio rinnova alla Società [...] *l'invito a monitorare costantemente gli impegni di spesa in funzione delle risorse che via, via saranno oggetto di formali impegni da parte dell'Ente erogatore (Regione Toscana), al contempo sollecita l'Organo amministrativo a continuare a svolgere un approfondito controllo di gestione, volto a verificare l'andamento economico e finanziario della società, al fine di adottare le tempestive misure in caso di scostamenti da quanto previsto nel bilancio economico preventivo 2025, per scongiurare eventuali criticità finanziarie.*

Il parere così conclude: ***Il collegio, tenuto conto dei dati forniti e delle informazioni in suo possesso, prende atto del bilancio preventivo economico 2025 con le raccomandazioni esposte in precedenza.***

## 8. Piano degli investimenti

Il piano degli investimenti prevede nel triennio 2025 – 2027 un impiego di risorse per complessivi € 54.000 suddivisi in € 18.000 per ciascuna annualità 2025-2026-2027, finanziati completamente, nell'arco del triennio, con la quota "non sterilizzata" degli ammortamenti indicati nel budget 2025-2027.

Di seguito si riporta una tabella di sintesi degli investimenti programmati per il triennio.

DESCRIZIONE DELL'INVESTIMENTO	2025	2026	2027	TOTALE	Fonte di Finanziamento
Competenze tecniche (progettazione, etc)	€ 1.000,00	€ 1.000,00	€ 1.000,00	€ 3.000,00	Autofinanziamento da ammortamento al netto delle sterilizzazioni
Macchine d'ufficio e PC	€ 5.000,00	€ 5.000,00	€ 5.000,00	€ 15.000,00	
Licenze software	€ 1.000,00	€ 1.000,00	€ 1.000,00	€ 3.000,00	
Mobili da ufficio	€ 1.000,00	€ 1.000,00	€ 1.000,00	€ 3.000,00	
Opere murarie varie	€ 10.000,00	€ 10.000,00	€ 10.000,00	€ 30.000,00	
Impianti Generici	€ -	€ -	€ -	€ -	
<b>TOTALE</b>	<b>€ 18.000,00</b>	<b>€ 18.000,00</b>	<b>€ 18.000,00</b>	<b>€ 54.000,00</b>	<b>€ 54.000,00</b>

La voce più rilevante di investimento è costituita dalla categoria “Opere murarie varie” che ricomprende gli interventi di manutenzione straordinaria edile delle sedi di Prato, Venturina e Massa.

Nella tabella successiva è verificata la effettiva disponibilità dell'unica fonte di finanziamento del Piano Investimenti rappresentata dall'autofinanziamento derivante dall'ammortamento, tenuto conto del processo di sterilizzazione dei Contributi in conto impianti ex L. 181/1986 secondo le informazioni riportate nella relazione di accompagnamento al Budget e nella nota integrativa al Bilancio di esercizio 2024.

Fonte autofinanziamento				
	2025	2026	2027	totale triennio
Ammortamento Immateriali	€ 0	€ 0	€ 0	
Ammortamento Materiali	€ 374.495	€ 262.087	€ 262.000	
<b>Totale ammortamento</b>	<b>€ 374.495</b>	<b>€ 262.087</b>	<b>€ 262.000</b>	<b>€ 898.582</b>
<b>- di cui ammortamento “sterilizzato”</b>	<b>-€ 53.317</b>	<b>-€ 53.317</b>	<b>-€ 53.317</b>	<b>-€ 159.951</b>
<b>Totale quota di ammortamento utilizzabile per autofinanziamento</b>	<b>€ 321.178</b>	<b>€ 208.770</b>	<b>€ 208.683</b>	<b>€ 738.631</b>

## CONCLUSIONI

Il Budget 2025-2027 di Sviluppo Toscana Spa prevede la realizzazione di un utile di esercizio di € 3.509.905 nel 2025 e di € 337.174 nel 2026, mentre prospetta una perdita di -€ 864.518 nel 2027.

Il risultato positivo 2025 risulta consistente. Laddove confermato in sede consuntiva determinerebbe la necessità di analisi delle relative cause e della eventuale revisione del Tariffario regionale.

D'altro canto il risultato negativo dell'annualità 2027 rappresenta una violazione dei principi di cui alla DGR 496/2019.

Si prende atto dell'invito del Collegio Sindacale alla Società a monitorare costantemente gli impegni di spesa in funzione delle risorse che via, via saranno oggetto di formali impegni da parte dell'Ente erogatore (Regione Toscana), al contempo sollecita l'Organo amministrativo a continuare a svolgere **un approfondito controllo di gestione, volto a verificare l'andamento economico e finanziario della società, al fine di adottare le tempestive misure in caso di scostamenti da quanto previsto nel bilancio economico preventivo 2025, per scongiurare eventuali criticità finanziarie.**

Infine il Collegio conclude il suo parere: “... tenuto conto dei dati forniti e delle informazioni in suo possesso, **prende atto del bilancio preventivo economico 2025 con le raccomandazioni esposte in precedenza**”.

Le raccomandazioni espresse dal Collegio sono condivise dal Settore scrivente. In particolare si rileva la rigidità crescente del costo di personale, espresso sia in valore assoluto che in percentuale rispetto al valore della produzione.

In considerazione dell'assenza di obblighi statutari relativi alla presentazione di budget triennali, e tenuto conto del parere espresso dagli organi di controllo della società, si esprime **parere favorevole** all'approvazione del budget triennale 2025/2027. Si segnala tuttavia il mancato rispetto dei principi contabili regionali, tra i quali il principio della programmazione che impone il pareggio del conto economico previsionale. **Nel rispetto del principio di programmazione, che imporrebbe la redazione del budget in coerenza con gli atti programmatori regionali,**

e dunque con gli stanziamenti del bilancio regionale (a prescindere dalla effettiva sottoscrizione di atti di impegno fondi da parte dei dirigenti), si suggerisce una valutazione complessiva in merito ai contenuti contabili dei documenti della società. In un'ottica diversa da quella adottata, l'effettiva "contrattualizzazione" delle somme (a seguito della firma dei dirigenti regionali sulle commesse affidate) dovrebbe essere registrata solo in fase di gestione. Con la rendicontazione e la conseguente valutazione dei risultati dovrebbero infine essere rappresentati e motivati gli eventuali scostamenti, individuando le azioni correttive da intraprendere.

#### *Prescrizione*

- attuare un attento monitoraggio e una puntuale valutazione dei costi del personale (anche in riferimento all'applicazione degli istituti contrattuali legati ai benefits), con particolare riferimento alla dinamica retributiva ed occupazionale della Società.

#### *Raccomandazioni*

- in relazione alla perdita stimata per l'esercizio 2027, intraprendere sin da subito azioni correttive al fine di prospettare un equilibrio economico di medio/lungo periodo in sede di aggiornamento del Piano Industriale.