

# Lucca Innovazione e Tecnologia srl uninominale

Piano Operativo 2016  
Aggiornamento al  
Luglio 2016

## Piano Operativo Annuale e Conto Economico Previsionale 2016

### **Polo Tecnologico Lucchese – strutture nel Comune di Lucca Polo 1 – 2 ed area circostante**

#### Interventi di interesse dell'intero complesso



La società ha dato seguito alla progettazione unitaria per le aree esterne agli edifici di proprietà. Successivamente alla stipula dell'Accordo di Programma con la Regione Toscana ed il Comune di Lucca, sono state inviate le nuove progettazioni a Sviluppo Toscana, integrate secondo le osservazioni della loro istruttoria.

Il nuovo dirigente regionale competente ha reiterato gli atti proposti al luglio 2015 per l'assegnazione definitiva del contributo e siamo in attesa che gli uffici della ragioneria regionale questa volta autorizzino l'assunzione dell'impegno a bilancio. Si tratta di un contributo regionale pari ad Euro 1.081.000 a fronte di un investimento attorno ad Euro 2.300.000.

L'Accordo prevede che l'area esterna oggetto dell'intervento e quindi del contributo, sarà vincolata per 15 anni ad uso pubblico.

Allo stato attuale è stata definita la Convenzione con il Comune di Lucca che prenderà in carico gli oneri per la manutenzione delle aree esterne oggetto di intervento fino alla concorrenza del vincolo dei 15 anni, nei limiti di 30.000 euro annui secondo le disponibilità di bilancio. I lavori di manutenzione verranno effettuati dalla società e successivamente rimborsati dal Comune.

Per non rinviare ulteriormente la realizzazione dei lavori ed il completamento della sistemazione delle aree esterne secondo principi di edilizia sostenibile, con la Provincia, stazione appaltante, è stata rivista la progettazione esecutiva per ridurre al minimo i costi e procedere all'effettuazione della gara ed all'affidamento dei lavori anche nelle more della approvazione definitiva da parte della Regione del contributo da assegnare dando attuazione al summenzionato Accordo di Programma.

In attesa del perfezionamento della pratica in Regione, per procedere con i lavori relativi all'area esterna, il Comune ha fatto presente che la concessione rilasciata nel 2012 è prossima alla scadenza ed ha richiesto di presentare nuova richiesta di concessione per i lavori che si prevede di fare.

Si è pertanto provveduto a presentare la nuova richiesta a fine aprile ottenendo il rilascio della relativa concessione a metà giugno.

Adesso siamo nella fase di far ripartire i lavori del primo appalto sospesi in attesa del rilascio della concessione e della approvazione della variante allo stesso da farsi da parte della Stazione Appaltante. Ad integrazione di questo appalto, la società sta provvedendo ad integrare lavori non compresi con procedure di affidamento diretto, viene quindi modificato il crono programma previsto.

Resta da definire la modalità che verrà seguita per appaltare la parte relativa alla illuminazione, sorveglianza, wi-fi in considerazione del fatto che la Stazione Appaltante, a seguito delle profonde

ristrutturazioni cui sono state oggetto le Province, manifesta difficoltà nel proseguire i lavori di sua competenza in tempi certi.

Per la sistemazione della parte di area ove sono ubicati gli edifici operativi si prevede di poter arrivare alla consegna finale entro il mese di novembre.

Per la messa a disposizione dei parcheggi pubblici esistenti nell'area si sono intraprese interlocuzioni sia con il Comune che con le società che li hanno in gestione e/o che hanno realizzato i soprastanti impianti fotovoltaici. Dovremmo arrivare ad una soluzione ma si ritiene necessario poter disporre anche di un'area ad uso esclusivo per offrire una migliore fruizione agli utenti del Polo Tecnologico, tale area potrebbe essere ricavata all'interno dei terreni di proprietà.

A seguito della definitiva approvazione da parte della Regione del contributo si procederà ad un nuovo aggiornamento del progetto originario per decidere quali ulteriori lavori fare e con quali modalità.

Resta da definire la destinazione da dare all'edificio esistente da ristrutturare per il quale dovrà essere deciso l'eventuale uso.

## Polo 1

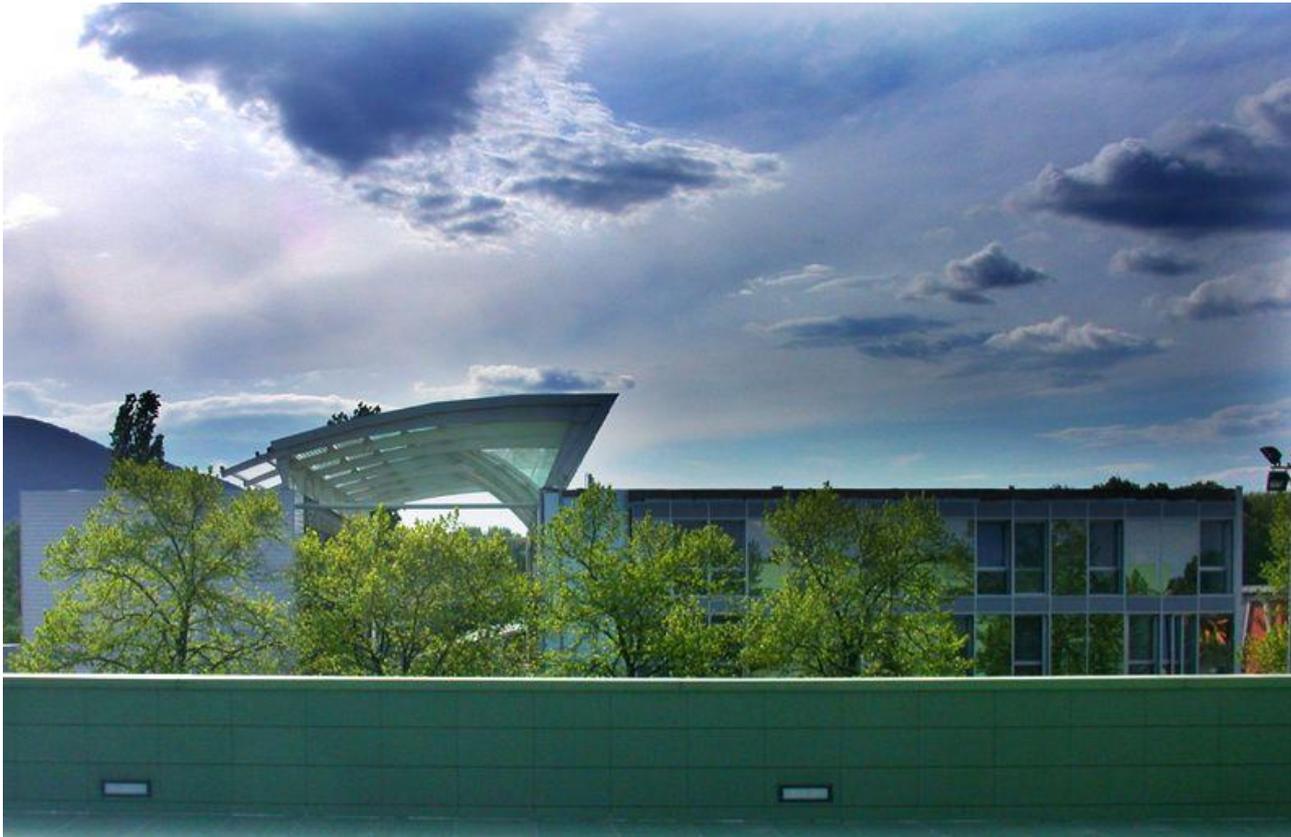


L'edificio a seguito delle ripetute perturbazioni, a partire dall'autunno 2013 ha manifestato il prodursi di occasionali ma ripetuti inconvenienti nella facciata ventilata con distacchi di piastrelle. Dopo averlo prontamente messo in sicurezza con apposite transennature e protezioni onde poter consentire lo svolgimento delle attività lavorative, abbiamo iniziato le procedure previste per la determinazione delle cause e la rimozione dell'inconveniente. Le procedure si sono concluse con il rilascio da parte del Ctu incaricato dal Tribunale di Firenze di una relazione che evidenzia difetti di montaggio imputabili alla impresa costruttrice ed alla direzione lavori senza peraltro quantificare i costi da sostenere per il ripristino del bene.

Abbiamo pertanto proceduto all'avvio di azioni legali nei confronti della Stazione Appaltante, della Direzione dei lavori e della impresa appaltatrice.

Una volta avviata la causa inizieremo le procedure per la progettazione e la gara per la definitiva sistemazione dell'edificio.

## Polo 2



Al luglio 2016 le imprese presenti all'interno del Polo 2 sono 22 e generano una occupazione complessiva di oltre 150 persone con bassa età media ed alta scolarità. Per alcune di queste imprese dal momento dell'insediamento si sono avute dinamiche di crescita particolarmente significative.

Allo stato attuale risulta occupato il 73% degli spazi disponibili (esclusi gli uffici della società e le sale ad uso comune), sono insediate 22 imprese di cui 11 in incubazione e 11 in accelerazione. Attualmente una ulteriore start up ha superato la selezione e procederà entro il mese di agosto a stipulare il contratto di insediamento e sono state depositate due nuove domande di insediamento mentre una terza è in via di perfezionamento (il prossimo Comitato di Valutazione si terrà il 21 luglio prossimo).

Si specifica che, per quanto riguarda l'indice di occupazione dei locali, nel 2013 questo è stato del 33%, nel 2014 è del 48%, raggiungendo alla fine del 2015 il 59% e per il 2016 si prevede una

occupazione crescente ad almeno il 77%.

Si tenga in considerazione che, per le aziende in accelerazione, che devono costituire la maggioranza delle aziende insediate, le condizioni di insediamento sono quelle ai livelli più alti del mercato immobiliare in quanto l'obiettivo perseguito dalla società è quello di una selezione delle imprese in funzione della possibilità di interagire tra le stesse, con le imprese in incubazione, con le imprese del territorio per tendere verso uno sviluppo complessivo.

Nella valutazione del risultato ottenuto si evidenziano le limitazioni alle specializzazioni che possono essere insediate al Polo, e l'attuale congiuntura economica caratterizzata da una contrazione persistente per verificare che vi è stato uno sviluppo positivo nell'occupazione degli spazi disponibili.

Nella formulazione del budget triennale di questo centro di costo, prudenzialmente è stato inserito solo una ipotesi contenuta di ricavo derivante da progetti regionali e/o di altri soggetti a partire dal 2016. E' stato presentato come capofila un progetto a valere su di un bando comunitario all'interno del programma Interreg, siamo in attesa dei risultati della valutazione.

Da segnalare che la Regione Toscana, nei documenti approvati dagli organi deliberanti, ha inserito tra le azioni prioritarie la prosecuzione del sostegno al trasferimento tecnologico, ai poli di innovazione, agli incubatori di impresa, alle start up. Si può quindi prefigurare che il Polo Tecnologico Lucchese possa validamente concorrere ai bandi che verranno emanati con un positivo ritorno per il conto economico della società.

A partire dal mese di giugno 2015 è stata avviata la programmazione della attività di scouting che verrà svolta per diciotto mesi e che si pone l'intento di dare maggiore informazione alla collettività economica del territorio di riferimento ma anche regionale e nazionale, delle opportunità di sviluppo derivanti da un insediamento all'interno della struttura.

## **Polo Tecnologico Lucchese – strutture in altri comuni della provincia**

### **1. POLO DELLA NAUTICA**

A seguito di indicazioni espresse dalla Giunta, è in fase di valutazione la predisposizione di una ipotesi di intervento, i cui risvolti economici sono ricompresi nel budget e nel piano degli investimenti aggiornato, che prevede l'emanazione di un bando per l'affidamento di un pacchetto di servizi a soggetto terzo, servizi che spaziano dalla gestione del laboratorio di cui la società potrà acquisire le attrezzature, l'erogazione di servizi al settore, le attività di scouting e preincubazione in apposito spazio di coworking, dedicato a nuove imprese innovative.

## 2. POLO DELLA MODA E DELLE NANOTECNOLOGIE



A seguito del subentro della società al Ceseca per la promozione dell'incubatore per la calzatura e la moda, è in corso di realizzazione un'azione di scouting tesa ad individuare potenziali start-up da inserire nei settori prescelti con una loro collocazione inizialmente presso il Polo Tecnologico di Lucca e, successivamente alla imminente entrata in funzione del Polo Tecnologico di Capannori, presso lo stesso previa stipula di apposita convenzione con la proprietà.

Il Polo Tecnologico di Capannori, a proprietà congiunta di Comune di Capannori, Provincia di Lucca, Camera di Commercio, vede la società impegnata per lo svolgimento di attività relative ai contenuti da fornire con particolare riferimento ai servizi per le imprese da incubare od incubate.

L'immobile è disponibile e, nel corso di recenti incontri con il Comune di Capannori, è emersa l'opportunità da parte della società di fornire i servizi di preincubazione ed incubazione a start up nel settore della moda e delle nanotecnologie per l'insediamento nel Polo, siamo in fase di definizione del testo della convenzione.

## Museo Virtuale di Pietrasanta



Il 2016 si presenta come un anno di svolta. A fronte degli ottimi risultati conseguiti sul web, attentamente gestito e monitorato negli accessi e negli altri indicatori significativi per il sito e i social, si sono riscontrate alcune criticità per la stagione degli eventi 2015, che hanno portato ad una riflessione complessiva sulla strategia e sulla mission del MuSA.

A seguito della presentazione delle attività e dei risultati conseguiti nel 2015 ed al lavoro svolto - arrivato quasi a termine - in questi ultimi due anni sulla collezione permanente del museo alla Giunta camerale (nella riunione del maggio scorso), si è proceduto alla ridefinizione e alla messa a punto di una nuova strategia che comprende:

1. APERTURA MUSA CON COLLEZIONE PERMANENTE E RIMODULAZIONE DEGLI EVENTI
2. AVVIO COMMERCIALIZZAZIONE
3. COMUNICAZIONE WEB
1. APERTURA MUSA CON COLLEZIONE PERMANENTE E RIMODULAZIONE DEGLI EVENTI

La vera novità per quest'anno è la collezione permanente che permette al MuSA di passare da un'apertura legata ad eventi temporanei coprodotti con terzi soggetti (CNA, CAV etc.) ad un'apertura legata ad una propria collezione permanente, accompagnata ad eventuali iniziative di

animazione in alcuni periodi dell'anno, diretti ad amplificare la visibilità del museo. Le criticità riscontrate nella scorsa stagione sono legate a vari fattori: scarsa attenzione - in fase organizzativa - e scarsa valorizzazione - durante gli eventi - della tecnologia presente nel museo, utilizzato come luogo espositivo tradizionale; difficoltà di reperire il materiale promozionale dagli organizzatori nella tempistica giusta per un'adeguata comunicazione; alti costi organizzativi, scarsa partecipazione agli eventi da parte del pubblico. Tutto ciò ha portato al ripensamento del museo in virtù anche del fatto che, parallelamente, stava andando avanti il lavoro per la conclusione della collezione permanente, iniziato nel 2014 con le ricerche iconografiche e letterarie, continuato nel 2015 con l'individuazione dei partner/fornitori per la produzione del video emozionale e con il Comune di Pietrasanta e il Museo dei Bozzetti per la parte di collezione del progetto Il Museo diffuso. La collezione permanente del MuSA, che apre il 16 luglio 2016, è composta da:

- L'esposizione "Capitani coraggiosi", che ha visto la collaborazione del Museo dei Bozzetti e del Comune di Pietrasanta: si tratta di una collezione di gessi proveniente dal museo dei bozzetti, collezione guarda al passato come stimolo per il futuro e che ben si lega all'idea di contemporaneità espressa dalle tecnologie del MuSA, se si tiene conto che le attuali imprese nascono dal lavoro svolto nel passato da artisti, artigiani e imprenditori. La collezione è stata allestita in teche di legno e plexiglass, con un'apposita illuminazione, con la collaborazione del Museo dei Bozzetti. La collezione "reale" sarà occasione per valorizzare le attrezzature informatiche, i touch screen e gli schermi che conterranno la descrizione della collezione, delle opere, dei video;
- la videoproiezione "La voce del marmo", il film emozionale che, sulla base di un archivio realizzato nel 2014 basato sulla interdisciplinarietà tra letteratura, scienza, storia del territorio ed arte e ricostruito con materiale documentale - e non - riferito in qualche modo al marmo, alla Versilia, alle cave, ai laboratori di scultura e di artisti che sono passati e hanno lavorato in queste terre, ha avviato il progetto sulla collezione stabile virtuale.

La Collezione permanente MuSA consente quindi al museo di contare su:

- un'apertura stabile settimanale (3/4 giorni a seconda della stagione)
- una più precisa collocazione nella categoria «musei»
- la promozione presso scuole e agenzie di incoming e turistiche
- un maggiore margine di sostegno economico-finanziaria (biglietto d'ingresso)
- l'avvio di sinergie con altre strutture: Museo dei Bozzetti, Casa Museo Puccini, MuSA (possibile biglietto unico per integrazione turistica territoriale)
- maggiore coordinamento con il Comune di Pietrasanta

Premesso che la Collezione stabile è la vera protagonista del museo, ogni anno il MuSA valuterà se e come organizzare altri eventi temporanei che amplifichino la promozione del museo stesso, seguendo i seguenti principi:

- si privilegiano le produzioni proprie o le coproduzioni con soggetti qualificati
- si valorizza la struttura sia come struttura espositiva che come struttura videoespositiva
- si sfrutta una rete di contatti consolidata negli anni e in continuo rinnovamento (es. Fondazione Alinari, agenzie di comunicazione nazionali etc.)
- bassi costi di produzione rispetto al passato
- maggiore coordinamento con Comune di Pietrasanta
- alta qualità dei contenuti

Per l'estate 2016 il MuSA si propone con un Contest fotografico, una competizione tematica di fotografia d'arte, che si svilupperà online sia attraverso una piattaforma dedicata, sia per mezzo dei social network (vedi seguito), con eventi collegati che avranno luogo presso la sede del MuSA a Pietrasanta, sulle tematiche care al MuSA: territorio e materia, artisti, imprese. Le fotografie partecipanti dovranno quindi riguardare il territorio di Pietrasanta e, più in esteso, della Versilia e potranno avere come soggetto il patrimonio storico-artistico, antico e contemporaneo, le attività tradizionali, gli usi e i costumi del territorio, rimanendo fedeli ai tre grandi temi del MuSA, il territorio e i materiali, gli artisti e le imprese. Il concorso sarà ospitato su due diverse sedi virtuali: piattaforma concorso: IdeaTRE60, piattaforma di Fondazione Italiana Accenture, che "promuove e realizza l'innovazione sociale a vantaggio della collettività"; instagram. Il contest si prefigge di raggiungere la più ampia fetta di pubblico possibile e pertanto utilizzerà come seconda linea di competizione Instagram, un social network che permette una grande diffusione e condivisione immediata su tutti gli altri canali social.

In merito agli eventi, si segnala la volontà del Comune di Pietrasanta di siglare una convenzione con Lucca Intec, per mettere in programma - con cadenza annuale - una serie di eventi che coinvolgano la città e quindi anche il MuSA come sala da inserire nel circuito cittadino. Tale forma continuativa di collaborazione avrebbe ricadute positive sia per il MuSA che per il Comune stesso: per il MuSA significherebbe avere visibilità e pubblico in occasioni importanti per la città e costituirebbe una preziosa occasione per introitare incassi per l'affitto della sala, anche se a costi calmierati e concordati preventivamente con il Comune; per l'Amministrazione Comunale significherebbe contare su uno spazio all'avanguardia e ottenere la sala a prezzi concordati e non commerciali.

## 2. AVVIO COMMERCIALIZZAZIONE

Sulla base delle indicazioni della Giunta camerale del maggio 2016, sono state avviate alcune azioni per promuovere la sala dal punto di vista commerciale e andare verso una maggiore sostenibilità economica del museo. In particolare si è lavorato su:

- ridefinizione delle tariffe per l'affitto della sala;
- sistemazione del neonato sito web, molto più commercial oriented;
- ricerca di un service per eventuale avvio di azioni di commercializzazione nazionale e internazionale;
- mailing, campagne CRM, recall telefonico, open day e/o visite alle più importanti (Agenzie organizzazione eventi provincia Lucca e Toscana, Agenzie organizzazione eventi Milano, catering, imprese medio grandi settore cartario e nautica e centri servizio, agenzie formative toscane);
- Accordi/partnership/contatti vari sul territorio (Lucca Comics & Games, D'Alessandro e Galli, Comuni della Versilia, Del Debbio per talk show MuSA con caffè/aperitivo, Enrico Stefanelli per fotografia, Maurizio Vanni);
- Portali e guide: selezione e registrazione MuSA: l'8 giugno il MuSA è on line su [http://www.meetingecongressi.com/it/struttura/pietrasanta/109815/spazio\\_musa.htm](http://www.meetingecongressi.com/it/struttura/pietrasanta/109815/spazio_musa.htm), il più importante portale a livello nazionale di affitto sale, gestito da Ediman editore.

## 3. COMUNICAZIONE WEB.

Il 29 giugno è andato on line il sito web MuSA. Il design del sito MuSA, sia per la versione web che reale (touch screen MuSA), è stato rinnovato nell'intento di renderlo più moderno ed utilizzabile da qualsiasi dispositivo.

La versione dismessa infatti non era responsive. Per mantenere i caratteri che hanno distinto il sito dalla sua nascita ad oggi sono rimasti invariati logo, font e la volontà di presentare al pubblico una versione bilingue ITA-ENG. I contenuti già presenti sono stati analizzati, rivisti e attualizzati dove necessario ed in alcuni casi arricchiti di nuove schede. Si è per questo motivo dato maggior rilevanza alle immagini associate a testi ridotti ed esplicativi, dismettendo i vecchi testi lunghi ed in alcuni casi troppo accademici.

Le gallerie fotografiche si distinguono per la semplicità e bellezza nella scorrimento. Ogni artista, impresa, collezione etc. si racconta grazie ad una slide show aperta che ingrandisce l'immagine che si seleziona. La Biblioteca Virtuale presenta tutti i suoi contenuti in formato sfogliabile e pdf.

La neonata sezione Collezione permanente MuSA arricchisce e completa la collezione stabile ospitata nella sala MuSA. La stessa sezione contiene le biografie degli artisti protagonisti esposti.

Altra ricca novità è data dai nuovi contenuti video, in particolare arricchisce il sito web in home page un video dal carattere emozionale che si contrappone ai già presenti video istituzionali.

La nuova modalità di prenotazione è più rapida ed intuitiva, commercial oriented, consente di ricevere preventivi personalizzati ad ogni tipo di richieste ed esigenza, rispondendo a poche semplici domande.

Raggiungere il MuSA sarà adesso ancora più semplice grazie alle indicazioni inserite nel footer del sito ed al collegamento con la pagina google maps

Per PINTEREST, in febbraio, è stato effettuato un controllo sulle immagini che erano state cercate ed inserite nel 2014. A seguito del controllo sono state eliminate circa 30 immagini prive di autorizzazione.

Per YOUTUBE, sono state inserite le 8 videointerviste elaborate da Promo Pa nel 2015, caricato il video di conferenza finale Extra Expo al MuSA, 2 short video su artigiani e design prodotti nel 2013 da Promo PA e Cosmave, 3 video prodotti da Cosmave: video istituzionale con i nuovi arredi (versione short e lunga) e video emozionale.



## **Conto Economico Previsionale 2016-2017**

A completamento della relazione, si rappresentano in modo unitario gli aspetti di sintesi e di dettaglio del conto economico pluriennale 2016-2017 della società aggiornato al luglio 2016.

In allegato le tabelle del conto economico previsionale divise per centri di costo e di ricavo. (Allegato 1) .

Il budget evidenzia che per lo svolgimento delle attività che la Camera affida alla società, dopo una fase di start up che dovrebbe chiudersi nel 2016, il fabbisogno della società è decrescente richiedendo un contributo al socio sempre in riduzione. Naturalmente molto dipenderà dalle scelte camerali sulla mission affidata alla società relativamente allo svolgimento di attività che si possono auto remunerare o attività non di mercato ma ritenute strategiche per lo sviluppo dell'economia del territorio che comporterebbero la necessità di una maggiore contribuzione.

Per un inquadramento di maggiore rispondenza alla realtà, sono state ricondotte all'interno dei singoli centri di costo, le contribuzioni su progetti portati avanti dalla società e finanziate da terzi che transitano dal bilancio camerale.

**ALLEGATO 1 – Conto Economico previsionale 2016-2017**
**Prospetto sintetico**

	<b>Consuntivo 2015</b>	<b>Preventivo 2016</b>	<b>Preventivo 2017</b>
<b>POLO 1</b>			
Ricavi	179.533,12	171.380,00	162.180,00
Costi	-213.134,35	-189.130,00	-177.630,00
<b>SALDO</b>	<b>-33.601,23</b>	<b>-17.750,00</b>	<b>-15.450,00</b>
<b>POLO 2</b>			
Ricavi	445.747,82	521.972,00	472.300,00
Costi	-422.600,60	-416.976,00	-363.066,00
<b>SALDO</b>	<b>23.147,22</b>	<b>104.996,00</b>	<b>109.234,00</b>
<b>MUSA</b>			
Ricavi	158.800,13	146.585,00	148.575,00
Costi	-202.542,75	-163.433,00	-146.297,00
<b>SALDO</b>	<b>-43.742,62</b>	<b>-16.848,00</b>	<b>2.278,00</b>
<b>INCUBATORE PER LA NAUTICA</b>			
Ricavi	0,00	20.000,00	20.000,00
Costi	0,00	-46.000,00	-62.000,00
<b>SALDO</b>	<b>0,00</b>	<b>-26.000,00</b>	<b>-42.000,00</b>
<b>INCUBATORE PER LA MODA</b>			
Ricavi	0,00	3.000,00	5.000,00
Costi	0,00	-15.000,00	-15.000,00
<b>SALDO</b>	<b>0,00</b>	<b>-12.000,00</b>	<b>-10.000,00</b>
<b>GENERALI</b>			
Ricavi	133.915,21	45.000,00	34.000,00
Costi	-77.786,22	-77.100,00	-76.600,00
<b>SALDO</b>	<b>56.128,99</b>	<b>-32.100,00</b>	<b>-42.600,00</b>
<b>RISULTATO DI ESERCIZIO</b>	<b>1.932,36</b>	<b>298,00</b>	<b>1.462,00</b>

**Prospetti di dettaglio**

<b>POLO 1</b>		<b>Consuntivo 2015</b>	<b>Preventivo 2016</b>	<b>Preventivo 2017</b>
<b>A1A</b>	<b>RICAVI DELLE VENDITE</b>			
<b>A1B</b>	<b>RICAVI DELLE PRESTAZIONI</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
	Canoni servizi incubatore		0,00	0,00
<b>A5</b>	<b>ALTRI RICAVI E PROVENTI</b>	<b>104.422,79</b>	<b>105.680,00</b>	<b>103.680,00</b>
	Canone Lucense	31.680,00	31.680,00	31.680,00
	Convenzione Laboratorio Carta	21.000,00	21.000,00	21.000,00
	Rimborsi energia e gas Lucense	51.742,79	53.000,00	51.000,00
	Sopravvenienze attive		0,00	0,00
	Rimborsi aziende incubate		0,00	0,00
<b>A5A</b>	<b>CONTRIBUTI IN C/ESERCIZIO</b>	<b>10.138,48</b>	<b>8.000,00</b>	<b>8.000,00</b>
	Conto energia	10.138,48	8.000,00	8.000,00
<b>A5B</b>	<b>CONTRIBUTI IN C/CAPITALE</b>	<b>64.971,85</b>	<b>57.700,00</b>	<b>50.500,00</b>
	Contributi in c/impianti	64.971,85	57.700,00	50.500,00
<b>B6A</b>	<b>MATERIE DI CONSUMO</b>			
<b>B6B</b>	<b>ALTRI ACQUISTI</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
	Cancelleria			
<b>B7</b>	<b>COSTI PER SERVIZI</b>	<b>-66.005,45</b>	<b>-62.500,00</b>	<b>-58.500,00</b>
	Energia elettrica	-43.582,79	-49.300,00	-50.000,00
	Gas	-8.160,00	-3.700,00	-1.000,00
	Telefono			
	Pubblicità/Rappresentanza			
	Pulizie			
	Manutenzioni	-1.174,00	-3.000,00	-3.000,00
	Altri	-13.088,66	-6.500,00	-4.500,00
<b>B8</b>	<b>AFFITTI E LOCAZIONI</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
	Noleggi deducibili			
<b>B9A</b>	<b>SALARI E STIPENDI</b>			
<b>B9B</b>	<b>ONERI SOCIALI</b>			
<b>B9C</b>	<b>TRATTAMENTO FINE RAPPORTO</b>			
<b>B9E</b>	<b>ALTRI COSTI DEL PERSONALE</b>			
<b>B10A</b>	<b>AMM.TO IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI</b>	<b>-8.130,94</b>	<b>-8.130,00</b>	<b>-8.130,00</b>
	Amm.to costi ad utilizzo pluriennale	-8.130,94	-8.130,00	-8.130,00
<b>B10B</b>	<b>AMM.TO IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI</b>	<b>-127.665,85</b>	<b>-118.500,00</b>	<b>-111.000,00</b>
	Am.to immobilizzazioni materiali	-127.665,85	-118.500,00	-111.000,00
<b>B14</b>	<b>ONERI DIVERSI DI GESTIONE</b>	<b>-11.332,11</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
	Sopravvenienze passive	-9.002,11		
	Altri	-2.330,00		
<b>C16D</b>	<b>PROVENTI FINANZIARI</b>			
<b>C17</b>	<b>ONERI FINANZIARI</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
	Interessi passivi di mora			
<b>E22A</b>	<b>IMPOSTE DELL'ESERCIZIO</b>			
	<b>RISULTATO POLO 1</b>	<b>-33.601,23</b>	<b>-17.750,00</b>	<b>-15.450,00</b>

<b>POLO 2</b>		<b>Consuntivo 2015</b>	<b>Preventivo 2016</b>	<b>Preventivo 2017</b>
<b>A1A</b>	<b>RICAVI DELLE VENDITE</b>	<b>1.399,37</b>	<b>2.000,00</b>	<b>2.000,00</b>
	Vendita energia elettrica	1.399,37	2.000,00	2.000,00
<b>A1B</b>	<b>RICAVI DELLE PRESTAZIONI</b>	<b>182.864,19</b>	<b>241.169,00</b>	<b>265.000,00</b>
	Canoni servizi incubatore	79.638,98	77.500,00	80.000,00
	Consulenze	1.286,25	5.000,00	5.000,00
	Canoni locazione acceleratore	101.938,96	158.669,00	180.000,00
<b>A5</b>	<b>ALTRI RICAVI E PROVENTI</b>	<b>63.265,13</b>	<b>66.503,00</b>	<b>65.000,00</b>
	Rimborsi aziende incubate	10.968,79	11.680,00	12.000,00
	Rimborsi acceleratore consumi diretti	17.886,69	21.490,00	23.000,00
	Rimborsi acceleratore condominiali	18.050,95	28.133,00	30.000,00
	Rimborsi oneri personale distaccato	9.479,48	5.200,00	0,00
	Sopravvenienze attive	6.879,22		
	Altri			
<b>A5A</b>	<b>CONTRIBUTI IN C/ESERCIZIO</b>	<b>155.305,40</b>	<b>170.500,00</b>	<b>108.000,00</b>
	Contributi c/esercizio da enti pubblici	36.375,00	2.500,00	0,00
	Contributi c/esercizio da terzi (tramite CCIAA)	110.000,00	160.000,00	100.000,00
	Conto energia	8.930,40	8.000,00	8.000,00
<b>A5B</b>	<b>CONTRIBUTI IN C/CAPITALE</b>	<b>42.913,73</b>	<b>41.800,00</b>	<b>32.300,00</b>
	Contributi in c/impianti	42.913,73	41.800,00	32.300,00
<b>B6A</b>	<b>MATERIE DI CONSUMO</b>	<b>-1.424,00</b>	<b>-1.000,00</b>	<b>-1.000,00</b>
	Materie di consumo c/acquisti	-1.424,00	-1.000,00	-1.000,00
<b>B6B</b>	<b>ALTRI ACQUISTI</b>	<b>-484,80</b>	<b>-2.000,00</b>	<b>-2.500,00</b>
	Altri acquisti	-484,80	-2.000,00	-2.500,00
<b>B7</b>	<b>COSTI PER SERVIZI</b>	<b>-193.538,06</b>	<b>-194.610,00</b>	<b>-161.000,00</b>
	Energia elettrica	-49.625,95	-58.110,00	-62.000,00
	Gas	0,00	0,00	0,00
	Telefono/Connettività	-9.847,38	-3.500,00	-4.000,00
	Pubblicità/Comunicazione	-37.950,00	-33.000,00	-15.000,00
	Pulizie e giardinaggio	-18.742,25	-20.000,00	-20.000,00
	Manutenzioni	-23.077,46	-25.000,00	-25.000,00
	Compensi professionali	-40.045,99	-50.000,00	-30.000,00
	Altri	-14.249,03	-5.000,00	-5.000,00
<b>B8</b>	<b>AFFITTI E LOCAZIONI</b>	<b>-369,84</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
	Noleggi deducibili	-369,84		
<b>B9A</b>	<b>SALARI E STIPENDI</b>	<b>-87.517,67</b>	<b>-93.800,00</b>	<b>-94.000,00</b>
	Personale dipendente	-65.847,14	-48.000,00	-48.000,00
	Co.Co.Pro.	0,00	0,00	0,00
	Tirocinanti / Distacco di personale	-21.670,53	-45.800,00	-46.000,00
<b>B9B</b>	<b>ONERI SOCIALI</b>	<b>-19.456,32</b>	<b>-14.300,00</b>	<b>-14.300,00</b>
	Contributi su stipendi	-19.456,32	-14.300,00	-14.300,00
	Contributi su co.co.pro.		0,00	0,00
<b>B9C</b>	<b>TRATTAMENTO FINE RAPPORTO</b>	<b>-5.348,37</b>	<b>-3.600,00</b>	<b>-3.600,00</b>
<b>B9E</b>	<b>ALTRI COSTI DEL PERSONALE</b>	<b>-7.854,74</b>	<b>-5.800,00</b>	<b>-5.800,00</b>
	Buoni pasto	-2.187,50	-2.500,00	-2.500,00
	Rimborsi piè di lista	-4.549,36	-2.500,00	-2.500,00
	Altri	-1.117,88	-800,00	-800,00
<b>B10A</b>	<b>AMM.TO IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI</b>	<b>0,00</b>	<b>-1.366,00</b>	<b>-1.366,00</b>
	Amm.to cosi ad utilizzo pluriennale	0,00	-1.366,00	-1.366,00

<b>B10B</b>	<b>AMM.TO IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI</b>	<b>-97.380,30</b>	<b>-96.500,00</b>	<b>-79.500,00</b>
	Am.to immobilizzazioni materiali	-97.380,30	-96.500,00	-79.500,00
<b>B14</b>	<b>ONERI DIVERSI DI GESTIONE</b>	<b>-9.226,50</b>	<b>-4.000,00</b>	<b>0,00</b>
	Sopravvenienze passive	-3.100,21		
	Altri	-6.126,29	-4.000,00	
<b>C16D</b>	<b>PROVENTI FINANZIARI</b>			
<b>C17</b>	<b>ONERI FINANZIARI</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
	Altri			
<b>E22A</b>	<b>IMPOSTE DELL'ESERCIZIO</b>			
	<b>RISULTATO POLO 2</b>	<b>23.147,22</b>	<b>104.996,00</b>	<b>109.234,00</b>

MUSA		Consuntivo 2015	Preventivo 2016	Preventivo 2017
<b>A1A</b>	<b>RICAVI DELLE VENDITE</b>	<b>13,03</b>	<b>2.085,00</b>	<b>9.075,00</b>
<b>A1B</b>	<b>RICAVI DELLE PRESTAZIONI</b>	<b>9.190,00</b>	<b>5.000,00</b>	<b>40.000,00</b>
	Locazione sale	9.190,00	5.000,00	40.000,00
<b>A5</b>	<b>ALTRI RICAVI E PROVENTI</b>	<b>28,04</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
	Sopravvenienze attive	28,04		
<b>A5A</b>	<b>CONTRIBUTI IN C/ESERCIZIO</b>	<b>90.000,00</b>	<b>80.000,00</b>	<b>40.000,00</b>
	Contributi c/esercizio da enti pubblici		0,00	0,00
	Contributi c/esercizio da terzi (tramite CCIAA)	90.000,00	80.000,00	40.000,00
<b>A5B</b>	<b>CONTRIBUTI IN C/CAPITALE</b>	<b>59.569,06</b>	<b>59.500,00</b>	<b>59.500,00</b>
	Contributi in c/impianti	59.569,06	59.500,00	59.500,00
<b>B6A</b>	<b>MATERIE DI CONSUMO</b>	<b>-5,56</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
	Materie di consumo c/acquisti	-5,56		
<b>B6B</b>	<b>ALTRI ACQUISTI</b>	<b>-3.999,50</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
	Materiale pubblicitario	-3.990,00		
	Altri acquisti	-9,50	0,00	0,00
<b>B7</b>	<b>COSTI PER SERVIZI</b>	<b>-100.309,66</b>	<b>-71.878,00</b>	<b>-54.742,00</b>
	Utenze (Energia, Gas, Acqua, Telefono, Linea dati)	-4.825,56	-7.000,00	-7.000,00
	Pulizie e giardinaggio	-1.419,03	-2.000,00	-2.000,00
	Manutenzioni	-9.198,50	-9.430,00	-9.500,00
	Assicurazioni	-769,87	-1.600,00	-1.600,00
	Gestione sala	-21.193,17	-6.448,00	-8.896,00
	Sito web	-12.763,67	-10.448,00	-11.396,00
	Pubblicità e comunicazione	-26.498,18	-9.885,00	-3.750,00
	Commercializzazione	0,00	-9.317,00	-10.600,00
	Eventi e collezione	-22.659,28	-15.750,00	0,00
	Altri	-982,40		
<b>B8</b>	<b>AFFITTI E LOCAZIONI</b>	<b>-32.500,00</b>	<b>-32.500,00</b>	<b>-32.500,00</b>
	Fitti passivi	-32.500,00	-32.500,00	-32.500,00
	Noleggi deducibili	0,00	0,00	0,00
<b>B9A</b>	<b>SALARI E STIPENDI</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>B9B</b>	<b>ONERI SOCIALI</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>B9C</b>	<b>TRATTAMENTO FINE RAPPORTO</b>			
<b>B9E</b>	<b>ALTRI COSTI DEL PERSONALE</b>			
<b>B10A</b>	<b>AMM.TO IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI</b>	<b>-2.070,45</b>	<b>-8.000,00</b>	<b>-8.000,00</b>
	Amm.to cosi ad utilizzo pluriennale	-2.070,45	-8.000,00	-8.000,00
<b>B10B</b>	<b>AMM.TO IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI</b>	<b>-44.798,98</b>	<b>-51.055,00</b>	<b>-51.055,00</b>
	Am.to immobilizzazioni materiali	-44.798,98	-51.055,00	-51.055,00
<b>B14</b>	<b>ONERI DIVERSI DI GESTIONE</b>	<b>-18.858,60</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
	Sopravvenienze passive/Minusvalenze	-18.858,60		
	Altri		0,00	0,00
<b>C16D</b>	<b>PROVENTI FINANZIARI</b>			
<b>C17</b>	<b>ONERI FINANZIARI</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
	Interessi passivi di mora			
<b>E22A</b>	<b>IMPOSTE DELL'ESERCIZIO</b>			
	<b>RISULTATO MUSA</b>	<b>-43.742,62</b>	<b>-16.848,00</b>	<b>2.278,00</b>

<b>INCUBATORE PER LA NAUTICA</b>		<b>Consuntivo 2015</b>	<b>Preventivo 2016</b>	<b>Preventivo 2017</b>
<b>A1A</b>	<b>RICAVI DELLE VENDITE</b>			
<b>A1B</b>	<b>RICAVI DELLE PRESTAZIONI</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
	Canone servizi incubatore		0,00	0,00
<b>A5</b>	<b>ALTRI RICAVI E PROVENTI</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
	Sopravvenienze attive			
<b>A5A</b>	<b>CONTRIBUTI IN C/ESERCIZIO</b>	<b>0,00</b>	<b>20.000,00</b>	<b>20.000,00</b>
	Contributi c/esercizio da enti pubblici		0,00	0,00
	Contributi c/esercizio da terzi (tramite CCIAA)		20.000,00	20.000,00
<b>A5B</b>	<b>CONTRIBUTI IN C/CAPITALE</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
	Contributi in c/impianti		0,00	0,00
<b>B6A</b>	<b>MATERIE DI CONSUMO</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
	Materie di consumo c/acquisti			
<b>B6B</b>	<b>ALTRI ACQUISTI</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
	Materiale pubblicitario			
	Altri acquisti			
<b>B7</b>	<b>COSTI PER SERVIZI</b>	<b>0,00</b>	<b>-30.000,00</b>	<b>-30.000,00</b>
	Energia elettrica			
	Gas			
	Telefono			
	Pubblicità/Rappresentanza			
	Pulizie			
	Manutenzioni			
	Compensi professionali/Consulenze			
	Servizi vari alle aziende incubate		0,00	0,00
	Costi generali di funzionamento ed utenze		-30.000,00	-30.000,00
<b>B8</b>	<b>AFFITTI E LOCAZIONI</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
	Fitti passivi		0,00	0,00
	Noleggi deducibili			
<b>B9A</b>	<b>SALARI E STIPENDI</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>B9B</b>	<b>ONERI SOCIALI</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>B9C</b>	<b>TRATTAMENTO FINE RAPPORTO</b>			
<b>B9E</b>	<b>ALTRI COSTI DEL PERSONALE</b>			
<b>B10A</b>	<b>AMM.TO IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
	Amm.to cosi ad utilizzo pluriennale			
<b>B10B</b>	<b>AMM.TO IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI</b>	<b>0,00</b>	<b>-16.000,00</b>	<b>-32.000,00</b>
	Am.to immobilizzazioni materiali		-16.000,00	-32.000,00
<b>B14</b>	<b>ONERI DIVERSI DI GESTIONE</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
	Sopravvenienze passive			
	Altri			
<b>C16D</b>	<b>PROVENTI FINANZIARI</b>			
<b>C17</b>	<b>ONERI FINANZIARI</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
	Interessi passivi di mora			
<b>E22A</b>	<b>IMPOSTE DELL'ESERCIZIO</b>			
	<b>RISULTATO INCUBATORE PER LA NAUTICA</b>	<b>0,00</b>	<b>-26.000,00</b>	<b>-42.000,00</b>

<b>INCUBATORE PER LA MODA</b>		<b>Consuntivo 2015</b>	<b>Preventivo 2016</b>	<b>Preventivo 2017</b>
<b>A1A</b>	<b>RICAVI DELLE VENDITE</b>			
<b>A1B</b>	<b>RICAVI DELLE PRESTAZIONI</b>	<b>0,00</b>	<b>3.000,00</b>	<b>5.000,00</b>
	Canone servizi incubatore		3.000,00	5.000,00
<b>A5</b>	<b>ALTRI RICAVI E PROVENTI</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
	Sopravvenienze attive			
<b>A5A</b>	<b>CONTRIBUTI IN C/ESERCIZIO</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
	Contributi c/esercizio da enti pubblici			
<b>A5B</b>	<b>CONTRIBUTI IN C/CAPITALE</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
	Contributi in c/impianti			
<b>B6A</b>	<b>MATERIE DI CONSUMO</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
	Materie di consumo c/acquisti			
<b>B6B</b>	<b>ALTRI ACQUISTI</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
	Materiale pubblicitario			
	Altri acquisti			
<b>B7</b>	<b>COSTI PER SERVIZI</b>	<b>0,00</b>	<b>-15.000,00</b>	<b>-15.000,00</b>
	Energia elettrica			
	Gas			
	Telefono			
	Pubblicità/Rappresentanza			
	Pulizie			
	Manutenzioni			
	Compensi professionali/Consulenze	0,00	-15.000,00	-15.000,00
	Servizi vari			
	Altri			
<b>B8</b>	<b>AFFITTI E LOCAZIONI</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
	Fitti passivi			
	Noleggi deducibili			
<b>B9A</b>	<b>SALARI E STIPENDI</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>B9B</b>	<b>ONERI SOCIALI</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>B9C</b>	<b>TRATTAMENTO FINE RAPPORTO</b>			
<b>B9E</b>	<b>ALTRI COSTI DEL PERSONALE</b>			
<b>B10A</b>	<b>AMM.TO IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
	Amm.to così ad utilizzo pluriennale			
<b>B10B</b>	<b>AMM.TO IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
	Am.to immobilizzazioni materiali			
<b>B14</b>	<b>ONERI DIVERSI DI GESTIONE</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
	Sopravvenienze passive			
	Altri			
<b>C16D</b>	<b>PROVENTI FINANZIARI</b>			
<b>C17</b>	<b>ONERI FINANZIARI</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
	Interessi passivi di mora			
<b>E22A</b>	<b>IMPOSTE DELL'ESERCIZIO</b>			
	<b>RISULTATO INCUBATORE PER LA MODA</b>	<b>0,00</b>	<b>-12.000,00</b>	<b>-10.000,00</b>

GENERALI		Consuntivo 2015	Preventivo 2016	Preventivo 2017
<b>A1A</b>	<b>RICAVI DELLE VENDITE</b>			
<b>A1B</b>	<b>RICAVI DELLE PRESTAZIONI</b>			
<b>A5</b>	<b>ALTRI RICAVI E PROVENTI</b>	<b>777,80</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
	Rimborsi oneri personale distaccato			
	Sopravvenienze attive	777,80		
<b>A5A</b>	<b>CONTRIBUTI IN C/ESERCIZIO</b>	<b>132.000,00</b>	<b>30.000,00</b>	<b>31.000,00</b>
	Contributi c/esercizio da enti pubblici	132.000,00	30.000,00	31.000,00
<b>A5B</b>	<b>CONTRIBUTI IN C/CAPITALE</b>			
<b>B6A</b>	<b>MATERIE DI CONSUMO</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
	Materie di consumo c/acquisti			
<b>B6B</b>	<b>ALTRI ACQUISTI</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
	Cancelleria			
	Altri acquisti			
<b>B7</b>	<b>COSTI PER SERVIZI</b>	<b>-12.496,79</b>	<b>-11.000,00</b>	<b>-11.000,00</b>
	Tenuta paghe/contabilità	-11.976,79	-11.000,00	-11.000,00
	Altri	-520,00		
<b>B8</b>	<b>AFFITTI E LOCAZIONI</b>			
<b>B9A</b>	<b>SALARI E STIPENDI</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
	Personale dipendente			
	Co.Co.Pro.			
	Tirocinanti			
<b>B9B</b>	<b>ONERI SOCIALI</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
	Contributi su stipendi			
	Contributi su co.co.pro.			
<b>B9C</b>	<b>TRATTAMENTO FINE RAPPORTO</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
	Accantonamento quota TFR			
<b>B9E</b>	<b>ALTRI COSTI DEL PERSONALE</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
	Buoni pasto			
	Rimborsi piè di lista			
	Altri			
<b>B10A</b>	<b>AMM.TO IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI</b>			
<b>B10B</b>	<b>AMM.TO IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI</b>			
<b>B14</b>	<b>ONERI DIVERSI DI GESTIONE</b>	<b>-55.271,28</b>	<b>-58.200,00</b>	<b>-58.200,00</b>
	Sopravvenienze passive			
	IMU	-53.567,00	-55.000,00	-55.000,00
	Contributi consorzio bonifica	0,00	-3.200,00	-3.200,00
	Altri	-1.704,28	0,00	0,00
<b>C16D</b>	<b>PROVENTI FINANZIARI</b>	<b>1.137,41</b>	<b>15.000,00</b>	<b>3.000,00</b>
	Interessi attivi c/c bancario	1.137,41	15.000,00	3.000,00
<b>C17</b>	<b>ONERI FINANZIARI</b>	<b>-3.033,15</b>	<b>-1.000,00</b>	<b>-500,00</b>
	Interessi passivi su mutuo	0,00	0,00	0,00
	Interessi passivi di mora			
	Altri oneri finanziari	-3.033,15	-1.000,00	-500,00
<b>E22A</b>	<b>IMPOSTE DELL'ESERCIZIO</b>	<b>-6.985,00</b>	<b>-6.900,00</b>	<b>-6.900,00</b>
	IRAP	-5.338,00	-5.400,00	-5.400,00
	IRES	-1.647,00	-1.500,00	-1.500,00
	<b>RISULTATO GENERALI</b>	<b>56.128,99</b>	<b>-32.100,00</b>	<b>-42.600,00</b>
	<b>RISULTATO DI ESERCIZIO</b>	<b>1.932,36</b>	<b>298,00</b>	<b>1.462,00</b>