

Allegato 1



CITTADELLA DELL'INNOVAZIONE SOSTENIBILE



Sommario

- 1 ➤ Vision
- 2 ➤ Mission
- 3 ➤ Obiettivi strategici
- 4 ➤ Strategia
- 5 ➤ Fasi
- 6 ➤ Governance
- 7 ➤ Modello di Business
- 8 ➤ Modello di ricavo e budget
- 9 ➤ Piano economico finanziario
- 10 ➤ Piano operativo

- 11 ➤ Servizi che svolgerà il partner
- 12 ➤ Ipotesi di architettura degli affidamenti

Potenziamo le eccellenze e la nostra comunità
per generare un sistema attrattivo
capace di fare e di innovare
in grado di crescere e competere su scala globale



Brescia is the open place to make

2

Mission

Moltiplicare il valore del Sistema Brescia
posizionando la Cittadella tra gli Innovation
Districts più competitivi in ambito internazionale

Posizionare il Sistema Brescia a livello internazionale

La **Cittadella** dell'Innovazione Sostenibile di Brescia sarà un **centro di eccellenza internazionale dedicato alla promozione dell'innovazione tecnologica, allo sviluppo sostenibile, all'intelligenza artificiale, ai big data e all' high performance manufacturing.**

La **Cittadella genererà impatto a livello nazionale ed europeo** allargando i confini delle relazioni che il territorio bresciano, a forte vocazione imprenditoriale e manifatturiera, già vanta favorendone una rapida trasformazione in linea con i megatrend globali.

La Cittadella dell'Innovazione avrà un' attenzione molto forte all'innovazione delle **Piccole e Medie Imprese**, all'**inclusione sociale**, al **turismo**, al **commercio** e alla **cultura** favorendo l'innovazione di una città e di una provincia con un **patrimonio culturale unico.**

La Cittadella diventerà l'hub dell'innovazione in grado di **attrarre talenti, competenze, startup, champions globali e investitori** per realizzare progetti collaborativi e di open innovation che coinvolgeranno l'Università di Brescia, l'Università Cattolica le imprese eccellenti di Brescia e i centri per l'innovazione che operano sul territorio.



3

Obiettivi strategici

Obiettivi strategici per il posizionamento
internazionale dell'Innovation District

Obiettivi strategici

1

Promuovere l'innovazione tecnologica attraverso la creazione di **laboratori avanzati**, servizi di **tech transfer** e attività di **formazione**.

2

Favorire la nascita e la crescita di startup innovative attraverso la creazione di un **incubatore** e di **acceleratori d'impresa**.

3

Attrarre investimenti, talenti, champions e partner tecnologici nazionali e internazionali.

4

Potenziare le competenze in settori chiave come l'intelligenza artificiale, i big data, l'economia circolare e i materiali innovativi.

5

Creare un ecosistema basato sulla **collaborazione tra imprese, università, istituzioni e startup**.

6

Offrire **servizi di open innovation** rivolti sia alle grandi imprese sia alle PMI.

7

Generare impatto, favorendo **l'inclusione sociale**.

8

Favorire processi innovativi nei settori del **commercio del turismo** e della **cultura** per un **territorio talent captive**.

4

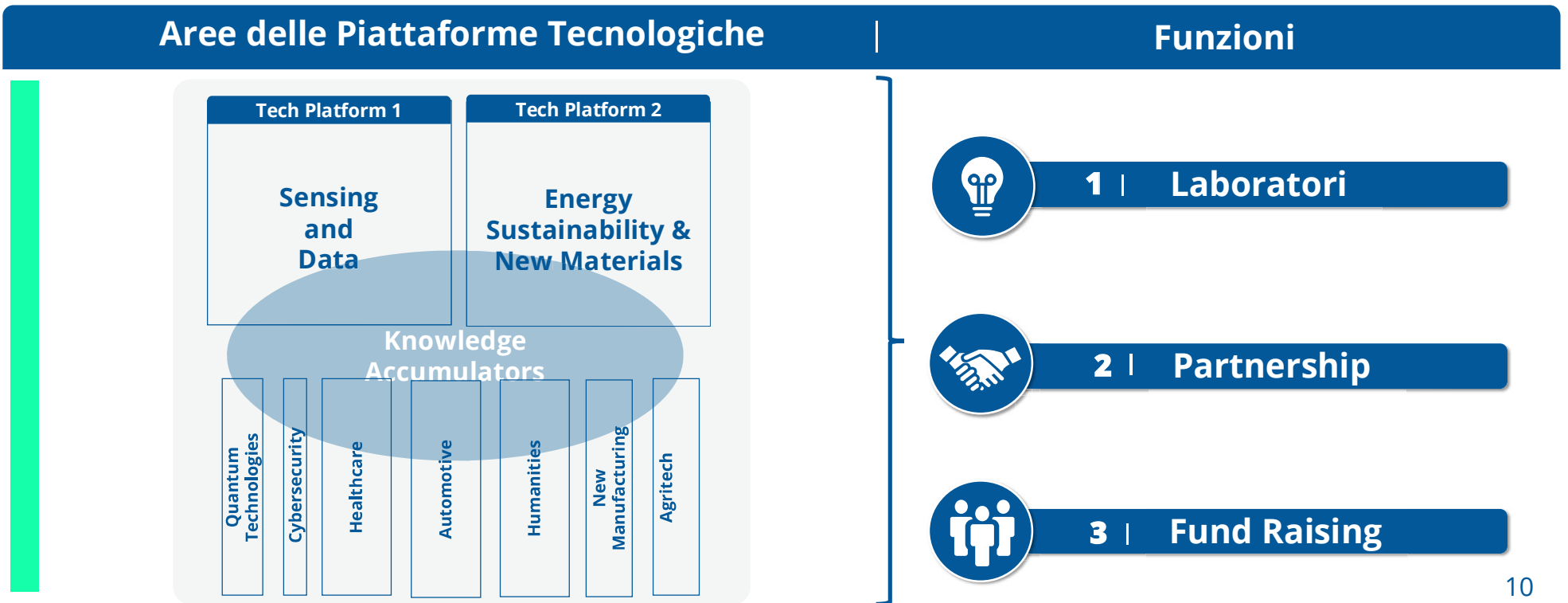
Strategia

Un progetto con target chiari e funzioni che moltiplicano il valore per i partner

Target

A PMI	B Grandi imprese	C Startup	D Talenti	E Enti/ Istituzioni
◦ Brescia ◦ Lombardia ◦ Con buona o elevata propensione all'innovazione ◦ Operanti nel settore manifatturiero ◦ Oppure operanti in settori interessati a trasformazione digitale e sostenibilità ambientale	◦ Italia ◦ Estero ◦ Interessate a realizzare progetti innovativi sul territorio di Brescia ◦ Interessate a localizzare lab a Brescia ◦ Interessate a costruire o implementare programmi di open innovation con impatto su Brescia ◦ Interessate a collaborare con Uni. Brescia (temi sostenibilità, big data, AI, manufacturing)	◦ Brescia ◦ Italia ◦ Estero ◦ Operanti nei settori della sostenibilità ambientale, economia circolare, clean tech, big data, AI, industry 4.0 e industry 5.0 ◦ Che intendono scalare oppure entrare in programmi di open innovation	◦ Italia ◦ Estero ◦ Con percorsi accademici, di ITS, progetti di ricerca in corso oppure con competenze acquisite nei settori economia circolare, sostenibilità ambientale, materiali innovativi, AI, big data, cybersecurity, industry 4.0 e industry 5.0 ◦ Interessati a fare attività di ricerca in lab universitari o lab industriali.	◦ Brescia ◦ Lombardia ◦ Interessate/i a sviluppare programmi di dissemination/formazione o collaborativi con aziende tecnologiche e con Uni Brescia ◦ Interessate/i a sviluppare programmi che comprendano anche attività di ricerca che generino impatto sul territorio ◦ Interessate/i a sviluppare programmi o progetti di open innovation

Funzioni



Il progetto parte da due laboratori per la ricerca industriale

	Primo Laboratorio	Secondo Laboratorio
Primi Lab	1 A. High Performance Manufacturing B. Tech Transfer Sustainability Lab	2 Sustainability Lab
Timing	avvio in 6/9 mesi 5/6 mesi necessari per costituire la Fondazione 1 mese: bando per affidamento della gestione 2 mesi : lancio del lab	avvio in 36 mesi si insedierà all'interno della nuova sede centrale dell'innovation district e la sua realizzazione dipenderà dai tempi di realizzazione di quest'ultima
Piattaforma	 Sensing & Data Energy Sustainability & New Materials	 Energy Sustainability & New Materials

Il laboratorio che viene lanciato dopo la costituzione

1 | A. High Performance Manufacturing Lab

Attività	High Performance Manufacturing	Testing di tecnologie e di sistemi di safety in ambito industriale	Certificazione del software e delle applicazioni dal punto di vista della cybersicurezza
	Tutoraggio per il supporto alla trasformazione organizzativa basata sull'adozione di tecnologie innovative di robotica, AI, IOT e sull'applicazione di metodologie per il miglioramento delle performance aziendali	Test e la validazione di tecnologie e prototipi legati alla safety e alla cybersicurezza riferiti a specifiche esigenze e casi di aziende manifatturiere.	Certificazione del software dal punto di vista delle vulnerabilità agli attacchi cyber.

Il laboratorio che viene lanciato dopo la costituzione

1 | B. Tech Transfer Sustainability Lab

Attività	Trasferimento Tecnologico	Tutoraggio per la costituzione di spin-off	Costruzione di partnership
	Promozione e valorizzazione dei Dottorati di Ricerca Industriale di Università di Brescia e dei progetti realizzati in collaborazione con le imprese.	Accompagnamento di ricercatori, e inventori nella trasformazione dei risultati di ricerca (es. brevetti, prototipi, metodi) in imprese innovative – spin-off – .	Identificazione di soluzioni in ambito sostenibilità ambientale pronte per il mercato e facilitazione nella costruzione di partnership che coinvolgono in particolare Università di Brescia e imprese.

Il laboratorio che verrà realizzato nella sede centrale

2 | Sustainability Lab

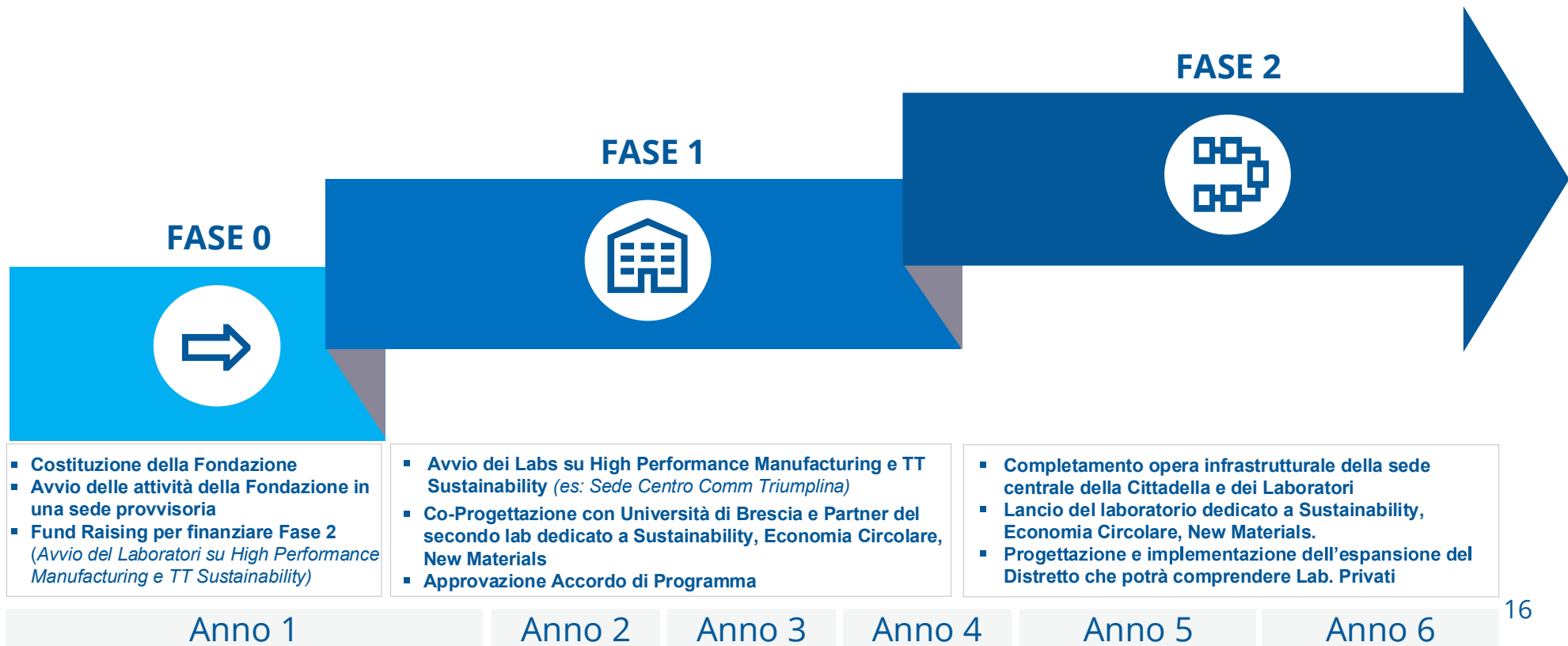
Attività	Laboratorio	Trasferimento Tecnologico Accelerazione Incubazione d'Impresa	Formazione
	Co-progettazione dei servizi del lab con Università di Brescia e il Partner individuato mediante gara		

5

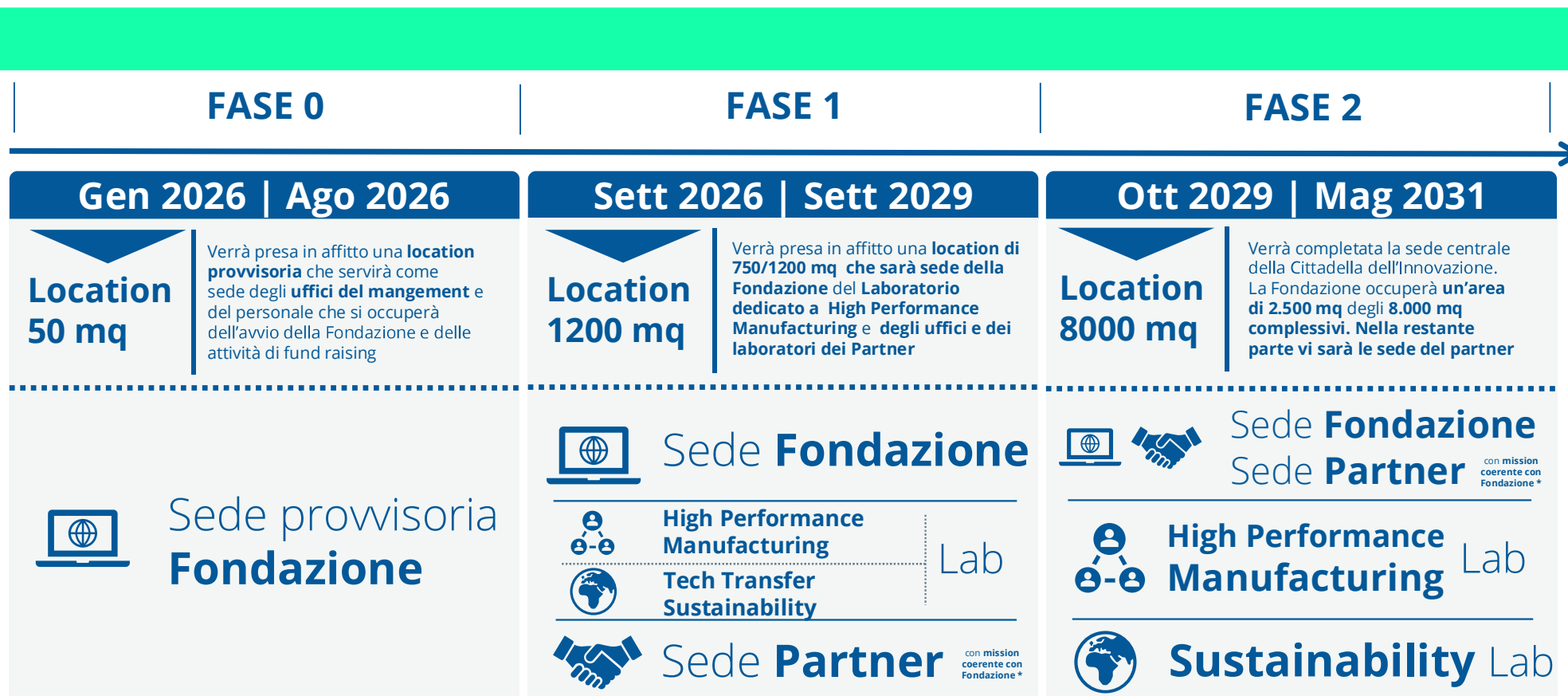
Fasi

Tre fasi per il lancio dell'Innovation District

Fasi del piano operativo



Avvio della Fondazione a Gennaio 2026



Focus sulla sede da 1200 mq – Fase 1

Dimensione complessiva location principale	1.200 mq
Parte dell'immobile gestita da Fondazione e sede dei lab su High Performance Manufacturing e TT Sustainability	300/350 mq
Ubicazione	In un'area in fase di individuazione



Focus sulla sede centrale della Cittadella – Fase 2

Dimensione complessiva location principale	8.000 mq
Parte dell'immobile gestita da Fondazione e sede dei due lab iniziali	2.500 mq La restante parte degli spazi sarà gestita direttamente dal partner individuato mediante gara
Ubicazione	In un'area in fase di identificazione
Realizzazione immobile	Verrà realizzata da un ente o società in house sulla base dei finanziamenti intercettati con l'attività di fund raising e che saranno canalizzati sul progetto



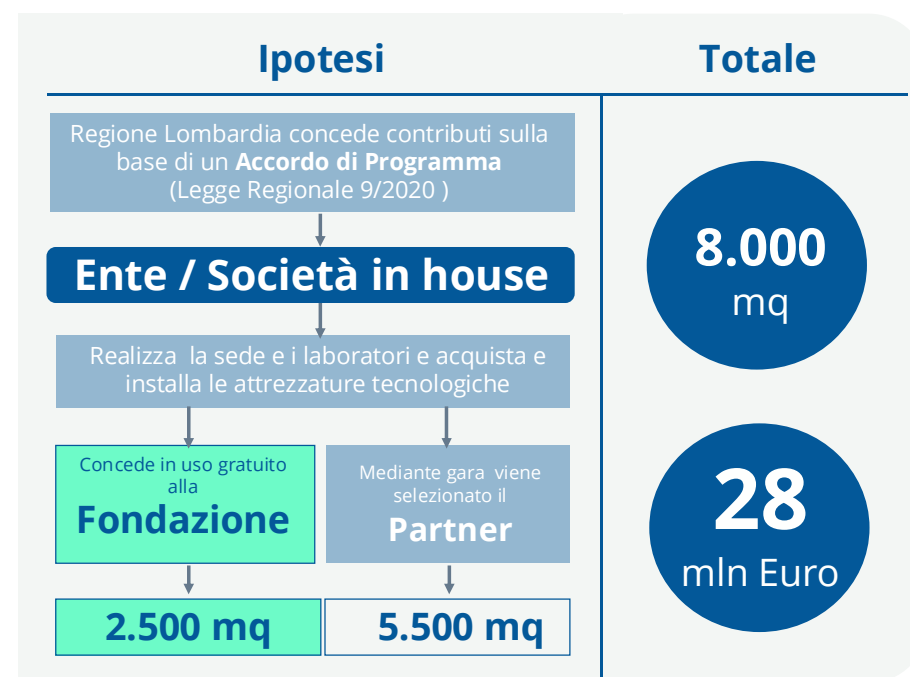
Modello e budget per la realizzazione della sede centrale

L'ipotesi che necessita di ulteriori approfondimenti non essendo ancora stata identificata in modo definitivo l'area di costruzione dell'immobile prevede i seguenti costi. **Si tratta di costi indicativi basati su benchmark di riferimento.**

Tali costi comprendono:

- i costi di progettazione e di direzione lavori
- i costi per la realizzazione delle opere murarie
- i costi delle attrezzature tecnologiche del laboratorio destinato a Sustainability e l'aggiornamento delle attrezzature dell'High performance Manufacturing Lab
- gli arredi

Tipologia Costo	Valore
Progettazione e Direzione Lavori	2.900.000,00 €
Costruzione	19.200.000,00 €
Impianti	1.680.000,00 €
Arredi	1.600.000,00 €
Aggiornamento Attrezzature High Performance Manufacturing Lab	500.000,00 €
Attrezzature Tecnologiche Sustainability Lab	2.500.000,00 €
Totale	28.380.000,00 €



Masterplan del distretto dell'innovazione



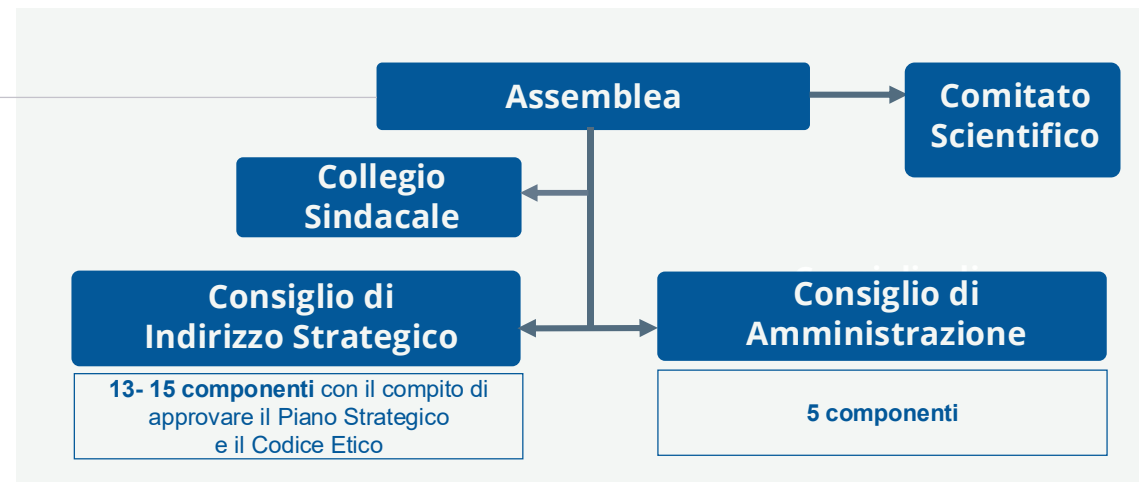
Una volta individuata la sede principale della Cittadella:

- si realizzerà il masterplan del distretto dell'innovazione con le previsioni di estensione dello stesso e della logistica per connettere i diversi poli (Università, Centri di Formazione, Musei ecc..)
- saranno coinvolti partner privati (imprese, associazioni ecc..) che potranno realizzare nel distretto loro laboratori, hub dell'innovazione, centri di ricerca (ulteriori poli).

(*) Immagine tratta dalla relazione finale del Tavolo di Lavoro 10

Il progetto avrà una governance in linea con le best practice nazionali e internazionali

Governance della Fondazione

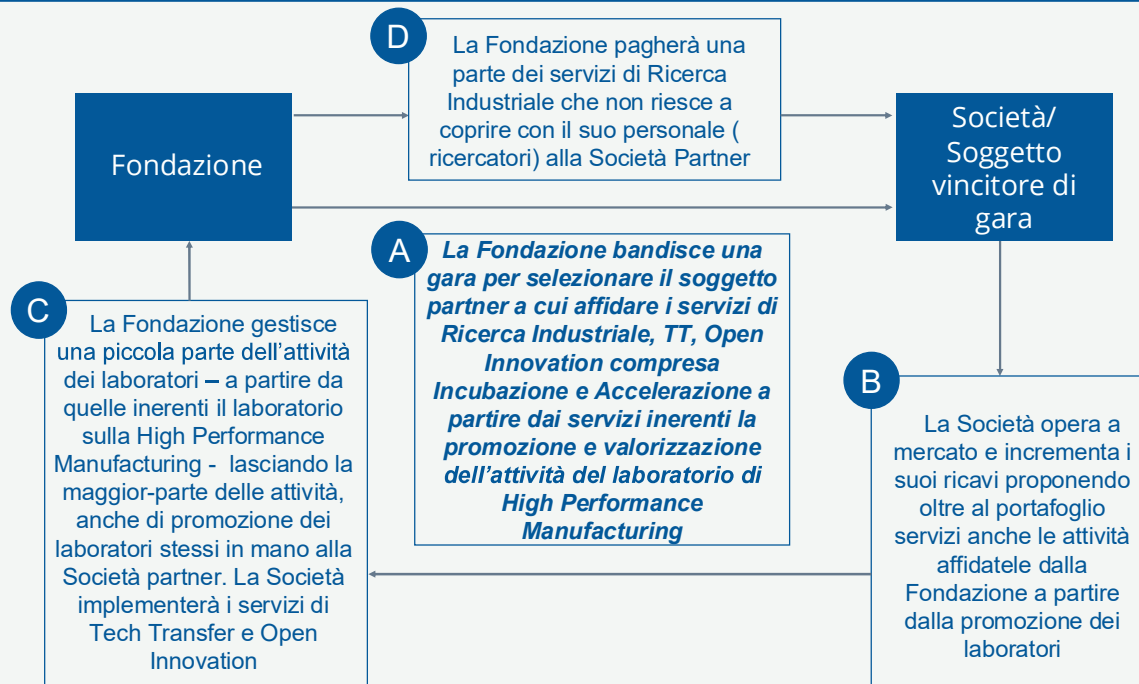


Il modello di governance prevede la **costituzione di una Fondazione** la cui mission sarà di **coordinare il progetto Cittadella dell'Innovazione** garantendo l'implementazione del piano operativo e l'accesso ai servizi e asset sulla base di regole trasparenti.

Un modello di business che si basa sull'individuazione di un partner selezionato tramite gara

Modello Operativo

Partner esterno: «Società/Soggetto individuata/o mediante Gara»



Servizi che fornirà il partner

- 1 Trasferimento Tecnologico
- 2 Incubazione d'Impresa
- 3 Networking
- 4 **Valorizzazione Laboratori**
- 5 Project Funding
- 6 Supporto alla tutela IP
- 7 Open Innovation/ Formazione

8

Modello di ricavo e budget

Descrizione delle linee di ricavo e del budget triennale

Assumptions

Nella descrizione delle linee di ricavo e del relativo budget si assumono come vere le seguenti ipotesi. Tali ipotesi andranno verificate e aggiornate nel momento in cui saranno definite in modo sufficientemente certo le tempistiche sull'inizio dell'attività e saranno completate analisi puntuali sulla coerenza tra governance, modello gestione della Fondazione e norme che regolano «OdR».

1 | La Fondazione **inizierà le sue attività a Gennaio 2026**

2 | La Fondazione intende diventare un **Organismo di Ricerca**

3 | La Fondazione si occuperà della **gestione strategica della Cittadella dell'Innovazione Sostenibile**

Vincoli Normativi e Legali: «OdR»

Nel presente Piano Industriale è previsto che la Fondazione si configuri come **Organismo di Ricerca** al fine di:

- avere **accesso esente da aiuti di Stato a fondi pubblici di ricerca** (nazionali e UE)
- avere la possibilità di **usufruire di regimi fiscali agevolati** (es. fuori campo IVA, IRES, IRAP in parte)
- **partecipare a progetti europei** (Horizon, ERC, PNRR)

Questo comporta i seguenti vincoli:

- ☐ controllo sui ricavi,
- ☐ governance non orientata al profitto,
- ☐ trasparenza contabile

Secondo la **Comunicazione della Commissione Europea 2014/C 198/01**, un **Organismo di Ricerca** è:

“Un'entità, come università o istituto di ricerca, indipendentemente dalla sua forma giuridica (pubblica o privata) o dalle modalità di finanziamento, la cui finalità principale è svolgere in modo indipendente attività di ricerca fondamentale, ricerca industriale o sviluppo sperimentale oppure diffondere i risultati di tali attività mediante l'insegnamento, la pubblicazione o il trasferimento di conoscenze.

Per quanto riguarda tale entità, tutti gli utili sono reinvestiti in tali attività, nella diffusione dei risultati o nell'insegnamento; **le imprese che possono esercitare influenza su tale organismo (es. in qualità di soci o finanziatori) non possono beneficiare di un accesso preferenziale alle capacità di ricerca né ai risultati generati.**”

Focus su «Attività su Commessa»

Per le fondazioni di ricerca a prevalente partecipazione pubblica, l'operatività è orientata dal rispetto dei criteri stabiliti a livello:

- Europeo (**Comunicazione della Commissione 2014/C 198/01** sugli Aiuti di Stato a favore di attività di ricerca, sviluppo e innovazione);
- Nazionale (**Codice del Terzo Settore**, normativa sugli Enti Pubblici Economici, norme fiscali e civilistiche).

In particolare, la **definizione di organismo di ricerca (O.d.R.) impone limiti all'attività commerciale.**

Definizione dell'Unione Europea di O.d.R.

E' un'entità che: **«indipendentemente dal suo status giuridico (pubblico o privato) o dalle modalità di finanziamento, ha come obiettivo principale lo svolgimento di attività di R&S, la diffusione dei risultati tramite insegnamento, pubblicazione o trasferimento tecnologico. I profitti sono integralmente reinvestiti in tali attività.**

Commesse di imprese

Le attività su commessa da parte di imprese private sono ammesse, ma devono restare accessorie rispetto alle attività di ricerca istituzionali.

Se i ricavi da commesse private superano il 50-60% del totale dei ricavi correnti (quindi escludendo finanziamenti in conto capitale o patrimoniali), **si rischia che l'ente venga qualificato come impresa e non più come organismo di ricerca**, con perdita di vantaggi fiscali (esenzione IRES, IVA), inidoneità a ricevere aiuti di Stato e possibili problemi di compatibilità con i regolamenti europei.

50%

ATTIVITA'
COMMERCIALE

ATTIVITA'
ISTITUZIONALE

50%

Linee di ricavo



- 1** Servizi/Commesse
- 2** Quote annuali previste in statuto
- 3** Convenzioni
- 4** Programmi di ricerca
- 5** Altri ricavi

Linea di ricavo «Servizi e Commesse»

1 Servizi/Commesse High Performance Manufacturing Lab			Commesse	
Attività	Descrizione	Target		
➤ High Performance Tutoring	Supporto alla trasformazione organizzativa per l'adozione di tecnologie innovative di robotica, AI, IOT e per l'applicazione di metodologie per il miglioramento delle performance aziendali	▪ PMI ▪ Grandi Imprese	Base	20.000 E
➤ Testing di tecnologie e di sistemi di safety	Dimostrazione, validazione e sviluppo di soluzioni personalizzate per la safety e la cybersecurity	▪ PMI ▪ Grandi Imprese ▪ Enti	Premium	50.000 E
➤ Certificazione software	Certificazione del software e delle applicazioni in particolare dal punto di vista della cybersicurezza	▪ PMI ▪ Startup ▪ Grandi Imprese	Corporate	250.000 E
			Le commesse potranno comprendere più attività e saranno regolate da accordi che la cui forma dipenderà dalla natura del soggetto giuridico/controparte e dal contenuto specifico della commessa.	

Linea di ricavo «Servizi e Commesse»

1 Servizi/Commesse TT Sustainability Lab			Commesse
Attività	Descrizione	Target	
➤ Tutoraggio per la costituzione di Spin Off	Accompagnamento di ricercatori, e inventori nella trasformazione dei risultati di ricerca (es. brevetti, prototipi, metodi) in imprese innovative – spin-off –	▪ UniBrescia ▪ PMI ▪ Grandi Imprese	Retainer Fee + Success Fee Si tratta di servizi e commesse con fee molto variabili . In ottica conservativa non vengono inseriti a budget nel piano eco-fin ricavi derivanti da essi. Le attività verranno realizzate dalle stesse risorse umane impiegate nel lab su High Performance Manufacturing
➤ Costruzione di partnership	Identificazione di soluzioni in ambito sostenibilità ambientale pronte per il mercato e facilitazione nella costruzione di partnership che coinvolgono in particolare Università di Brescia e imprese .	▪ PMI ▪ Grandi Imprese	

Ricavi da «Servizi e Commesse»

1 Servizi/Commesse		High Performance Manufacturing Lab (**)		
Attività		2026	2027	2028
> Commesse Base		40.000 E	80.000 E	80.000 E4
	N. *	2	4	4
> Commesse Premium		--- E	150.000 E	150.000 E
	N. *		3	3
> Commesse Corporate		--- E	--- E	125.000 E
	N. *			0,5
TOTALE		40.000 E	230.000 E	355.000 E

(*) Numero di commesse

(**) In ottica di rispetto di principi conservativi nella previsione di ricavi si è deciso di **non inserire ricavi da servizi e commesse del Technology Transfer Lab sulla Sostenibilità**

Linea di ricavo «Quote Annuali»

2 Quote annuali			Valore annuale per la durata della convenzione
Tipologia	Descrizione	Come?	
> Startup	Quote versate da soci fondatori e sostenitori. Nel presente Piano Industriale sono configurate come liberalità e pertanto si presume abbiano le seguenti caratteristiche: ▪ assenza di corrispettivo diretto (cioè non sono "pagamenti per servizi" o per ottenere vantaggi individuali); ▪ destinate a progetti di interesse generale	 Quote statutarie o Quote su base di Convenzione * per realizzare progetti di interesse generale (anche specifici)	Startup 2.500 E
> PMI			PMI 7.500 E
> Grande Impresa			G.I. 25.000 E
> Ente			Ente 25.000 E

(*) Da definire sulla base di un parere legale

Nota su «Quote Annuali»

2 Quote annuali

Perchè?



Per **Realizzare
Progetti di
Interesse
Genenrale**

A. Possono coprire costi di gestione

Se le **quote** sono:

- **finalizzate a finanziare progetti di ricerca e sviluppo**, anche con benefici trasversali o diffusi;
- **documentate e rendicontate secondo criteri di trasparenza**;

allora **possono concorrere a coprire costi di gestione ordinaria**, se connessi funzionalmente alla realizzazione dei progetti finanziati.

B. Da verificare se possano dare luogo ad agevolazioni

Occorre verificare se per le quote versate da Imprese (**PMI, startup, grandi imprese**) **le stesse possano essere dedotte**:

- **fino al 2% del reddito d'impresa dichiarato** (art. 100, comma 2, lett. a del TUIR);
- oppure, **in specifici casi** (es. ricerca scientifica presso enti qualificati), **anche in forma più ampia** se previsto da normative settoriali (es. credito d'imposta R&S, art. 1 commi 200 e seguenti L. 160/2019).

Ricavi da «Quote Annuali»

2 Quote annuali		2026	2027	2028
Attività				
➤ Quote Base		5.000 E	25.000 E	32.500 E
	N. *	2	10	13
➤ Quote PMI		15.000 E	67.500 E	90.000 E
	N. *	2	9	12
➤ Quote Enti e Grandi Imprese		125.000 E	175.000 E	175.000 E
	N. *	5	7	7
TOTALE		145.000 E	267.500 E	297.500 E

(*) Numero di quote

Linea di ricavo «Convenzioni»

3

Convenzioni

Descrizione



**Convenzioni
con Enti e
Fondazioni**

Obiettivo

Si tratta di **convenzioni di durata variabile stabilite con singoli enti e istituzioni** finalizzate a:

- realizzare **progetti di ricerca e sviluppo di interesse generale**;
- realizzare **progetti ad elevato impatto** sociale, ambientale e/o culturale;
- oppure al **perseguimento e realizzazione di obiettivi di interesse generale**.

Possono coprire costi di gestione

I fondi erogati dagli enti possono essere utilizzati **per coprire costi di gestione della Fondazione**.

Impatto

Consentono di **mettere a disposizione le competenze e il know how della Fondazione** per realizzare progetti con potenziali **ricadute sul territorio, a livello locale, regionale, nazionale e internazionale**.

Linee di ricavo

4 Programmi di ricerca

Descrizione

Progetti nei quali la Fondazione può candidarsi autonomamente o in partenariato svolgendo in quest'ultimo caso la funzione di lead o partner, ricevendo contributi per implementare progetti/programmi di ricerca e sviluppo.

Progetti/Programmi Europei

Progetti/Programmi Nazionali

Progetti/Programmi Regionali

5 Altri ricavi

Descrizione

Sponsorizzazioni, donazioni o convenzioni che prevedono l'accesso alle infrastrutture tecnologiche del primo laboratorio dedicato a High Performance Manufacturing di enti, organizzazioni non profit e imprese private selezionate tramite procedura ad evidenza pubblica.

Ricavi da linee 3-4-5

3-4-5

		2026	2027	2028
3	Convenzioni	--- E	--- E	--- E
4	Programmi di Ricerca	--- E	65.000 E	90.000 E
5	Altri Ricavi	--- E	12.000 E	12.000 E
TOTALE		--- E	77.000 E	102.000 E

Attività Istituzionale e Commerciale *

1	Servizi/Commesse	→	ATTIVITA' COMMERCIALE
2	Quote annuali previste in statuto	→	ATTIVITA' ISTITUZIONALE
3	Convenzioni	→	ATTIVITA' ISTITUZIONALE
4	Programmi di ricerca	→	ATTIVITA' ISTITUZIONALE
5	Altri ricavi	→	ATTIVITA' COMMERCIALE

(*) Le indicazioni contenute per ogni linea di ricavo sono da intendersi come indicazioni di massim fornite al fine di verificare la coerenza del modello

Budget ricavi

Linee di ricavo		2026	2027	2028
1	Servizi/Commesse COMMERCIALE	40.000,00 E	230.000,00 E	355.000,00 E
2	Quote ISTITUZIONALE	145.000,00 E	267.500,00 E	297.500,00 E
3	Convenzioni ISTITUZIONALE	----- E	----- E	----- E
4	Programmi di ricerca ISTITUZIONALE	----- E	65.000,00 E	90.000,00 E
5	Altri ricavi COMMERCIALE	----- E	12.000,00 E	12.000,00 E
TOTALE		185.000,00 E	574.500,00 E	754.500,00 E

	2026	2027	2028
COMMERCIALE	40.000,00 E	242.000,00 E	367.000,00 E
ISTITUZIONALE	145.000,00 E	332.500,00 E	387.500,00 E
TOTALE	185.000,00 E	574.500,00 E	754.500,00 E

L'Attività Commerciale
rimane sempre **al di
sotto del 50% dei
ricavi di esercizio**

**ATTIVITA'
ISTITUZIONALE
> 50%**

Il piano prevede la sostenibilità del progetto a partire dal secondo anno di attività

Conto Economico

	Anno 1	Anno 2	Anno 3	Anno 4	Anno 5	Anno 6
A.Ricavi da servizi e commesse	40.000,00 €	230.000,00 €	355.000,00 €	590.000,00 €	950.000,00 €	950.000,00 €
B..Ricavi da quote	145.000,00 €	267.500,00 €	297.500,00 €	500.000,00 €	600.000,00 €	600.000,00 €
C.Ricavi da partecipazione a programmi di ricerca	- €	65.000,00 €	90.000,00 €	250.000,00 €	350.000,00 €	380.000,00 €
D.Ricavi da convenzioni	- €	- €	- €	80.000,00 €	80.000,00 €	80.000,00 €
E.Altri ricavi	- €	12.000,00 €	12.000,00 €	- €	- €	- €
Totale Ricavi (A+B+C+D)	185.000,00 €	574.500,00 €	754.500,00 €	1.420.000,00 €	1.980.000,00 €	2.010.000,00 €
F.Costi per attività di ricerca (compreso personale di ricerca)	- 15.960,00 €	- 156.080,00 €	- 223.960,00 €	- 615.040,00 €	-1.032.920,00 €	- 1.032.920,00 €
<i>Personale di ricerca</i>	<i>- 15.960,00 €</i>	<i>- 136.080,00 €</i>	<i>- 183.960,00 €</i>	<i>- 320.040,00 €</i>	<i>- 367.920,00 €</i>	<i>- 367.920,00 €</i>
<i>Consulenze per ricerca e TT</i>	<i>- €</i>	<i>- 20.000,00 €</i>	<i>- 40.000,00 €</i>	<i>- 295.000,00 €</i>	<i>- 665.000,00 €</i>	<i>- 665.000,00 €</i>
G.Costi amministrativi e generali (compreso personale amm.)	- 254.324,75 €	- 388.625,00 €	- 487.385,00 €	- 717.500,00 €	- 848.040,00 €	- 853.040,00 €
<i>Personale corporate/amministrativo</i>	<i>- 147.000,00 €</i>	<i>- 208.740,00 €</i>	<i>- 291.060,00 €</i>	<i>- 352.800,00 €</i>	<i>- 396.900,00 €</i>	<i>- 396.900,00 €</i>
<i>Costi fissi e generali</i>	<i>- 107.324,75 €</i>	<i>- 179.885,00 €</i>	<i>- 196.325,00 €</i>	<i>- 364.700,00 €</i>	<i>- 451.140,00 €</i>	<i>- 456.140,00 €</i>
H. Proventi e Oneri finanziari	- €	17.500,00 €	17.989,34 €	18.490,91 €	19.005,02 €	19.531,99 €
Totale Costi e Oneri (E+F+G)	- 270.284,75 €	- 527.205,00 €	- 693.355,66 €	-1.314.049,09 €	-1.861.954,98 €	- 1.866.428,01 €
I.Ammortamenti	- 31.392,00 €	- 36.014,00 €	- 39.614,40 €	- 53.408,80 €	- 55.508,80 €	- 51.508,80 €
Totale Ammortamenti	- 31.392,00 €	- 36.014,00 €	- 39.614,40 €	- 53.408,80 €	- 55.508,80 €	- 51.508,80 €
Risultato Operativo	- 116.676,75 €	11.281,00 €	21.529,94 €	52.542,11 €	62.536,22 €	92.063,19 €

Personale

Personale	Anno 1	Anno 2	Anno 3	Anno 4	Anno 5	Anno 6
	 Direttore Generale  Ricercatore	 Imp. Amm.vo  Direttore Generale  Project Manager  Imp. Amm.vo  Ricercatore  Resp. Lab	 Direttore Generale  Project Manager  Imp. Amm.vo  Ricercatore  Resp. Lab	 Direttore Generale  Project Manager  Imp. Amm.vo  Ricercatore  Resp. Lab	 Direttore Generale  Project Manager  Imp. Amm.vo  Ricercatore  Resp. Lab	 Direttore Generale  Project Manager  Imp. Amm.vo  Ricercatore  Resp. Lab
Costi del personale	Anno 1	Anno 2	Anno 3	Anno 4	Anno 5	Anno 6
Personale Corporate	147.000,00 E	208.740,00 E	291.060,00 E	352.800,00 E	396.900,00 E	396.900,00 E
Personale Ricerca	15.960,00 E	136.080,00 E	183.960,00 E	320.040,00 E	367.920,00 E	367.920,00 E
Costi del personale standard	Profilo	Salario netto mensile	Salario netto annuale	Salario lordo annuale		
	Direttore Generale	3.500,00 E	49.000,00 E	102.900,00 E		
	Imp. Amministrativo	1.500,00 E	21.000,00 E	44.100,00 E		
	Project Manager	2.100,00 E	29.400,00 E	61.740,00 E		
	Senior Project Manager	2.800,00 E	39.200,00 E	82.320,00 E		
	Resp. Laboratorio	3.000,00 E	42.000,00 E	88.200,00 E		
	Ricercatore	1.900,00 E	22.800,00 E	47.880,00 E		

Costi fissi e variabili

Costi fissi	Anno 1	Anno 2	Anno 3	Anno 4	Anno 5	Anno 6
Utenze	2.864,75 €	6.000,00 €	6.000,00 €	100.500,00 €	100.500,00 €	100.500,00 €
Telefonia	2.160,00 €	3.600,00 €	5.040,00 €	7.200,00 €	8.640,00 €	8.640,00 €
Rifiuti		3.885,00 €	3.885,00 €	39.000,00 €	39.000,00 €	39.000,00 €
Affitti		42.000,00 €	42.000,00 €	- €	- €	- €
Consulenze Amministrative	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €	20.000,00 €	20.000,00 €	20.000,00 €
Sicurezza	4.800,00 €	14.400,00 €	14.400,00 €	48.000,00 €	48.000,00 €	48.000,00 €
Software	20.000,00 €	40.000,00 €	50.000,00 €	70.000,00 €	140.000,00 €	140.000,00 €
Revisori e Sindaci	25.000,00 €	25.000,00 €	25.000,00 €	25.000,00 €	25.000,00 €	25.000,00 €
Spese Legali	15.000,00 €	15.000,00 €	15.000,00 €	15.000,00 €	20.000,00 €	20.000,00 €
Consulente del Lavoro	5.000,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €
Comunicazione	20.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €	20.000,00 €	30.000,00 €	30.000,00 €
Compenso Management	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Trasferte	2.500,00 €	5.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €	15.000,00 €
Tot	107.324,75 €	179.885,00 €	196.325,00 €	364.700,00 €	451.140,00 €	456.140,00 €

Costi variabili	Anno 1	Anno 2	Anno 3	Anno 4	Anno 5	Anno 6
Spese per consulenze di ricerca e TT		20.000,00 €	40.000,00 €	295.000,00 €	665.000,00 €	665.000,00 €
Tot	- €	20.000,00 €	40.000,00 €	295.000,00 €	665.000,00 €	665.000,00 €

Costi - che costituiranno ricavi per il partner individuato mediante procedura ad evidenza pubblica con il quale verrà sottoscritta una convenzione - per implementare progressivamente i servizi di valorizzazione dei laboratori, come indicato nella slide 24

Cash Flow

	Anno 1	Anno 2	Anno 3	Anno 4	Anno 5	Anno 6
Ricavi	185.000,00 €	574.500,00 €	754.500,00 €	1.420.000,00 €	1.980.000,00 €	2.010.000,00 €
Entrate da contributi						
Totale Entrate	185.000,00 €	574.500,00 €	754.500,00 €	1.420.000,00 €	1.980.000,00 €	2.010.000,00 €
Fornitori	107.324,75 €	199.885,00 €	236.325,00 €	659.700,00 €	1.116.140,00 €	1.121.140,00 €
Personale	162.960,00 €	344.820,00 €	475.020,00 €	672.840,00 €	764.820,00 €	764.820,00 €
Cash Flow Gestione Caratteristica	- 85.284,75 €	29.795,00 €	43.155,00 €	87.460,00 €	99.040,00 €	124.040,00 €
Investimenti	- 307.210,00 €	- 60.610,00 €	- 40.502,00 €	- 120.222,00 €	- 10.500,00 €	- 15.222,00 €
Investimenti finanziari	- 1.000.000,00 €	- €				
Oneri/Proventi	- €	17.500,00 €	17.989,34 €	18.490,91 €	19.005,02 €	19.531,99 €
Debito a medio lungo termine	500.000,00 €	- 19.573,56 €	- 20.062,90 €	- 20.564,48 €	- 21.078,59 €	- 21.605,55 €
Debito a breve termine				10.000,00 €		
Aumento del Fondo di dotazione	1.000.000,00 €					
Cassa/Banca		107.505,25 €	74.616,69 €	75.196,13 €	50.360,56 €	136.826,99 €
Cash Flow Gestione non Caratteristica	192.790,00 €	44.821,69 €	32.041,13 €	- 37.099,44 €	37.786,99 €	119.531,43 €
Flusso di cassa netto	107.505,25 €	74.616,69 €	75.196,13 €	50.360,56 €	136.826,99 €	243.571,43 €

Note finali al Piano Economico Finanziario

A

Nei ricavi (**B. Ricavi da Quote**) si prevede che nei primi tre anni, cinque enti fondatori versino quote annuali pari a 25 K all'anno – previste da statuto. Non sono previsti ulteriori contributi.

B

Nel Conto Economico e nel Cash Flow sono inseriti gli **ammortamenti e i flussi di cassa inerenti l'investimento in attrezzature dell'High Performance Manufacturing Lab (circa 294 k**, la maggior-parte del quale verrà sostenuto al termine dell'anno 2026).

C

Nel Piano si prevede che **la sede centrale dell'Innovation District venga realizzata da un ente pubblico** accedendo a fondi pubblici mediante **sottoscrizione di un Accordo di Programma con Regione Lombardia a copertura del 100% dei costi (sulla base di legge regionale della Regione Lombardia 9/2020)**. L'ente pubblico (es: ente di sviluppo locale) gestirà le gare e sarà il soggetto attraverso il quale transiteranno i fondi regionali finalizzati alla realizzazione delle opere murarie, degli impianti, degli arredi, e per l'acquisto e l'installazione delle infrastrutture tecnologiche del laboratorio dedicato alla Sustainability (Fase 2). **Il Comune di Brescia concederà l'opera in uso pluriennale gratuito alla Fondazione.**

D

Nel Cash Flow del Piano si prevede di:

- **aumentare il Fondo di Dotazione della Fondazione il primo anno fino a raggiungere la dotazione di 1 MM Euro;**
- **e di accendere un mutuo ventennale di 500 k il primo anno.**

Il Fondo di Dotazione si prevede non possa essere intaccato neppure in caso di perdite ma si assume che venga utilizzato per effettuare investimenti finanziari generando proventi annuali e che sia utilizzato a garanzia dei mutui.

Il Piano Operativo identifica nove Milestone da raggiungere in tre anni

Prevede il **raggiungimento di nove Milestone in tre anni** finalizzate ad avviare la Fondazione, ad attivare tutte le procedure interne e le attività che hanno lo scopo di **progettare, ottenere i finanziamenti necessari, implementare e lanciare i servizi per imprese enti e istituzioni** del primo dei due laboratori della Cittadella dell'Innovazione (**High Performance Manufacturing + TT Sustainability**), e a progettare e implementare una intensa attività di fund raising per realizzare il secondo laboratorio (**Sustainability Lab**)

- **l'individuazione di un partner per il trasferimento tecnologico** che sarà selezionato tramite procedure ad evidenza pubblica;
- **il coinvolgimento di UniBrescia** nella progettazione del Sustainability Lab.

[illegible]

11

Servizi che svolgerà il partner

Descrizione Tecnica Servizi e Valore

Premessa

- I Servizi di seguito descritti nelle schede tecniche sono il risultato di una rielaborazione dei servizi indicati nella slide 25.
- La Descrizione contenuta nelle Schede e, in particolare, i Deliverable Minimi e i KPI si basano sull'analisi di benchmark a partire da bandi e procedure ad evidenza pubblica adottate da enti pubblici che hanno avuto come oggetto l'affidamento di servizi simili a quelli che intendono essere affidati a un soggetto partner esterno nell'ambito del progetto della Cittadella dell'Innovazione Sostenibile.
- I valori di tali servizi, riportati nelle tabelle delle slide 59 e 60, sono stati elaborati sulla base di benchmark di mercato ma non sono stati oggetto di una indagine di mercato.
- I valori indicati nelle tabelle (slide 59 e 60) riportate sono riferiti a servizi affidati nell'ipotesi di una Cittadella dell'Innovazione a pieno regime (Fase 2). E' ipotizzabile che nella Fase 0 e 1 vengano affidati al partner esterno soltanto i servizi di valorizzazione dei laboratori con Deliverable Minimi più contenuti. In questo caso il valore dell'affidamento risulterebbe quello indicato nella slide 45 (Costi Variabili) che nei primi 3 anni ammonterebbe a 60.000 Euro.
- Se il progetto della Nuova Sede della Cittadella dell'Innovazione andasse in porto è ipotizzabile adottare una procedura ad evidenza pubblica basata sul Modello Smart City del Comune di Milano mediante il quale affidare a un soggetto selezionato tramite procedura ad evidenza pubblica la concessione dei 5.500 mq non gestiti direttamente da Fondazione vincolando la concessione all'erogazione dei servizi indicati nel bando a fronte del pagamento da parte del concessionario di un corrispettivo calmierato per l'affitto.

1. Technology Transfer

Scheda del servizio	Deliverable min.	KPI
▪ Attività di scouting tecnologico finalizzate all'individuazione di risultati della ricerca applicabili al sistema produttivo. ▪ Supporto nella valutazione della maturità tecnologica (TRL) e nella definizione di strategie di industrializzazione e commercializzazione. ▪ Realizzazione di studi di fattibilità ▪ Assistenza nella redazione di business case e nella strutturazione di progetti pilota con imprese.	✓ D1.1 Mappatura competenze e risultati (≥ 50 schede tecnologia/anno). ✓ D1.2 TRL assessment (≥ 30 dossier/anno). ✓ D1.3 Studi di fattibilità/PoC/validazioni (≥ 15/anno) ✓ D1.4 Match ricerca-impresa (≥ 20 incontri qualificati/anno)	✓ K1: Costo Totale Unitario per intervento TT $\leq$ valore soglia da PAA. ✓ K1.2: % progetti TT avviati su studi di fattibilità $\geq 30\%$. ✓ K1.3: Accordi R2B conclusi/anno ≥ 10 ✓ K1.4 Accordi inerenti licenze/know-how ≥ 2/anno.

2. Incubazione a Accelerazione d'Impresa

Scheda del servizio	Deliverable min.	KPI
▪ Fornitura di spazi, attrezzature e servizi comuni a favore di startup e spin-off in fase early stage. ▪ Servizi di mentoring per la definizione del modello di business, la validazione del prodotto/servizio e la definizione delle prime strategie di mercato. ▪ Supporto nella ricerca di partner industriali e finanziari e nella redazione di business plan. ▪ Implementazione di programmi strutturati per la crescita rapida di imprese innovative. ▪ Accesso a investitori, corporate e cluster tecnologici. ▪ Organizzazione di demo day, pitch session e networking events.	✓ D2.1 Call/funnel selezione (≥ 2/anno) e coorti (≥ 15 team/anno).. ✓ D2.2 Business Plan validati (≥ 10/anno) ✓ D.2.3 Due Demo Day all'anno promossi e realizzati	✓ K2.1 Tasso di sopravvivenza a 12 mesi $\geq 75\%$ ✓ K2.2 Funding raccolto per startup (equity/debt/grant) $\geq$ valore-target PAA ✓ K2.3 Uscite dall'incubazione con insediamento sul territorio ≥ 3/anno ✓ K2.4 Round post-programma (seed/Serie A) su imprese accelerate $\geq 20\%$ ✓ K2.5 Accordi commerciali (PoC/Lol) generati ≥ 5/anno.

3. Valorizzazione di laboratori di ricerca

Scheda del servizio	Deliverable min.	KPI
▪ Definizione di modelli di gestione condivisa e apertura al territorio dei laboratori dedicati a "Sostenibilità Ambientale" e "High Performance Manufacturing". I laboratori verranno affidati in gestione diretta al partner per 80 giornate all'anno ▪ Supporto all'integrazione dei laboratori con il tessuto imprenditoriale e con reti di ricerca nazionali ed europee. ▪ Attività di technology showcasing, living lab, testbed e dimostratori per imprese ed enti pubblici.	✓ D3.1 Regolamento d'uso, listino e procedure H&S; ✓ D3.2 Aperture a terzi nel corso della 80 giornate/anno di gestione diretta: > 30 giornate ✓ D3.3 Living lab/testbed: ≥ 4 campagne/anno (HPM, energia/ambiente, LCA/eco-design)	✓ K3.1 Tasso di utilizzo nelle giornate gestite direttamente (giorni lab occupati/giorni disponibili) > (<i>KPI da individuare</i>). ✓ K3.2 Ricavi da servizi lab $\geq$ target PAA; customer satisfaction $\geq$ (<i>KPI da individuare</i>).

4. Project Fund Raising

Scheda del servizio	Deliverable min.	KPI
▪ Supporto alla presentazione di progetti su programmi di ricerca e innovazione regionali, nazionali, europei e internazionali (Horizon Europe, LIFE, Innovation Fund, PNRR, etc.). ▪ Assistenza nella predisposizione della documentazione tecnico-amministrativa e nel project management delle proposte. ▪ Assistenza per la rendicontazione dei progetti agli enti erogatori dei fondi sulla base delle procedure e dei format da loro predisposti ▪ Attività di networking con enti finanziatori e stakeholder.	✓ D4.1 Roadmap bandi e scouting call (semestrale). ✓ D4.2 Proposte presentate (≥ 10/anno, di cui ≥ 3 UE/internazionali) ✓ D4.3 Consorzi con ≥ 1 impresa locale e ≥ 1 partner ricerca (≥ 8/anno).	✓ K4.1 Tasso di successo $\geq$ benchmark PAA; finanziamenti attratti (grant totale) $\geq$ target.

5. Supporto alla tutela IP

Scheda del servizio	Deliverable min.	KPI
▪ Analisi di brevettabilità e tutela della conoscenza generata dai laboratori, dalle imprese incubate/accelerate e dalle imprese e enti che accedono ai laboratori di high Performance Manufacturing e Sustainability ▪ Realizzazione di meeting con operatori specializzati ed enti che si occupano della tutela e valorizzazione della IP a partire da Liberi Professionisti Consulenti e Società di Consulenza. ▪ Tutoraggio per la sottoscrizione di contratti di licensing, di cessione di IP, di creazione di spin-off e di accordi per la implementazione di joint venture tecnologiche.	✓ D5.1 Prior art / patentability ($\geq 10/\text{anno}$) e FTO ($\geq 5/\text{anno}$). ✓ D5.2 Depositi (naz./EU/PCT) $\geq 5/\text{anno}$; policy IP e linee licensing aggiornate. ✓ D5.3 Realizzazione di almeno 20 meeting all'anno con operatori specializzati	✓ K5.1 Tempo medio da disclosure a filing $\leq$ (es: 90 gg). ✓ K5.2 Entrate da IP (upfront/royalty) $\geq$ (target pluriennale).

6. Servizi di Open Innovation

Scheda del servizio	Deliverable min.	KPI
▪ Attivazione di programmi di collaborazione tra imprese, università, enti pubblici e startup. ▪ Creazione di piattaforme e strumenti digitali per la condivisione di fabbisogni tecnologici e soluzioni innovative. ▪ Organizzazione di challenge, hackathon e call for innovation su tematiche prioritarie della Fondazione.	✓ D6.1 Hackathon/Challenge/c all4solutions (≥ 3/anno) su HPM e Sostenibilità. ✓ D6.2 Coinvolgimento in programmi di collaborazione di almeno 300 tra enti, imprese, associazioni, consulenti all'anno.	✓ K6.1 Soluzioni pilota avviate da challenge ≥ 6/anno. ✓ K6.2 Coinvolgimento corporate: ≥ 8 accordi di collaborazione/anno.

7. Formazione e Training

Scheda del servizio	Deliverable min.	KPI
▪ Realizzazione di corsi di Formazione Specialistica, che prevedano anche Training e Tutoraggio a imprese ed enti sulle tematiche della Sostenibilità Ambientale e dell'High Performance Manufacturing ▪ Progettazione con l'Università di Brescia ed erogazione di corsi di formazione su "High Performance Manufacturing" e "Sostenibilità Ambientale". ▪ Attività di training on the job, workshop tematici, webinar e percorsi di tutoraggio personalizzati. ▪ Coinvolgimento di docenti, ricercatori ed esperti del settore in percorsi formativi rivolti a imprese, enti pubblici e giovani ricercatori.	✓ D7.1 Corsi (≥ 8/anno) e workshop (≥ 12/anno); ✓ D7.2 Training on the job su progetti reali (≥ 10 casi/anno) con attestati.	✓ K7.1 Partecipanti formati ≥ 250/anno; tasso soddisfazione $\geq 90\%$.

Ipotesi di valore dei servizi

I valori indicati nelle tabelle di seguito riportate sono riferiti a servizi affidati nell'ipotesi di una Cittadella dell'Innovazione a pieno regime (Fase 2). E' ipotizzabile che nella Fase 0 e 1 si erogino soltanto i servizi di valorizzazione dei laboratori con Deliverable Minimi più contenuti affidandoli a un soggetto esterno con affidamento di valore indicato nella slide 45 (Costi Variabili)

Servizio	Deliverable minimi	Del 10 anni	Del. 15 anni	Valore unitario annuale	Valore complessivo 10 annualità	Valore complessivo 15 annualità	Note
1.Trasferimento Tecnologico	30 imprese coinvolte all'anno 5 gruppi di ricerca coinvolti all'anno 15 studi di fattibilità all'anno 5 progetti di TT implementati all'anno	300 imprese coinvolte 50 gruppi di ricerca coinvolti 150 studi di fattibilità 50 progetti di TT implementati	450 imprese coinvolte 75 gruppi di ricerca coinvolti 225 studi di fattibilità 75 progetti di TT implementati	800.000,00 €	8.000.000,00 €	12.000.000,00 €	
2.Incubazione e Accelerazione	15 Startup seguite all'anno 2 Programmi di accelerazione all'anno 10 BP all'anno	150 Startup seguite 20 Programmi di accelerazione 120 BP	225 Startup seguite 30 Programmi di accelerazione 180 BP	225.000,00 €	2.250.000,00 €	3.375.000,00 €	
3.Valorizzazione Laboratori	80 giornate di gestione diretta dei laboratori	800 giornate di gestione diretta	1200 giornate di gestione diretta	180.000,00 €	1.800.000,00 €	2.700.000,00 €	Si tratta di incrementi di fatturato del soggetto selezionato
4.Project Fund Raising	10 proposte presentate all'anno di cui 3 nell'ambito di programmi UE	100 proposte presentate di cui 30 nell'ambito di programmi UE	150 proposte presentate di cui 45 nell'ambito di programmi UE	160.000,00 €	1.600.000,00 €	2.400.000,00 €	Si tratta di incrementi di fatturato del soggetto selezionato
5.Supporto alla tutela IP	10 prior art annui 5 FTO annui 20 meeting all'anno	100 prior art 50 FTO 200 meeting	150 prior art 75 FTO 300 meeting	75.000,00 €	750.000,00 €	1.125.000,00 €	Costo di una persona full time dedicata
6.Open Innovation	Realizzazione di 3 eventi all'anno Realizzazione di 5 POC all'anno	Realizzazione di 30 eventi Realizzazione di 50 POC	Realizzazione di 45 eventi Realizzazione di 75 POC	280.000,00 €	2.800.000,00 €	4.200.000,00 €	
7.Formazione e Training	8 corsi all'anno 12 workshop all'anno 10 training on the job all'anno	90 corsi 120 workshop 100 training on the job	135 corsi all'anno 180 workshop 150 training on the job	150.000,00 €	1.500.000,00 €	2.250.000,00 €	Si tratta di incrementi di fatturato del soggetto selezionato

Ipotesi di valore della concessione degli spazi (5500 mq)

Servizio	Mq	Valore al mq all'anno	Valore Totale della concessione per 1 anno	Valore Totale della concessione per 10 anni	Valore Totale della concessione per 15 anni
Gestione diretta di spazi da destinare a startup, progetti di ricerca, laboratori d'impresa	5500	150,00 €	825.000,00 €	8.250.000,00 €	12.375.000,00 €

Se il progetto della Nuova Sede della Cittadella dell'Innovazione andasse in porto è ipotizzabile bandire una gara basata sul Modello Smart City Lab del Comune di Milano mediante il quale affidare a un soggetto selezionato tramite procedura ad evidenza pubblica la concessione dei 5.500 mq non gestiti direttamente da Fondazione vincolando la concessione all'erogazione dei servizi indicati nel bando a fronte del pagamento da parte del concessionario di un corrispettivo calmierato per l'affitto.

Descrizione delle ipotesi operative di architettura degli affidamenti

Ipotesi operative

IPOTESI 1

Doppia gara coordinata

Gara A – Appalto di servizi “ponte”

- Oggetto: affidamento al miglior rapporto qualità/prezzo per l'erogazione immediata dei servizi in sedi temporanee/virtuali e per la messa a terra del modello operativo del distretto. Durata 30–36 mesi, con clausola di coordinamento verso la futura concessione.

Gara B – Concessione di servizi e gestione spazi (5500 mq)

- Oggetto: affidamento della gestione economica degli spazi e dei medesimi servizi nella sede nuova. Durata commisurata al piano economico-finanziario e agli investimenti del concessionario (tipicamente 10-15 anni), nel rispetto delle regole su rischio operativo, durata e calcolo del valore della concessione

IPOTESI 2

Gara unica multilotto

Lotto 1 – Appalto di servizi “ponte”

- Oggetto: erogazione dei servizi 1–7 in sedi temporanee/virtuali e messa a terra del modello operativo (KPI, piattaforme, pipeline, regolamenti lab).
- Criterio: OEPV.
- Contratto: appalto di servizi.

Lotto 2 – Concessione servizi + gestione 5.500 mq (10–15 anni)

- Oggetto: gestione economica degli spazi e dei servizi 1–7 nella nuova sede, con trasferimento del rischio operativo e PEF.
- Criteri specifici concessione (canone fisso/variabile, revenue-share, investimenti minimi, sostenibilità del PEF).
- Contratto: concessione di servizi ex artt. 176–185.



Grazie dell'attenzione