



RELAZIONE PREVISIONALE ANNUALE E TRIENNALE 2025-27

1. PREMESSA
2. IL POLO TECNOLOGICO LUCCHESE – L'ESERCIZIO IN CORSO
 - a. LA MISSION
 - b. IL TERZO LOTTO
 - c. IL PARCO DEL POLO TECNOLOGICO
 - d. L'ATTIVITA' DI SERVIZI AL SISTEMA IMPRENDITORIALE
3. IL MuSA – MUSEO VIRTUALE DELLA SCULTURA E DELL'ARCHITETTURA
4. LE PROSPETTIVE DI SVILUPPO DI LUCCA INNOVAZIONE E TECNOLOGIA
 - a. POLO TECNOLOGICO
 - b. MuSA
5. BUDGET ECONOMICO
6. PIANO ANNUALE E TRIENNALE DEGLI INVESTIMENTI

1. PREMESSA

Lucca Innovazione e Tecnologia (Lucca In-Tec) è una società a responsabilità limitata detenuta in modo totalitario dalla Camera di Commercio della Toscana Nord-Ovest. La società gestisce il Polo Tecnologico Lucchese, strumento nato per supportare la competitività e lo sviluppo tecnologico dell'industria locale, in particolare quella della carta, della green economy e più in generale dell'ICT. Insieme al Polo tecnologico, la società gestisce il Centro per la valorizzazione del marmo della Versilia, del patrimonio culturale e del territorio ad esso riferito, il MuSA (Museo virtuale della Scultura e dell'Architettura), con sede a Pietrasanta.

Entrambi gli interventi sono stati frutto di una programmazione concertata all'interno del "Piano Locale di Sviluppo della provincia di Lucca", la cui realizzazione a cura delle principali istituzioni locali, fu sostenuta dalla Regione Toscana e dalla Fondazione Cassa di Risparmio di Lucca, da sempre attenta all'infrastrutturazione del proprio territorio.

Il **Polo Tecnologico Lucchese** nasce, dunque, per facilitare il trasferimento tecnologico e lo sviluppo di attività innovative in settori strategici, al fine di aumentarne l'attrattività e la competitività delle imprese lucchesi. La sua mission consiste nel sostenere la creazione e l'incubazione di nuove imprese innovative e nel creare un ecosistema di imprese legate alla società dell'informazione e della conoscenza con particolare riferimento ai settori cartario e green economy.

L'intervento strutturale si inquadra in un'opera di recupero di un'area industriale dismessa, che ospitava l'ex oleificio Bertolli, e che venne destinata alla creazione del Parco tecnologico del terziario avanzato, progetto che ad oggi vede realizzato il polo fieristico - di proprietà del Comune di Lucca mediante la sua partecipata Lucca Crea, del Polo tecnologico Lucchese e di grandi parcheggi pubblici a servizio delle due strutture coperti da impianti fotovoltaici in produzione. Resta da completare, nel disegno strategico iniziale, un migliore collegamento stradale con la stazione ferroviaria e il centro città che bypassi l'autostrada A11, opera complessa, ancora in attesa di definizione da parte degli Enti locali competenti.

In questa logica, ad oggi, il Polo ospita l'incubatore di startup innovative, un acceleratore di PMI innovative, imprese orientate all'open innovation e Lucense, centro servizi per la qualità della carta e organismo di ricerca nel settore della carta e della green economy.

Nel corso degli anni, il Polo ha complessivamente ospitato, con un turn over fisiologico, circa 70 tra Pmi e startup, di cui 23 ancora insediate che ad oggi generano un fatturato di circa 38 milioni di euro e un numero di occupati di circa 310 persone.

Il Polo tecnologico Lucchese agisce come hub dell'innovazione con attività di animazione economica, networking commerciale e industriale fra start up innovative e imprese tradizionali, networking finanziario con investitori privati (business angels, fondi di investimento, etc.), trasferimento tecnologico per favorire la relazione tra sistema imprenditoriale e sistema della ricerca.

Al Polo vengono organizzati eventi su temi legati all'innovazione aperta, al trasferimento tecnologico, al networking, corsi di formazione sull'avvio, gestione e sviluppo dell'impresa.

Lucca In-tec partecipa a progetti europei finalizzati a sostenere processi di consolidamento e crescita delle startup coinvolte ampliando così anche la rete di relazioni e competenze.

Il **MuSA** è uno spazio culturale di circa 500 mq. collocato a Pietrasanta, nato con l'intento di promuovere il territorio, fortemente caratterizzato dalla presenza delle Apuane, delle cave del famoso marmo bianco, delle sue tradizioni manifatturiere in ambito artistico. La sua mission è quella di contribuire in modo innovativo, grazie ad una tecnologia all'avanguardia, alla valorizzazione del patrimonio culturale, alla promozione dell'innovazione e al sostegno di imprese culturali e creative, che spaziano dall'artigianato artistico all'intrattenimento basato sulle nuove tecnologie di realtà virtuale e aumentata.

Lucca In-Tec gestisce questo spazio, mediante un contratto di locazione ventennale, che andrà a scadenza a gennaio 2028, finanziariamente coperto dal rimborso degli oneri di ristrutturazione

dell'edificio, un vecchio opificio artigianale dismesso nel centro storico della cittadina, definita la "Piccola Atene". Anche questo luogo, frutto dell'attuazione del Piano Locale di Sviluppo lucchese della metà degli anni 2000, ha rappresentato un intervento importante di riqualificazione e valorizzazione di un'archeologia industriale che - in questo caso - ha conservato i tratti originali di particolare pregio – finanziata dalla Regione Toscana e con il sostegno, tuttora permanente, della Fondazione Cassa di Risparmio di Lucca.

Nel corso del 2023 il socio unico, Camera di commercio Toscana Nord-Ovest ha ribadito il ruolo di Lucca In-Tec quale strumento mediante il quale perseguire le proprie finalità istituzionali di sostegno al sistema delle imprese lucchesi, assicurando la funzionalità e lo sviluppo del Polo tecnologico, hub di innovazione per lo sviluppo nell'economia lucchese e l'operatività del MUSA.

La Camera ha voluto rivedere la governance della società, insediando alla scadenza del mandato dell'Amministratore Unico, un consiglio di amministrazione per il quinquennio 2023-2028 composto da tre imprenditori, espressione delle principali associazioni di categoria del settore manifatturiero. Un organo di governo più ampio per raccogliere gli articolati interessi del mondo produttivo lucchese intorno al Polo tecnologico e al MuSA e soprattutto per affrontare la sfida del completamento del Polo, sospeso negli anni della riforma che avrebbe portato all'accorpamento, e delle importanti opere di manutenzione che gli edifici -di pregio tecnologico- richiedono.

L'intervento del socio sulla governance, senza costi per la società, si è completato con la presenza del Segretario Generale della Camera per seguire l'attuazione degli indirizzi del Consiglio e l'armonizzazione degli aspetti gestionali rispetto agli altri bracci operativi del nuovo Ente.

I servizi di Lucca In-Tec a favore del sistema economico lucchese hanno senza dubbio carattere di interesse generale, ma solo alcuni (quelli di accelerazione) possono avere carattere economico e di effettiva contendibilità. **Il sostegno all'organismo di ricerca per il cartario, l'incubatore di start up, la programmazione del MuSA sono servizi di interesse generale che non possono essere erogati a condizioni di mercato pena la perdita di continuità, qualità e accessibilità economica e fisica.**

La società dunque -su questi specifici servizi- si pone come braccio operativo strumentale all'ente camerale per l'attuazione della mission istituzionale.

Nel corso del 2024, il socio unico Camera di commercio Toscana Nord-Ovest ha quindi condotto insieme alle due società interamente controllate (Lucca Promos srl – *inhouse*- e Lucca In-Tec) un importante percorso di razionalizzazione (ipotesi già ravvisata dall'allora Camera di Lucca, la cui attuazione era stata rimandata in ragione del processo di accorpamento camerale allora in corso).

Tale percorso, è stato avviato con la fusione per incorporazione di Lucca Promos in Lucca In-Tec (giugno 2024), con conseguente trasferimento presso la sede del Polo tecnologico lucchese degli uffici e del personale in organico (luglio 2024)

La fusione per incorporazione di Lucca Promos in Lucca In-Tec ha ovviamente fatto sì che le attività che la prima stava svolgendo in qualità di società *in house* della Camera si siano trasferite alla seconda.

Le risultanze di un approfondimento tecnico-giuridico svolto dal Segretario Generale della Camera di commercio nonché Direttore di Lucca In-tec, che ha tenuto conto della situazione giuridica ed economico patrimoniale nell'attuale conformazione, delle funzioni e attività in capo all'azienda e delle sue esigenze gestionali e organizzative (*to be*), hanno dimostrato che dal confronto della situazione "*as is*" e il complesso di condizioni che consentirebbero un armonico svolgimento delle funzioni aziendali "*to be*", emerge come qualsiasi forma di società commerciale appaia inadeguata. Lo strumento più conforme risulterebbe invece essere la Fondazione di partecipazione che, tra le altre caratteristiche, è un Ente che non persegue finalità di lucro, ma può svolgere attività di mercato. Il socio unico formalizzerà

dunque all'organo di governo di Lucca In-Tec l'indicazione di valutare la trasformazione eterogenea della società a responsabilità limitata unipersonale in Fondazione di partecipazione, con la Camera di commercio Toscana Nord-Ovest promotore fondatore, al fine di beneficiare dei vantaggi operativi e funzionali.

Di questo indirizzo Lucca In-tec si occuperà nei primi mesi del nuovo anno.

2. IL POLO TECNOLOGICO LUCCHESE. L'ANNO IN CORSO

A. LA MISSION

Dopo oltre 10 anni di attività si è ritenuto utile avviare, già nel corso del 2024, una **riflessione** in merito alla **visione strategica del Polo Tecnologico Lucchese**, al fine di incrementarne l'attrattività, sia migliorando i servizi già erogati, sia introducendo nuove attività.

Il punto da cui è partita la riflessione, per porre le basi del programma dei lavori del prossimo triennio, è la mission affidata al Polo Tecnologico Lucchese, il cui ruolo non è limitato alla creazione di un ambiente professionalmente utile per sole le aziende insediate, ma è quello di **sviluppare un hub dell'innovazione, con attività di animazione economica, networking (commerciale, industriale fra e finanziario) e trasferimento tecnologico** per favorire la relazione tra sistema imprenditoriale e sistema della ricerca con particolare attenzione, oltre **al tema fondativo della sostenibilità**, anche ai settori di particolare rilievo per l'economia locale.

Si ritiene quindi utile lo sforzo di concentrare l'azione del Polo Tecnologico verso il **Distretto cartario** lucchese - con i suoi 244 stabilimenti e oltre 7.500 addetti genera 3,9 miliardi di fatturato annuo (1,12 miliardi di export) – che svolge un ruolo chiave anche in termini di sostenibilità e circolarità. Il Distretto Cartario ha infatti un ruolo centrale nell'economia del territorio lucchese su cui si estende in un'area di circa 750 kmq fra le province di Lucca, inclusa parte della provincia di Pistoia, detenendo il controllo di circa il 75% della produzione nazionale di carta tissue.

Altro settore di interesse del Polo Tecnologico Lucchese rimane quello **dell'edilizia sostenibile**, che nei prossimi anni sarà interessato da radicali modifiche (solo la Direttiva Case Green prevede l'obiettivo della riduzione del 55% delle emissioni di gas serra entro il 2030 rispetto ai livelli del 1990 e raggiunge la neutralità climatica entro il 2050) in cui avranno sempre maggiore importanza le capacità di innovazione del sistema imprenditoriale.

Fondamentale rimane anche mantenere l'attenzione e la capacità di **attrazione di imprese che sviluppano soluzioni utili per i settori di riferimento** operando in settori trasversali (informatica, servizi, comunicazione).

Nella prospettiva di **mantenere dinamico l'ecosistema** imprenditoriale del Polo Tecnologico Lucchese è ancora strumentale insediare, accanto alle **startup innovative, imprese in fase di crescita**. Queste ultime infatti, pur avendo superato la fase di avvio dei primi tre anni, vivono ancora in una dinamica per la quale il Polo rimane utile per il contesto di servizi offerti e per le sinergie che possono ancora sviluppare con le altre imprese insediate o comunque riconducibili alla rete di relazioni del Polo nell'ambito dei distretti produttivi locali e del sistema dell'innovazione dell'alta costa toscana.

Peraltro, negli anni, si è poi rilevato come anche una terza fase di vita dell'impresa insediata, che può essere definita di **consolidamento** e che segue la fase di sviluppo, viene caratterizzata sia dalla tendenza a mantenere e coltivare rapporti di collaborazione con le altre imprese insediate sia dalla capacità di ideare ulteriori prodotti o servizi innovativi che talvolta vengono poi sviluppati con la creazione di nuove startup innovative che richiedono l'insediamento nell'incubatore.

Alla data odierna **l'Incubatore ospita sei startup**. Delle startup insediate, una si occupa di edilizia sostenibile, due di domotica avanzata mentre due operano in ambito IT e ambienti digitali; una, infine, opera nell'ambito della formazione. Da notare che tre di queste startup sono nate da processi di spin out di Pmi innovative o di ex startup già insediate al Polo Tecnologico Lucchese.

Questo processo di gemmazione porterà, a gennaio 2025, due ulteriori richieste di insediamento

nell'incubatore.

Il modello di business è quello proprio di un incubatore fisico, i cui proventi derivano essenzialmente dal canone agevolato di servizi corrisposto da ciascuna impresa insediata. Il canone cresce, su base annuale, per avvicinarsi al prezzo di mercato alla fine del triennio.

Il fisiologico turn over delle imprese incubate, richiede un investimento costante nelle strategie di comunicazione per promuoverne l'immagine e al contempo attrarre nuovi nuclei di aspiranti e neo-imprenditori.

Le strategie di comunicazione in atto utilizzano vari canali, dai più tradizionali come quelli di web e social, alla partecipazione diretta ad eventi, saloni, workshop, ecc.

Per l'animazione del contesto produttivo locale, è utile infatti affiancare anche un'attività di comunicazione di carattere più divulgativa per favorire la conoscenza dell'Incubatore non solo come "contenitore", ma come "generatore di contenuti" e quindi per rendere visibile e riconoscibile sul territorio il ruolo e la propria attività. Tra queste la partecipazione ad iniziative destinate agli studenti sia di istituti secondari superiori, sia universitari, organizzate dalla Camera di Commercio Toscana Nord-Ovest o da soggetti terzi, inclusi gli Istituti scolastici superiori nell'ambito dei propri PCTO.

L'incubatore del Polo Tecnologico Lucchese è attivo da anni sul tema dell'orientamento e dell'autoimprenditorialità, a tale scopo ha sviluppato il videogioco Start&Up che simula l'avvio di una start-up, sviluppato per vivacizzare contesti di formazione in aula o in laboratorio.

A titolo di esempio è possibile citare il progetto "NeU – Nuovi e Utili" con capofila l'Istituto Benedetti Majorana di Capannori. Il Polo Tecnologico Lucchese, attivo da anni sul tema dell'orientamento e dell'autoimprenditorialità, ha partecipato sia svolgendo lezioni frontali in aula, tenendo due workshop incentrati sul videogame Start&Up e ospitando al Polo le classi partecipanti al progetto per incontrare alcune aziende insediate.

Oltre la comunicazione di carattere divulgativo, è poi fondamentale l'attività diretta ai potenziali imprenditori incentrata su attività di carattere informativo e formativo su argomenti legati all'avvio di impresa.

Attraverso la forma del workshop si accompagna l'aspirante imprenditore in un percorso di approfondimento della propria idea di business. Anche in questo ambito può trattarsi sia di attività organizzate direttamente dal Polo Tecnologico Lucchese o di attività organizzate in collaborazione con altri soggetti quali la Camera di Commercio, gli ordini professionali, fondi di investimento e business angels, incentrate sui temi dell'avvio di impresa in generale sia, con taglio specifico, sull'avvio di startup innovative.

Come già detto, il turn over che fisiologicamente deve caratterizzare gli insediamenti all'interno di un Incubatore, richiede costanti strategie di comunicazione e scouting di idee imprenditoriali e aspiranti imprenditori.

Oltre alle strategie di comunicazione già delineate, **saranno sviluppate tre azioni:**

- **mantenimento dell'accreditamento dell'Incubatore del Polo Tecnologico Lucchese nella Rete Regionale Incubatori e Startup della Toscana** (Decreto Dirigenziale n. 15406 del 04/07/2024) conseguito a luglio 2024.
- il conseguimento della **Certificazione MIMIT per gli incubatori di impresa**. Gli incubatori certificati beneficiano di un intervento semplificato, gratuito e diretto del Fondo di Garanzia per le Piccole e Medie Imprese, un fondo a capitale pubblico che facilita l'accesso al credito attraverso la concessione di garanzie sui prestiti bancari. La garanzia, applicabile sia in via diretta che su operazioni effettuate tramite confidi, copre fino allo 80% del credito erogato dalla banca alle startup innovative e agli incubatori certificati, fino a un massimo di 2,5 milioni di euro.
- lo sviluppo di **partenariati con banche e soggetti specializzati nella finanza per lo start up**, prima tra tutti la Fondazione innovazione e sviluppo imprenditoriale con premi ai migliori business plan in denaro e servizi di insediamento.

Un modello di riferimento potrebbe essere il Bando IKIGAI con contributi e formazione per lo start up di Sviluppo Toscana e MPS.

Queste attività di comunicazione e scouting promuoveranno l'immagine di un Incubatore dinamico, con servizi di elevata qualità e, in considerazione anche del programma di servizi di formazione e

prima consulenza, capace di offrire servizi a valore per lo sviluppo di una start up.

L'Acceleratore di imprese interagisce con le start-up nella fase successiva dello sviluppo dell'azienda. Aiuta l'impresa che ha già lanciato un prodotto a svilupparsi in maniera scalabile, ad organizzare e migliorare i processi e a crescere come organizzazione.

Per accedere ai servizi di accelerazione, occorre lo status di Pmi che al momento della domanda di insediamento risultino costituite da oltre tre anni, che abbiano già sviluppato un prodotto o un servizio innovativo già disponibile sul mercato di riferimento. Anche per le Pmi si predilige l'insediamento di quelle operanti nei settori IT e ambienti digitali, tecnologie energetiche e edilizia sostenibile.

Il Polo Tecnologico Lucchese fornisce alle Pmi accelerate supporto e servizi utili per il consolidamento del progetto e per lo sviluppo successivo al lancio sul mercato. Il periodo di insediamento nell'acceleratore, ai sensi di un contratto di servizi, ha durata di 3 anni ed è rinnovabile per un periodo di pari durata.

A fine 2024, l'acceleratore ospita 17 imprese, 5 di queste hanno iniziato il loro percorso all'interno del Polo come start-up proseguendolo poi fino ad oggi come Pmi.

Tra le Pmi accelerate due si occupano di tecnologie energetiche, una di edilizia sostenibile e le altre operano in ambito IT e ambienti digitali.

Il modello di business dell'Acceleratore è legato alla presenza fisica dell'impresa che corrisponde un canone di insediamento che incorpora l'utilizzo degli spazi (a valori coerenti con le politiche degli altri poli della Costa e comunque superiori alle tariffe massime OMI per il terziario in quell'area 6,1 mq/mese) in considerazione dell'ecosistema di riferimento e l'appartenenza ad un network.

Per quanto riguarda i servizi dedicati all'Acceleratore, la proposta è connessa alla capacità del Polo Tecnologico Lucchese di creare reti di relazioni professionali che aiutino le imprese nella gestione delle proprie sfide, commerciali, gestionale e tecnologiche.

In particolare, il Polo Tecnologico Lucchese sostiene le singole aziende sviluppando, in base alle richieste delle stesse, le attività di:

- networking commerciale e industriale fra start up innovative e imprese tradizionali;
- networking finanziario con investitori privati (*business angels*, fondi di investimento, etc.);
- trasferimento tecnologico, per favorire la relazione tra sistema imprenditoriale e sistema della ricerca;
- corsi di formazione manageriale;
- possibilità di partecipare alle attività di progetti comunitari gestiti da Lucca IN-Tec

Le aziende ospitate nell'Incubatore e nell'Acceleratore del Polo Tecnologico Lucchese hanno originato negli anni un trend di crescita e di sviluppo molto interessante, dimostrando resilienza anche nel periodo pandemico.

I numeri e i risultati come rilevati dal monitoraggio annuale delle imprese insediate basato sui dati estratti dal Registro delle Imprese ci restituiscono questo scenario.

I dati si riferiscono al dato aggregato delle imprese accelerate e di quelle incubate. Nell'anno 2023 sono stati inclusi il dati di fatturato e occupazionale di Lucense.

- **Business**
 - 2015 - Fatturato totale (17 Imprese insediate) = € 5.353.542,00
 - 2020 - Fatturato totale (21 Imprese insediate) = € 13.347.345,00
 - 2023 - Fatturato totale (26 imprese insediate) = € 38.000.000
- **People**
 - 2015 - 121 addetti (soci, dipendenti, collaboratori, coworker) 2020 - 240 addetti (soci, dipendenti, collaboratori, coworker)
 - 2023 - 310 addetti (soci, dipendenti, collaboratori, coworker)

Consolidamento e Servizi. Come già accennato, nel tempo si è affermata una prassi per cui l'impresa già insediata in accelerazione per la fase di sviluppo, richiede, alla scadenza contrattuale di rimanere

al Polo Tecnologico per una terza e ulteriore fase di vita, tendenzialmente di consolidamento.

Anche questa fase, comunque rimane caratterizzata dalla tendenza a mantenere e coltivare rapporti di collaborazione con le altre imprese insediate e dalla capacità di ideare ulteriori prodotti o servizi innovativi poi sviluppati attraverso lo “spin out” di nuove start up innovative che poi richiedono l’insediamento nell’incubatore.

Nella prospettiva di sviluppare un ecosistema di imprese innovative, il Polo tecnologico Lucchese da sempre ospita ed ha ospitato anche società che svolgono attività di servizi alle imprese. Tra queste un’emittente televisiva locale, due società di lavoro interinale, una società finanziaria pubblica partecipata dalla Regione Toscana. Tutte queste realtà creano opportunità di servizi per la comunicazione, per la ricerca di personale qualificato o per facilitare l’accesso agli strumenti finanziari pubblici.

Un’offerta integrata di servizi è essenziale per agevolare la crescita delle imprese insediate, ma è soprattutto con il sistema di relazioni che nasce con l’insediamento fisico in un Polo tecnologico, che si creano sinergie e opportunità per lo sviluppo dei business. Nel corso degli anni è stato infatti possibile verificare come la prossimità abbia aiutato rapporti di collaborazione tecnica e commerciale, lo sviluppo di nuovi progetti imprenditoriali attraverso la creazione di startup partecipate da imprese insediate, processi di acquisizione di startup da parte di Pmi mature.

Gli aspetti contrattuali. Questa più puntuale definizione delle modalità di insediamento ha portato anche a precisare meglio la regolamentazione dei rapporti con le aziende insediate nel Polo Tecnologico Lucchese con tre tipologie di contratto distinte in base alle fasi di sviluppo dell’impresa insediata (incubazione, sviluppo, consolidamento o servizio).

E’ rimasto quindi in uso il contratto di servizi per l’incubazione delle startup: la durata del contratto rimane di tre anni non rinnovabile e l’ammissione subordinata all’approvazione del progetto d’impresa da parte del Comitato di Valutazione. Il canone rimane agevolato rispetto alle condizioni di mercato.

Parimenti, per la fase di sviluppo dell’impresa rimane l’attuale contratto di servizi della durata di tre anni rinnovabile per un uguale periodo con canone di insediamento non agevolato. La domanda di insediamento, corredata da un piano d’impresa, viene valutata direttamente dal Consiglio di Amministrazione in base alla coerenza con i settori di interesse e alle prospettive di crescita.

Infine, per la fase di consolidamento dell’impresa che ha concluso la precedente di sviluppo o che può svolgere attività di servizio all’ecosistema del Polo Tecnologico Lucchese, si farà ricorso al contratto di locazione commerciale a canone non agevolato, prescindendo dalla sua dimensione, natura o maturità. L’ammissione sarà subordinata all’approvazione del Consiglio di Amministrazione di una richiesta motivata presentata dall’impresa.

Ferma restando la facoltà del C.d.A. di rivederle annualmente, sono state aggiornate le tariffe di insediamento per tutte le tipologie dei nuovi insediamenti, ormai ferme dal 2011. Le valutazioni per la revisione hanno tenuto conto, oltre la tipologia di impresa cui la tariffa si riferisce (start up o PMI matura), dell’aumento dell’inflazione nel periodo, dei riferimenti del mercato immobiliare locale e dei prezzi praticati nel sistema dei Poli dell’Alta Costa Toscana. Le nuove tariffe saranno applicate ai nuovi contatti di insediamento



Ad oggi il tasso di riempimento degli spazi è di circa il 95% degli spazi considerati disponibili. Percentuali di occupazione superiori all'85% sono ormai stabili da almeno cinque anni, con le oscillazioni dovute al fisiologico turn over delle imprese insediate, soprattutto nell'incubatore. A gennaio 2025 è previsto l'insediamento di due nuove società, una in via di consolidamento e una di servizi. Sono inoltre in via definizione due nuove candidature di insediamento di startup gemmate da aziende già insediate ed è inoltre in trattativa l'occupazione di un ulteriore spazio da parte di un'impresa accelerata in forte crescita. Le fasi di sviluppo e consolidamento sono processi interni alle aziende in cui il Polo è quindi attivamente coinvolto, non solo per i servizi legati all'ospitalità secondo gli schemi contrattuali dell'accelerazione o dell'incubazione, ma soprattutto per la possibilità di sviluppare azioni cooperative di *open innovation* coinvolgendo non solo startup ma anche aziende mature e strutturate che favoriscono, creando propri spin off aziendali, anche l'attività di scouting di nuove imprese innovative alimentando così l'ecosistema dell'innovazione del Polo Tecnologico Lucchese.

POLO 2	Uffici	3124,33
	Magazzini e ripostigli	136,48
		3260,81
Libero	uffici	180,49
	magazzino	13,8
		196,18
LIT	uffici	60,97
	magazzino	27,67
		88,64
Servizi condominiali	uffici	306,62
Magazzino		11,79
		318,41

Gli spazi per i servizi condominiali, pesano circa il 10% sul totale del Polo 2 e sono ricompresi nel canone omnicomprensivo dell'incubatore mentre sono ribaltati come oneri condominiali sulle altre

imprese. Di essi fanno parte le sale riunioni, la sala mensa, la sala accoglienza, le sale formazione. Lo spazio occupato da Lucca in-Tec è pari a meno di 100 mq (88,64 mq) e copre circa il 3% del totale del Polo 2.

Lo spazio della galleria non è utilizzabile per le condizioni climatiche e pertanto non è conteggiato. L'aumento dell'occupazione degli spazi si riverbera sull'andamento del relativo fatturato di Lucca In-Tec srl (inteso sia come canoni che come possibilità di ottenere rimborsi energetici e condominiali). Per questo sarà importante la ricerca di nuovi spazi da destinare alle imprese.

Al momento con i canoni in godimento, il Polo 2 genera un fatturato tra canoni di accelerazione e canoni incubazione di circa 300.000 euro con una media al mq. di € 10,00 mq/mese cui si aggiungono – per l'acceleratore – i costi di utenze e spazi comuni. Se volessimo valorizzare gli spazi liberi e condominiali potremo aggiungere circa 60.000euro l'anno.

Per accrescere gli spazi utili per nuovi insediamenti, nel breve termine si valuterà come ricavare nuovi spazi commerciali da destinare alle aziende già nell'edificio Polo 2, valutando la destinazione di spazi comuni ad aree di insediamento e utilizzando sempre di più come sale formazione, gli spazi del Polo 1 come già previsto dall'attuale contratto di locazione in essere con Lucense; inoltre, sarà da verificare la possibilità di realizzare spazi ad uso comune (sale riunioni, sala mensa, ecc.) attrezzati sulla copertura "ex giardino" del Polo 2 (attualmente in manutenzione straordinaria).

Il raggiungimento di più ampie economie di scala sarà possibile tuttavia solo con il recupero e la messa a reddito **del terzo edificio del Polo**: ciò consentirà non soltanto di recuperare i costi comuni della società di gestione LIT, ma anche ottimizzare l'utilizzo degli spazi comuni e valorizzare su un più ampio pubblico i servizi a domanda collettiva (seminari, B2B, networking, ecc.) che vengono organizzati.

Altresì, è fondamentale la piena funzionalità delle aree esterne, soprattutto nell'ottica di garantire una fruibilità che vada oltre l'idea di "giardino" del Polo, ma possa diventare luogo di attrazione per eventi e iniziative pubbliche.

Creare una Comunità Energetica che oltre il Polo coinvolga Lucca Crea, le aziende e le civili abitazioni del circondario per attestare il ruolo del Polo come parte attiva nei processi pubblici di efficientamento energetico è un altro elemento importante di sviluppo poiché assicurerà -a chi valuterà l'opportunità di insediarsi al Polo- l'autonomia energetica, fattore che nei prossimi anni diventerà sempre più competitivo.

Lucense srl – Centro servizi qualità carta e organismo di ricerca per il cartario, la logistica e l'edilizia sostenibile. Il Lotto 1, denominato "Polo 1" è il primo edificio, in ordine di costruzione, del Polo Tecnologico Lucchese ha una superficie commerciale di circa mq. 1.500 oltre ad un seminterrato e locali tecnici per ulteriori 1000 mq circa. L'edificio è stato realizzato secondo principi e utilizzando tecnologie sostenibili, sia sotto il profilo edile che impiantistico. L'edificio è stato costruito utilizzando materiali a basso impatto ambientale, ha pareti ventilate, per favorirne l'isolamento termico e le relative prestazioni energetiche ed è dotato di un impianto di raffrescamento e riscaldamento a solaio, sono infine stati installati impianti (pannelli fotovoltaici e una microturbina) per la produzione di energia. Attualmente il Polo 1 ospita Lucense Scrl, Organismo di Ricerca che svolge attività di ricerca industriale, sviluppo sperimentale, trasferimento tecnologico e divulgazione.

POLO I	mq	% Organismo ricerca	superficie commerciale mq.
seminterrato	853,00		
Piano I e II	<u>1.500,00</u>		
MQ	2.353,00	67%	<u>1.576,51</u>

Costituita nel 1984 a Lucca, nel corso degli anni l'ambito operativo di Lucense si è progressivamente allargato fino ad assumere una dimensione nazionale e, per alcune attività, anche internazionale. L'attività di ricerca e di trasferimento tecnologico, orientata ai servizi, ha favorito nel tempo lo sviluppo di due unità operative all'interno di Lucense, Centro Qualità Carta e LUNET, e di un'area di alta

specializzazione a sostegno dell'innovazione e della crescita sostenibile delle imprese. In particolare Lunet è l'unità operativa di Lucense che da oltre 25 anni opera nel settore ICT e supporta Imprese ed Istituzioni nei processi di innovazione, fornendo consulenza ed assistenza personalizzata; il Centro Qualità Carta è un laboratorio indipendente che nasce a Lucca nel 1991 come unità operativa di Lucense, il Laboratorio è accreditato dal 1994 per l'esecuzione delle principali prove su carta, cartone, cartone ondulato e imballaggi in cartone ondulato e partecipa attivamente ai lavori degli Enti di Normazione (UNI-EN-ISO) e delle Commissioni Tecniche delle Associazioni e degli Istituti di settore.

Il rapporto che regola l'occupazione degli spazi del primo lotto è un contratto di locazione. Esso tiene conto delle attività svolte da Lucense e pertanto incorpora un'agevolazione in considerazione delle attività di ricerca e sviluppo che l'organismo di ricerca realizza. Ogni anno Lucense dichiara la percentuale degli spazi dedicati all'organismo di ricerca che sono rimasti invariati dal 2014 ad oggi e pari al 67%. Per pari percentuale, il contratto di locazione riduce il canone annuale e riconoscendo per la parte residua un aiuto all'organismo che lo riceve ai sensi del punto 2.2 lettera d) della Comunicazione della Commissione Europea n. 2006/C 323/01 sugli Organismi di ricerca pubblici.

prezzo OMI 2013	4,30 €	canone mensile	contributo ricerca	canone versato	canone annuale
€/mqmese		8.000,20	5.360,13	2.640,07	31.680,79

Gli importi sono desunti dal contratto di locazione stipulato il 1/4/2014 con durata 6+6 (scadrà il 31/3/2026), viste le tariffe OMI per il terziario della zona che anche in ragione dell'abbattimento per i locali tecnici, definiva il canone ordinario in euro 8.000 mensili, salvo applicazione riduzione per contributo alle attività di ricerca dell'Organismo Lucense, da quantificarsi annualmente. Tale percentuale di destinazione degli spazi a ricerca è rimasta invariata nel 67%. Il Contratto di locazione prevedeva rivalutazione ISTAT al 75% dell'indice annuale. Nel primo semestre del 2023 le tariffe OMI per la destinazione terziario della zona definiscono un range tra 4,2 e 6,1 euro mq/mese.

Lucca In-Tec è una società che svolge servizi di interesse generale e persegue l'equilibrio economico, ancorché senza fini di lucro. La sostenibilità di un contratto agevolato verso un Organismo di ricerca è possibile solo in presenza di un intervento camerale.

In questa logica, il piano pluriennale della società, per la parte connessa alla gestione del lotto denominato "POLO 1" trova adeguata copertura in un intervento ad hoc del socio Camera.

B. IL TERZO LOTTO

Il complesso di edifici di proprietà di Lucca In-tec comprende un terzo “lotto” facente parte del vecchio oleificio Bertolli, ad oggi in disuso. L’immobile non è agibile, ma in sicurezza per l’esterno, occupa uno dei quattro quadranti del parco del Polo Tecnologico.

La saturazione degli spazi del cd. Polo 2, la volontà di perseguire economie di scala, il rinnovato interesse per lo sviluppo strategico del Polo Tecnologico, confermato dalla Camera di commercio Toscana Nord-Ovest porta a ritenere necessario l’incremento degli spazi anche per potenziare i servizi finalizzati a supportare i processi di innovazione.

Tale “ampliamento” è giustificato anche dall’esigenza di portare a compimento della riqualificazione dell’area, attualmente incompleta con un immobile inagibile all’interno del Parco, che ha un impatto negativo sotto il profilo della sicurezza e della funzionalità dell’area.

L’edificio attualmente esistente ha una **superficie pari a circa 1.300 mq. e un’altezza di oltre 10 metri**. I nuovi spazi consentirebbero sia l’insediamento di nuove imprese che il potenziamento dei laboratori del Centro Qualità Carta di Lucense (già presenti nel Lotto 1 del Polo, ma con necessità di espansione) finalizzati alla ricerca industriale per il trasferimento tecnologico nel distretto cartario della Toscana.

Al fine di poter determinare la fattibilità e l’economicità delle soluzioni possibili, Lucca In-Tec ha svolto valutazioni tecniche sulla possibilità di recupero e riqualificazione dell’edificio già esistente che, tuttavia, hanno dato esito negativo. Nel corso del 2024, pertanto, è stato deciso di aggiornare il calcolo delle superfici e del quadro economico del progetto esecutivo che fu elaborato nel 2014 per il quarto lotto e poi sospeso a causa della riforma delle Camere di Commercio. Oggi la stima del valore aggiornato dell’investimento si aggira sui 14 milioni, un importo decisamente elevato che merita ulteriori approfondimenti anche verso nuove soluzioni progettuali, più essenziali ancorché a basso impatto ambientale. I temi restano la sostenibilità, riuso, riciclo, recupero, conservazione e rigenerazione che furono alla base del progetto già elaborato 10 anni orsono, ma con ipotesi costruttive più economiche.



Considerata la domanda delle aziende per l’insediamento al Polo e il fatto che esso contribuisce in maniera attiva e concreta al consolidamento del distretto cartario anche tramite le aziende insediate (alcune di queste lavorano nel settore e/o nel suo indotto, collaborando con importanti gruppi nati nella provincia di Lucca, aventi qui la loro sede legale, ma operativi su scala mondiale), il potenziamento delle attività e degli spazi offerti diventa necessario e propedeutico al completamento della riqualificazione e sostenibilità ambientale di un sito industriale dismesso (ex Bertolli), alla creazione di posti di lavoro qualificato e ad un’ulteriore valorizzazione del laboratorio CQC da cui possono nascere nuove idee e spin-off che potranno trovare il loro spazio grazie all’ampliamento in questione.

C. IL PARCO DEL POLO TECNOLOGICO

Gli edifici del Polo insistono su un parco recintato **di superficie complessiva di 2,4 ettari**.

Durante il periodo di sistemazione (illuminazione, viali, cartellonistica, recinzione) - conclusosi con il collaudo dei lavori nei primi mesi del 2024 - il parco è rimasto chiuso. Tuttavia, all'avvio del progetto APEA, è stato sottoscritto un Protocollo di Intesa con il Comune che prevede che, al termine dei lavori, il parco sia aperto al pubblico e il Comune collabori economicamente al mantenimento. Al termine del collaudo sono stati quindi riavviati i contatti con il Comune, che nel frattempo ha cambiato Amministrazione, al fine di poter confermare le intese precedentemente intercorse. Lucca In-Tec ha elaborato quindi una bozza di Accordo Quadro da sottoscrivere con il Comune e con Lucca Crea, sua società interamente partecipata, che prevede due accordi attuativi: uno per la gestione e manutenzione del parco (come da precedente Protocollo di Intesa), l'altro per la gestione dei parcheggi, in capo a Lucca Crea su incarico del Comune. L'Accordo Quadro prende in considerazione anche diversi utilizzi del parco, da determinare di volta in volta in base ad accordi specifici.

L'esigenza del Polo tecnologico non è soltanto quella di aprire alla fruizione da parte della cittadinanza di un'ampia area verde fornendo ai visitatori e ai lavoratori del Polo Tecnologico spazi dove lavorare, incontrarsi e vivere i momenti di pausa all'aperto, ma anche, e soprattutto, amplificare la capacità attrattiva del Polo attraverso una progettazione del verde innovativa e ad alto contenuto comunicativo ed emulativo; una applicazione tangibile della transizione ecologica che porti negli ambienti di lavoro l'attenzione tangibile alla sostenibilità, tipica dei più moderni centri per l'innovazione operanti nel mondo.

L'idea è di rispondere a queste esigenze, mettendo a terra spunti e prospettive raccolti nelle due edizioni del Festival Pianeta Terra, realizzato a Lucca dalla Fondazione CR Lucca in collaborazione con grandi nomi della cultura e della scienza incentrato sulla sostenibilità ambientale. Direttore scientifico del festival è il Prof. Stefano Mancuso e con lui si è iniziato a pensare ad un progetto che preveda la realizzazione di un parco bioclimatico.

L'occasione per concretizzarlo si è presentata a marzo 2024, quando la Fondazione CR Lucca ha pubblicato un bando denominato "Ambiente Bene Comune", rivolto alle pubbliche amministrazioni. La Camera di Commercio TNO, in qualità di socio unico di Lucca In-Tec, ha quindi presentato il progetto attraverso il suo braccio operativo. A luglio 2024 la proposta è stata ammessa a finanziamento, dopo una revisione del budget da parte della Fondazione stessa. Quest'ultima ha deliberato di erogare un contributo pari ad € 100.000,00 a fronte di una spesa complessiva rimodulata di € 260.220,00. La rimodulazione del budget ha comportato la revisione del progetto originario, che sarà così caratterizzato da due grandi aree che verranno realizzate in due momenti diversi (Fase 1 e Fase 2).

Fase 1) L'idea è di avere un nucleo centrale, raccolto tra gli edifici principali, con un verde denso e ossigenante in grado di accogliere attività sociali e di relazione; una vera e propria oasi adatta ad ospitare attività ludiche ma soprattutto di lavoro all'aria aperta.

Fase 2) La seconda area, che comprende le aree più marginali, verrà principalmente dedicata alla scoperta, alla contemplazione e all'immersione nel verde.

In questo modo il parco bioclimatico sarà contraddistinto da una sequenzialità ecosistemica, in cui entrambe le aree verranno progettate e studiate nella loro composizione botanica e nella loro valenza estetica, funzionale ed ecosistemica attraverso la loro capacità di produrre biodiversità e benefici alle persone e all'ambiente.

La Fase 1, iniziata con la contrattualizzazione della società PNAT per **l'elaborazione del progetto esecutivo, prevede un cronoprogramma da compiersi entro il 31/12/2025 con la realizzazione del parco e relative piantumazioni.**

PNAT (Project NATure) è un think tank composto da un team multidisciplinare di architetti e scienziati vegetali, che si occupa di trasferire le conoscenze sul comportamento delle piante elaborando soluzioni tecnologiche e progettuali innovative ispirate al modello vegetale. L'obiettivo di PNAT (e della Camera di Commercio TNO nella realizzazione del Parco bioclimatico) è quello di costruire e promuovere relazioni sinergiche tra l'ambiente naturale e artificiale, tema centrale del design sostenibile. L'approccio multidisciplinare di PNAT e, di conseguenza, della metodologia progettuale applicata al parco del PTL, è coerente e in continuità con l'approccio multidisciplinare del

Festival Pianeta Terra e lo spirito stesso della manifestazione.

Infine, il Bando “Ambiente Bene Comune” prevede espressamente la possibilità di coinvolgimento dei propri bracci operativi nell’attuazione del progetto e, per questo motivo, la Camera TNO e Lucca In-Tec hanno deciso di stipulare un accordo in base al quale Lucca In-Tec seguirà la realizzazione del parco, agendo come stazione appaltante; la Camera TNO fornirà a Lucca In-Tec le risorse finanziarie necessarie quale contributo in conto impianti.

D. I SERVIZI AL SISTEMA IMPRENDITORIALE

In un’ottica di sviluppo delle attività di servizio, Lucca In-Tec intende diventare **l’hub dell’innovazione per il territorio della lucchesia**. Oltre ai servizi connessi all’insediamento fisico, sarà centrale lo sviluppo dei servizi di supporto alle start up e ai servizi di accelerazione.

La società si farà promotrice di attività di mappatura dei fabbisogni delle imprese incubate, in accelerazione e progetterà servizi ad hoc, aperti di norma anche alle imprese esterne.

Questi servizi, di informazione, formazione, assistenza tecnica, potranno essere finanziati da bandi specifici regionali o comunitari o dalla Camera di Commercio stessa. La logica operativa è comunque improntata alla sussidiarietà al mercato, pertanto la consulenza specialistica, resterà compito proprio del mercato. Tuttavia nell’ambito del trasferimento tecnologico, proprio per il carattere innovativo dei servizi che si vanno a proporre, l’imprenditore deve essere stimolato e accompagnato a capire l’effettiva utilità delle tecnologie e l’impatto dei modelli di business più innovativi sul proprio mercato. E’ qui che si apre – in questo ambito – l’insostituibile ruolo pubblico.

Il ruolo del Polo Tecnologico Lucchese non è limitato alla creazione di un ambiente professionalmente utile per sole le aziende insediate, bensì è un hub dell’innovazione, un centro per il trasferimento tecnologico, di confluenza di opportunità commerciali e progettuali, di scambio di idee e integrazione di competenze.

In questo senso oltre le attività di **networking commerciale, finanziario e tecnologico**, il Polo svolge un’attività di animazione a beneficio di tutto il sistema imprenditoriale locale attraverso l’organizzazione di eventi di varia natura, **B2B, cicli di seminari e attività formative**.

Eventi di Open Innovation. La prima edizione del 2023, è stata l’occasione sperimentare il format presentando, sia in forma di pitch che di incontro b2b, soluzioni quali microturbine eoliche intelligenti, algoritmi per ottimizzare il consumo di energia, AI applicata al marketing e alla comunicazione, nuove tecnologie per la produzione e l’utilizzo dell’idrogeno, soluzioni 4.0 per il monitoraggio delle performance ESG costruzione di comunità energetiche con la partecipazione di 51 aziende per oltre 90 incontri, 9 pitch e 3 call for ideas.

Nel 2024 lo schema è stato messo a punto per rendere più efficace l’azione di networking tra aziende, start-up ed imprenditori per cui ogni evento è legat ad un tema/settore produttivo e comunque centrato dalla ricerca di innovazioni per la transizione digitale e sostenibile in ambito digitale, energia.

Gli ambiti tematici degli incontri riguardano sia i settori di interesse del Polo Tecnologico Lucchese sia settori di rilevanza per l’economia locale.

La struttura dell’evento quindi è basata sul matching, in forma di b2b mirati, in cui alcune aziende propongono i propri prodotti e servizi innovativi ad imprese operanti nel settore cui l’evento è dedicato che – per contro- sono alla ricerca di innovazioni e soluzioni per lo sviluppo del loro business. Il format può inoltre integrare call for ideas con cui alcune grandi imprese aprono la ricerca di nuovi progetti e collaborazioni per la transizione digitale e sostenibile legati all’informatica e a Industria 4.0.

Anche per il 2025/2027 è prevista la realizzazione di eventi b2b dedicati a vari settori con focus su materiali e tecnologie innovative.

Nel 2024 sono stati quindi progettati, su questa base, 3 eventi di business matching centrati sul tema della sostenibilità che sono proposti anche per la prossima programmazione anche esplorandone l’applicabilità ad altri settori rilevanti per l’economia locale (ad esempio lapideo, nautica, turismo, ecc.):

a) Building Network

È stato il primo evento che il Polo Tecnologico Lucchese ha realizzato durante la “Settimana dell’Edilizia Sostenibile” (organizzata da CNA Lucca) e rivolto al settore dell’edilizia e impiantistica sostenibile attivando anche la rete di aziende del Dimostratore Tecnologico “Abitare Mediterraneo” presso Lucense; sono state coinvolte circa 30 imprese tra quelle di settore e startup e pmi innovative, per oltre 60 b2b organizzati in base ai fabbisogni espressi da ciascuna azienda ed un’attività di networking più informale favorita da stimoli e rapporti nati nel contesto dell’evento.

b) Meet In-Tec

Anche questo modello, sperimentato a partire dal 2023, è stato rivisto e perfezionato nell’edizione 2024 consolidando la formula anche per la prossima programmazione. L’attività prevede la collaborazione attiva del Polo Tecnologico Lucchese all’organizzazione di un’iniziativa di relazione in occasione della Fiera MIAC di Lucca nel mese di ottobre. Al fine di creare sinergie con quanto già previsto nel programma della Fiera, l’evento è stato strutturato in due giornate di cui, la prima, nelle date del MIAC e nella forma di incontri tra pmi e startup innovative dell’ecosistema del Polo e rappresentanze degli uffici acquisti (e non vendite) delle aziende internazionali presenti in Fiera, operanti nel settore cartario e specificatamente tissue. La seconda giornata, in data successiva al MIAC, è stata organizzata in forma di b2b sempre tra pmi e start up innovative, selezionate sulla base della capacità di fornire soluzioni ai fabbisogni espressi dalle aziende del comparto tissue, e imprese locali del settore.

c) Flor In Tec

È l’evento di business matching, dedicato al settore orto florovivaistico centrato sul tema della sostenibilità che prevede la collaborazione con Coldiretti Lucca e Massa Carrara. Anche il settore orto florovivaistico è da anni impegnato nello sviluppo sostenibile delle produzioni, per questo è stato pensato un evento come Flor In-Tec: dare l’opportunità alle imprese del orto florovivaistiche, principalmente del settore orto florovivaismo, nello specifico del fiore reciso, fiore in vaso e piante in vaso da orto e spezie, di incontrare Start-up e PMI innovative che stanno sviluppando soluzioni innovative nei campi riguardanti, ad esempio, l’efficienza dei consumi energetici, l’ottimizzazione delle produzioni, il recupero delle risorse ecc. per creare nuove sinergie e sostenere l’innovazione e la sostenibilità del settore.

Progetti cofinanziati .Progetto Interreg Marittimo IT-FR 2021/2027 “NEST4Esg - Network of STartup 4 ESG “ Obiettivo del progetto è rafforzare la resilienza, la capacità di innovazione, la competitività e la sostenibilità dell’ecosistema dell’innovazione locale a supporto delle PMI e delle start-up innovative, con particolare attenzione a quelle che offrono soluzioni per le filiere prioritarie transfrontaliere, attraverso la costituzione e il lancio di un network di soggetti e di un sistema di servizi a supporto del miglioramento delle performance ESG delle imprese. Il progetto, iniziato formalmente il 01 marzo 2024, ha visto avviare le attività di analisi e studio preliminari all’erogazione dei servizi e alla realizzazione degli eventi e attività finalizzate al miglioramento delle performance ESG , previste per il biennio 2025 e 2026.

Scouting di competenze professionali. È ormai un problema strutturale delle imprese Ict, e non solo, la carenza di sviluppatori da inserire nei propri organici nonostante la costante crescita dell’offerta da parte dei soggetti operanti nei settori della pubblica istruzione e della formazione privata. Si rende quindi utile valorizzare progetti e attività volti a stimolare e orientare l’acquisizione delle competenze utili per il collocamento sul mercato del lavoro in ambito ICT.

Coding Challenge, durante la gara, della durata una giornata, i partecipanti hanno l’opportunità di mostrare le loro capacità di programmazione e di saper lavorare in squadra. I partecipanti possono essere studenti o persone in cerca di riqualificazione professionale. I partecipanti vengono infatti suddivisi in team per affrontare un problema da risolvere entro il tempo prestabilito. Per ogni squadra è previsto un tutor che fornisce supporto e assistenza.

The next 5000 days, si tratta di un format finalizzato a costruire uno spazio virtuale e fisico per l’orientamento dei giovani verso i diversi percorsi professionali che potrebbero intraprendere.

L'evento, anche in base agli speaker invitati, può essere un valido strumento per attrarre competenze e nuove idee anche imprenditoriali.

Formazione e workshop. Scuola di impresa INNOVA centro di disseminazione di competenze, è un progetto della Camera di Commercio della Toscana Nord-Ovest pensato, organizzato e condiviso con il Polo Tecnologico Lucchese e gli Ordini professionali. Innova è il centro di formazione per le imprese, dove grazie ad una metodologia formativa integrata e allo scambio continuo tra imprenditori, professionisti e consulenti si crea una community di professionisti per il trasferimento di competenze legate ai processi di innovazione.

Il progetto, partito nel 2023 e proseguito per tutto il 2024, ha ampliato la sfera di collaborazioni con gli ordini professionali e le associazioni di categoria: all'Ordine dei Commercialisti ed Esperti Contabili di Lucca, si sono aggiunti l'Ordine degli Psicologi della Toscana, Confartigianato Lucca e Confersecenti Lucca, con la prospettiva dell'adesione dell'Ordine degli Avvocati e dei Consulenti del Lavoro. Le nuove collaborazioni hanno permesso e permetteranno di ampliare notevolmente lo spettro dei temi che potranno essere proposti al sistema delle imprese locali.

Caratteristica peculiare dell'iniziativa è che tutti gli incontri, in calendario ogni giovedì, rivolti a piccoli gruppi di partecipanti, hanno un taglio pratico e interattivo, ibridando la forma del seminario con quella del workshop, con l'obiettivo di stimolare dubbi, riflessioni e idee su ciascuno dei temi affrontati.

Nel 2024 sono stati organizzati 20 seminari del progetto INNOVA con una partecipazione media, esclusivamente in presenza (per garantire appunto la massima interattività e quindi la maggior efficacia), di oltre 10 persone.

Il progetto Innova, è articolato in varie serie tematiche:

- Missione Possibile: gestire correttamente l'impresa
- Bell'idea, proteggila!
- Non solo "Azzecca-garburgli"
- Twin Match 1 problema 2 soluzioni

Missione possibile: gestire bene si può

Format in cui due dottori commercialisti affrontano in un ciascun incontro, con un approccio interattivo, un tema di interesse aziendale quale la gestione finanziaria dell'impresa, la gestione flussi finanziari, il controllo di gestione, merger & acquisition. La finalità dei workshop non è tanto fornire risposte ma piuttosto stimolare dubbi tra i partecipanti.

L'iniziativa viene sviluppata e gestita in collaborazione stabile con gli ordini dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili.

Bell'idea, proteggila!

ciclo di seminari dedicati alla tutela della proprietà industriale, del software e alla strategia di gestione delle innovazioni. Questi incontri, sono progettati per offrire una panoramica completa sulle tematiche cruciali che riguardano la protezione legale e la gestione efficace delle risorse innovative nelle aziende moderne. I seminari sono tenuti da professionisti iscritti all'Elenco degli esperti di Proprietà Industriale.

Twin Match Un problema – due soluzioni

Seminario in cui due startup o pmi innovative affrontano una sfida comune illustrando due soluzioni possibili. Comunicazione, Big data, applicazioni per l'intelligenza artificiale, produzione e gestione di contenuti social, miglioramento delle prestazioni di e-commerce sono gli argomenti del primo ciclo di incontri cui seguiranno l'integrazione di sistemi in ambito produttivo, l'efficientamento energetico e l'edilizia sostenibili.

Non solo "Azzecca-garburgli"

Cyber security, fintech, tutela proprietà industriale e copyright, proprietà intellettuale del software, diritto immagine per i beni culturali, contrattualistica internazionale, conservazione, anticorruzione sono tutti temi che si legano all'attività di startup e pmi innovative e non solo. L'idea, in via di sviluppo, è quella di organizzare una serie di workshop per fornire indicazioni di base agli imprenditori circa le implicazioni legali delle attività svolte dalle proprie imprese.

La serie partirà con l'avvio della collaborazione stabile con l'Ordine degli avvocati di Lucca.

Tra i servizi che saranno organizzati nell'ambito del sistema camerale toscano e delle imprese ospiti del Polo Tecnologico (Lucense e Sol Lucet srl in primis), sarà potenziato uno Sportello per le agevolazioni finanziarie e creato uno sportello "Punto impresa digitale" che si occupi in genere della green economy (autonomia energetica e CER, edilizia sostenibile, economia circolare).

I servizi sono progettati da Lucca In-Tec in collaborazione con i Poli della Costa, Fondazione ISI e saranno finanziati dalla Camera di Commercio Toscana Nord Ovest, EU Innovation HUB (Toscana X.0, Artes 5.0) e fondi comunitari.

Già nel 2023 questo tipo di attività ha consentito a Lucca Intec di acquisire commesse per circa 50.000 euro dalla Camera, nel 2024 per oltre 30.000 euro.

Obiettivo del programma dei servizi, è quello di creare un calendario di appuntamenti annuali che si tengano con calendari "facili da memorizzare" per assicurare la presenza settimanale di professionisti ed esperti dei settori di maggiore interesse delle imprese. Questo accenderà l'attenzione sul Polo tecnologico da parte di imprese esterne che frequentando con periodicità la struttura possono arricchire il network a beneficio proprio e delle imprese che vi sono insediate.

Per queste ultime la sistematica presenza di professionisti ed esperti e la discussione di temi di attualità direttamente in sede consentirà un aggiornamento continuo a condizioni agevoli, preziose in fase iniziale di sviluppo.

Il programma potrebbe coinvolgere anche le associazioni di categoria che possono farne un luogo di aggregazione e informazione sui propri servizi.

E. I SERVIZI DI LUCCA PROMOS

La fusione per incorporazione di Lucca Promos in Lucca In-Tec ha fatto sì che parte le attività della prima – che stava svolgendo in qualità di società in house della Camera - fossero trasferite alla seconda.

Nel secondo semestre dell'anno, quindi, il personale ha concluso lo svolgimento di servizi qualificati attraverso la consulenza e l'assistenza nell'organizzazione di eventi specifici nel settore nautico, artigianato artistico, calzaturiero e lapideo (Superyacht matching - fiera Mets di Amsterdam, Le Mani eccellenze di Versilia - Alfabeto Artigiano, incoming Tuscany For Shoes). Sono state inoltre condotte e terminate le attività di promozione del brand "The Lands of Giacomo Puccini" e de "Il Desco", che ha compreso anche la realizzazione di un press trip di giornalisti del settore enogastronomico/turismo.

3. IL Mu.S.A. – MUSEO VIRTUALE DELLA SCULTURA E DELL'ARCHITETTURA –

Il **MuSA** è uno spazio culturale, nato con l'intento di promuovere il territorio, fortemente caratterizzato dalla presenza delle Apuane e delle loro cave del famoso marmo bianco e le sue tradizioni manifatturiere. La sua mission è quella di contribuire in modo innovativo, grazie ad una tecnologia all'avanguardia, alla **valorizzazione del patrimonio culturale, alla promozione dell'innovazione e al sostegno di imprese culturali e creative**, che spaziano dall'artigianato artistico all'intrattenimento basato sulle nuove tecnologie di realtà virtuale e aumentata nonché all'arricchimento dell'offerta turistica della **costa versiliese**.

Il MuSA nasce nel 2012 con l'intento di promuovere il territorio e le sue tradizioni. Nasce dopo un intervento di archeologia industriale avviato nel 2007, grazie al contributo della Regione Toscana e della Fondazione Cassa di Risparmio di Lucca, che ha permesso a Lucca Innovazione e Tecnologia s.r.l. il recupero e la ristrutturazione di un opificio del secolo scorso, utilizzato come laboratorio di marmo, di proprietà di un privato individuato a bando.

Lo spazio attuale è composto da due sale. La più grande, ad uso dimostrativo, ha una superficie di ca. 400 mq. Si tratta di una sala multimediale dotata di 8 grandi schermi, un avanzato sistema di regia e un sofisticato impianto sonoro che la rendono adatta a spettacoli in multi-proiezione, a progetti immersivi, a video-installazioni artistiche. La seconda, ad uso direzionale, ha una superficie pari a ca. 80 mq. E' autonoma rispetto alla prima ed è destinata alla creazione di un hub per startup creative e culturali piuttosto che ad un bookshop dedicato alle mostre organizzate nella sala multimediale.

Il MuSA diventa uno spazio ancora più attraente e dalle grandi potenzialità se lo consideriamo rispetto alla sua localizzazione.

L'importanza culturale di Pietrasanta e la sua particolare posizione geografica - situata a metà della costa che si sviluppa dalla provincia di Pisa fino a quella di Carrara, passando appunto da quella di Lucca – rendono il MuSA uno spazio ancor più capace di raggiungere un vasto pubblico, anche internazionale, valorizzando il patrimonio culturale, tangibile e intangibile, diversificando l'offerta turistica (tramite multi-proiezioni che raccontano il territorio e le sue tradizioni), coinvolgendo attivamente PMI di tre diverse province attraverso attività seminari e di formazione.

Ciò premesso, Lucca In-Tec ritiene di particolare importanza strategica la sottoscrizione di una convenzione con il Comune di Pietrasanta, di cui è in corso la finalizzazione. Scopo della convenzione è quello di cooperare in modo attivo affinché il patrimonio culturale, tangibile e intangibile, della città di Pietrasanta possa essere promosso attraverso iniziative singole o congiunte.



Nel 2024 il MuSA ha promosso un ricco calendario di eventi che, come nell'anno precedente, sono

stati inseriti in quattro filoni specifici: #marmo&dintorni, #esperiment@le.2024, #nonsolomarmo, #leconferenze. Il calendario completo e la descrizione degli eventi si trova alla pagina <https://musapietrasanta.it/musa-eventi/>

In considerazione dell'obiettivo generale delle attività promosse al MuSA, finalizzate alla promozione del territorio e alla valorizzazione del patrimonio culturale, attraverso la diffusione della conoscenza, gli eventi sono stati gratuiti fino all'estate del 2024. Ciò ha permesso di far conoscere lo spazio ad un ampio e variegato pubblico e ha comportato la necessità, al contempo, di investire risorse finanziarie che non hanno prodotto un ritorno in termini economici ma "solo" in termini di diffusione e promozione della cultura.

Per questo motivo, nel 2024 è stato condotto un primo esperimento di evento a pagamento. La bigliettazione è stata gestita dal partner/fornitore, il quale ha riconosciuto a Lucca In-Tec una *fee* calcolata sugli incassi. I risultati di tale sperimentazione, che hanno visto la collaborazione anche di una importante banca del territorio attraverso la sua cassa Mutua, sono stati molto soddisfacenti. Un migliaio di persone hanno preso parte all'esperienza in *virtual reality* denominata "Inside Monet" e consentono oggi di valutare positivamente un nuovo evento a pagamento da proporre nei mesi estivi del 2025.

4. LE PROSPETTIVE DI SVILUPPO DI LUCCA INNOVAZIONE E TECNOLOGIA

Il Consiglio di amministrazione ha avviato un processo prima di ricognizione dei vari ambiti e modelli di intervento della società, delle problematiche in essere connesse alla complessità della struttura fisica e del modello di relazioni, alle diverse logiche di gestione e di convivenza tra pubblico e privato e al sistema di relazioni istituzionali così da giungere alla individuazione delle più opportune traiettorie di sviluppo.

Traiettorie di sviluppo che ovviamente non possono trascurare le raccomandazioni espresse dal socio quanto a contenimento dei costi di funzionamento, messa a reddito degli spazi possibili, costante perseguimento dell'equilibrio economico, seppure in considerazione delle finalità di interesse generale perseguite.

La complessità della gestione è emersa fin da subito così come la pluralità delle aree di business, la necessità di gestire molteplici progetti finanziati da soggetti terzi e altri da ricercare per garantire il completamento del polo lucchese e lo sviluppo del MUSA.

Durante l'anno sono state affrontate molteplici problematiche, risalenti al passato, connesse alle manutenzioni ordinarie e straordinarie degli immobili (ad es. Terrazza con giardino pensile Polo 2; Facciata Polo 1, Seminterrati polo 1) che hanno richiesto analisi e valutazioni e portato all'avvio dei lavori necessari. Alcuni di questi problemi hanno arrecato disservizi nella locazione degli spazi ad alcune aziende insediate con conseguenti richieste di risarcimenti ancora in via di definizione.

Nel primo semestre Lucca In-tec ha dato corso alla fusione per incorporazione di Lucca Promos, accollandosi i costi del personale della società e acquisendo le relative commesse che tuttavia non saranno ripetibili nel 2025 a causa della natura di società "non" in house della nuova LIT.

Su questo punto il CDA si metterà a lavoro per attuare l'indirizzo del socio per una trasformazione della società in un Ente no profit di tipo Fondazione di partecipazione.

Il 2024 è stato il primo anno di implementazione del nuovo schema organizzativo di LIT con l'inserimento di un coordinatore della società, che ha avuto il compito di interfacciare il Direttore e coordinare il lavoro dei colleghi per l'attuazione delle direttive impartite. Il Responsabile Operativo del Polo tecnologico ha continuato a presidiare direttamente la gestione dell'Incubatore, lo sviluppo delle imprese insediate e il programma dei servizi di accelerazione per le imprese insediate e no, l'attuazione dei progetti finanziati, le relazioni con gli altri Poli della Costa.

Il RO di Lucca In-tec oltre al Musa, ha presidiato direttamente il fundraising e la realizzazione dei progetti del Parco.

A Luglio la fusione ha incorporato il personale di Lucca Promos che ha continuato nell'attuazione delle commesse già ricevute per i B2B e altre iniziative per l'internazionalizzazione dei settori produttivi lucchesi e la promozione del brand The lands of Giacomo Puccini. In particolare queste attività sono state condotte dal responsabile marketing territoriale.

Il personale di Lucca In-tec ha seguito le attività connesse alla gestione patrimonio e i servizi di accoglienza e segreteria degli organi. Per la gestione finanziaria si è mantenuta la collaborazione con la Camera.

Per il 2025, si prevede un ruolo di maggiore responsabilità per il Responsabile operativo della società che da coordinatore, vada a svolgere le funzioni di direzione operativa. Il Direttore della società darà attuazione a questo indirizzo con gli atti di propria competenza.

Lo sviluppo a tendere degli insediamenti, la necessità di promuovere e attrarre imprese già prima che l'immobile sia pronto e l'opportunità – date le dimensioni della società - di internalizzare la gestione amministrativo-contabile richiederà senz'altro un ulteriore sviluppo e formazione dell'organico.

A. LE PROSPETTIVE DI SVILUPPO DEL POLO TECNOLOGICO

Come già anticipato, dopo la gestione delle urgenze del 2024, il 2025 dovrebbe essere l'anno in cui si perseguono le linee di intervento per lo sviluppo della società, in coerenza con gli indirizzi del socio,

che vengono riepilogate nei punti che seguiranno. Al momento si tratta di traiettorie in corso di approfondimento e di analisi sotto il profilo della definizione degli elementi di contesto, della fattibilità tecnica, delle relazioni istituzionali e del fund raising. Nei prossimi mesi, acquisiti gli elementi di contesto, la società definirà il piano degli investimenti da sottoporre al socio. Al momento si ritiene che gli investimenti in programma possano essere gestiti in autofinanziamento, mentre per la ristrutturazione dell'edificio del terzo lotto la società dovrà reperire risorse esterne, dal socio e dal sistema degli stakeholder pubblici.

i. Razionalizzazione energetica

E' stato acquisito già nel 2024 un Master plan che descriveva da un lato azioni per la riduzione dei consumi aggiornando le tecnologie in uso nei due edifici esistenti, entrambi nati in classe A, dall'altro l'autoproduzione di energia con la creazione/adesione ad una Comunità energetica rinnovabile.

Gli interventi di efficientamento riguardavano il "relamping", cioè la sostituzione dei corpi illuminanti con altri a led, la sostituzione di una caldaia nel Polo 1, la previsione di misuratori di consumi per ogni modulo così da stimolare e premiare comportamenti virtuosi.

L'autoproduzione di energia elettrica mediante la creazione o adesione ad una Comunità energetica, cercherà di mettere a rete anche il sistema di impianti fotovoltaici esistenti sui parcheggi circostanti di proprietà del Comune di Lucca, della società Lucca Crea sempre del Comune e dei soggetti privati circostanti. In questa logica si valuterà l'accrescimento degli impianti fotovoltaici anche all'interno dell'area POLO

Il Consiglio di amministrazione ha coinvolto per la stesura del Master Plan la ESCO insediata nel Polo; poi le più volte ricordate vicende emergenziali, hanno portato in secondo piano lo sviluppo di questa linea di azione che potrà essere centrale nel 2025.

ii. Completamento del Polo tecnologico e del parco in una logica di sostenibilità, accoglienza e attrattività per il pubblico e per le imprese

La gestione di spazi complessi come quelli in parola richiede interventi di manutenzione costante, che si sono resi necessari in modo particolarmente significativo nel 2024

Sono in corso i lavori di manutenzione straordinaria del terrazzo giardino che, a causa di infiltrazioni di varia natura, ha causato danni, anche di entità significativa, sia alle strutture di Lucca In-Tec che di due imprese insediate per le quali sono in corso di definizione i ristori assicurativi mentre Lucca In-Tec è già stata indennizzata dalla propria società di assicurazione.

Attualmente, sulla terrazza del Polo 2 sono in fase di esecuzione i lavori di impermeabilizzazione definitivi il cui termine è fissato, salvo imprevisti, entro la fine di marzo 2025. A lavori ultimati saranno valutati gli ulteriori interventi (inclusa la verifica della possibilità urbanistica di copertura) per definire la funzione dello spazio e la relativa fruibilità.

Nel 2025 è inoltre prevista l'analisi di ulteriori interventi di adeguamento e manutenzione straordinaria degli impianti termici e speciali del Polo 2.

Circa la manutenzione del Polo 1, in ordine a difetti di costruzione della facciata ventilata, per i quali la società ha già incassato un indennizzo a seguito di un processo che ha visto soccombere il costruttore aggiudicatario, sono stati eseguiti i lavori di verifica finalizzati a definire modalità e periodicità di interventi di manutenzione e tenuta in sicurezza: sono stati quindi calendarizzati interventi semestrali di controllo delle piastrelle e relativo fissaggio alla struttura di quelle basculanti o fuori sede.

A definitivo completamento dell'intervento di messa in sicurezza, è prevista la realizzazione di ulteriori pensiline di protezione in corrispondenza di tutti gli ingressi dell'edificio e di

ringhiere di dissuasione per i tratti non coperti. Nel 2025 sono previsti interventi di contenimento delle infiltrazioni nel seminterrato dell'edificio.

Per quanto riguarda la terrazza del Polo 1 è stato redatto il progetto esecutivo, acquisito il preventivo della ditta selezionata per l'esecuzione del lavoro che prevede, in estrema sintesi, lo smontaggio delle piastrelle del pavimento, la posa della nuova guaina impermeabilizzante e della nuova pavimentazione. I lavori saranno realizzati dal conduttore e rimborsati da LIT.

L'altro ambito di intervento sarà la realizzazione negli spazi verdi del parco, di un parco bioclimatico con essenze particolari, monitoraggio produzione ossigeno e altri strumenti che ne faranno un esempio da imitare prima ancora che uno spazio da vivere e utilizzare per eventi e mostre.

Nel 2025 è previsto il completamento della Fase 1 del parco bio-climatico secondo un cronoprogramma definito che prevede la conclusione del progetto esecutivo a fine marzo e la realizzazione del parco a fine anno, per permettere la piantumazione nel periodo consigliato. La Fase 1 del parco prevede la sistemazione dell'area centrale che si trova tra gli edifici del Polo 2 e del Polo 1, caratterizzata da lotti abbastanza regolari di terreno dedicati a prato con alcune alberature e da un largo percorso che collega i due edifici. L'idea è di creare in quest'area un vero e proprio polmone verde che abbiamo denominato Bosco Sociale e che sarà visibile dagli edifici del lotto, garantendone la mitigazione del microclima, il miglioramento della qualità dell'aria, regalando una vista gratificante agli affacci.

iii. Ristrutturazione e messa a reddito del terzo edificio del Polo tecnologico Polo 3.

Nei paragrafi precedenti si è parlato della presenza di un'unità immobiliare, appartenente al complesso ex Bertolli e ora di proprietà di LIT. Si tratta di un edificio in cemento armato risalente agli ottanta del secolo scorso, privo di interesse architettonico, e piuttosto ammalorato. Sono state effettuate indagini al Genio civile per valutare il pregio costruttivo dell'immobile e soprattutto se atto a ristrutturazioni o debba essere abbattuto e ri-edificato.

Le valutazioni tecniche sulla possibilità di recupero e riqualificazione dell'edificio già esistente, tuttavia, hanno dato esito negativo.

Sono quindi in corso valutazioni, a-di tipo economico e progettuale, che saranno presentate alla Camera di Commercio per le decisioni di sulla ristrutturazione. Al momento le attività e le risorse per questa attività non sono incorporate nelle valutazioni economico finanziarie di questo documento.

B. LE PROSPETTIVE DI SVILUPPO DEL MUSA

Nel 2008 Lucca In-Tec ha sottoscritto un contratto di locazione dell'immobile con il soggetto aggiudicatario "La Torretta S.p.A.". Il contratto, che ha durata ventennale, prevede che le spese relative ai lavori di restauro e ristrutturazione sostenute da Lucca In-Tec siano compensate con il canone di locazione. La scadenza del contratto è stabilita a fine gennaio 2028 e, qualora Lucca In-Tec non volesse proseguire la gestione dello spazio, dovrebbe darne disdetta almeno 12 mesi prima, vale a dire a fine 2026.

Nei prossimi due anni dunque occorre valutare la valenza della struttura per il socio e per la proprietà e definirne gli scenari di conduzione.

Ad oggi l'idea di Lucca In-Tec sarebbe quella di realizzare un museo da vivere, coltivando le persone e le idee che vi stanno attorno e costruendo un luogo dell'accoglienza e di aggregazione. Il museo del futuro non sarà solo un'esposizione rigida di opere d'arte ma un luogo che creerà le opportunità che

uno desidera mettendo insieme più segni culturali, es. mangiare e bere bene, leggere un libro, trovare le condizioni per sviluppare la propria idea imprenditoriale. Su questa idea di fondo si proseguirà nella definizione del calendario degli eventi 2025 finanziato dalla Fondazione Lucca per il tramite della Camera di Commercio

Nella **Sala multimediale** proseguiranno gli eventi, mostre di arte digitale e video arte. Saranno realizzate anche delle mostre gratuite organizzate da giovani artisti che cercano spazi in cui esprimersi. Un bando annuale ne selezionerà alcuni cui offrire gratuitamente lo spazio (o dietro un piccolo rimborso che copra parte delle spese vive), in cui allestire la propria opera/installazione.

All'interno della **Sala Gialla**:

- un coworking tematico, dedicato alle imprese culturali e creative che ogni giorno abitano il luogo e lo fanno vivere, insieme agli eventi della Sala multimediale. L'hub ospiterà attività legate a quei settori individuati dalla DG Creatività Contemporanea del Ministero della Cultura quali musica, audiovisivo e radio, moda, architettura e design, arti visive (fotografia), spettacolo dal vivo e festival, patrimonio culturale materiale e immateriale, artigianato artistico, editoria, libri e letteratura.

Sul **lastricato** del MuSA:

- piccoli tavolini e un mezzo mobile che venda bibite e piccoli snack per merenda, calici di vino e piccoli assaggi per aperitivo, cocktail per chiudere la serata al termine di un evento estivo.
- installazioni propedeutiche alle mostre immersive che si terranno nella sala multimediale.

Nel tempo, le iniziative promosse al MuSA hanno visto crescere sia il pubblico che la qualità degli eventi i quali richiedono, spesso, la possibilità di utilizzo del cortile ma, soprattutto, un decoro dello stesso, funzionale e adeguato ad un'attività museale.

Le attrezzature tecnologiche del MuSA ne fanno uno spazio all'avanguardia, particolarmente adatto a spettacoli in multi-proiezione, progetti immersivi, videoinstallazioni artistiche, capaci di promuovere il territorio e la cultura sotto ogni sfaccettatura. Per rilanciare il museo come attrazione esclusiva della città di Pietrasanta, Lucca In-Tec sta compiendo sforzi economici e finanziari che hanno senso solo in una prospettiva almeno di medio termine.

Affinché il MuSA possa diventare un luogo sempre più accessibile, sicuro e, soprattutto, un luogo bello in cui andare, necessita di alcuni interventi urgenti, abbastanza semplici, da parte della proprietà che tuttavia non vengono fatti (illuminazione, cura del verde, passo carrabile, ecc.).

Allo stato attuale, Lucca In-Tec non può che confermare gli obiettivi di sviluppo pluriennali del MuSA, se non dopo che la proprietà si sarà impegnata formalmente a fare tutto quanto di sua competenza per rendere decoroso, sicuro e accessibile il complesso museale.

Nel frattempo, LIT si concentrerà sull'organizzazione di un lungo evento estivo e sull'organizzazione di alcune attività già collaudate o, comunque, di semplice esecuzione. Tali attività dovranno essere economicamente sostenibili poiché da realizzare con soggetti terzi a cui offrire il MuSA in cambio di iniziative da organizzare congiuntamente. A tal proposito, è stato realizzato un "roadshow" durante il quale sono stati incontrati numerosi stakeholders del territorio per promuovere lo spazio e trovare nuove sinergie.

5. IL PIANO ECONOMICO PLURIENNALE

Di seguito le previsioni al consuntivo 2024 della società e le proiezioni per gli anni 2025-27.

Dato il core business della società l'aumento dei ricavi per superare la soglia del milione di euro è di difficile conseguimento; la struttura produttiva è rigida ed è legata alla dimensione degli spazi disponibili. La società ha operato una revisione dei canoni, quanto mai necessaria, in quanto rimaste invariate fin dalla costituzione; tuttavia restano non sufficienti per sviluppare il volume di affari necessario. I contributi su progetti di terzi sono proventi quanto mai utili ma non stabili.

La fusione con Lucca Promos ha effetti sul 2024, ma dal 2025 le commesse del socio saranno limitate dalle regole previste dal codice degli appalti.

- 1) canoni di locazione e di servizio per le aziende ospiti. Il valore preventivato quale **ricavi delle vendite** incorpora le nuove tariffe.
- 2) Tra i **contributi in conto esercizio** si sono registrati 247.709,30 euro già finanziati di un progetto Interreg che si svolgerà tra il 2024 e il 2026. L'impegno della società è quello di svolgere le attività di progetto prevalentemente con risorse interne.
- 3) In questa voce sono contabilizzati già dal 2023 contributi per 70.000 a copertura del contributo che la società assicura all'Organismo di ricerca Lucense.

Tra i **costi**, si ipotizza una relativa stabilità di quelli energetici in conseguenza degli andamenti attesi del mercato.

Il preventivo registra l'aumento degli oneri per gli ammortamenti degli interventi programmati. Sono altresì presenti i costi del personale cresciuto dopo la fusione a 5 unità.

	Preconsuntivo 2024	2025	2026	2027
PROVENTI				
RICAVI	601.465,22	492.540,00	498.080,00	504.600,00
ALTRI RICAVI E PROVENTI	303.031,63	285.541,20	293.981,20	304.540,80
CONTRIBUTO IN CONTO ESERCIZIO	128.778,13	101.100,36	152.900,82	21.000,00
CONTRIBUTI IN CONTO CAPITALE	87.017,00	92.000,00	92.000,00	92.000,00
VAR.RIM.DI MAT.PR,SUS,CONS,MER	0,00	0,00	0,00	0,00
ALTRI PROVENTI FINANZIARI	40.688,12	29.000,00	29.000,00	29.000,00
IMPOSTE SUL REDDITO DELL'ESERC	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTALE PROVENTI	1.160.980,10	1.000.181,56	1.065.962,02	951.140,80
ONERI				
COSTI P/MAT.PRI,SUSS.,CON.E ME	4.041,50	3.800,00	3.800,00	3.800,00
COSTI PER SERVIZI	532.780,85	566.741,84	599.554,03	535.957,60
COSTI PGODIMENTO BENI DI TERZ	33.790,00	33.500,00	33.700,00	33.700,00
COSTI PER IL PERSONALE	275.348,22	267.400,00	199.200,00	199.200,00
AMM.TI IMM. IMMATERIALI	0,00	0,00	0,00	0,00
AMM.TO IMM. MAT. - ORDINARIO	181.719,93	194.570,00	193.070,00	189.770,00
ACCANTONAMENTI	20.000,00	0,00	0,00	0,00
VAR.RIM.DI MAT.PR,SUS,CONS,MER	1.081,09	0,00	0,00	0,00
ONERI DIVERSI DI GESTIONE	64.196,97	60.782,00	59.782,00	59.782,00
INT. PASS.E ALTRI ONERI FINANZ	1,14	0,00	0,00	0,00
TOTALE ONERI	1.112.959,70	1.126.793,84	1.089.106,03	1.022.209,6
RISULTATO DI ESERCIZIO	48.020,40	-126.612,28	-23.144,01	-71.068,80

6. PIANO DEGLI INVESTIMENTI PER L'ESERCIZIO 2024

La gestione di spazi complessi come quelli in parola richiede interventi di manutenzione costante, che si sono resi necessari in modo particolarmente significativo nel 2024, ma la cui attuazione si completerà nel 2025.

Il complesso degli interventi è finanziato con risorse proprie compresi i danni riconosciuti come risarcimento da lavorazioni mal eseguite.

INVESTIMENTI PROGRAMMATI	2024/2025
Sistemazione terrazza del Polo 2	300 000,00
Progetto efficientamento consumi Polo 1 e 2	200 000,00
Sistemazione terrazza Polo 1	100 000,00
Sicurezza Polo 1 e infiltrazioni	200 000,00
Sistemazione area esterna Polo	300 000,00
Progettazione Polo 3	100 000,00
Musa – aggiornamento HD e SW	30 000,00
TOTALE INVESTIMENTI	1 100 000,00