

- gli oneri per i collaboratori sono stati pari a € 635.000, di cui circa € 373.000 da imputare alle collaborazioni su progetti e i rimanenti € 262.000 a rapporti di collaborazione occasionale;
- i costi relativi a gestione e manutenzione fabbricati, impianti, attrezzature e auto sono ammontati complessivamente a € 256.000, in aumento rispetto all'anno precedente (prevalentemente per la voce "energia elettrica", imputata come fatture da ricevere per € 54.000 per gli esercizi 2008 e 2009). Sono inoltre stati imputati alla gestione oneri vari per circa € 15.000 connessi alla realizzazione di nuovi uffici del settore formazione;
- gli acquisti di beni e servizi (materiale per ufficio, spese postali e telefoniche, spese di viaggio e alberghi per missioni effettuate per conto dell'Istituto, ecc.) hanno registrato un decremento a € 734.000 circa;
- i costi per attività editoriali (esclusi i diritti d'autore) sono stati pari a € 34.000 circa, in diminuzione rispetto all'anno precedente per l'aumento dell'uso di internet per la circolazione delle pubblicazioni;
- i costi per "attività pubblicitarie e promozionali" sono stati pari a circa € 87.000, in netta diminuzione rispetto al 2008.

Prima di lasciare spazio agli interventi, il Dr. Roggero Fossari segnala inoltre che si sono associati all'ISPI a partire dal 2010 Enel SpA e Gruppo GPA.

Il Dr. Roggero Fossati lascia quindi la parola agli Associati per eventuali commenti. Interviene il Rag. Monarca sottolineando come gli oneri fiscali che gravano sull'Istituto assorbano più del 50% del contributo statale in diminuzione.

Non ricevendo altre richieste di intervento e non essendo presente in sala alcun membro del Collegio dei Revisori, il Dr. Roggero Fossati dà lettura della Relazione predisposta dal Collegio stesso che raccomanda all'Assemblea l'approvazione del bilancio.

L'Amb. Biancheri mette quindi in votazione la "Relazione del Consiglio di Amministrazione all'Assemblea sulla gestione dell'Istituto nel 2009" e il "Bilancio consuntivo (Situazione Patrimoniale, Conto Economico e Nota Integrativa) al 31 dicembre 2009" secondo la formula dei tre quesiti: non essendovi astenuti né contrari, la Relazione e il Bilancio vengono approvati all'unanimità.

Il testo integrale della "Relazione del Consiglio di Amministrazione all'Assemblea sulla gestione dell'Istituto nel 2009" (Doc. 2) viene conservato agli atti dell'ISPI; il "Bilancio consuntivo al 31 dicembre 2009", corredato da Stato Patrimoniale, Conto Economico e Nota Integrativa è regolarmente trascritto a norma di legge nel libro inventari e viene co-



munque conservato agli atti di questa riunione (Doc. 3); la “Relazione del Collegio dei Revisori dei Conti sul Bilancio dell’Esercizio 2009” (Doc. 4) è regolarmente trascritto sul libro verbali del Collegio dei Revisori dei Conti.

Passando al **punto 3 all’ordine del giorno**, in relazione all’elezione del Presidente dell’ISPI per il triennio 2010-2012, prende la parola l’Avv. Dalavecuras per proporre che sia confermato nella carica l’Amb. Biancheri.

L’Amb. Biancheri accoglie la proposta segnalando tuttavia all’Assemblea una disponibilità “limitata” nel tempo, in particolare in relazione al completamento dell’iter con il Demanio per l’assegnazione di Palazzo Clerici all’ISPI e delle modifiche statutarie. A tale proposito l’Amb. Biancheri segnala che intende proporre al nuovo Consiglio di identificare alcuni probiviri con il compito di valutare candidature per la futura Presidenza dell’Istituto.

A seguito di questa precisazione da parte dell’Amb. Biancheri la sua candidatura viene posta in votazione ed approvata all’unanimità.

In riferimento al **punto 4 all’ordine del giorno**, l’Amb. Biancheri propone che vengano confermati quali Vice Presidenti:

- Prof. Franco Bruni, *Università Bocconi*
- Dr. Dieter Rampl, *Unicredit*
- Prof. Carlo Secchi, *Università Bocconi*

Il Presidente mette ai voti la proposta che risulta approvata all’unanimità.

Passando al **punto 5 all’ordine del giorno**, il Presidente specifica che la proposta per il nuovo Consiglio si basa come di consueto sulle segnalazioni pervenute dai Soci Sostenitori ed Emeriti nell’ambito del numero di membri precedentemente stabilito dall’Assemblea; vede numerose riconferme e alcune nuove proposte, anche legate all’ingresso di nuovi Soci, formalizzato in occasione dell’ultimo Consiglio.

Sulla base di ciò il Presidente propone all’Assemblea di provvedere a nominare, quali membri del Consiglio di Amministrazione, i signori:

- Ing. Rosario ALESSANDRELLO, *Presidente Fisia Italimpianti*
- Dr.ssa Lorenza BATTIGELLO, *Amministratore Delegato Ales Group*
- Dr. Franco BERNABE’, *Amministratore Delegato Telecom Italia*
- Dr. Marco BRUNELLI, *Presidente Gruppo Finiper*
- Sen. Guglielmo CASTAGNETTI
- Prof. Andrea COMBA, *Presidente Fondazione Cassa di Risparmio di Torino*
- Dr. Enrico Tomaso CUCCHIANI, *Presidente, Allianz*



- Dr. Mario GIOANNINI, *Compagnia di San Paolo*
- Dr. Paolo GNES, *Presidente e Amministratore Delegato Cerved Business Information*
- Dr. Piero GNUDI, *Presidente Enel*
- Dr. Pier Francesco GUARGUAGLINI, *Presidente e Amministratore Delegato Finmeccanica*
- Dr. Gavino MANCA, *Pirelli S.p.A.*
- Dr. Paolo MAGRI, *Direttore ISPI*
- Dr. Roberto MAZZOTTA, *Banca Popolare di Milano*
- Dr. Alberto MATTIOLI, *SI.MAR. S.p.A.*
- Dr. Alberto MEOMARTINI, *Presidente Assolombarda*
- Dr. Andrea MERLONI, *Indesit Company*
- Dr. Luigi MOLINARI, *Presidente Alleanza Assicurazioni*
- Dr. Carlo OCCHIPINTI, *Presidente Gruppo GPA*
- Dr. Corrado PASSERA, *Consigliere Delegato Intesa San Paolo*
- Ing. Carlo PERETTI, *Presidente Vodafone Omnitel*
- Dr. Michele PERINI, *Presidente Fiera Milano*
- Ing. Carlo PESENTI, *Consigliere Delegato Italcementi S.p.A.*
- Prof. Roberto POLI, *Presidente ENI*
- Dr. Umberto QUADRINO, *Amministratore Delegato Edison S.p.A.*
- Dr. Giovanni ROGGERO FOSSATI, *Amministratore Delegato ISPI*
- Dr. Stefano SILVESTRI, *Presidente IAI*
- Dr. Franco TATÒ, *Amministratore Delegato Istituto dell'Enciclopedia Italiana Treccani*

Il Presidente pone la proposta in votazione secondo la formula dei tre quesiti e, non essendovi astenuti né contrari, viene approvata all'unanimità.

Come previsto al **punto 6 all'ordine del giorno** l'Amb. Biancheri procede con l'elezione del Comitato di Supervisione dell'ISPI, proponendo all'Assemblea di fissare in 11 il numero dei membri del Comitato di Supervisione (oltre al Presidente e ai Vice Presidenti, che ne fanno parte di diritto) e a provvedere a nominarne quali membri:

- Dr. Piero Bassetti, *Globus et Locus*
- Prof. Luigi Guatri, *Universita' Luigi Bocconi*
- Amb. Giampiero Massolo, *Ministero degli Affari Esteri*
- On.le Letizia Moratti, *Comune di Milano*
- Ing. Giampiero Pesenti, *Italcementi*
- Prof. Fausto Pocar, *Giudice del Tribunale Penale Internazionale per i Crimini nella ex Jugoslavia, membro della Corte di Appello del Tribunale Penale Internazionale per il Ruanda*
- On. Guido Podestà, *Presidente della Provincia di Milano*

- Ing. Enrico Salza, *Intesa Sanpaolo*
- Dr. Carlo Maria Sangalli, *Camera di Commercio di Milano*
- Prof. Guido Tabellini, *Università Luigi Bocconi*
- Rappresentante Presidente Regione Lombardia da designare

Il Presidente pone la proposta in votazione secondo la formula dei tre quesiti e, non essendovi astenuti né contrari, viene approvata all'unanimità.

Passando al **punto 7 all'ordine del giorno**, l'Amb. Biancheri propone, a norma dell'Art. 24 dello Statuto, di confermare quali membri effettivi del Collegio dei Revisori:

- Dr.ssa Nadia PALMERI, *Ministero dell'Economia e delle Finanze*
- Dr. Sergio DUCA
- Rag. Silvio LAGANA'

Nella sua veste di rappresentante del Ministero dell'Economia e delle Finanze la Dr.ssa Palmeri ricoprirà il ruolo di Presidente del Collegio.

Il Presidente propone inoltre di fissare (anche tenuto conto di quanto previsto dalla Legge 3 agosto 1995, n. 336 e D.P.R. 10 ottobre 1995, n. 645) gli emolumenti dei membri del Collegio dei Revisori dei Conti per il triennio 2010-2012 come segue:

- Onorario annuo (comprensivo delle seguenti attività: controllo sul bilancio annuale dell'esercizio - preventivo e consuntivo - con redazione e sottoscrizione delle relative relazioni; partecipazione a ciascuna riunione del Consiglio di Amministrazione e dell'Assemblea che porti all'Ordine del giorno l'approvazione del bilancio annuale dell'esercizio): € 1.230 (per il Presidente del Collegio dei Revisori tale compenso è maggiorato del 50%);
- Gettoni di presenza relativi all'espletamento delle verifiche trimestrali (quattro): € 350 (ciascuna verifica);
- Gettoni di presenza per ulteriori riunioni di Consiglio di Amministrazione o di Comitato Esecutivo ed altre eventuali del Collegio sindacale, sino ad un massimo di 4 all'anno ed escluse quelle per le verifiche trimestrali: € 80 per ora o frazioni di ora.
- Ai componenti del Collegio dei Revisori spettano inoltre i rimborsi spese connessi all'espletamento delle cariche.

Il Presidente pone la proposta in votazione secondo la formula dei tre quesiti e non essendovi astenuti né contrari viene approvata all'unanimità.

L'Amb. Biancheri passa quindi al **punto 8 all'ordine del giorno**: modifiche degli Articoli 4 - 8 - 9 - 11 - 13 - 17 - 18 - 20 - 22 dello Statuto dell'ISPI. La verbalizzazione di dettaglio di questo punto viene effettuata dal notaio Pellegrino presente all'Assemblea che provvederà suc-

cessivamente all'invio della documentazione alla Prefettura di Milano, organo competente per le variazioni statutarie.

In merito alle modifiche dello Statuto dell'ISPI, il Presidente sottolinea che la proposta è la conseguenza di un lavoro di analisi e confronto con i principali Istituti italiani ed europei con i quali collaboriamo e che le modifiche sono volte primariamente a permettere una più ampia apertura dell'Istituto a "coinvolgimenti esterni" senza però modificare la governance dell'Istituto:

- introduzione della figura dei soci individuali (senza diritto di voto in Consiglio di Amministrazione e Assemblea);
- creazione del Comitato "Amici di Palazzo Clerici" (imprese e individui coinvolti nella tutela e promozione del Palazzo);
- eliminazione dei vincoli numerici agli organi (Consiglio di Amministrazione, Vice Presidenti e Comitato di Supervisione prevedendo per quest'ultimo la possibilità di nomina di un Presidente);
- opzione di accorpamento dei poteri dell'Amministratore Delegato a quelli di uno dei Vice Presidenti (definito Vice Presidente Esecutivo) in modo simile all'opzione già prevista per il Vice Presidente-Direttore del Comitato Scientifico.

L'Amb. Biancheri lascia quindi la parola all'Assemblea per eventuali commenti. Interviene il Dr. Castellini del Comune di Milano che segnala che il Comune approva l'eliminazione dei vincoli numerici agli organi dell'ISPI purché ciò non comporti aumenti dei costi di gestione. Il Presidente segnala che ciò non avverrà poiché non sono previsti emolumenti per tali cariche.

Interviene quindi il Dr. Preti della Camera di Commercio di Milano confermando che anche la Camera di Commercio approva i cambiamenti ipotizzati.

L'Amb. Biancheri alla presenza del notaio Pellegrino che procede alla verbalizzazione pone quindi in votazione le modifiche statutarie che sono approvate all'unanimità.

Essendo così esaurito l'ordine del giorno e non essendovi altro da discutere alle 16.05 l'Amb. Biancheri, dopo aver ringraziato gli intervenuti, dichiara formalmente chiusa la seduta.

Il Segretario  
(Dr.ssa Francesca Robbiati)

*Francesca Robbiati*

Il Presidente  
(Amb. Boris Biancheri)

*Boris Biancheri*



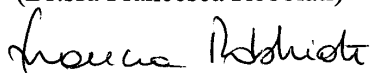
PAGINA BIANCA

**DOCUMENTO 2**

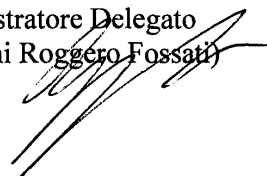
**ISTITUTO PER GLI STUDI DI POLITICA INTERNAZIONALE  
ISPI**

**RELAZIONE DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE  
ALL'ASSEMBLEA  
SULLA GESTIONE DELL'ISTITUTO NEL 2009**

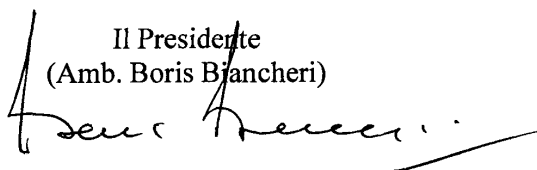
Il Segretario  
(Dr.ssa Francesca Robbiati)



L'Amministratore Delegato  
(Dr. Giovanni Roggero Fossati)



Il Presidente  
(Amb. Boris Biancheri)



**Assemblea Ordinaria degli Associati  
Milano, 5 maggio 2010**



PAGINA BIANCA



## **Indice**

### **Presentazione**

### **Associati**

### **Entrate e uscite finanziarie**

### **Struttura operativa**

### **Innovazioni tecnologiche**

### **Palazzo Clerici**

### **Allegati**

Flussi finanziari delle entrate realizzate nell' esercizio 2009

Suddivisione per categorie d'entrata (all. A)

Flussi finanziari delle uscite relative all' esercizio 2009

Suddivisione per categorie di spesa (all. B)



PAGINA BIANCA

## **PRESENTAZIONE**

L'esercizio 2009 ha visto una riduzione delle entrate rispetto all'anno precedente di circa il 4,5%, meglio di quanto il quadro macroeconomico potesse far prevedere. Durante tutto l'esercizio non si è mai dovuti ricorrere all'utilizzo dei fidi bancari ed i saldi dei conti correnti sono rimasti stabilmente in attivo dimostrando un'oculata politica di gestione che ha consentito di proseguire nell'attuazione dei programmi di attività dell'Istituto a livelli qualitativi elevati.

Con la presente relazione vengono presentati al Consiglio d'Amministrazione i principali aspetti della gestione dell'ISPI per il 2009 suddivisi nei seguenti titoli: Associati, Entrate e uscite finanziarie, Struttura operativa, Innovazioni tecnologiche e Palazzo Clerici.

## **ASSOCIATI**

Gli Associati dell'ISPI al 31 dicembre 2009 ammontavano a trentasette (37), rispetto ai quaranta (40) dell'anno precedente, a seguito delle dimissioni di quattro soci (Maire Tecnimont, Banca Popolare Commercio & Industria, Italease e Banca Popolare di Verona e Novara) e dell'ingresso di un nuovo socio (Simar).

Quale risultato di queste variazioni, il totale delle quote associative per il 2009 è stato di € 722.968, rispetto a € 748.582 dello scorso esercizio.

La campagna di ricerca di nuovi associati e sostenitori delle iniziative dell'Istituto, iniziata negli anni scorsi, è proseguita anche durante l'esercizio 2009.

## **ENTRATE E USCITE FINANZIARIE**

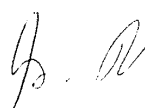
### **Entrate finanziarie**

Al 1° gennaio 2009 la disponibilità finanziaria complessiva dell'ISPI ammontava a € 479.670 tra cassa, conto corrente postale e attivo banche.

Al 31 dicembre 2009 la disponibilità finanziaria complessiva ammontava a € 503.057, senza alcuna esposizione debitoria verso le banche.

Nel complesso tra il 1° gennaio e il 31 dicembre 2009 le entrate finanziarie dell'ISPI, detratte le entrate di competenza del 2009 ancora da ricevere al 31 dicembre 2009 e sommate le entrate avvenute nell'anno 2009 ma relative ad esercizi precedenti, sono ammontate a € 3.380.905.

Tenuto conto del saldo finanziario al 1° gennaio 2009 (€ 479.670), si ha che il totale delle disponibilità finanziarie dell'ISPI nel 2009 è ammontato a € 3.860.575.

FR 

Al 31 dicembre 2009 dovevano ancora essere incassate quote associative, ricavi e contributi a vario titolo, di competenza 2009, per circa € 611.000 complessivi ( tra cui il contributo Cariplo pari a € 120.000 per il sostegno di varie attività dell'Istituto: Master in International Affairs, Osservatorio sull' internazionalizzazione dell'Amministrazione Pubblica e formazione funzionari, Annuario, Quaderni di R.I. ).

Nel corso del 2009 dell'importo complessivo delle disponibilità finanziarie sopra indicato:

- ✓ € 676.518 sono stati incassati per quote associative 2009 e € 51.6347 per quote associative di competenza di anni passati. Rimanevano da incassare quote associative 2009 per € 46.450;
- ✓ le entrate “straordinarie”, elargite in maniera specifica da alcuni associati per il rilancio dell'Istituto, sono state pari a € 95.468;
- ✓ il contributo dello Stato per il 2009 è ammontato a € 198.000;
- ✓ i restanti € 2.359.285 sono stati incassati per le varie attività svolte dall'Istituto nel corso del 2009. Gli incassi più significativi sono stati quelli derivanti da:
  - contributi didattici e quote di partecipazione e di adesione alle tradizionali iniziative didattiche quali i Corsi “Winter School” e “Summer School” ed il “Master in International Affairs”, nonché i ricavi derivanti dalla realizzazione di corsi di formazione da svolgersi presso terzi (tra gli altri Università Bocconi e IULM).
  - contributi per la gestione del Osservatorio italo-tedesco e la realizzazione di eventi ad esso connessi (per un totale di € 48 .000);
  - sostegno alla copertura dei costi per il Progetto “L'Europa va a scuola” da parte delle Province di Milano, Pisa, Genova e Roma , della Fondazione Banco di Sicilia, della Commissione UE e del Parlamento Europeo per un totale di € 135.632;
  - sostegno alla copertura dei costi per il Progetto Russia-Polonia da parte di Indesit Company per un totale di € 38.400 circa;
  - contributi per la realizzazione del Foro italo-russo per € 18.000;
  - finanziamenti della Compagnia S. Paolo di Torino per iniziative su varie tematiche: governance economica europea, relazioni italo – tedesche, osservatorio emergenze e progetto “Diritti Umani”, “Globe” e per alcune pubblicazioni ( €133.000 a saldo del 2008 e € 120.000 per il 2009);
  - saldo 2008 e rinnovo dei finanziamenti (acconto) da parte della Regione Lombardia per Protocollo, Disciplinare e Contratti Tripartiti (per circa € 119.000);
  - finanziamenti su commessa dal MAE (Modulo formativo diplomatici del Pacifico (PIF) – in co-finanziamento con il Comune di Milano -, schede informative ISPI, politica estera turca, Religioni e relazioni internazionali ed altro).

I flussi finanziari in entrata dell'esercizio 2009, suddivisi per le principali categorie, sono rappresentati nell' Allegato A.

### **Uscite finanziarie**

Nel 2009 le uscite finanziarie dell'ISPI sono ammontate in totale a € 3.357.518.

Per consentire una comparazione analitica dell'andamento della gestione finanziaria nel 2009, vengono forniti i dati relativi alle principali voci delle uscite (Allegato B).

### **STRUTTURA OPERATIVA**

Nel 2009 la struttura operativa dell'ISPI, come di consueto, è articolata in personale dipendente e collaboratori esterni. Di tale struttura viene fornito un quadro esplicativo.

#### **Personale dipendente**

Al 31 dicembre 2009 l'organico strutturale dell'ISPI era composto da undici unità.

La suddivisione del personale a fine anno risulta pertanto composta nel modo qui di seguito riportato: un dirigente; un'addetta alla segreteria direzionale; due impiegati amministrativi; quattro addetti all'area eventi e progetti speciali, di cui una alla segreteria; due addetti all'area formazione, di cui una alla segreteria; un addetto all'organizzazione della ricerca. Il costo di tre persone risulta a carico dell'attività commerciale, in quanto si occupano prevalentemente del Master in International Affairs, della sezione commerciale dell'area eventi e progetti speciali e dell'amministrazione commerciale.

Il Fondo TFR del personale dipendente accantonato alla fine del 2009 ammonta a € 199.646.

#### **Collaboratori**

Nel 2009, come di consueto, l'ISPI ha fatto ricorso, per la propria attività e per la realizzazione di particolari iniziative, a rapporti di collaborazione. Sono stati posti in essere 378 rapporti di collaborazione (rispetto ai 361 del 2008) così suddivisi: 42 rapporti di collaborazione su progetti e circa 336 rapporti di collaborazione saltuaria e occasionale.

Questi rapporti di collaborazione hanno riguardato sia l'attività di gestione dell'ISPI che quella di studio e ricerca.

### **INNOVAZIONI TECNOLOGICHE**

Nel corso del 2009 sono stati acquistati 7 nuovi personal computer e 4 monitor LCD; alla fine dell'anno 2009 erano in funzione circa 60 postazioni collegate tra loro grazie alla rete locale interna "dati e fonia" (LAN), la cui manutenzione e

FR A. R.

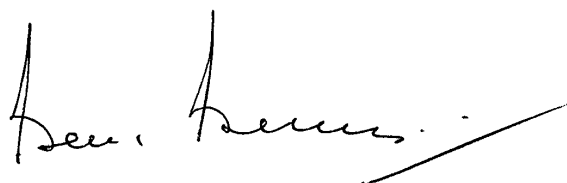
costante aggiornamento sono assicurati, come gli scorsi anni, sia dai tecnici della Bocconi che da un consulente esterno. E' stata inoltre modificata la piattaforma che ospita il sito, variazione resa necessaria dall'obsolescenza del linguaggio operativo utilizzato.

### **PALAZZO CLERICI**

Nel 2009 sono stati portati a termine all'interno di Palazzo Clerici alcuni lavori di restauro, ristrutturazione e rinnovo dei locali. In particolare è stata attuata la trasformazione di due aule del piano terra in uffici per la parte formativa così da avere tutta quest'area al piano terra.

E' stata inoltre eseguita nel corso dell'anno la manutenzione di tutto il tetto del palazzo con la sistemazione di alcune parti e la ricostruzione di un camino.

Sono stati inoltre realizzati alcuni importanti lavori di adeguamento alla Legge 81/08 tra cui la stesura del nuovo documento di valutazione dei rischi; continua anche l'adeguamento dell'impianto elettrico, per il quale è in corso la sostituzione delle parti più obsolete, e del parco estintori.



Franco Robbiati



Milano, 5 maggio 2010

ALLEGATO A

FLUSSI FINANZIARI DELLE ENTRATE REALIZZATE NELL'ESERCIZIO 2009

Suddivisione per categorie di entrata  
(Valori assoluti e percentuali)

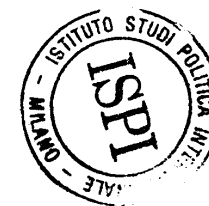
	Esercizio 2009	
1. Quote associative	€ 728.152,00	21,5%
2. Contributo dello Stato	€ 198.000,00	5,9%
3. Contributi Straordinari	€ 95.468,00	2,8%
4. Entrate di altro tipo (commerciali, contributi, ecc.)	€ 2.359.285,00	69,8%
<b>TOTALE DELLE ENTRATE</b>	<b>€ 3.380.905,00</b>	<b>100,0%</b>

*Handwritten signatures and initials:*  
A. N.  
R.

## ALLEGATO B

## FLUSSI FINANZIARI DELLE USCITE REALIZZATE NELL'ESERCIZIO 2009

Suddivisione per categorie di spesa (Valori assoluti e percentuali)		
	Esercizio 2009	
1. Personale (dipendenti, consulenze, collaborazioni, amministratori, revisori, ecc. )	€ 1.389.212,00	41,4%
2. Gestione e manutenzione locali (Palazzo)	€ 151.300,00	4,5%
3. Acquisto impianti, mobili, attrezzature, macchine per ufficio, software	€ 76.206,00	2,3%
4. Manutenzione ordinaria impianti, mobili, attrezzature, macchine uff. e sw.	€ 28.102,00	0,8%
5. Acquisto libri, pubblicazioni e abbonamenti	€ 32.100,00	1,0%
6. Spese telefoniche, postali, corrieri, magazzinaggio, viaggi, traslochi cancelleria, stampati e fotocopie e nolo fotocopiatrici, beni e servizi vari	€ 340.008,00	10,1%
8. Convegni, seminari, corsi di formazione, manifestazioni, ricerche (incl. Docenze) e costi specifici a fronte di contributi finalizzati	€ 1.069.501,00	31,9%
9. Pubblicazioni (incl. Diritti d'Autore)	€ 98.056,00	2,9%
10. Imposte, oneri finanziari e straordinari	€ 173.033,00	5,2%
<b>TOTALE DELLE USCITE</b>	<b>€ 3.357.518,00</b>	<b>100,0%</b>



R