



OPPORTUNITA' DALL'EUROPA PER LA COLLABORAZIONE IN PARTENARIATO TRA UNIVERSITA' E IMPRESE

CREMONA 7 MARZO 2014

**LUDOVICO MONFORTE
UNIONCAMERE – UFFICIO DI BRUXELLES**

1. Gestione DIRETTA

Sono fondi gestiti ed erogati direttamente dalla Commissione europea

Programmi comunitari

Sovvenzioni (call for proposal)

Gare d'appalto

Appalti (call for tenders)

2. Gestione INDIRETTA

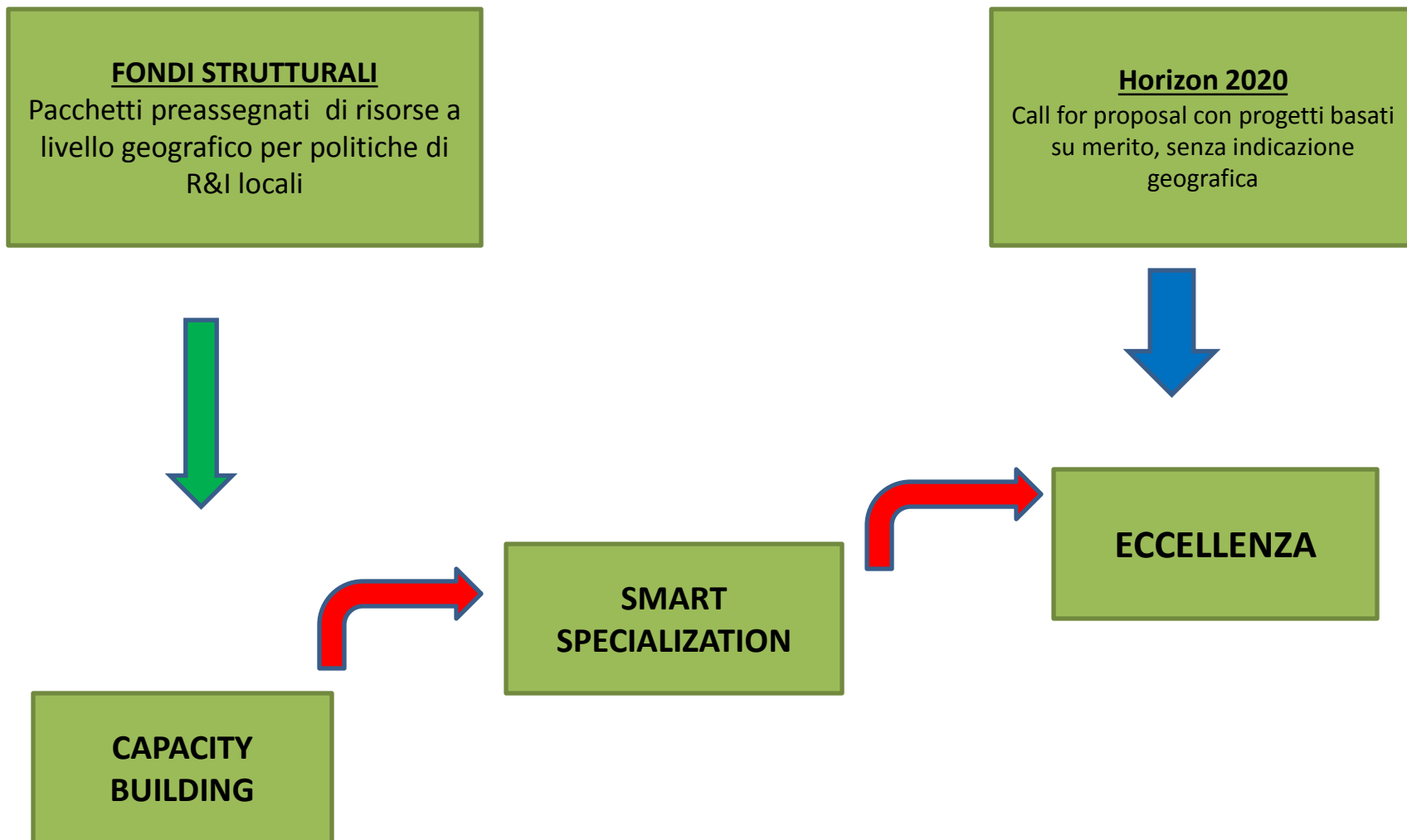
Sono fondi stanziati dalla Commissione Europea e **gestiti dalle autorità statali, regionali e locali, attraverso la pubblicazione di bandi.**

- **Fondi Strutturali**
- **FESR**
- **FSE**
- **Fondo di coesione**

NOTA:

Finanziamenti diretti CE = interesse europeo

Finanziamenti indiretti (fondi strutturali) = interesse locale



5 TARGET

1. OCCUPAZIONE

- 75% della popolazione compresa tra i 20-64 anni deve essere impiegata.

2. R & INNOVAZIONE

- 3% del PIL dei Paesi EU deve essere investito in R&D

3. CLIMA / ENERGIA

- Una riduzione delle emissioni di CO2 del 20%
- Una quota di energia prodotta da fonti rinnovabili pari al 20%
- Un aumento dell'efficienza energetica del 20%

4. FORMAZIONE

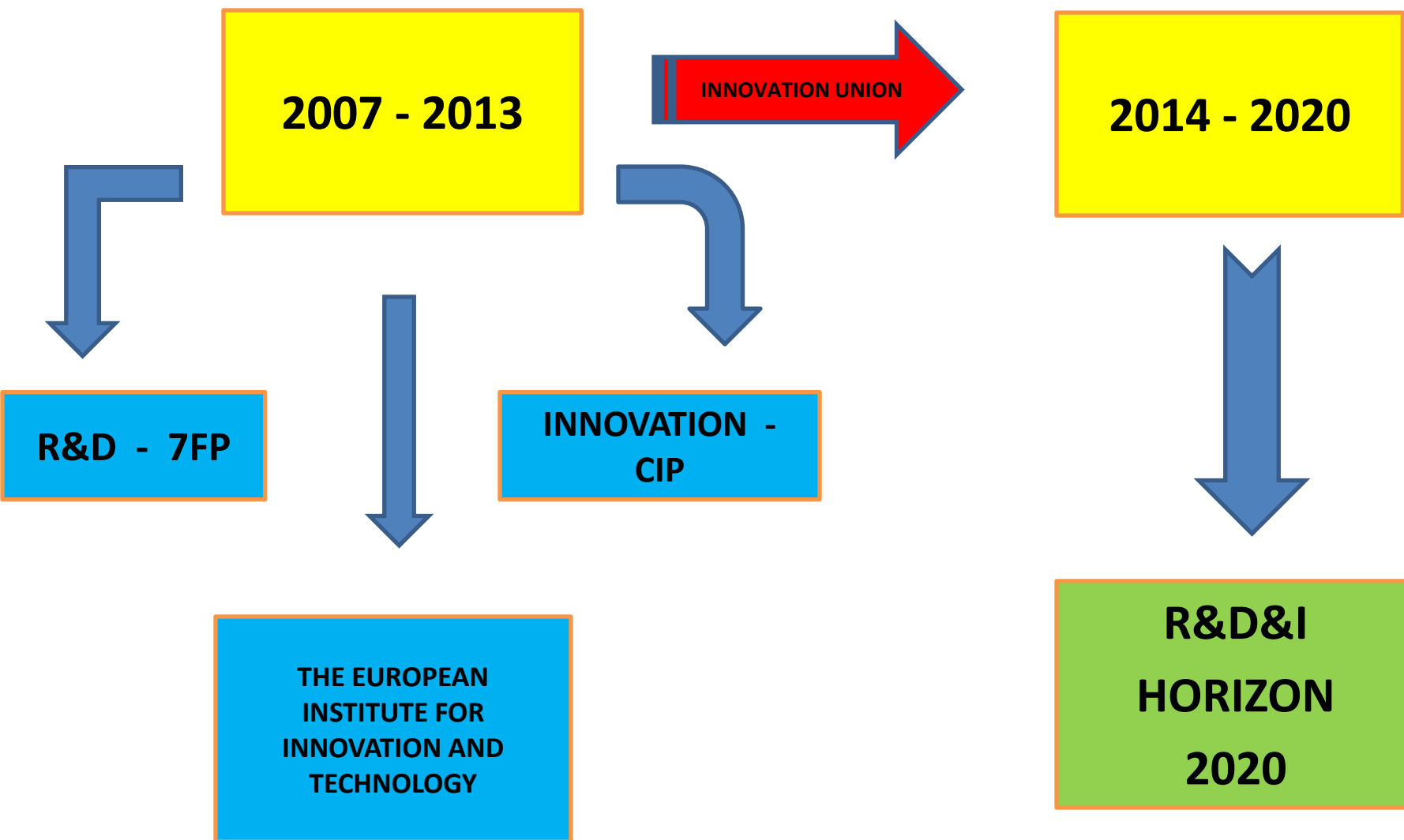
- Un tasso abbandono prematuro dell'istruzione inferiore al 10%
- Almeno il 40% dei giovani devono avere un diploma o una laurea.

5. POVERTA'

- Devono essere a rischio povertà meno di 20 milioni di persone

LE 7 “FLAGSHIP INITIATIVES”

SMART GROWTH	SUSTAINABLE GROWTH	INCLUSIVE GROWTH
INNOVATION « INNOVATION UNION »	CLIMATE, ENERGY AND MOBILITY « RESOURCE EFFICIENT EUROPE »	EMPLOYMENT AND SKILLS « AN AGENDA FOR NEW SKILLS AND JOBS »
EDUCATION « YOUTH ON THE MOVE »	COMPETITIVENESS « AN INDUSTRIAL POLICY FOR THE GLOBALISATION ERA »	FIGHTING POVERTY « EUROPEAN PLATFORM AGAINST POVERTY »
DIGITAL SOCIETY AGAINST POVERTY » « A DIGITAL AGENDA FOR EUROPE »		



STRUTTURA E BUDGET DI HORIZON 2020

Excellence Science

- **European Research Council**
 - Frontier research by the best individual teams
- **Marie Curie actions**
 - Opportunities for training and career development
- **Future and Emerging Technologies**
 - Collaborative research to open new fields of innovation
- **Research Infrastructure (including e-infrastructure)**
 - Ensuring access to world-class facilities

Industrial leadership

- **Leadership in enabling and industrial technologies**
 - ICT, nanotechnologies, materials, biotechnology, manufacturing, space
- **Access to risk finance**
 - Leveraging private finance and venture capital for research and innovation
- **Innovation in SMEs**
 - Fostering all forms of innovation in all types of SMEs

Societal Challenges

- Health, demographic change and wellbeing
- Food security, sustainable agriculture, marine and maritime research & the bioeconomy
- Secure, clean and efficient energy
- Smart, green and integrated transport
- Climate action, resource efficiency and raw materials
- Inclusive, innovative and secure societies

European Institute of Innovation and Technology (EIT)

Combining research, innovation & training in Knowledge and Innovation Communities

Joint Research Center (JRC)

Providing a robust, evidence base for EU policies

STRUTTURA E BUDGET DI HORIZON 2020

**La dotazione di Horizon 2020 ammonta a 70.2 miliardi di euro
(incluse le risorse destinate a EURATOM).**

EU REGULATION (2014-2020)

- *I Excellent science* 22,3 mld
- *II Industrial leadership* 15,5 mld
- *III Societal challenges* 27 mld

*EUROPEAN INSTITUTE OF INNOVATION AND TECHNOLOGY (EIT)
NON-NUCLEAR DIRECT ACTIONS OF THE JOINT RESEARCH CENTRE*

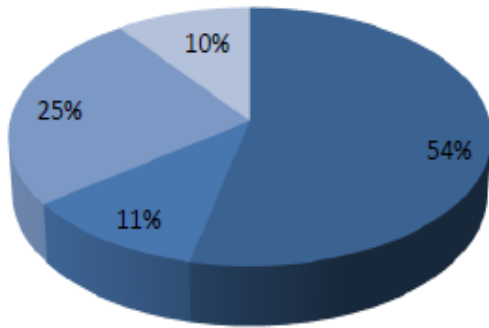
EURATOM REGULATION (2014-2018)

- *I. Indirect actions*
- *II. Direct actions of the Joint Research Centre*

TOTALE HORIZON 2020

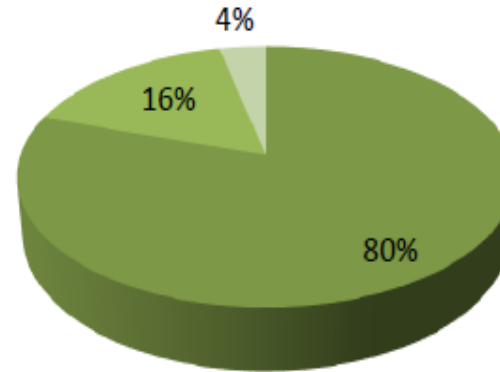
70,2 mld

Excellent Science



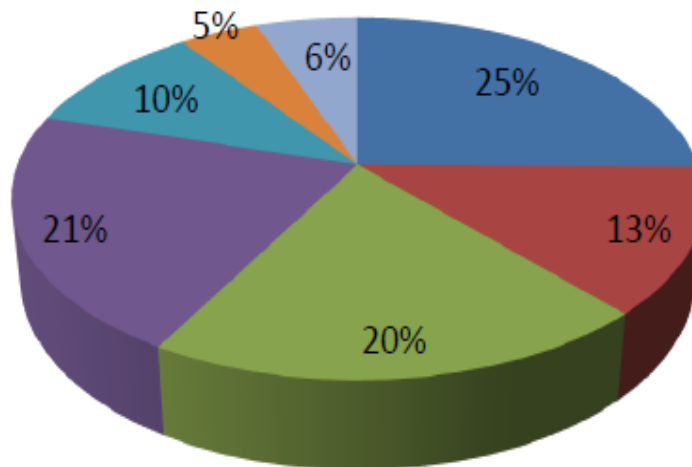
- European Research Council
- Future and Emerging Technologies
- Marie Skłodowska Curie Actions
- European Research Infrastructures (including eInfrastructures)

Industrial Leadership



- Leadership in enabling and industrial technologies
- Access to risk finance
- Innovation in SMEs

Societal challenges



- Health, demographic change and wellbeing
- Food security, sustainable agriculture and forestry, marine and inland water research and the bioeconomy
- Secure, clean and efficient energy
- Smart, green and integrated transport
- Climate action, environment, resource efficiency and raw materials
- inclusive, innovative and reflective Societies
- Secure Societies

PER SOSTENERE LE **MIGLIORI IDEE** E SVILUPPARE COMPETENZE, PER FARE DELL'EUROPA UN POLO DI ATTRAZIONE PER I **MIGLIORI RICERCATORI** MONDIALI:

➤ EUROPEAN RESEARCH COUNCIL

Progetti di ricerca di frontiera;

➤ "FUTURE AND EMERGING TECHNOLOGIES"

Ricerca nelle aree più promettenti nel campo delle tecnologie di domani;

➤ AZIONI "MARIE CURIE"

Per attrarre e sostenere ricercatori;

➤ INFRASTRUTTURE DI RICERCA

Adeguate, meno care e diffuse in Europa.

Per incoraggiare investimenti in R&I in Europa, promuovendo alcune priorità per ogni forma di business

- **Leadership in enabling and industrial technologies** - soprattutto nelle tecnologie avanzate dei materiali (Key enabling technologies), ad es. Nanotecnologie, microelettronica, biotecnologie, etc.
- **Access to finance** per aziende innovative, strumenti finanziari in partenariato con *l'European Investment Bank (BEI)*
- **Innovation in PMI**

Per sostenere attività lungo la catena 'ricerca di laboratorio – accesso al mercato' (nel quadro delle priorità di Europa 2020)

- **Health, demographic change and wellbeing;**
- **Food security, sustainable agriculture, marine and maritime research, and the bio-economy;**
- **Secure, clean and efficient energy;**
- **Smart, green and integrated transport;**
- **Climate action, resource efficiency and raw materials**
- **Inclusive, innovative and secure societies**

➤ Azioni di Ricerca e Innovazione (acronimo inglese RIA)

- ✓ Tasso di finanziamento UE - 100%
- ✓ Attività volte a stabilire nuove conoscenze o esplorare la fattibilità di una nuova tecnologia, un nuovo prodotto, un processo, un servizio o una soluzione innovativa. A tal fine le azioni di Ricerca e Innovazione possono includere **azioni di ricerca di base o applicata, lo sviluppo tecnologico e l'integrazione, test e validazione di un prototipo su piccola scala in un laboratorio o in un ambiente simulato applicata.**

➤ Azioni Innovative (acronimo inglese IA)

- ✓ Tasso di finanziamento UE - 70% (salvo non-profit, che sono ancora finanziate al 100%)
- ✓ Attività volte direttamente alla creazione di nuovi piani o adattamenti e alla progettazione di prodotti, processi o servizi di produzione nuovi, modificati o migliorati,. A tal fine essi possono includere **la prototipazione, la sperimentazione, la dimostrazione, la sperimentazione, la validazione del prodotto su larga scala e la replicazione sul mercato.**

➤ Azioni di coordinamento e supporto (acronimo inglese CSA)

- ✓ Tasso di finanziamento legato al tipo di azione che si supporta (100% se RIA, 70% se IA)
- ✓ Attività quali le misure di accompagnamento, in particolare: **la standardizzazione, la divulgazione, la sensibilizzazione e la comunicazione dei risultati e delle informazioni relative ai progetti in corso; il networking, il coordinamento dei servizi di supporto, dei dialoghi politici e degli esercizi di apprendimento reciproco.**

➤ Strumento per le PMI (SMEs instrument)

☐ Fase 1

- ✓ Tasso di finanziamento UE – Forfettario: viene finanziata una quantità specifica a prescindere (Quantità variabile in base alla qualità e al numero delle proposte selezionate).

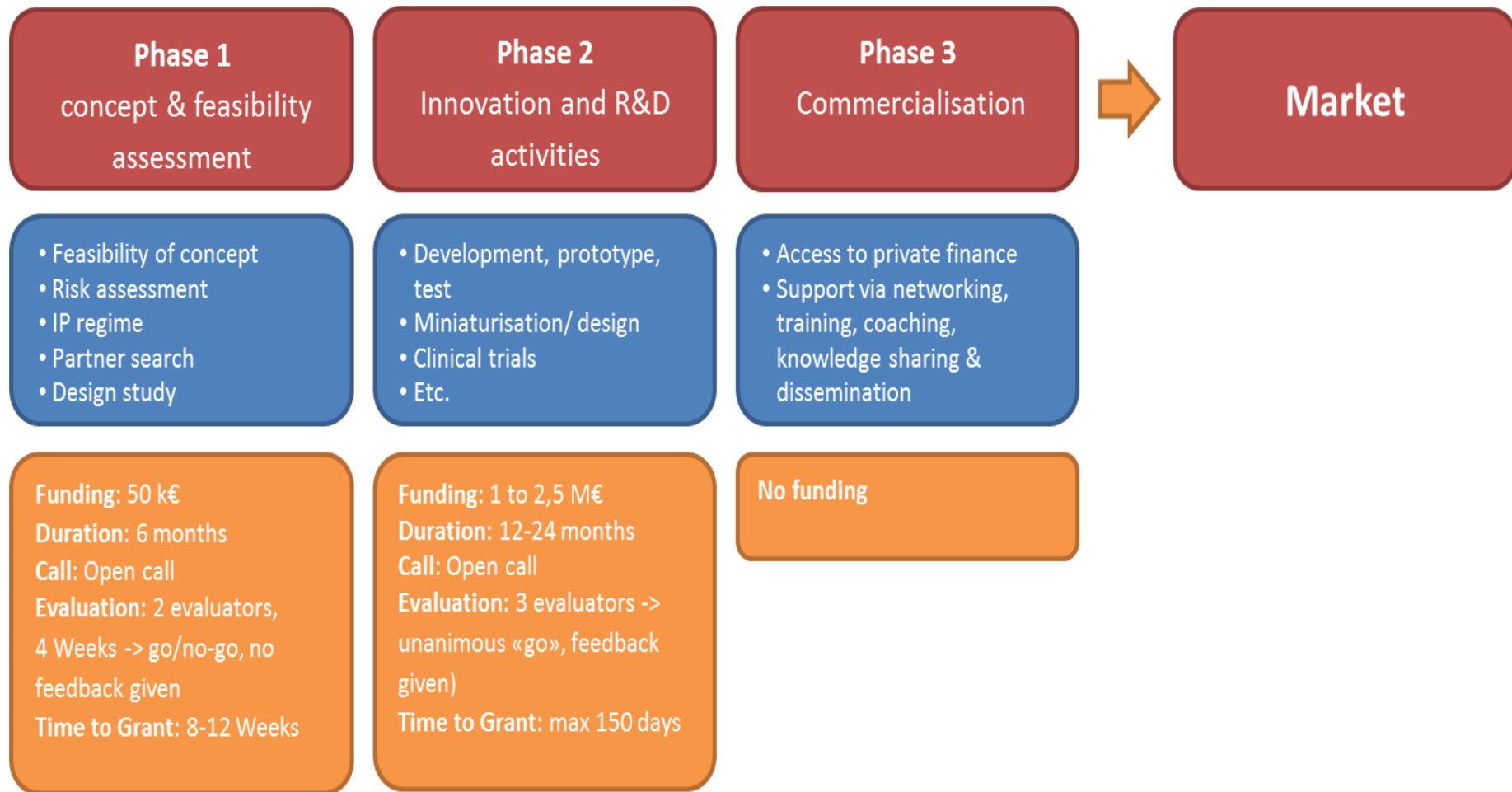
La Fase 1 dell'SMEs instrument prevede la redazione di uno **studio di fattibilità** che certifichi la potenzialità tecnologico/pratica, nonché economico, di **un'idea innovativa con possibili notevoli ricadute nel settore industriale** in cui viene presentato. Le attività potrebbero comprendere la valutazione dei rischi, uno studio di mercato, il coinvolgimento degli utenti finali, la gestione della proprietà intellettuale, lo sviluppo della strategia di innovazione, la ricerca di partner, la fattibilità del concept e simili.

☐ Fase 2

La fase 2 prevede lo sviluppo di Progetti innovativi che dimostrino un elevato potenziale in termini di competitività delle imprese e una crescita concreta sostenuta da un piano strategico aziendale. **Le attività dovrebbero concentrarsi sulle azioni innovazione come la dimostrazione del prodotto innovativo, la sperimentazione, la prototipazione, il piloting, lo scale-up, la miniaturizzazione, il design, la riproduzione commerciale.** Tutte queste azioni possono includere anche parti di ricerca. Per l'innovazione tecnologica si intende un livello di prontezza tecnologia 6 o superiore*.

Durante la fase 1 vengono analizzate eventuali strozzature nella capacità di aumentare la redditività dell'impresa attraverso l'innovazione mentre nella fase 2 vengono applicati i risultati ottenuti per aumentare il rendimento degli investimenti in progetti di innovazione.

* Vedi slide successiva





Phase 3+coaching → 2% budget

Phase 1: Concept and feasibility assessment

Input: Idea/Concept: "Business Plan 1" (~ 10 pages)
10% budget

Activities:
Feasibility of concept
Risk assessment
IP regime
Partner search
Design study
Pilot application
etc.

10% success

Output: elaborated "Business plan 2"

Lump sum: 50.000 €
~ 6 months

Phase 2: R&D, demonstration, market replication

Input: "Business plan 2" plus description of activities under Phase 2 (~ 30 pages)
88% budget

Activities:
Development, prototyping, testing, piloting, miniaturisation, scaling-up, market replication, research

30-50% success

Output: "investor-ready Business plan 3"

0.5-2.5 M€ EC funding
~ 12 to 24 months

Phase 3: Commercialisation

Promote instrument as quality label for successful projects
Facilitate access to private finance

Support via networking, training, information, addressing i.a. IP management, knowledge sharing, dissemination

SME window in the EU financial facilities (debt facility and equity facility)

Possible connection to Procurement

No direct funding

- TRL 0: Idea. Unproven concept, no testing has been performed.
- TRL 1: Basic research. Principles postulated and observed but no experimental proof available.
- TRL 2: Technology formulation. Concept and application have been formulated.
- TRL 3: Applied research. First laboratory tests completed; proof of concept.
- TRL 4: Small scale prototype built in a laboratory environment ("ugly" prototype).
- TRL 5: Large scale prototype tested in intended environment.
- TRL 6: Prototype system tested in intended environment close to expected performance.
- TRL 7: Demonstration system operating in operational environment at pre-commercial scale.
- TRL 8: First of a kind commercial system. Manufacturing issues solved.
- TRL 9: Full commercial application, technology available for consumers



HORIZON 2020

ENERGY

EFFICIENCY

Scopo del bando è motivare e sostenere il cambiamento del comportamento dei cittadini.

OBIETTIVI:

- Creazione di ICT che sviluppino servizi e applicazioni utilizzando le informazioni dei consumatori.
- Creazione di soluzioni cleanweb.



Azione di ricerca ed innovazione **finanziata al 70%**

Scadenza 05-06-2014 17:00:00 (Brussels local time)

Budget €17,000,000

Risultati attesi Systemic energy consumption and production and emissions **reduction between 15% and 30%**. Accelerate wide deployment of innovative ICT solutions for energy efficiency. Greater consumer understanding and engagement in energy efficiency.

- **Teleriscaldamento e raffreddamento** meno costosi e più efficienti.

OBIETTIVI:

- Sviluppare e distribuire sistemi intelligenti che sfruttano le molteplici risorse energetiche.
- Sviluppo, dimostrazione e distribuzione di una nuova generazione di sistemi DH.
- Abbassamento delle perdite di distribuzione di calore.

Azione di ricerca ed innovazione, **finanziata la 70%**

Scadenza 05-06-2014 17:00:00 (Brussels local time)

Budget €17,000,000



Risultati attesi

- Reduce the energy **consumption** of space and water heating **by 30 to 50%** compared to today's level.
- Contribute to wider use of **intelligent district heating and cooling systems** and integration of renewables, waste and storage.

However by using existing cost-effective energy solutions, the industry sector could **further reduce its consumption by at least 13%**, thus gain in competitiveness and save nearly 40 Mtoe a year.

OBIETTIVI:

- Activities should focus on removing **market barriers**, in particular the lack of expertise and information on energy management.
- They should also consider total-site energy management schemes and system optimization methodologies to **identify saving potentials, monitor progress, and design energy recovery and energy storage solutions**.
- Proposals should put in place mechanisms **to secure funding for energy efficiency investments** and facilitate the continuation of the activities beyond the project lifetime

Azione di coordinamento e supporto, **finanziata la 100%**

Scadenza 05-06-2014 17:00:00 (Brussels local time)

Budget €42,500,000

Risultati attesi

- For **capacity building projects**, every million Euro of EU support is expected to increase the skills of hundreds of people working in the sector, resulting in savings of **at least 25 GWh per year**. All proposals should demonstrate a significant impact in terms of improved competitiveness; larger investments made by stakeholders in sustainable energy; primary energy savings; better implementation of energy-efficiency policies; number of policy makers influenced; number of people with increased skills; and/or number of people changing their behaviour.

Bando rivolto agli attori del mercato finanziario.

OBIETTIVI

Favorire il dialogo tra gli attori del mercato finanziario, enti di valutazione e di standardizzazione.

Sviluppare nuovi modelli di business e prodotti finanziari.

Creazione di piattaforme di finanziamento dell'energia sostenibile.

Sviluppare un Roadmap.

Azione di coordinamento e supporto, **finanziata al 100%**

Scadenza 05-06-2014 17:00:00 (Brussels local time)

Budget €42,500,000

Risultati attesi Reduced uncertainty, **increased investors' confidence**, trust towards and reliability of energy efficiency investments. Valuation methodologies agreed by the market.

Standardised descriptions of sustainable energy investments or measures/contracts. **Labelling** schemes or harmonised frameworks for sustainable energy investments. National strategies for financing sustainable energy investments.

It is necessary to support project promoters through dedicated project development assistance facilities and **capacity building** and thus demonstrate the viability and positive impacts of large-scale, sustainable energy investments.

OBIETTIVI:

- Project development assistance support will be provided to public and private project promoters such as public/private infrastructure operators, retail chains, cities and SMEs/industry, **leading to innovative, bankable and aggregated sustainable energy investment schemes and projects of EUR 6 million – EUR 50 million.**
- The major objective of supported projects will be **to demonstrate the financial viability and sustainability** of large-scale sustainable energy investments.
- Proposals must have a **'lighthouse' dimension** as well as deliver organisational innovation in the mobilisation of the investments and/or the financial approach

Azione di coordinamento e supporto, **finanziata la 100%**

Scadenza 05-06-2014 17:00:00 (Brussels local time)

Budget €17,000,000

Risultati attesi

Development of **credible pipeline of bankable large-scale projects and financial schemes** and display of innovative financing solutions, leading to improved investor confidence. Every million Euro of Horizon 2020 support must trigger investments worth at least EUR 15 million.

The energy services industry together with the financial sector also need to **develop new business models in order to better monetise future energy savings** and tackle new sectors to reach its potential turnover of some EUR 25 billion per year.

OBIETTIVI:

- Proposals focusing on the roll-out **of business models for innovative energy efficiency services** (e.g. energy performance contracting), enabling to fully monetise the resulting energy savings.
- Proposals **replicating successful innovative financing solutions already implemented across the EU** as well as successful innovative energy services. Particular attention should be given to innovative solutions enabling aggregation, securitisation, project bundling, structuring of clearing houses, or developing new investment mechanisms (e.g. crowd-funding for sustainable energy).
- Proposals **implementing large-scale capacity building for public authorities and SMEs** to set-up or use innovative financing schemes for sustainable energy.

Azione di coordinamento e supporto, **finanziata la 100%**

Scadenza 05-06-2014 17:00:00 (Brussels local time)

Budget €42,500,000

Risultati attesi

Every million Euro of EU support invested into the relevant activities is expected to deliver savings of **at least 25 GWh/year**. All proposals should demonstrate a significant impact in terms of larger investments made by stakeholders in sustainable energy; primary energy savings; generated renewable energy; better implementation of energy-efficiency policies; number of policy makers influenced; number of people with increased skills; and/or number of people changing their behaviour.



HORIZON 2020

***LOW
CARBON
ENERGY***

Gli Stati membri possono attuare le politiche e le misure di sostegno volte a incrementare l'uso delle energie rinnovabili a livello nazionale, regionale.

OBIETTIVI:

- Creare un ambiente di lavoro adeguato per la leadership industriale europea nel settore delle tecnologie energetiche a basse emissioni di carbonio.
- RES elettricità: azione che favoriscano gli **scambi di informazioni o di collegamento tra i diversi attori**.
- RES riscaldamento/raffreddamento: azioni volte a **promuovere l'uso** del riscaldamento geotermico , bio e/o solare per l'applicazioni del riscaldamento individuale o di quello distrettuale devono coinvolgere/interagire i responsabili politici e le autorità di regolamentazione, nonché del settore e potenziali enti di finanziamento e devono includere il potenziamento delle capacità pertinenti e adottare le migliori pratiche.

Azione di coordinamento e supporto, **finanziata al 70%**

Scadenza 07-05-2014 17:00:00 (Brussels local time)

Budget €158.400.000



Risultati attesi **Increasing the share of renewable electricity, heating and cooling** in the final energy consumption. Reductions in the time taken to **authorize the construction of renewable energy plants** and related infrastructure. Substantial and measurable reductions in the transaction costs for project developers as well as for the permitting authorities, whilst still fully addressing the needs for environmental impact assessments and public acceptance. **Development of better policy, regulatory, market support and financing frameworks**, including at regional and local level.

Demonstration in real user environments are needed in system integration, services, tools, network synchronisation, co-ordination schemes, business models, cost-benefit analyses, market architectures and rules and in regulatory regimes to plan, build, monitor, control and safely operate end-to-end networks which have increased operational flexibility that allow for a cost-effective integration of intermittent distributed generation and active demand.

OBIETTIVI:

- **Development of ICT tools, and integration and innovative use of ICT for smart grid services** to be provided in an open and competitive electricity market. Particular attention is to be given to new market entrants, including **ESCOs, aggregators, etc. and to validation of new business models**
- Demonstration of innovative solutions (innovative integration of existing technologies into the system) offering **services to all actors in the retail markets of the electricity system**. The projects should validate innovative **models for local dispatching of distributed generation**, and methods and tools for grid asset maintenance and management to mitigate the costs of grid maintenance, replacement and development in the presence of a very large share of renewable generation. The projects **should validate distributed renewable energy and demand response systems** offering advanced services to all actors in the retail markets of the electricity system (including ESCOs, aggregators, etc.) in order to ensure that all consumers (industry and citizens) will benefit from cheaper prices, more secure, stable grids and low carbon electricity supply.
- Deployment of a flexible architecture for **smart metering systems** decoupling the metrology part from user functionalities and allowing for smart grid functionalities to be added during system exploitation in a plug and play way. Connection to building management systems (BMS), intelligent appliances, local generation and storage shall also be included.

Azione di coordinamento e supporto / innovazione, **finanziata al 70%** (except for non-profit legal entities, **100%**).

Scadenza 07-05-2014 17:00:00 (Brussels local time)

Budget €158,400,000

Risultati attesi

- Demonstrate **active demand response in real world** environments in commercial operation with active involvement of consumers, aggregators, ESCOs, etc. based on new business models
- Deliver **innovative ICT-based services and tools** for even more advanced and high performance solutions
- Substantially **increase the share of micro-generation and renewable generation within the local grid**.
- Opening up **new markets for advanced grid technologies** and system architectures to foster European industries' competitiveness.
- Active participation of prosumers, and new players in energy markets.
- Mitigating capital and operational costs of the grid modernisation required for the energy transition, and minimising environmental impact, thus ensuring lower electricity prices for all. New benefits shall be generated; these benefits be shared in a fair way between all actors, from aggregators to industrial end-users and citizens.
- **Better using scarce resources by maximising the up-scaling** and replication of lessons learned from demonstration projects in different Member States and by sharing of knowledge and practices.
- **Accelerating the implementation of new policies**, market rules, legislation and/or incentives schemes for smart grids infrastructure
- Accelerating the deployment of innovations in the electricity grids to lower the cost of smart metering and smart grids deployment and to respond in a timely way to the challenges facing grid operators and users in view of the agreed 2020 objectives.
- Enabling an open market for services deployment.
- Developing generic techniques and better using scarce resources by maximising the up-scaling and replication of lessons learned from demonstration projects in different Member States and by sharing of knowledge and practices.

Bando rivolto a migliorare lo **stoccaggio di energia** e a **ridurre le barriere associate** ai nuovi concetti di storage integrati nella rete di distribuzione e alla building/house level.

OBIETTIVI

Dimostrazione e validazione elettrochimica e di altre tecnologie di storage che sono collegate con le sottostazioni a bassa tensione.

Dimostrazione e validazione di una rete elettrica compatta connessa ai sistemi di stoccaggio a freddo.

Progetti dimostrativi che prevedano misure di assorbimento nel mercato per l'integrazione di accumulo di energia.

Azione innovativa, **finanziata al 70%**

Scadenza 07 -05-2014 17:00:00 (Brussels local time)

Budget €158.400.000

Risultati attesi

- Demonstrate the **technical and economic synergy between local storage** (ideally of several energy vectors), **smart grid management, demand response** and their integration with advanced ICT.
- Demonstration of the integration of storage services in network management, particularly exploiting storage with electronic interfaces to facilitate the integration and back-up of highly variable renewable generation and dispersed demand response.
- **Increase the grid security and stability**, and reduce grid congestion e.g. through appropriate integration with ICT tools for the control and management of electricity networks.
- **Increase the potential for new grid supporting services** (balancing and ancillary services) linked with the availability of storage.
- Enhanced supply independence of remote areas by means of local renewable energy generation and storage.
- The impacts are expected to be linked to either energy balancing, increased grid security and stability or improved grid congestion management at local level.
- Cover a **wider use of storage technologies in the energy system through validation** of solutions with reduced cost, increased efficiencies, and lower environmental impact.
- **Accelerating innovation and business models for deployment of storage at local level.**
- Deferred investment for grid reinforcements and lower societal costs associated with high penetration of distributed variable renewable energy resources.

There is a need to develop new or **improved storage technologies with higher performance, availability, durability, performance, safety and lower costs.**

OBIETTIVI:

- Activities should focus on developing the **next generation of storage technologies by bringing them from TRL 2 or above towards TRL 5**. They cover storage technologies of all sizes relevant to energy applications and all types of locations.
- The activities need **to take into account grid interfaces** and, when appropriate, use synergies between technologies. Research should also address environmental, economic and public acceptance issues or develop recommendations for future energy policy.

Azione di ricerca ed innovazione, **finanziata la 100%**

Scadenza 07-05- 2014 17:00:00 (Brussels local time)

Budget €158,400,000

Risultati attesi

- **Enlarging the portfolio of effective storage technologies** with potential for European wide usage.
- **Lowering the cost, increasing the efficiency and durability**, lower the environmental impact and reducing location constraints on energy storage systems.
- Contributing to solutions for **high penetration rates of distributed energy resources** and intermittent renewable energy.
- **Integrate storage into the management of the distribution grids** to provide increased grid security and stability, e.g. through appropriate integration with ICT tools for the control and management of electricity networks.
- Defer investments of grid reinforcement and lower the societal costs associated with high penetration of variable renewable energy sources.
- The impacts are expected to be linked to either large scale energy balancing or improved grid congestion management or self-consumption at local level.

Proposals focusing on the long-term perspective should aim at developing the next wave of alternative and sustainable fuels by **moving technologies from TRL 3-4 or to TRL 4-5**.

Proposals shall explicitly address performance and cost targets together with relevant performance indicators, expected impacts, as well as provide explicit exploitation plans.

OBIETTIVI:

- Improving conversion efficiency and/or **enlargement of the biomass feedstock basis**.
- **Developing alternative fuels through use of new and sustainable resources from non-biomass non-fossil sources**.
- Improving the economic, environmental and social benefits relative to fossil fuels and currently available biofuels, notably regarding **cost reduction, minimisation of demand on natural resources** (land and water in particular), enhanced energy balance, reduced GHG emissions (including carbon stock changes) and development of rural areas.

Azione di ricerca ed innovazione, **finanziata la 100%**

Scadenza Stage 1: 2014-03 -09 17:00:00 (Brussels local time)
Stage 2: 2015-03-03 +17:00:00 (Brussels local time)

Budget €94,000,000

Risultati attesi

- The new developed technology pathways should permit **the use of new feedstock sources that do not compete directly or indirectly with food or feed production for resources, or a more efficient conversion of the current ones**. A favourable energy balance is expected, as well as a significant potential for cost reduction, which would permit these fuels to eventually compete favourably with fossil or older-generation equivalent fuels.

Ampliare l'offerta di
bioenergia prodotta

Trasformare gli agricoltori dell'UE, i produttori
di alimenti, i mangimi e l'energia.

OBIETTIVI:

Tutti gli Stati membri devono possedere la capacità necessaria per emanare la normativa UE, mentre le imprese devono sfruttare appieno le opportunità che questi nuovi mercati creano per loro. Pertanto sono necessari, specifiche attività di potenziamento delle capacità dei principali soggetti interessati

Devono essere attuati sistemi di finanziamento su misura per sostenere gli investimenti in tecnologie bioenergetiche innovative e consolidate, e gli schemi di maggior successo.

Sviluppo di metodologie per la tracciabilità delle biomasse da cui viene prodotta la bioenergia.

Impostare o rafforzare le filiere bio-energetiche locali sostenibili che rispondono a criteri di sostenibilità e agli standard di qualità

Fornire agli agricoltori europei incentivi per la produzione di bioenergia al fianco di alimenti e mangimi, trasformando la politica agricola per favorire anche gli obiettivi di energia rinnovabile.

Azione di coordinamento e supporto, **finanziata al 70%**

ENSURING SUSTAINABLE USE OF AGRICULTURAL WASTE, CO-PRODUCTS AND BY-PRODUCTS

WASTE-7-2015

Agriculture generates co-products, by-products and waste streams that are currently not properly taken care of both in environmental and economic terms.

OBIETTIVI:

- Proposals should **evaluate existing techniques and develop new and innovative approaches for efficient use of agricultural waste**, co-products and by-products, thereby contributing to the creation of sustainable value chains in the farming and processing sectors (including the organic sector). A range of **sector-specific case studies** (in terms of sources of waste and uses as well as geographic coverage) should serve to test and take up proposed approaches and technologies. Research and innovation efforts should address crop co-products/by-products/waste as well as manure/effluents.

Azione di ricerca ed innovazione, **finanziata la 100%**

Scadenza	Stage 1	2014-10-16 17:00:00 (Brussels local time)
	Stage 2	2015-03-10 +17:00:00 (Brussels local time)
Budget	€54,000,000	

Risultati attesi

- Increased awareness and dialogue across sectors on availability, needs and options for smart use of agricultural waste, by-and co-products through creation of joint stakeholders platform and other joint structures.
- Improved resource efficiency through reduction of waste and improved waste management** in primary production.
- Increased **opportunities for valorisation of waste**, by-and co-products resulting in environmental and economic benefits for the farming sector (development of new products and processes).
- Enhanced competitiveness through more varied and/or new types of sources for bio-products and bio-energy in the agro-food (conventional and organic) and bioeconomy sectors.
- Improved soil quality and crop productivity – through an optimal use of crop waste** (taking into account the need to maintain soil organic matter levels) and nutrient recovery.
- Improved water quality – reducing pollution and eutrophication of ground waters, and thus indirectly marine waters.
- Improved air quality – by reducing livestock emissions.
- Progress towards regulatory and standard development, in particular with respect to environmental protection and food safety.

A SYSTEMS APPROACH FOR THE REDUCTION, RECYCLING AND REUSE OF FOOD WASTE

WASTE-2-2014

Before defining measures to reduce such waste at all stages it is necessary **to develop a better understanding of business and consumer behaviour in relation to waste generation**, handling, reuse and by-product valorisation.

The aim is to optimise the performance of the whole food system, including packaging, catering and consumers, and achieve a secure and sustainable food supply, also for the poor.

OBIETTIVI:

- Proposals should both address approaches to **reducing food waste and packaging materials** generated at relevant stages of the food system and investigate ways of converting food waste into value-added by-products. A **comprehensive methodology for evaluating food waste** in all its components should be developed addressing quality, safety, sustainability, legislation and costs.

Azione di ricerca ed innovazione, **finanziata la 100%**

Scadenza	Stage 1:	08/04/2014 17:00:00 (Brussels local time)
	Stage 2:	16/09/2014 +17:00:00 (Brussels local time)
Budget		€53,000,000

Risultati attesi

- A significant contribution to achieving the European policy target of **reducing food waste by 50% by 2030**, including at the consumer level.
- A **reduction in waste management costs, and in environmental impacts, including emission of greenhouse gases.**
- Supporting a harmonised approach to EU food waste legislation and improved national implementation, and contribution to new standards.
- An increase in the competitiveness of the European food and drink and chemical industry, in particular SMEs, as measured in terms of market share, turnover, cost effectiveness, employment and intellectual property, through the development of innovative applications of food waste.
- Progress towards sustainable food consumption patterns leading to healthier consumers and as a result reduced national health costs.

Che cos'è un cluster?

Non esiste una definizione di cluster univoca!

Alfred Marshall per primo si dedicò allo studio dei meccanismi che portavano a crearsi delle concentrazioni di industrie; egli suggeriva che la contestuale presenza geografica di imprese potesse produrre degli “***effetti di prossimità***”, che egli definì come “***economie esterne***”.

Per *effetti di prossimità* possiamo intendere dei fenomeni che dipendono dalle distanze geografiche e che influiscono sull'attività economica. (1890)

Secondo la definizione di Porter “i clusters sono ***concentrazioni geografiche*** di aziende interconnesse, fornitori specializzati, provider di servizi, aziende di settori affini, e istituzioni associate, in particolari settori, che ***competono*** ma che contemporaneamente ***cooperano***”.
Porter, M.E. (1998) “On Competition”, Boston: Harvard Business School, 1998.

La Commissione Europea definisce i cluster come “***concentrazione localizzata*** di imprese, fornitori di servizi, istituzioni di formazione e di ricerca, istituzioni finanziarie e altre istituzioni private, autorità governative, ***legate tra loro attraverso vari tipi di interazioni***”. (2006)

Ad oggi infatti non esiste una **definizione univoca** del fenomeno e nel corso degli ultimi anni sono state elaborati **diversi modelli**, con caratteristiche più o meno ricorrenti.

Il problema definitorio dipende dal fatto che attualmente si stanno utilizzando **due diversi modelli** descrittivi del fenomeno, caratterizzati in alcuni casi da **visioni antitetiche**.

Non solo manca una netta **presa di coscienza** del fatto che esistano due modelli differenti, che in alcuni casi vengono ancora **utilizzati simultaneamente**, ma manca anche la consapevolezza che negli ultimi anni, in seguito all'intervento di elementi esogeni, quali la globalizzazione e l'avvento delle tecnologie ICT, sono **cambiate radicalmente le condizioni socio-economiche**.

E' necessario utilizzare il **nuovo paradigma di cluster**, cioè un modello **"RETICOLARE"**

Il modello classico marshalliano intendeva il cluster come una concentrazione di imprese, compresenti in un medesimo territorio circoscritto e caratterizzate da una specifica specializzazione produttiva.

CARATTERISTICHE:

- ✓ L'aggregazione era originata da dinamiche per lo più **casuali**;
- ✓ Tali dinamiche producevano i cosiddetti "effetti di prossimità", che si concretizzavano in **trasferimenti taciti** di conoscenze e in involontari scambi di informazioni e capacità;
- ✓ Tali aggregazioni pertanto erano **prive di soggettività**;
- ✓ Non disponevano di **enti di gestione** o organi direzionali;
- ✓ Le politiche di sviluppo delle autorità governative si risolvevano in "**policies for clusters**", cioè in azioni di sostegno indirette, mirate a migliorare le condizioni infrastrutturali;
- ✓ L'approccio utilizzato dall'autorità pubblica era "**top down**", cioè le azioni venivano pianificate ed attuate dall'autorità stessa, dispiegando i propri effetti sugli attori del territorio, senza un loro coinvolgimento attivo nella pianificazione, limitando il loro intervento alla sfera consultiva.

I **distretti industriali italiani** ne sono un classico esempio. Becattini li definiva infatti come *"un'unità socio-territoriale caratterizzata dalla compresenza attiva, in un'area territoriale circoscritta, naturalisticamente e storicamente determinata, di una comunità di persone e di una popolazione di imprese industriali. Nel distretto, a differenza di quanto accade in altri ambienti, la comunità e le imprese tendono, per così dire, ad interpenetrarsi a vicenda"* (Becattini, 1989).

Agli inizi degli anni novanta però lo schema classico di cluster **entra in crisi**, in quanto non era più in grado di spiegare le dinamiche economiche in rapida evoluzione. Due fattori in particolare hanno modificato profondamente la società e il mondo imprenditoriale: **la globalizzazione e l'innovazione tecnologica.**

E' venuta meno la dimensione locale della società e si sono **affievoliti quei legami interattivi** casuali, che rappresentavano il principale fondamento del modello classico

Il modello classico presenta inoltre due **fondamentali criticità**:

- ❑ **“asimmetrie informative”**: sono una condizione in cui un'informazione non è condivisa integralmente fra gli individui facenti parte del processo economico, dunque una parte degli agenti interessati ha maggiori informazioni rispetto al resto dei partecipanti. All'interno del cluster le imprese hanno in effetti una limitata conoscenza delle altre imprese partecipanti e le opportunità offerte da loro possibili collaborazioni sono ignorate o sottovalutate.
- ❑ **“networking failures”**: si verificano quando tra gli attori del cluster non si realizzano quegli scambi e quelle interazioni, capaci di generare il valore aggiunto del cluster, registrando pertanto una scarsa attività e collaborazione.

Il venir meno della casuale interazione dei soggetti del cluster ha cancellato la base concettuale del modello marshalliano, determinando l'esigenza di passare ad un **nuovo modello.**

Il nuovo modello si fonda non più sulla casualità delle interazioni, ma sulla comune partecipazione ad un soggetto autonomo, capace di riunire scientemente alcuni stakeholders del territorio.

Si passa dal concetto di appartenenza geografica dei soggetti a quello di aderenza volontaria ad un nuovo ente terzo ed indipendente rispetto ai singoli membri.

È necessario comprendere che il modello reticolare non costituisce una variante del modello classico, ma si tratta di uno **schema totalmente distinto dal primo**, basato su meccanismi molto differenti e con caratteristiche antitetiche rispetto a quelle del modello marshalliano.

CARATTERISTICHE:

- ✓ Si fonda su uno schema aggregativo volontario e non casuale;
- ✓ Cosciente adesione di tutti i soggetti ad una **cluster organization**, in grado di promuovere, facilitare e gestire le interazioni tra i membri;
- ✓ Non si fonda più sulla vicinanza geografica, eliminando teoricamente e potenzialmente **i confini dell'aggregazione**, bensì sulla comunanza di interesse o l'appartenenza ad un medesimo settore di interesse;
- ✓ Fanno parte delle *cluster organizations* anche soggetti che **non appartengono allo stesso settore**, ma presentano competenze trasversali (come ad esempio banche, fondazioni, agenzie di sviluppo, etc.) o sono dei fornitori coinvolti nel ciclo produttivo (ad esempio imprese di logistica, marketing, design, media, etc.)
- ✓ Approccio strategico **bottom up**, cioè un approccio che vede i membri stessi essere parte integrante, sia direttamente che indirettamente, del processo decisionale riguardante gli obiettivi e il programma di attività dell'organizzazione

LA CLUSTER ORGANIZATION

La più importante differenza però è rappresentata dal fatto che il modello reticolare si fonda sull’entificazione dell’aggregazione, fattore totalmente assente invece nell’altro modello.

Tale soggetto presenta un’articolazione organica interna, costituita da almeno un organo esecutivo, a cui, in alcuni casi, si potrebbero affiancare altri organi, sia assembleari che amministrativi.

Tale struttura è dotata di una dotazione patrimoniale autonoma e ha il compito di pianificare e capitalizzare gli sforzi dei membri nel raggiungimento degli obiettivi comuni, di gestire eventuali assets condivisi (sia conferiti *ab origine*, sia venutisi ad aggiungere durante l’attività dell’organizzazione)

Si parla in questo caso di “cluster policies” (e non di *policies for clusters*), in quanto le strategie di supporto sono volte a migliorare direttamente una precisa aggregazione, e non solo le condizioni infrastrutturali all’interno delle quali l’organizzazione opera.

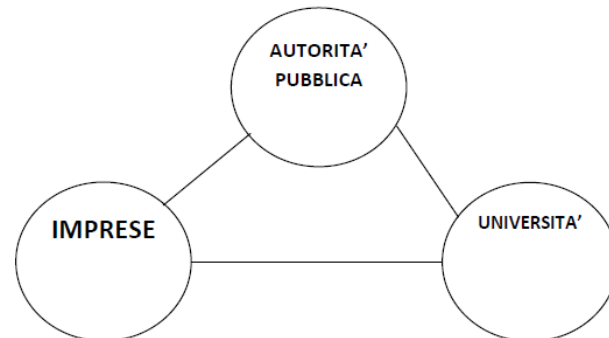
Le interazioni tra i vari attori, che nel modello precedente erano ancora affidate alla casualità, possono essere in un certo senso gestite, attraverso la funzione facilitatoria della *cluster organization*.

Negli ultimi anni del secolo scorso la dottrina ha elaborato diverse evoluzioni del modello classico, anche sulla spinta di nuove esperienze di clustering, quali quelle sperimentate nella Silicon Valley.

Una parte della letteratura si è concentrata sullo studio delle dinamiche di interazione, arrivando ad elaborare la teoria della **“Tripla elica”**, che sottolineava come la compresenza e l’interazione del sistema imprenditoriale, dell’autorità pubblica e delle università, o in generale del settore della Ricerca, massimizzasse gli effetti di prossimità.

Si è giunti ad elaborare la teoria che in letteratura viene definita come **“Third Mission”**, attribuendo alle università non solo un ruolo di insegnamento e di ricerca tecnologica, ma identificandole anche come un motore attivo e un catalizzatore dello sviluppo economico.

La nuova funzione della Ricerca, ormai universalmente riconosciuta quale motore per lo sviluppo economico, ha portato quindi all’elaborazione del modello dei **“Research Driven Clusters”**.



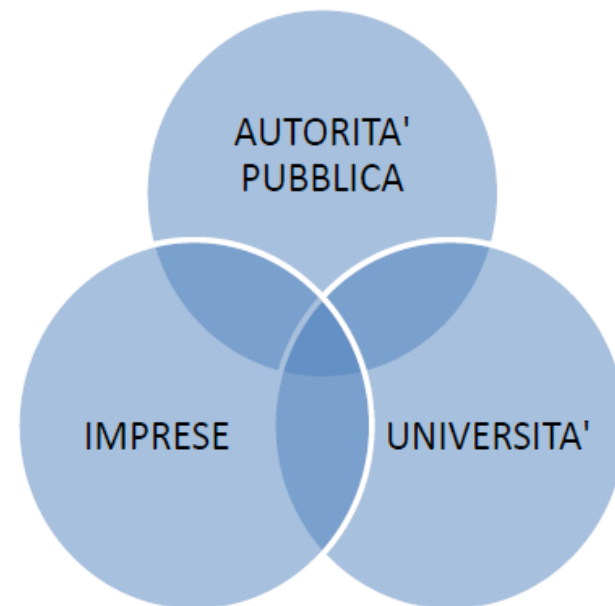
Anche il modello a tripla elica ha subito un'evoluzione nel tempo, analizzando attraverso i diversi modelli il cambiamento delle relazioni intercorrenti tra i vari attori.

Con la teorizzazione del modello definito "Triple Elix III" o "Tri-lateral networks and hybrid organizations model", si è posto l'accento sul fatto che le interazioni, che rappresentano il fondamento del costruito teorico, non sono stabili.

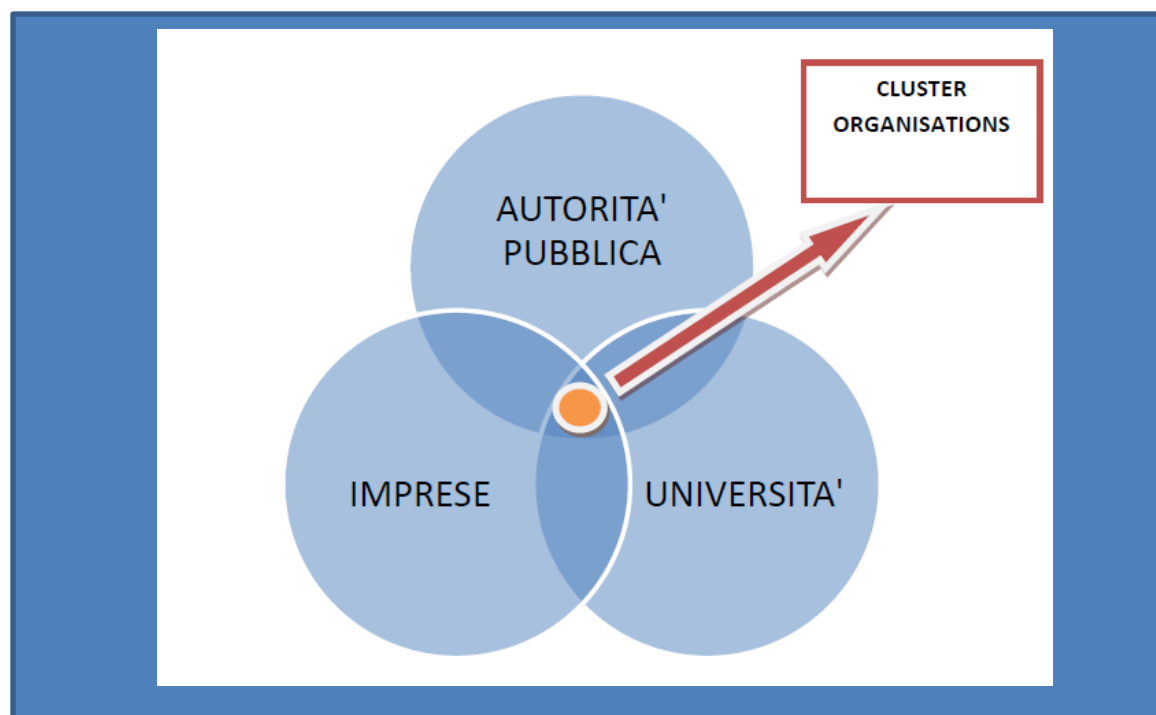
L'innovazione pertanto non è configurata a priori (top down), ma nasce dalla quotidiana ed imprevedibile interazione dei players del territorio, con un processo tipicamente bottom up.

Il modello quindi non è, e non può essere, deterministico, in quanto le continue trasformazioni, generate da fenomeni e spinte esogene, coinvolgono contemporaneamente e separatamente tutte e tre le eliche, ma il cambiamento di ciascuna, a sua volta, rappresenta una nuova spinta verso il cambiamento, questa volta endogena.

Lo schema pertanto è caratterizzato da una continua negoziazione tra i vari attori, la quale peraltro potrebbe risultare anche asimmetrica, e le strategie di innovazione e sviluppo devono essere armonizzate in corso d'opera e costantemente (teoria della "endless transition")



Pur fotografando in maniera convincente lo schema di interazione dei soggetti coinvolti, essa risultava ancora incompleta, in quanto non teneva in considerazione la necessaria presenza di un ulteriore elemento, che rappresenta la chiave di volta dello schema. E' necessario infatti introdurre le **cluster organizations** come quarto elemento operante attivamente nel processo, in quanto solo esse possono gestire quotidianamente il continuo processo di negoziazione, o più semplicemente di interazione, tra i vari soggetti, affinché il processo possa produrre degli effetti positivi per il sistema socio-economico territoriale. Le interazioni tra i vari attori, che nel modello precedente erano ancora affidate alla casualità, possono essere gestite attraverso la funzione facilitatoria della *cluster organization*.



La parola chiave delle strategie europee sembra essere sempre di più l’“eccellenza”, non solo in tema di reti d’imprese.

Il messaggio è molto chiaro: le risorse finanziarie a disposizione sono limitate e bisogna migliorarne l’allocazione, drenando i finanziamenti verso beneficiari che presentino un profilo di efficienza maggiore. Poter identificare i "cluster di eccellenza" significa anche poter dirottare le risorse verso soggetti che presentano performance migliori, allocando le risorse in maniera più efficiente, specialmente le risorse pubbliche.

EUROPEAN QUALITY LABEL

- The Quality Label focuses on the **cluster organisation management**, not on the framework conditions or a cluster as such. (see also “the Shell Model”, fig. 1)
- Participation in a labelling **process is voluntary** and intended for the cluster organisations that would like an independent third body to assess their cluster organisation management excellence according to harmonised and transparent cluster organisation management excellence indicators (Quality Indicators).
- The **Quality Label does not stand for any new type of mandatory cluster certification**, neither for an official certification similar to “ISO 9000 for clusters”. However, it is possible and mandatory at a certain stage to achieve the label “Committed to Excellence” of EFQM as well, and by this an international accepted status, if desired.
- The Quality Label should enable cluster managers to **demonstrate their management excellence** towards interested third parties, like members, stakeholders, policy makers, etc.
- The Quality Label is based on a **modular set of quality indicators** and a transparent process of how to assess and benchmark them.
- The Quality Label is applicable to a broad spectrum of types of clusters all over Europe and worldwide.
- The Quality Label is to be considered as a process: Having proven cluster management excellence and having implemented means of keeping this excellence level and even improving further.

EUROPEAN CLUSTER EXCELLENCE INITIATIVE

- ❖ Alcuni Paesi hanno predisposto dei sistemi di benchmarking dei cluster e delle cluster organisations, identificando alcuni parametri : **Ungheria, Svezia, Giappone, Francia e Germania**
- ❖ L'"**European Cluster Excellence Initiative**" è un'azione promossa dalla Commissione Europea all'interno del programma PRO INNO Europe.
- ❖ Finalizzata all'individuazione di **parametri**, il più possibile oggettivi e condivisi, per l'individuazione **dell'eccellenza** nella gestione dei cluster e delle cluster organisations.
- ❖ L'iniziativa, che vede coinvolti 13 partners europei coordinati dall'International Center for Competitiveness - IESE Business School di Barcellona, ha avuto inizio nel settembre 2009 e si concluderà nell'aprile del 2012, quando verranno resi pubblici i risultati.
- ❖ I Obiettivo predisporre un metodo valutativo per conferire al management dei cluster un "**Quality Label**". Il metodo è caratterizzato da un approccio "**peer-assessment**", cioè una valutazione fornita da professionisti e colleghi legati da un rapporto paritetico e senza la presenza di un organo sovraordinato.
- ❖ Il Obiettivo Creare del **materiale formativo** per aiutare i managers a raggiungere alti livelli di eccellenza nell'espletamento delle loro funzioni. L'iniziativa tende a creare un vero e proprio **club di professionisti** ed istituzioni, che promuova l'eccellenza del management ed il relativo marchio di qualità attraverso i propri membri.

I STRUCTURE OF THE CLUSTER

Indicator 1.1.0: Committed Cluster Participation

Indicator 1.1.1: Composition of the Cluster Participants

Indicator 1.1.2: Number of Committed Cluster Participants in Total

Indicator 1.2: Geographical Concentration of the Cluster Participants

II TYPOLOGY, GOVERNANCE, CO-OPERATION

Indicator 2.1: Maturity of the Cluster Management

Indicator 2.2.1: Human Resources Available for the Cluster Management

Indicator 2.2.2: Qualification of the Cluster Management Team

Indicator 2.2.3: Life Long Learning Aspects for the Cluster Management Team

Indicator 2.2.4: Stability and Continuity of Human Resources of the Cluster Management Team

Indicator 2.3: Stability of Cluster Participation

Indicator 2.4: Clarity of Roles – Involvement of Stakeholders in Decision Making Processes

Indicator 2.5: Direct Personal Contacts between the Cluster Management Team and the Cluster Participants

Indicator 2.6: Degree of Cooperation within the Cluster

Indicator 2.7: Integration of the Cluster Organisation in the Innovation System

III FINANCING CLUSTER ORGANISATION MANAGEMENT

Indicator 3.1: Prospects of the Financial Resources of the Cluster Organisation

Indicator 3.2: Share of Financial Resources from Private Sources

IV STRATEGY, OBJECTIVES, SERVICES

Indicator 4.1.1: Strategy Building Process

Indicator 4.1.2: Documentation of the Cluster Strategy

Indicator 4.1.3: Implementation Plan

Indicator 4.1.4: Financial Controlling System

Indicator 4.1.5: Review of the Cluster Strategy and Implementation Plan

Indicator 4.1.6: Performance Monitoring of Cluster Management

Indicator 4.2: Focus of the Cluster Strategy

Indicator 4.3: Activities and Services of the Cluster Management

Indicator 4.4: Performance of the Cluster Management

Indicator 4.5: Working Groups

Indicator 4.6.1: Communication of the Cluster Organisation

Indicator 4.6.2: Cluster Organisation's Web Presence

V ACHIEVEMENTS, RECOGNITION

Indicator 5.1: Recognition of the Cluster in Publications, Press, Media

Indicator 5.2: Success Stories

Indicator 5.3: Customer and Cluster Participants' Satisfaction Assessment

RISULTATI DELLA RICERCA - 1

- Maturità dell'organizzazione:

- 1 anno (2010-) 7,4%
- **2-5 anni (2007-2009) 40,7%**
- 5-10 anni (2002-2006) 33,3%
- Più di 10 anni (-2002) 16,6%

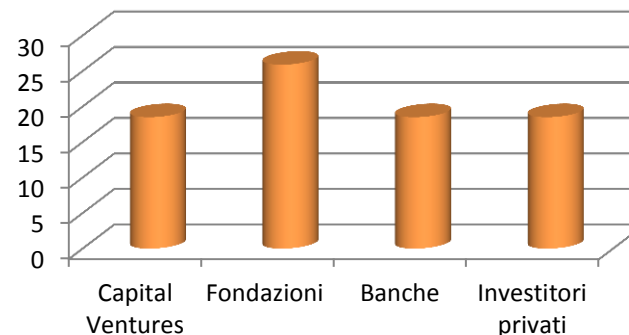
- Risorse umane impiegate:

- **0-10 79,6%**
- 10-20 11,11%
- 20-50 7,4%
- Più di 50 0%

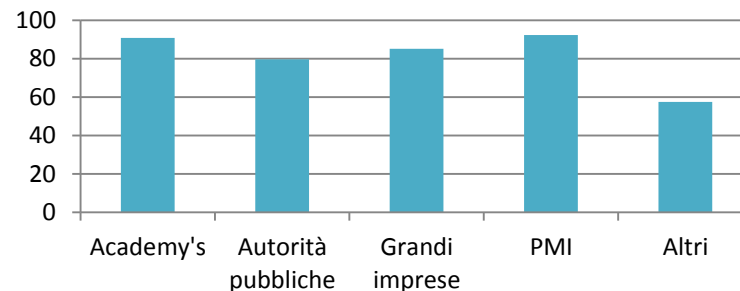
- Attori coinvolti:

- Academy's 90,7%
- Autorità pubbliche 79,6%
- Grandi imprese 85,1%
- PMI 92,3%
- **Altri 57,4%**

Altri soggetti coinvolti



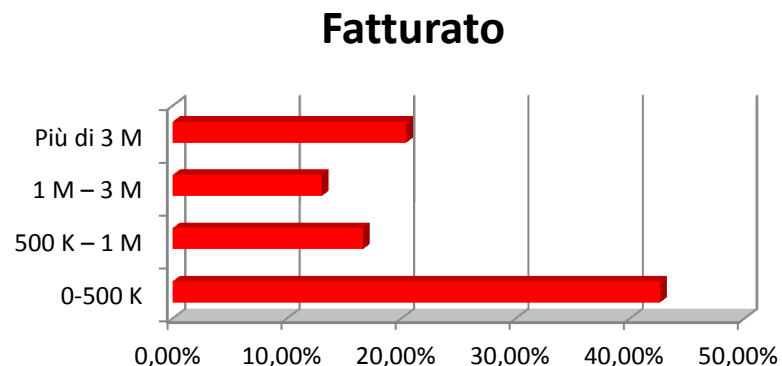
Attori coinvolti



RISULTATI DELLA RICERCA - 2

- Fatturato dell'organizzazione:

– 0-500 K	42,59%
– 500 K – 1 M	16,66%
– 1 M – 3 M	12,96%
– Più di 3 M	20,37%



- Incidenza delle risorse pubbliche sul budget totale:

– Meno del 25%	5,5%
– Dal 25 al 50%	16,5%
– Dal 50% al 75%	29,6%
– Oltre il 75%	38,9%
– N.D	9,2%

RISULTATI DELLA RICERCA - 3

- Ente pubblico finanziatore:
 - EU 48,1%
 - Nazionale 53,7%
 - **Regionale/locale 72,2%**
 - Altri 12,9%
- Tipologia di finanziamento:
 - **A fondo perduto 77,7%**
 - Appalti 14,8%
- Organizzazione che forniscono servizi ai propri membri **92,3%**
- Gratis per i membri 68,5%

RISULTATI DELLA RICERCA - 4

- Tipologia di attività:

- Espansione del cluster 55,5%
- **Sviluppo di business 66,5%**
- Collaborazioni commerciali 44,5%
- Ricerca e Sviluppo 75,9%
- Business Environment / infrastrutture 37%
- Altre 46,3%

- Tipologia di servizi forniti:

- Information and Brokerage contact 88,9%
- Practical assistance and device 64,8%
- **Direct financing and facilities 22,2%**
- **Events, Networking and lobbying 92,3%**
- Training 63%
- Monitoring and reporting 51,8%
- Marketing 68,5%



RISULTATI DELLA RICERCA - 5

- Percentuale del fatturato derivante dalla somministrazione di servizi:

- **Meno del 25%** **33,3%**
- Dal 25% al 50% 11,1%
- **Dal 50% al 75%** **3,7%**
- Oltre il 75% 0
- N.D. 16,6%

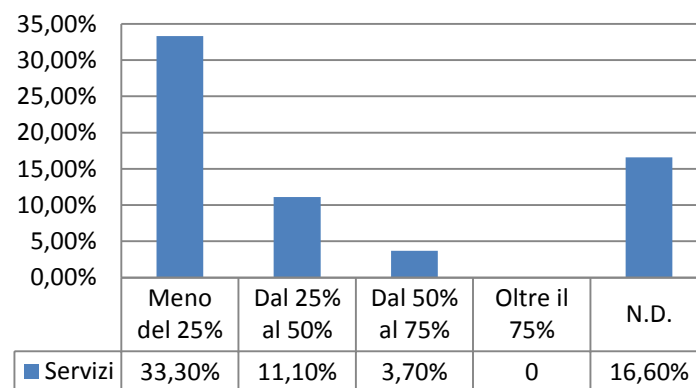
- Organizzazioni proprietarie di assets 22,2%

- Beni 11,1%
- Strutture di ricerca/laboratori 7,4%
- **Uffici/negozi/show room** **1,8%**
- Altro (IPR) 9,3%

- Partecipa a progetti europei **57,4%**

- Media progetti per organizzazione 3,1

**Percentuale del fatturato
derivante dalla somministrazione
di servizi**



CONCLUSIONI - 6

- Il tessuto imprenditoriale europeo, caratterizzato da piccole e micro imprese, che rappresentano circa il 90% del totale, impone una forte azione aggregativa, per far fronte alle sfide di un mercato sempre più globale.
- La crisi economica suggerisce però una migliore allocazione delle risorse pubbliche ed una progressiva diminuzione della spesa di enti nazionali e locali.

Alla luce di questi di questi due paradigmi non si può non tener conto della necessaria **auto sostenibilità** che le strutture aggregative e le cluster organizations devono raggiungere.

In particolare i *policy makers* e le autorità locali devono tenere in considerazione tali elementi, se non vogliono correre il rischio di:

- ❖ far nascere e supportare strutture destinate a fallire entro breve
 - ❖ impostare una strategia controproducente, favorendone la loro frammentazione.
- Nel medio termine, le parole chiave delle politiche di sviluppo delle aggregazioni d'impresa saranno l'"**eccellenza**" e la "**sostenibilità finanziaria**".



UNIONCAMERE LOMBARDIA
UFFICIO DI BRUXELLES

GRAZIE PER L'ATTENZIONE!

CONTATTI:

ludovico.monforte@lom.camcom.it

Tel: +32 (0)2 – 5123528