



# Regione Lombardia

## LA GIUNTA

---

DELIBERAZIONE N° X / 4749

Seduta del 22/01/2016

---

Presidente

**ROBERTO MARONI**

Assessori regionali FABRIZIO SALA *Vice Presidente*

VALENTINA APREA  
VIVIANA BECCALOSSI  
SIMONA BORDONALI  
FRANCESCA BRIANZA  
CRISTINA CAPPELLINI  
GIOVANNI FAVA

GIULIO GALLERA  
MASSIMO GARAVAGLIA  
MARIO MELAZZINI  
MAURO PAROLINI  
ANTONIO ROSSI  
ALESSANDRO SORTE  
CLAUDIA TERZI

Con l'assistenza del Segretario Fabrizio De Vecchi

Oggetto

PRESA D'ATTO DELLA COMUNICAZIONE DELL'ASSESSORE MELAZZINI DI CONCERTO CON L'ASSESSORE PAROLINI AVENTE OGGETTO: "PERCORSO DI CONSOLIDAMENTO DEI CLUSTER TECNOLOGICI LOMBARDI"

L'atto si compone di 12 pagine  
di cui 10 pagine di allegati  
parte integrante



**Regione Lombardia**  
LA GIUNTA

---

**VISTA** la comunicazione dell'Assessore Melazzini di concerto con l'Assessore Parolini avente oggetto: "PERCORSO DI CONSOLIDAMENTO DEI CLUSTER TECNOLOGICI LOMBARDI";

**RICHIAMATO** il comma 4 dell'art. 8 del Regolamento di funzionamento delle sedute della Giunta regionale, approvato con DGR 29.12.2010 n. 1141;

**All'unanimità** dei voti, espressi nelle forme di legge;

**DELIBERA**

1. di prendere atto della comunicazione sopracitata, allegata alla presente deliberazione, quale parte integrante e sostanziale.

IL SEGRETARIO  
FABRIZIO DE VECCHI

Atto firmato digitalmente ai sensi delle vigenti disposizioni di legge



## Regione Lombardia LA GIUNTA

### COMUNICAZIONE DELL' ASSESSORE MELAZZINI DI CONCERTO CON L'ASSESSORE PAROLINI ALLA GIUNTA NELLA SEDUTA DEL 22 GENNAIO 2016

#### **Oggetto: Percorso di consolidamento dei Cluster Tecnologici Lombardi.**

Nell'ultimo triennio Regione Lombardia ha avviato un'azione di governance finalizzata a favorire la più ampia partecipazione alle iniziative regionali, nazionali e comunitarie da parte di **aggregazioni formate da organismi di ricerca e imprese lombarde**, operative all'interno di settori strategici per l'innovazione e la competitività del territorio regionale.

In particolare, è stato **riconosciuto e sostenuto finanziariamente lo sviluppo di 9 cluster tecnologici di livello regionale**, focalizzati su uno specifico ambito tecnologico e applicativo di interesse strategico per la competitività e per il sistema industriale lombardo, con l'obiettivo di coinvolgere tutto l'ecosistema dell'innovazione facilitando l'attivazione di collaborazioni e sinergie tra i diversi soggetti. Tale percorso si è svolto **in coerenza con le indicazioni nazionali** (di cui al decreto direttoriale 257/Ric del 30 maggio 2012 e ss.mm.ii.), **in collegamento con il processo di Smart Specialisation in atto** anche a livello nazionale ed europeo e in raccordo con Horizon 2020.

In seguito alla Delibera n. X/707/2013 "*Determinazioni in ordine all'avviso MIUR n. 257/2012 in materia di sviluppo e potenziamento dei cluster tecnologici nazionali e regionali: schema di Accordo di Programma multiregionale e con il MIUR*", Regione Lombardia ha avviato interlocuzioni con altre Regioni per mettere a sistema le attività di sviluppo, valorizzazione e promozione a livello territoriale dei Cluster Tecnologici Nazionali i cui progetti sono stati ritenuti ammissibili alle agevolazioni da parte del MIUR . I primi Accordi risultano già sottoscritti (CTN Fabbrica intelligente e Chimica verde, Aerospazio e TAV), di altri le procedure di sottoscrizione sono in corso e si concluderanno nelle prossime settimane.

Con la stessa delibera, Regione Lombardia ha inoltre **stanziato 1 Milione di euro**

per il biennio 2014-2015 **per il sostegno ai Cluster Tecnologici Lombardi (CTL)**, destinando tali risorse allo start up delle loro attività (D. 2239/2014 - Avviso per presentare istanza di riconoscimento di CTL e di richiesta di sostegno alle attività funzionali al suo sviluppo e valorizzazione).

I 9 Cluster Tecnologici Lombardi riconosciuti da Regione Lombardia nel corso del 2014 raggruppano ad oggi **quasi 700 soggetti** (tra cui oltre 500 imprese, centri di ricerca, Università e altri soggetti pubblici e privati dell'ecosistema dell'innovazione lombardo) variamente distribuiti in tutti i territori provinciali e focalizzati su uno **specifico ambito tecnologico** e applicativo. I dettagli relativi alle aree di competenza e ai membri dei CTL sono forniti nell'allegato 1.

L'azione realizzata nel biennio 2014-2015 ha consentito ai CTL di raggiungere una **maggiore efficacia** nella strutturazione della propria governance e di definire piani di sviluppo strategici con obiettivi di medio e lungo termine chiari e coerenti con le politiche regionali di supporto alla ricerca e innovazione.

Si nota inoltre un generale incremento nella capacità dei cluster di essere **inclusivi** rispetto ai soggetti del territorio e, in alcuni casi, una maggiore apertura verso l'esterno, in termini di rappresentatività e di servizi offerti agli associati favorendo così anche l'uso ottimale delle risorse e il più ampio coinvolgimento dei soggetti attuatori lombardi per una migliore valorizzazione dei settori individuati come strategici per l'economia e la competitività lombarda.

I CTL sono chiamati a contribuire all'incremento della competitività e attrattività della Lombardia in ambito nazionale e internazionale, realizzando processi innovativi nei rispettivi ambiti di competenza con importanti ricadute sul sistema produttivo lombardo e sul benessere del territorio.

Al riguardo si segnala che i 9 CTL svolgono – e continueranno a svolgere – un'importante azione di **mappatura delle competenze** presenti al proprio interno – e nel territorio – nelle varie aree di specializzazione tecnologica individuate dalla **S3 di Regione Lombardia, di cui hanno contribuito alla definizione e declinazione** con spunti relativi a priorità e temi di interesse strategico, che sono stati recepiti nei "Programmi di Lavoro Ricerca e Innovazione" 2014-2015 (approvati con DGR 2472 del 7 ottobre 2014). I CTL saranno nuovamente invitati a contribuire all'aggiornamento dei programmi di lavoro Ricerca e Innovazione per il biennio 2016-2017.

Uno degli ambiti in cui deve emergere come particolarmente rilevante il ruolo dei CTL è la **piattaforma di Open Innovation**, su cui sono chiamati ad attivarsi

promuovendo la nascita di communities ed assumendone il ruolo di moderatori. Alcuni CTL partecipano, inoltre, attivamente a **tavoli regionali, nazionali e comunitari**, anche su invito di Regione Lombardia (ad esempio nell'ambito della Vanguard Initiative o della rete dei Quattro Motori per l'Europa).

Nell'ultimo anno e mezzo, 8 CTL su 9 hanno condotto il processo "*Benchmarking: Bronze Label of the European Cluster Excellence Initiative (ECEI)*" per l'ottenimento della certificazione Bronze Label fornita dall'European Secretariat for Cluster Analysis, ESCA ([www.cluster-analysis.org](http://www.cluster-analysis.org)), e uno di loro ha effettuato il *Quality audit: Gold Label of the European Cluster Excellence Initiative (ECEI)*, ottenendo la *Cluster Management Excellence Label GOLD - Proven for Cluster Excellence*. Maggiori dettagli sulle *Quality Label Europe* sono forniti nell'allegato 2.

Il lavoro di accompagnamento alla crescita dei CTL, promosso da Regione Lombardia con il supporto di Finlombarda, è stato monitorato attraverso la progettazione di un **cruscotto prestazionale** che fornisce in tempo reale l'andamento e l'evoluzione delle Cluster Organizations dei singoli CTL, in relazione ad alcune dimensioni ritenute più significative per il raggiungimento dell'eccellenza.

La fotografia che emerge dal cruscotto evidenzia diversi livelli di maturazione tra i CTL, fornendo a Regione Lombardia la base di partenza per supportare in modo più mirato ed efficace i singoli CTL affinché raggiungano risultati migliorativi dell'esistente. Gli esiti del cruscotto sono sintetizzati nell'allegato 3.

Il sistema imprenditoriale lombardo, composto principalmente da imprese di piccola e media dimensione, può colmare il gap dimensionale e trovare, nella stretta collaborazione con le grandi industrie, i centri di ricerca, le università, le amministrazioni pubbliche e i soggetti bancari, un canale privilegiato di sviluppo, di innovazione, digitalizzazione e internazionalizzazione.

L'obiettivo di Regione Lombardia è, pertanto, di **rafforzare ulteriormente il percorso di consolidamento della governance** dei CTL, affinché possano sempre più diventare "ecosistemi abilitanti", favorevoli allo sviluppo dell'innovazione, della competitività e dell'attrattività lombarda, e possano promuovere e rappresentare le eccellenze lombarde anche a livello internazionale.

Il rafforzamento della *governance* è lo strumento che consente di affrontare l'innovazione e lo sviluppo produttivo e la competizione sui mercati globali, sempre più difficile da governare con mezzi tradizionali.

L'appartenenza ad un Cluster potrà essere riconosciuta e valorizzata quale

elemento premiale all'interno del sistema di incentivazione dell'innovazione e della competitività lombarda, anche nell'ambito della Programmazione delle risorse POR-FESR 2014-20.

Verrà costituita infine **la Cabina di Regia dei Cluster Tecnologici Lombardi**, presieduta dagli Assessori alla Università Ricerca e Open Innovation e allo Sviluppo Economico, quale luogo di confronto, coordinamento e impulso, attraverso un confronto costruttivo in grado di orientare le strategie e le policy regionali nel campo della ricerca finalizzata alla innovazione competitiva, rendendo sempre più efficace e strategico la relazione tra il mondo della ricerca e quello dell'impresa.

Allegato 1

I 9 CTL riconosciuti da Regione Lombardia

|            | AREA<br>TECNOLOGICA                             | NOME CTL  | ACRONIM<br>O CTL | NUMERO<br>MEMBRI |
|------------|---|---|------------------|------------------|
| CTL<br>N.1 | <b>AEROSPAZIO</b>                               | Lombardia Aerospace<br>Cluster  | -                | <b>82</b>        |
| CTL<br>N.2 | <b>FABBRICA<br/>INTELLIGENTE</b>                | Associazione Fabbrica<br>Intelligente Lombardia                                 | AFIL             | <b>123</b>       |
| CTL<br>N.3 | <b>AGRIFOOD</b>                                 | Cluster Alta Tecnologia<br>Agrofood Lombardia                                   | CAT.AL           | <b>56</b>        |
| CTL<br>N.4 | <b>MOBILITÀ</b>                                 | Associazione Cluster<br>Lombardo della Mobilità                                 | CLM              | <b>47</b>        |
| CTL<br>N.5 | <b>ENERGIA</b>                                  | Lombardy Energy Cleantech<br>Cluster  | LE2C             | <b>125</b>       |
| CTL<br>N.6 | <b>CHIMICA VERDE</b>                            | Lombardy Green Chemistry<br>Association   | LGCA             | <b>19</b>        |
| CTL<br>N.7 | <b>SCIENZE DELLA<br/>VITA</b>                   | Cluster Lombardo Scienze<br>della Vita  | -                | <b>90</b>        |
| CTL<br>N.8 | <b>TECNOLOGIE PER<br/>AMBIENTI DI VITA</b>      | Cluster Tecnologico<br>Lombardo "Tecnologie per<br>gli Ambienti di Vita"        | TAV              | <b>34</b>        |
| CTL<br>N.9 | <b>TECNOLOGIE PER<br/>SMART<br/>COMMUNITIES</b> | Fondazione Cluster<br>Tecnologie per le smart cities<br>& Communities-Lombardia | TSC&C            | <b>97</b>        |

## Allegato 2

### **Le Quality label europee**

Negli ultimi 15 mesi 8 CTL su 9 hanno condotto il processo “*Benchmarking: Bronze Label of the European Cluster Excellence Initiative (ECEI)*” per l’ottenimento della certificazione Bronze Label fornita dall’European Secretariat for Cluster Analysis, ESCA ([www.cluster-analysis.org](http://www.cluster-analysis.org)), e uno di loro ha effettuato il *Quality audit: Gold Label of the European Cluster Excellence Initiative (ECEI)*, ottenendo la *Cluster Management Excellence Label GOLD - Proven for Cluster Excellence*.

Il benchmarking per la certificazione Bronze Label è previsto per le Cluster Organizations che in modo sistematico intendono apportare miglioramenti alla propria gestione; esso prevede un raffronto con le realtà europee, affini per area industriale, più consolidate e mature.

Sulla base dei dati raccolti ESCA elabora un documento (*ESCA Benchmarking Report*) contenente una serie di raccomandazioni che supportino la Cluster Organization nel percorso di miglioramento delle proprie attività e dei servizi offerti agli associati, traggendola verso l’ottenimento della Gold Label.

### **Il cruscotto prestazionale di Regione Lombardia**

Il lavoro di lettura e analisi dei Benchmarking Report ha suggerito a Regione Lombardia la predisposizione di un cruscotto prestazionale che potesse monitorare nel tempo l’andamento e l’evoluzione delle Cluster Organizations, in relazione ad alcune dimensioni ritenute più significative per il raggiungimento dell’eccellenza.

Le dimensioni che formano il cruscotto sono 6:

1. Grado di Sviluppo: si riferisce all’attività svolta dal CTL per acquisire una crescente strutturazione e solidità ad agire come “sistema”, garantendosi una sopravvivenza nel medio-lungo periodo e una crescente autorevolezza nei confronti dei propri stakeholders;
2. Sostenibilità finanziaria: si riferisce agli sforzi che il Cluster compie per arrivare ad auto-sostenersi finanziariamente ed economicamente nel tempo;
3. Ricerca e Innovazione: Le attività di ricerca e innovazione costituiscono uno dei punti di forza di un Cluster Tecnologico dal momento che essi stessi rappresentano un sistema complesso costituito da una componente di formazione, ricerca e industria;
4. Propensione all'internazionalizzazione: l’orizzonte del CTL non deve essere solo regionale, ma globale, viene pertanto monitorato lo sforzo di internazionalizzazione, sia a livello di singoli associati che a livello di cluster;
5. Governance: indica la capacità del cluster di dotarsi di regolamenti e organi che ne disciplinano la direzione, la gestione ed il funzionamento a tutti i livelli;
6. Comunicazione: si monitora il CTL in termini di dialogo e di autorevolezza nei confronti degli associati e degli altri stakeholders.

Lo strumento così articolato, in particolare:

- o consente il benchmarking con altri cluster regionali, nazionali ed europei;
- o permette una valutazione e restituzione oggettiva delle performance dei CTL a tutti gli stakeholders (associati, non-associati, policy-maker, competitors);
- o supporta il policy maker nell'impostazione di nuovi strumenti e iniziative anche a supporto del continuo sviluppo dei CTL.

Tutte queste informazioni consentono pertanto di fotografare la situazione dei singoli CTL, identificando punti di forza e di debolezza e suggerendo azioni correttive e spunti di miglioramento, con l'obiettivo di intraprendere - coerentemente con le raccomandazioni dello European Secretariat for Cluster Analysis (ESCA) - il percorso di ottenimento della Gold Label.

A partire da questo strumento si sta progettando, come evoluzione dell'azione di governance fin qui realizzata, una nuova Misura di affiancamento dei Cluster Tecnologici Lombardi, a valere sull'asse 1 del POR FESR 2014-2020, di cui si prevede il lancio nei primi mesi del 2016, con l'obiettivo di ottimizzare l'utilizzo delle risorse pubbliche destinate ad un loro miglioramento competitivo, grazie all'utilizzo di target chiari, sfidanti e misurabili.



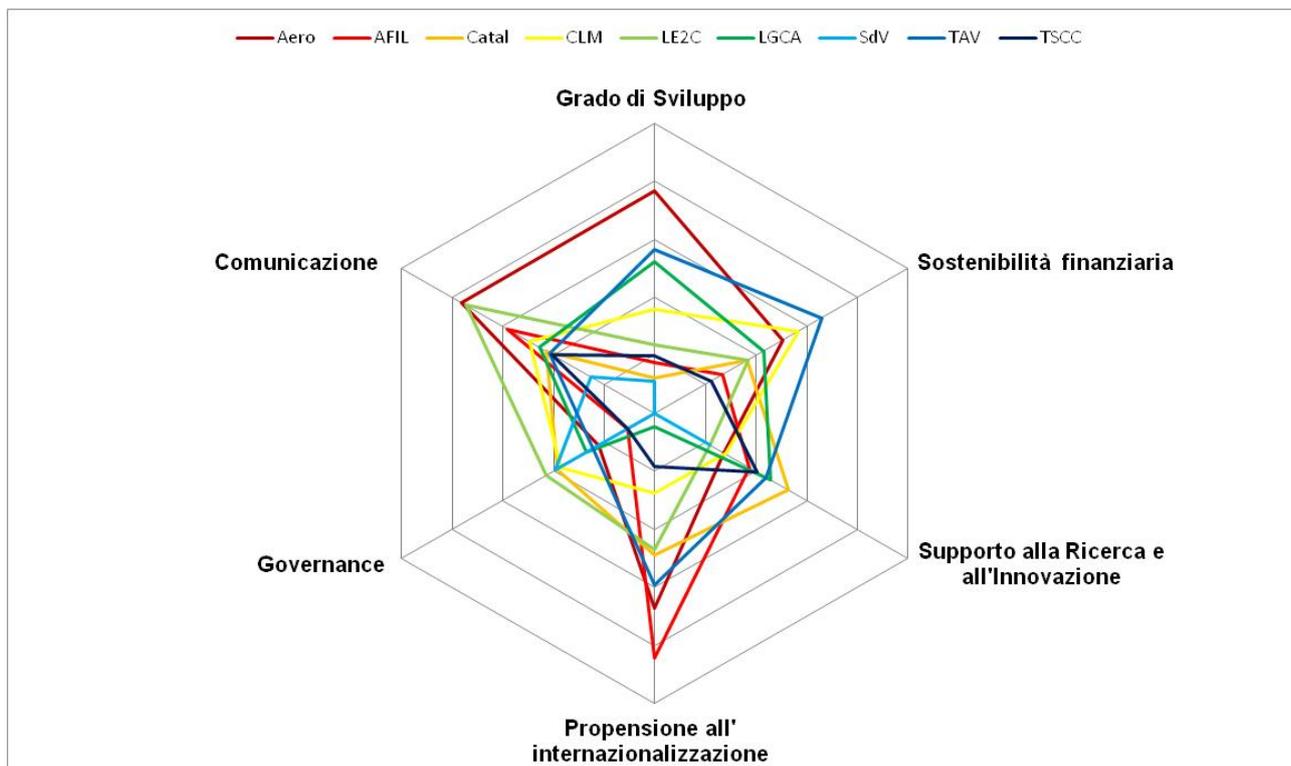
## Il cruscotto prestazionale: la fotografia dei 9 CTL

Nella figura 1 viene mostrata la situazione "as is" dei 9 CTL, ricavata da dati che i CTL stessi hanno dichiarato e rispetto ai quali sono stati costruiti gli indicatori che formano le 6 dimensioni prese in considerazione.

Da questa fotografia si delineano le direttrici di miglioramento per i CTL e si definiscono metriche target e obiettivi specifici per il raggiungimento di una situazione di reale competitività.

La figura 2 mostra la situazione dei 9 CTL rispetto ad ognuna delle 6 dimensioni indagate singolarmente, e restituisce l'immagine di quanto e come le dimensioni siano sviluppate dai 9 CTL.

Figura 1. La situazione as is dei 9 CTL



I dati utilizzati per la costruzione del cruscotto si riferiscono a dati raccolti al mese di Settembre 2015, i dati finanziari utilizzati sono invece riferiti al bilancio relativo all'ultimo esercizio finanziario disponibile (gennaio-dicembre 2014).

Figura 2. La situazione dei CTL rispetto alle dimensioni

