



www.wood2good.eu

RESTRUCTURATION DURABLE DE LA FILIERE BOIS

Guide de recommandations

In partnership with:

With financial support
from the EU



REMERCIEMENTS

Cette publication a été préparée sur la base des informations fournies par différentes d'entreprises du secteur du bois et installées en France, en Italie, en Espagne et au Royaume-Uni.

Le document a été édité et publié par Pour la Solidarité avec la précieuse contribution des partenaires du projet Wood2Good.

Les auteurs tiennent à remercier chaleureusement les représentants des entreprises pour leur temps et leur contribution à l'élaboration de cette publication

Cette publication a été produite avec le soutien financier du programme PROGRESS de l'Union européenne. Le contenu de cette publication est de la seule responsabilité du consortium et ne peut en aucun cas être considéré comme reflétant la position de la Commission européenne.

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS	2
SOMMAIRE.....	3
PRÉSENTATION DU PROJET	4
1. INTRODUCTION	6
2. RECOMMANDATIONS GÉNÉRALES	6
3. LE ROLE DES EMPLOYEURS	8
4. LE RÔLE DES EMPLOYÉS	9
5. LE RÔLE DES POUVOIRS PUBLICS.....	10
6. AUTRES VARIABLES.....	11
7. BENEFICES PRINCIPAUX DE LA RESTRUCTURATION	13
8. CONCLUSION.....	14

PRÉSENTATION DU PROJET

Objectifs Wood2Good

Le projet Wood2Good a été développé avec pour principal objectif d'évaluer de quelle manière les restructurations environnementale s'inscrivaient dans la filière bois et d'établir des recommandations adressées aux décideurs afin d'assurer un changement responsable des entreprises du secteur bois vers une économie verte.

Afin d'atteindre cet objectif, les objectifs spécifiques du projet sont :

1. Améliorer la compréhension de la situation de la filière bois en termes d'emploi et des pratiques durables ;
2. Favoriser la mise en place d'un véritable dialogue entre les principales parties prenantes (partenaires sociaux, les pouvoirs publics, instituts technologiques) et l'échange d'informations sur la restructuration de la filière bois à travers des études de cas et ateliers nationaux ;
3. Identifier et partager les meilleures pratiques et innovations en Europe ;
4. Sensibiliser l'opinion sur les questions de restructuration environnementale dans le secteur du bois et des solutions en partageant la conclusion des échanges conduits dans chaque pays par le biais de publications (livre de recommandation et InnoBox) et l'organisation d'événements (conférences européennes).

Principales réalisations Wood2Good

2 événements transnationaux :

- Conférence de Lancement - Bruxelles, mars 2014 ;
- Conférence finale - Bruxelles, décembre 2014 ;

1 enquête sur les perceptions de la filière bois par les parties prenantes ;

1 revue bibliographique afin d'améliorer la compréhension de la situation ;

3 études de cas et d'ateliers en Espagne, Royaume-Uni, Italie ;

1 outil en ligne InnoBox donnant accès aux pratiques exemplaires et aux innovations identifiées ;

1 InnoBox papier présentant une sélection des meilleures pratiques et innovations ;

1 livre de recommandations adressées aux décideurs ;

1 site Web projet : www.wood2good.eu

Date de début

Fevrier 2014

Date de fin

Janvier 2015

Les partenaires de Wood2Good

CEITE

Espagne (coordinateur)



POUR LA SOLIDARITÉ

Belgique



FEVAMA

Espagne



FCBA

France



Verona Innovazione

Italie



EFEDOSZSZ

Hongrie



Buckinghamshire New University

Royaume-Uni



1. INTRODUCTION

Il est apparu que les industries de l'ameublement - et les industries du bois en général – rencontrent une réelle nécessité de restructurer et transformer leurs pratiques et produits dans une optique de développement durable. Le présent document se veut être un guide des recommandations aux entreprises afin d'entamer le difficile processus de restructuration. Ces recommandations sont le résultat et les conclusions d'ateliers organisés par les partenaires italiens, espagnols et britanniques du projet qui reposaient sur l'expérience de certaines entreprises du secteur.

Nous aspirons à fournir un guide utile pour les entreprises en soulignant le rôle important et spécifique de chacun des intervenants au cours du processus de restructuration. Pour cette raison, il faut nécessairement intégrer les intérêts de toutes les parties prenantes, notamment des employés qui jouent un rôle clef dans ce processus afin d'obtenir des résultats précis et efficaces. Enfin, ce guide identifie les avantages majeurs pour l'ensemble du secteur bois - sur le court et le long terme – à se positionner sur la voie de la bio-économie.

Bien que le consortium Wood2Good ait fait des efforts raisonnables pour obtenir des informations d'un vaste éventail de sources, nous ne pouvons garantir l'absolue précision ou l'exhaustivité des informations/données soumises et nous assumons que des recommandations pourraient avoir été oubliés en raison de conditions particulières ou de circonstances exceptionnelles.

2. RECOMMANDATIONS GÉNÉRALES

Il est de notoriété publique que la mise en œuvre de toute initiative environnementale, quelle qu'en soit l'amplitude, implique que l'entreprise s'engage significativement en faveur de la réduction des consommations des ressources environnementales. Cela conduira très certainement l'entreprise à entreprendre de nouvelles actions profitables.

Toutefois, l'entreprise, acteur principal du processus, est invitée à entamer ce processus de restructuration dès que possible, mais jamais de manière hâtive, car cela pourrait conduire à une confusion inutile pour les agents. Toutes les modifications doivent être mises en œuvre progressivement et selon le rythme habituel de l'entreprise afin que les changements soient facilement acceptés par les agents (employeurs, salariés, clients, etc.).

Un bon exemple d'un processus de mise en œuvre normale est donné par la Société Permasa (Espagne), qui a développé sa propre méthodologie d'éco-conception, en fonction des compétences déjà établies, mais aussi à travers une enquête et l'identification des matériaux et des procédés nécessaires. Permasa a entrepris ce processus en redessinant un de ses produits déjà existant, qui avait connu un taux élevé de ventes à travers sa longue présence sur le marché.

Les entreprises et les choix qu'elles font sur les matériaux qu'elles utilisent peuvent avoir un effet significatif sur leurs émissions de dioxyde de carbone. La terminologie de produits "verts" et "respectueux de l'environnement" suppose une acception plus large que les seuls gaz à effet de serre de la part des producteurs et des consommateurs. Pour cette raison, les politiques nationales et européennes se sont fixés d'encourager l'utilisation et la production de ce type de produits.

De plus, la législation régionale et nationale, ainsi que les directives et règlements européens, peuvent avoir un fort impact sur la survie du secteur du bois. Ces lois et règles en matière de sécurité et d'environnement doivent être prises en compte lors de la mise en œuvre des processus de restructuration et des investissements environnementaux. Sur la base de ce régime, le Comité économique et social européen considère que «les Analyses de Cycle de Vie (ACV) représentent l'outil de gestion de l'environnement approprié pour l'avenir, car l'ACV est un outil d'identification des rejets dans l'environnement et d'évaluation des impacts associés causés par un processus, un produit ou une activité tout au long de son cycle de vie.

En outre, l'étude de l'UE sur l'offre et la demande en biomasse pour les industries de transformation du bois de l'UE affirme que l'approvisionnement durable et continu des matières forestières est crucial pour maintenir une industrie du bois concurrentielle. Les règles européennes en matière d'économie circulaire ajoutent que le principe de l'utilisation en cascade représentera la meilleure façon d'optimiser l'usage des ressources naturelles. En d'autres termes, l'usage matière est l'usage approprié du bois plutôt que l'usage énergétique. L'utilisation en cascade non seulement sécurise l'usage économique optimal de la matière première, mais offre également des avantages climatiques importants à travers le stockage continu du carbone, l'effet de substitution, puis l'utilisation finale du bois comme source d'énergie.

Par exemple, la société italienne Antico E. a élaboré une politique qui combine l'utilisation de matières premières et l'utilisation en cascade de bois lors de ses processus de production. Ayant à l'esprit que les demandes de leur clientèle découlent de la demande de pièces de haute qualité et un

design unique en harmonie avec les principes de l'éco-durabilité, ils n'utilisent que des composants qui sont des matières premières de qualité et exclusivement italienne, suivant une certaine procédure de travail de bois récupéré. En conséquence, non seulement ils se concentrent sur les normes de certification (UNI EN ISO 9001: 2000, CERMET), mais leurs principes de production sont: le recyclage et donner une nouvelle vie à leurs matériaux par la réutilisation ultime du produit.

Un des facteurs fondamental de succès la procédure de restructuration consiste en la planification préalable et la préparation. En particulier, car toutes ces initiatives durables nécessitent d'inclure de nouvelles machines et/ou de nouveaux équipements. Ces modifications technologiques doivent être anticipées car leur mise en œuvre prend du temps.

Par exemple, les entreprises britanniques Premier Kitchens and Boss Designs ont commencé leurs procédures de mise en œuvre il y a quelques années. Premier Kitchens a démarré ses pratiques durables il y a environ 5 ans suivant quatre étapes. Tout d'abord, il y avait une démonstration de leur engagement par des investissements axés sur la durabilité, puis ils ont investi dans une installation d'énergie biomasse. Pour la troisième étape de leur procédure de restructuration, qui a duré 12 mois, ils ont investi dans des mesures efficacités énergétiques, telles que le facteur de correction de puissance, un système d'éclairage VSD et LED d'usine. Enfin, ils ont investi leurs ressources sur la réduction des déchets ce qui les a amenés à réduire leurs coûts moyens par unité fabriquée.

3. LE ROLE DES EMPLOYEURS

L'une des variables cruciale dans la structure de décision de l'entreprise reste l'employeur. Ils sont chargés in fine de prendre les décisions et mettre en œuvre les changements. Toutefois, la consultation et la participation des parties prenantes est toujours nécessaire - avec la contribution spécifique des salariés, qui forment la base de la pyramide de l'entreprise. L'ensemble du personnel doit être convaincu de la nécessité du changement et ainsi participer aux processus d'innovation et de restructuration. Un élément clé est d'améliorer le flux d'informations entre les employeurs et les employés, permettant ainsi de renforcer la coordination et la communication au sein des équipes impliquées.

En outre, l'entreprise doit prendre des mesures afin d'accroître la responsabilisation et la participation des employés ; d'améliorer le délai de réponse aux suggestions concernant les dysfonctionnements et les améliorations éventuelles à apporter au sein de la production. Enfin, les employeurs sont particulièrement invités à améliorer l'environnement de

travail; Egalement, si de nouveaux emplois sont nécessaires pendant le processus de restructuration, le recours, autant que de possible, à la promotion interne et formation des travailleurs existant est une priorité.

Acteurs majeurs de la bonne mise en œuvre, les employés sont un Facteur clefs du succès de l'entreprise et de sa restructuration. A ce titre, les actions sociales doivent précéder le processus de restructuration. Un exemple spécifique est la coopérative sociale italienne appelée Avanguardia, qui se concentre depuis 1993 sur la production, le recyclage et la vente de produits en bois: ils recyclent ainsi tonneaux de vin, boîtes de fruits et légumes, bois démontés à partir de vieilles granges, étables et fermes alpines. Cette activité présente une double valeur sociale: le recyclage des matériaux autrement voués à l'élimination, et la réhabilitation sociale des personnes (ex-alcooliques et toxicomanes - entre autres groupes) socialement exclues. Les architectes et les designers (dont beaucoup étaient auparavant au chômage); ont commencé à créer des produits de conception, qui, peu à peu, ont pris leur place dans les boutiques de Vérone: épicerie, entreprises de restauration, bars, etc .. Un résultat majeur est le nouveau départ pour Avanguardia sur le territoire Véronais, principalement du au commerce du vin dans la région, qui a été également beaucoup aidé par la liaison avec un site e-commerce allemand, achat, qui leur a fait traverser les frontières vers les régions voisines et acquérir une certaine visibilité dans le paysage milanais. Pour cette raison, Avanguardia a montré que son modèle est une bonne pratique pour les employeurs en termes d'engagement social car il offre différentes alternatives aux travailleurs défavorisés et aussi parce qu'il est directement lié au recyclage et à l'économie de son territoire, impliquant l'innovation, la restructuration du processus ainsi que l'internationalisation de leurs produits.

4. LE RÔLE DES EMPLOYÉS

Si les décisions sont prises par la direction, le processus de mise en œuvre est effectué par les employés qui agissent et travaillent sous certaines conditions et circonstances. Pour cette raison, il est vraiment important pour les employés d'être proactifs et désireux de contribuer activement au processus de restructuration au cours duquel la formation continue est nécessaire. Les employés doivent accepter d'être formés à la technologie mise à jour et d'acquérir de nouvelles aptitudes et les compétences leur permettant d'être plus réactifs et productifs. Si la restructuration d'une entreprise peut exiger bien sûr l'acquisition de nouvelles compétences, parfois il s'agit davantage d'un changement culturel, qui fera en sorte que tout le personnel est impliqué dès le départ et comprend les raisons à la fois

éthiques et commerciales qu'implique le changement de stratégie et comment cela les affecte en tant qu'employés et en tant que citoyens.

Grâce à divers exemples de différentes entreprises, on observe que lorsque les employés ont la possibilité de contribuer à la gestion future de l'entreprise, il y a une augmentation de leur productivité. Pour que cette approche réussisse, les employés doivent comprendre que leur contribution à la société est plus que vitale et que, quand ils ont la chance de participer à la prise de décision, ils doivent être zélés et énergiques à ce sujet. Dans ce domaine, un exemple pourrait être donné par l'entreprise familiale française COULIDOOR, fondée en 1986, qui est spécialisée dans la conception et la fabrication de portes de placards et des solutions de stockage sur mesure.

Depuis 2012, grâce à l'initiative directe des employés, la société a consolidé sa politique de développement durable en mettant en œuvre des actions complémentaires. Ces processus sont initiés par le directeur industriel du groupe, qui s'appuie sur le personnel interne sous la supervision du directeur QSE et le département RH. Plus récemment, un renforcement de l'ensemble de la gestion des positions stratégiques a eu lieu, avec un directeur des achats, un contrôleur financier, un ingénieur R & D et un directeur du marketing. Cela permet la diffusion et le transfert des principes de développement durable dans différentes fonctions stratégiques de l'entreprise et par la suite à toutes les catégories, tels que les services en charge de la durabilité économique, l'innovation et la communication externe.

Dans l'ensemble, le développement durable représente une approche stratégique pour l'entreprise. Cependant, il est encore trop tôt pour mesurer l'impact - en particulier par rapport aux parties prenantes externes - mais tout ce processus va certainement aider à renforcer les engagements de la société dans la satisfaction du client, relations avec les fournisseurs, l'innovation et le respect de l'environnement.

5. LE RÔLE DES POUVOIRS PUBLICS

Comme déjà mentionné dans les premières pages de ces recommandations, ce ne sont pas seulement les entreprises, mais aussi des facteurs externes qui affectent et interagissent avec l'environnement économique d'une entreprise. Par conséquent, les pouvoirs publics régionaux et nationaux devraient réviser leurs services de soutien à l'égard des entreprises à travers l'ensemble du processus de restructuration. Ce guide ne suggère pas que les pouvoirs publics devraient fournir des solutions

clés en main aux entreprises mais qu'ils devraient construire les bases d'un dialogue fructueux avec les entreprises concernées. Un service support / assistance pour les sociétés et les entreprises qui ont l'intention de mettre en place des solutions innovantes devrait être disponible pour fournir une assistance sur divers sujets tels que le droit, les droits de propriété intellectuelle et la stratégie d'entreprise. Plus précisément, ces organismes administratifs publics devraient fournir les ressources économiques adéquates aux entreprises qui tentent d'effectuer des solutions innovantes vers une économie plus verte.

Il est assez remarquable que, à l'heure actuelle, de plus en plus de gouvernements de l'UE et des organisations non-gouvernementales encouragent le développement des énergies renouvelables pour lutter contre le changement climatique et le renforcement de la sécurité énergétique. Le bois est actuellement la plus grande source d'énergie renouvelable, bien que d'autres énergies renouvelables comme l'éolien et le solaire, gagnent rapidement du terrain. Néanmoins, il est estimé qu'une augmentation significative de l'approvisionnement en bois sera nécessaire pour atteindre l'objectif de 20% fixé pour l'énergie renouvelable d'ici 2020. Les industries européennes de travail du bois jouent un rôle important en tant que fournisseurs de chaleur et d'électricité et les producteurs de biocarburants à base de bois, en devenant "bio-raffineries", contribuant ainsi à une utilisation plus efficace du bois tant pour l'énergie et des produits forestiers. En effet, des scieries et des fabricants de panneaux de bois sont largement autosuffisants grâce à la récupération d'énergie à partir de leurs co-produits.

En ce sens, la Commission européenne, en vertu de son initiative phare «Horizon 2020», a présenté cinq partenariats public-privé, appelé «Initiatives technologiques conjointes (ITC)». Le Bio-Based Industries JTI vise à promouvoir un bio-secteur européen fort afin de réduire la dépendance de l'Europe aux produits pétroliers, aider l'UE à atteindre les objectifs de changement climatique, et conduire à une croissance plus verte et plus écologique. Le consortium regroupe près de 50 petites et grandes entreprises européennes, les autorités publiques, les groupes et organisations reliant la technologie, l'industrie, l'agriculture et la sylviculture organisés dans un Consortium d'Industries de la bio-économie.

6. AUTRES VARIABLES

Conjointement aux autorités publiques qui pourraient offrir leurs services aux entreprises, l'expertise externe nécessaire à la prise de décision - des experts,

des observatoires ou des instituts technologiques - est la bienvenue car elle contribue à offrir aux entreprises l'information complémentaire appropriée sur les différents scénarios futurs, l'évolution des tendances du marché et des consommateurs, mais aussi à définir les aspects critiques et le plan d'amélioration.

Les initiatives locales devraient être favorisées pour aider les entreprises à s'adapter au marché en constante évolution, fournir des outils pour gérer efficacement le changement. Les entreprises d'autres secteurs pourraient partager leur façon de gérer les changements intergénérationnels et les facteurs critiques. En ce qui concerne l'intérêt et l'impact des expertises externes pour la prise de décisions, l'étude de cas en provenance d'Italie de Zanini Alcide Snc di Zanini Pierluigi & C est intéressant.

Cette entreprise qui travaille dans le secteur de l'ameublement a entamé un processus de restructuration en 2012. Plusieurs raisons prévalaient pour mettre en œuvre la restructuration de l'entreprise: sous-traitant pour une grande entreprise, la crise les a contraints à accroître leur production et en réduire la valorisation; en outre, le client n'a pas donné à l'entreprise le temps nécessaire pour s'adapter et répondre aux nouvelles exigences. Dans cette situation, l'entreprise ne pouvait plus assumer le poids grandissant de la fiscalité italienne et le départ en retraite des travailleurs les plus précieux. Il a donc été décidé de travailler sur la demande, l'accès direct au marché et d'investir dans les réseaux et la communication sur les médias sociaux. Le partenaire plus jeune (M. Pierluigi), après le départ en retraite des partenaires plus âgés (son oncle et son père, qui avaient travaillé dans l'entreprise depuis près de 40 ans), est allé dans un important processus de formation à la gestion, la communication et le marketing. Dans ce processus, la société a été soutenue par l'association de l'artisanat (Confartigianato Vérone) à travers plusieurs cours de formation et de mentorat, et a été accompagné par des consultants et conseillers de cette même association. Même si la société n'a pas été financée directement, l'association de l'Artisanat a fourni tous ses services et conseils gratuitement.

Les déchets de bois qui n'étaient pas encore utilisés comme une source d'énergie dans leur entreprise, ont été intégré dans le processus comme moyen de réduction des coûts et comme un moyen d'attirer de nouveaux clients sensibles aux questions écologiques.

À l'heure actuelle, la société étudie des investissements dans: a) la gestion des médias sociaux et le lancement d'un nouveau site Web; b) l'achat de nouvelles machines à faible impact et avec des coûts énergétique moindre, afin de gagner en efficacité et donc de réduire le temps de production.

7. BENEFICES PRINCIPAUX DE LA RESTRUCTURATION

La restructuration vers une économie verte doit être considérée comme une mesure nécessaire pour replacer l'entreprise dans le scénario d'avenir profitable. Grâce aux différentes études de cas, il peut être certainement affirmé que de nombreuses entreprises profitent d'initier de petites et simples actions centrées sur l'efficacité des ressources ou de s'engager vers les nouvelles technologies qui sont largement disponibles et accessibles. L'incorporation de la variable environnement dans la politique marketing d'une entreprise peut conduire à une très nette amélioration de son image dans l'appréciation des consommateurs.

Entreprendre les investissements nécessaires pourrait impliquer un avantage concurrentiel sur ses concurrents et une amélioration des conditions de l'environnement pour les employés. Il est vraiment important pour les entreprises d'investir dans la formation des ressources humaines et la formation professionnelle offrant la chance à leurs employés d'acquérir de nouvelles compétences. De nombreuses entreprises du secteur du bois ont du mal à trouver des professionnels qualifiés qui correspondent vraiment à leurs besoins, l'investissement dans la formation professionnelle interne est à même de combler cette lacune et de palier à l'écart de compétence entre anciens et nouveaux employés. Grâce à cette formation, nouveaux et anciens employés acquièrent non seulement les compétences clés de l'entreprise, mais en partage la philosophie générale.

En outre, comme le montre l'étude de cas de Tad Legno Società en Italie, qui a été proactive sur l'intégration des différentes compétences entre les plus âgés et les plus jeunes générations dans l'entreprise. L'ancienne génération possédait des compétences manuelles élevés qui devaient être conservés et transmises à la jeune génération, qui avait, elle, plus d'expertise dans la technologie numérique et pouvait contribuer dans les domaines de la communication et du marketing, l'exploitation du potentiel de l'Internet et les nouvelles technologies en général.

Adopter une approche plus sensible au développement durable peut aider à répondre aux attentes des clients. Selon l'exemple de la restructuration de Premiere Kitchens, les améliorations établies ont été reçues positivement par leur client, dont les commentaires ont suggéré qu'ils percevaient l'entreprise comme véritablement passionnée et engagée envers le développement durable ; ce qui a très certainement joué un rôle clé dans l'évolution réussie de la société, qui s'aventure maintenant sur de nouveaux marchés autres que les cuisines, tels que le mobilier scolaire et plus récemment les meubles de salle de bains.

De même, les entreprises qui mettent en œuvre des pratiques novatrices en terme de durabilité écologique réduisent leur production de déchets et accroissent leur réutilisation, diminuent leur consommation d'énergie. Autres études de cas tels que Designs Fondateur et HYPNOS au Royaume-Uni ont obtenu une réduction drastique de leurs coûts de consommation d'énergie à long terme. Pour que cela se produise, les entreprises doivent réaliser des mises à niveau technologiques qui en augmentent le coût à court terme, mais sont bénéfiques dans le long terme. Les résultats des améliorations techniques conduisent à la réduction des coûts, une productivité accrue, l'optimisation des ressources, et la réduction des consommations d'énergie; et ainsi à un accroissement de leur compétitivité.

La société espagnole Royo a montré que les investissements réalisés visant à la protection de l'environnement ont influencé la croissance de l'emploi fondée sur la compétitivité et la productivité accrue de l'entreprise. En outre, la Société italienne Trada BM est un bon exemple de la modernisation de l'image d'une entreprise qui combine ses forces - sans endommager ses valeurs, ses employés et l'intégrité de ses services.

8. CONCLUSION

Comme déjà souligné dans ce guide, il existe une importante opportunité de mettre en œuvre des mesures d'éco-conception dans le cadre d'une politique entrepreneuriale sociale et environnementale. L'éco-conception est une méthodologie appliquée au processus de fabrication de produits en vue de réduire et de prévenir les impacts environnementaux. Elle prend également en compte les impacts environnementaux à chaque étape de la conception et du développement d'un produit, afin de s'assurer que les biens produits ont le moins d'impact grâce à leur évaluation du cycle de vie.

Il est important que les entreprises se convainquent que, périodiquement, il est crucial de revoir leurs entreprises et les relations clients afin de vérifier si, dans une zone d'affaires déjà complexe, la clarté et la simplicité de leurs communications sont efficaces et efficientes. Pour ce guide, relier les économies de coûts avec la durabilité sociale et environnementale est un moyen particulièrement puissant pour les entreprises afin d'améliorer leur gestion et leur performance économique.

WOOD2GOOD

www.wood2good.eu

In partnership with:

With financial support
from the EU



 **GENERALITAT VALENCIANA**
CONSELLERIA D'ECONOMIA, INDÚSTRIA, TURISME I OCUPACIÓ

 **FEVAMA**
FEDERACIÓ VALENCIANA DE LA MADERA Y MUEBLE
DE LA COMUNIDAD VALENCIANA

 **POUR LA SOLIDARITÉ**
European think & do tank

 **bucks**
new university

 **VERONA INNOVAZIONE**

 **ÉPÍTŐK EFÉDOSZSZ**

 **FCBA**
INSTITUT
TECHNOLOGIQUE