

Attività volta a sostenere e incentivare la partecipazione delle PMI al Programma della Comunità Europea Horizon 2020



Regione Toscana



REPUBBLICA ITALIANA



UNIONE EUROPEA
Fondo Europeo di Sviluppo Regionale

Firenze, ottobre 2015

Sommario

1.	DESTINATARI DOCUMENTO	3
2.	CURATORI DOCUMENTO	3
3.	OBIETTIVI.....	3
4.	STRUTTURA DELL'UNITÀ HORIZON 2020.....	3
5.	MODALITÀ DI LAVORO	6
6.	TEMPISTICHE E NUMERI	8
7.	STATO DI AVANZAMENTO	8
8.	DESCRIZIONE DI SINTESI DELLE ATTIVITÀ SVOLTE (1 APRILE - 31 OTTOBRE 2015)	9
9.	CONSIDERAZIONI.....	10
10.	CONCLUSIONI.....	12

1. Destinatari Documento

<i>Titolo</i>	<i>Nome</i>	<i>Cognome</i>	<i>Descrizione</i>
Dott.	Stefano	Casini Benvenuti	Responsabile del progetto
Dott.	Simone	Bertini	Supervisore del progetto

2. Curatori Documento

<i>Titolo</i>	<i>Nome</i>	<i>Cognome</i>	<i>Descrizione</i>
Ing	Massimiliano	Salerno	Coordinatore del progetto

3. Obiettivi

Sviluppare e validare un processo per stimolare le imprese toscane alla partecipazione alle opportunità di finanziamento offerte dal programma della Comunità Europea Horizon 2020 (H2020). Detto processo si vuole realizzato attraverso l'erogazione di un servizio di consulenza e supporto individuale volto a:

- Informare le imprese sugli strumenti del programma H2020.
- Individuare nelle imprese opportunità di ricerca, sviluppo ed innovazione, espresse o latenti, potenzialmente oggetto di domande di finanziamento.
- Individuare gli strumenti H2020 e le relative call ritenute adeguate alla presentazione di una domanda di finanziamento per le opportunità progettuali individuate.
- Supportare le imprese nell'inquadramento dell'opportunità progettuale individuata all'interno dell'eventuale call selezionata.

Lo scopo di tali attività è, oltre a quello evidente di favorire la partecipazione a programmi di finanziamento comunitari, anche quello di generare uno spostamento culturale verso l'innovazione in quelle aziende che, pur avendo una buona capacità di stare sui mercati, non hanno consapevolezza delle proprie potenzialità d'innovazione, nonché della necessità che l'innovazione comporta per poter mantenere anche in futuro un alto livello di competitività.

4. Struttura dell'Unità Horizon 2020

L'Unità H2020 è costituita da 6 esperti più un coordinatore responsabile, tutti provenienti dal settore privato e con esperienza nel campo dell'innovazione nelle sue varie declinazioni (prodotto, processo, modello di business) e in diversi settori industriali.

A questa caratteristica comune si affiancano maggiori specializzazioni individuali che abbracciano competenze quali, per citarne le principali:

- Sviluppo d'impresa.
- Strategia aziendale.
- Marketing.
- Gestione di progetti.
- Internazionalizzazione.
- Business planning.
- Tecnologia.
- Trasferimento tecnologico.
- Proprietà intellettuale.
- Impatto ambientale ed energetico.

Tutti i membri della Unità H2020 hanno, inoltre, un vasto network di relazioni che possono rendere disponibili alle imprese contattate per la potenziale creazione di sinergie e partenariati funzionali alla partecipazione alle call individuate.

– I membri dell'Unità Horizon 2020 in sintesi –

- **Massimiliano Salerno** **Ruolo:** Coordinatore Unità Horizon 2020 **Competenze:** Strategia e sviluppo d'impresa. **Profilo:** Ingegnere Meccanico e imprenditore nelle Biotecnologie da più di 10 anni, lavora in settori ad alta tecnologia quali ICT e Scienze della Vita come manager, consulente e docente. Nella sua esperienza professionale ha ricoperto, tra gli altri, i ruoli di: ricercatore in ambito Intelligenza Artificiale, sia presso l'Università di Roma "La Sapienza" che come responsabile R&S di Phoenix Tools (azienda di effetti speciali per il cinema e la televisione); consulente in Biostatistica per l'Università di Pisa; socio fondatore, Presidente e AD di ProteoGen Bio, impresa di Bioinformatica poi convertita in impresa di Biotecnologie; Direttore del Distretto Toscano Scienze della Vita per la gestione delle fasi di pianificazione, avvio e messa a regime delle attività dello stesso.
- **Duccio Cosimini** **Ruolo:** Esperto Unità Horizon 2020 **Competenze:** Marketing e sviluppo d'impresa. **Profilo:** Dott. In Design Industriale è un imprenditore e socio fondatore di 100100 IMCT che opera anche come manager, consulente e docente, supportando le imprese nel raggiungimento dei propri obiettivi di business. Specializzato in tecniche innovative di marketing integrato (marketing-comunicazione-tecnologia-on e off digital), business modeling e sviluppo d'impresa, aiuta le aziende ad allestire ed applicare processi parametrizzati, misurabili e ottimizzati, finalizzati a rendere più efficienti ed efficaci le strategie di marketing e la comprensione dei propri mercati di riferimento.
- **Maria Grazia Giardinelli** **Ruolo:** Esperto Unità Horizon 2020 **Competenze principali:** Efficientamento energetico e innovazione sostenibile. **Profilo:** Architetto, Master in Architettura Bioecologica e Tecnologie sostenibili per l'Ambiente e PhD in Tecnologie dell'Architettura, ha svolto, in ambito universitario, attività di ricerca e studio finalizzate all'analisi delle strategie, definizione, verifica e validazione dei criteri per l'integrazione dell'innovazione tecnologica ed architettonica, rivolte alle imprese della filiera toscana delle

costruzioni. Ha tenuto inoltre docenze in corsi di perfezionamento universitario ed attività di consulenza ed affiancamento del personale tecnico rivolte alle aziende del settore edile, per il trasferimento di innovazione nel settore dell'efficientamento energetico e delle tecnologie sostenibili.

- **Danilo Greco** **Ruolo:** Esperto Unità Horizon 2020 **Competenze principali:** Tecnologia e innovazione. **Profilo:** Dott. in Fisica, Master di II livello in Trasferimento Tecnologico imprenditorialità ed innovazione nei settori high-tech, ha lavorato 16 anni in Esaote, settore dell'imaging biomedicale, con ruoli di Ricercatore e Team & Project Manager (R&S), occupandosi anche di Key Opinion Leader Management, Strategic Marketing & Clinical Applications. Il Dott. Greco è anche autore di brevetti, articoli scientifici su riviste specializzate e poster presentati a numerosi congressi scientifici e convegni internazionali, nonché ad eventi legati all'innovazione e alla creazione di impresa nei settori high-tech.
- **Giada Mennuti** **Ruolo:** Esperto Unità Horizon 2020 **Competenze principali:** Progettazione Europea e network d'impresa. **Profilo:** PhD ed Ingegnere delle Telecomunicazioni, Consulente di Imprese ed Enti Pubblici per la Ricerca ed Innovazione, si occupa di progettazione europea dal 2003. Nella sua carriera professionale ha gestito diversi progetti, sia regionali che europei, con responsabilità connesse alla loro presentazione, coordinamento, realizzazione e rendicontazione. Dal 2010 collabora stabilmente con Confindustria Toscana nella promozione dell'innovazione e trasferimento tecnologico delle imprese e nel supporto alle imprese nella progettazione europea. L'Ing. Mennuti è anche Senior Expert dell'Enterprise Europe Network, KAM abilitato al supporto alle PMI vincitrici dello SME Instrument di Horizon2020, consulente IMP³rove certificato per valutare e migliorare la corretta gestione dell'Innovazione nelle imprese.
- **Luisa Ortu** **Ruolo:** Esperto Unità Horizon 2020 **Competenze principali:** Internazionalizzazione e network d'impresa. **Profilo:** Dott.ssa in Economia, Master alla Scuola Sant'Anna in Management dell'Innovazione, lavora da 16 anni in Confindustria Toscana supportando le imprese, in settori e di dimensioni diverse, come analista di fabbisogni, progettista, project manager e coordinatore di progetti complessi connessi alla formazione e all'innovazione. È stata valutatrice europea dei progetti Leonardo da Vinci e dal 2008, e attualmente è Senior manager della rete europea Enterprise Europe Network (EEN), occupandosi di scouting finanziario, supporto all'innovazione e al trasferimento tecnologico delle imprese toscane. La Dott.ssa Ortu partecipa, inoltre, all'organizzazione e alla gestione di seminari informativi su bandi e direttive europee, company mission, eventi B2B internazionali ed è anche auditor certificato per la gestione interna dei processi di innovazione delle aziende.
- **Barbara Politi** **Ruolo:** Esperto Unità Horizon 2020 **Competenze principali:** Proprietà Intellettuale, strategia e gestione. **Profilo:** Dott.ssa in Chimica Industriale e Master in Diritto Industriale, con competenze sull'innovazione, il trasferimento tecnologico e la contrattualistica internazionale, è stata responsabile del dipartimento di Gestione della Proprietà Intellettuale di Abiogen Pharma, dove ha lavorato per 15 anni e a cui continua a offrire le sue competenze come consulente esterno, e da 5 anni opera come consulente per la

Proprietà Intellettuale per aziende appartenenti a diversi settori tra cui la chimica, la moda, la siderurgia e la robotica.

5. Modalità di lavoro

Il lavoro viene svolto in tre fasi distinte e sequenziali:

- (1) *Fase esplorativa* - incontro esplorativo e individuazione call H2020.
- (2) *Fase formativa* - incontro formativo e contestualizzazione proposte a specifiche H2020.
- (3) *Fase consulenziale* - consulenza individuale e contestualizzazione specifica proposta progettuale a relativa call H2020 individuata.

– *Fase esplorativa* –

In questa fase, l'azienda selezionata viene incontrata da due esperti per raccogliere le informazioni necessarie a meglio inquadrare lo stato attuale dell'impresa, e per individuare, insieme alla stessa, eventuali opportunità di innovazione su cui concentrare gli sforzi di ricerca di strumenti H2020 e relative call d'interesse. L'opportunità, indagata lungo le tre direttrici dell'innovazione (prodotto, processo, modello di business), può essere evidenziata in sede d'incontro dall'azienda o dagli esperti, o essere totalmente individuata dagli tutti i membri della Unità H2020 nella fase di analisi di quanto emerso dall'incontro.

Durante la fase di analisi vengono individuate e discusse internamente alla Unità H2020, in apposite sessioni di brainstorming, sia le opportunità che le call più adatte ad un eventuale loro sottomissione, anche rimodulando il contenuto delle opportunità, ma sempre in accordo con interessi ed obiettivi dell'impresa incontrata.

A conclusione della prima fase viene inviato all'impresa un report con le call selezionate, se esistenti, per ciascuna opportunità individuata.

– *Fase formativa* –

In questa fase, le aziende che hanno evidenziato un interesse a procedere con la strutturazione di una richiesta di finanziamento per una o più delle opportunità, e relative call H2020, individuate nel report precedentemente ricevuto, sono coinvolte in uno degli incontri collettivi, tenuti con cadenza periodica, in cui saranno loro spiegate le modalità di strutturazione di una domanda di finanziamento H2020. Saranno spiegate le varie sezioni che costituiscono la domanda, gli elementi importanti affinché questa sia coerente con le attese del programma H2020 circa i progetti finanziati, la filosofia che guida il programma H2020 e gli obiettivi che essa prevede vengano conseguiti dalle aziende partecipanti.

In questa fase saranno anche forniti strumenti utili a ciascuna delle imprese partecipanti per meglio contestualizzare le proprie proposte progettuali nelle call H2020 per esse selezionate. Tali strumenti

saranno, una volta debitamente compilati, restituiti alla Unità H2020 al fine di attuare la terza ed ultima fase di supporto alle imprese, quella consulenziale.

Nel corso degli incontri formativi sono anche previste sessioni di domande da parte delle aziende su aspetti specifici della strutturazione di una proposta, ma non su ciascuna delle singole specifiche proposte, con la finalità di chiarire meglio quanto presentato, anche in relazione ai domini di competenza dei singoli membri della Unità H2020.

– Fase consulenziale –

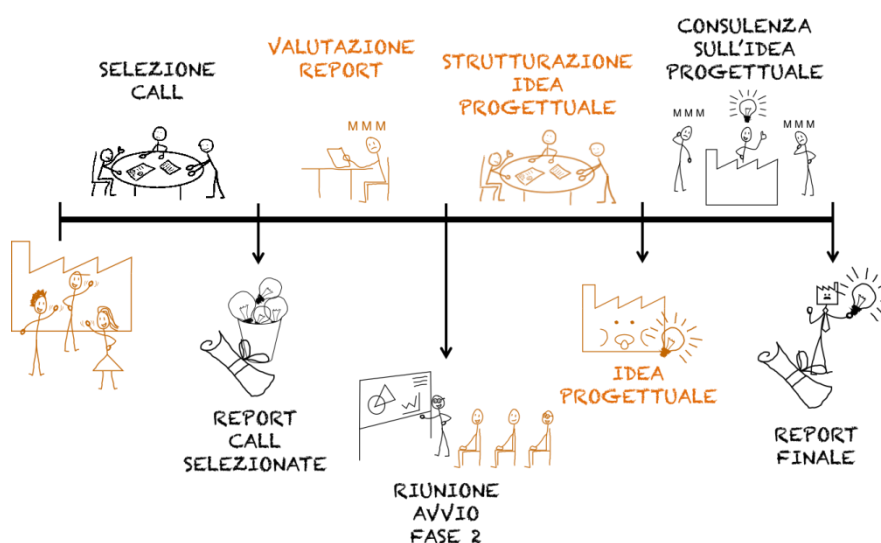
In questa fase, partendo dai documenti di dettaglio restituiti da un'impresa, inerenti la propria proposta progettuale da presentare nella call selezionata, viene effettuata una consulenza da parte dei membri della Unità H2020 volta a meglio caratterizzare la proposta stessa, affinché questa sia strutturata nel modo più coerente possibile con la call, il relativo Work Programme e l'atteso della Comunità Europea.

A conclusione di questa fase viene rilasciato un report di dettaglio all'impresa con le indicazioni consulenziali emerse e con eventuali spunti e/o suggerimenti derivanti dalle competenze specifiche di ciascuno dei membri della Unità H2020.

L'azienda potrà avvalersi, se necessario, di un ulteriore incontro individuale con la Unità H2020 al fine di chiarire eventuali dubbi e/o aspetti emersi dal report a lei consegnato.

– Il flusso di erogazione del servizio di supporto –

Lo schema che segue sintetizza la sequenza delle attività svolte (in nero la Unità H2020, in arancione le imprese).



6. Tempistiche e numeri

- La fase (1) prevede a regime la “lavorazione” di un massimo di 6 aziende settimanali.
- La fase (2) prevede l’attuazione di un incontro formativo con cadenza bisettimanale, da trasformare in settimanale se necessario, coincidente anche con il punto d’inizio alla successiva fase (3).
- La fase (3) dipende dal numero di aziende che vi si sottopone e dalla complessità delle proposte progettuali da esse presentate.

A regime, e per trimestre, si prevede di incontrare nella fase (1) circa 100 aziende, mentre il numero di aziende che accederanno alle fasi successive dipenderà da diversi fattori, non tutti sotto il controllo della Unità H2020, quali, ad esempio:

- l’esistenza di opportunità di innovazione;
- l’esistenza di call H2020 adeguate alle opportunità individuate;
- la volontà dell’azienda di procedere nel cammino intrapreso.

7. Stato di avanzamento

Nel primo trimestre del progetto (ottobre 2014 – dicembre 2015), molta dell’attività è stata destinata:

- alla definizione del flusso di lavoro da attuare;
- all’individuazione e alla preparazione di un insieme base di documenti da utilizzare tanto internamente al gruppo quanto con le aziende oggetto del servizio;
- all’allestimento degli strumenti informatici di supporto all’erogazione del servizio (CRM);
- alla messa a punto delle competenze dei membri della Unità H2020 sia in relazione alle diverse call H2020 ancora aperte e di prossima apertura, sia nell’uso degli strumenti, documenti e procedure selezionati.

Dal mese di dicembre si sono anche avviate le attività sul campo con la finalità di validare e rifinire quanto allestito, nell’ottica di rendere l’erogazione del servizio sempre più efficiente ed efficace nel rispondere alle reali necessità delle aziende, nonché di erogare loro un servizio ad alto valore aggiunto.

A partire dal mese di gennaio 2015, l’attività è stata svolta in accordo con quanto definito e sperimentato nei mesi precedenti, lasciando tuttavia spazio a modifiche e prove atte a migliorare il flusso di lavoro, gli strumenti utilizzati, i documenti prodotti e, soprattutto, la qualità del supporto offerto. Tali modifiche e prove sono scaturite come risposta alle problematiche operative riscontrate nel corso delle attività svolte, o per sopperire a lacune e/o difficoltà evidenziate dalle imprese a cui il servizio di supporto dell’Unità Horizon 2020 è rivolto.

Alla data del 31/10/2015, sono state contattate 301 imprese che, in relazione alla struttura del percorso di supporto di cui sono oggetto – come precedentemente descritta –, sono così distribuite:

- 21 in fase (1).
- 59 fase (2) e fase (3).
- 7 hanno concluso il percorso di supporto.
- 53 imprese o non hanno evidenziato opportunità di innovazione sufficientemente mature da essere oggetto di una domanda di finanziamento H2020, o hanno deciso di non proseguire nell'intento di presentare una domanda di finanziamento H2020 per mancanza di tempo.
- 63 impresa ha declinato l'offerta di supporto in quanto non interessate o già dotate di servizi di consulenza esterni per l'individuazione di opportunità di finanziamenti Horizon 2020.
- 98 imprese sono state contattate e stanno valutando un loro eventuale interesse nell'approfondire in cosa consiste Horizon 2020 e l'offerta di supporto dell'Unità Horizon 2020 della regione, ho devono indicare chi al loro interno sia l'interlocutore con cui relazionarsi.

Tutte le attività svolte sulle imprese, nonché tutta la documentazione ad essa inerente, è presente all'interno del sistema informatico (CRM) appositamente allestito dall'Unità H2020, e da esso rapidamente reperibile.

8. Descrizione di sintesi delle attività svolte (1 aprile - 31 ottobre 2015)

La principale attività svolta dall'Unità Horizon 2020 è consistita nell'attuazione del flusso di lavoro secondo le 3 fasi precedentemente indicate. Questa attività ha portato alla conclusione del ciclo di lavoro avviato su molte delle imprese che alla data del 31 marzo 2015 erano in lavorazione, nonché all'ingresso nel percorso di supporto di diverse nuove imprese, attualmente distribuite sulle 3 fasi o il cui percorso si è concluso. Al fine di poter effettuare un confronto con quanto indicato nella precedente sezione, si riportano di seguito i dati inerenti il numero di imprese e lo stato delle stesse al 31 marzo 2015.

Le imprese contattate sono state 71, distribuite come segue:

- 15 in fase (1).
- 23 fase (2) e fase (3).
- 5 hanno concluso il percorso di supporto.
- 6 imprese non hanno evidenziato opportunità di innovazione sufficientemente mature da essere oggetto di una domanda di finanziamento H2020.
- 22 impresa ha declinato l'offerta di supporto in quanto non interessate o già dotate di servizi di consulenza esterni per l'individuazione di opportunità di finanziamenti Horizon 2020.

A questa attività principale si sono affiancate altre azioni ed attività volte a migliorare la qualità del lavoro effettuato o la sua efficacia nei confronti delle imprese, come di seguito indicato:

- 1) generazione, revisione e integrazione di una guida di supporto alle imprese per la strutturazione di proposte progettuali H2020 intitolata “Ideare progetti per Horizon 2020” ed ora giunta alla sua terza versione, la 1.2.
- 2) Generazione di materiale di supporto per gli incontri formativi: fase (2) del percorso di supporto alle imprese.
- 3) Selezione e proposta di nuovi strumenti di supporto e di stimolo al *brainstorming* progettuale mirati a colmare le lacune evidenziate nelle imprese in relazione all’analisi di aspetti critici per l’efficacia di una domanda di finanziamento, ed il cui utilizzo da parte imprese è richiesto nella fase (3).
- 4) Sperimentazione di un percorso di accompagnamento delle imprese, definito “*il compagno di jogging*”, nell’adozione ed uso degli strumenti proposti avente la duplice finalità di capire la capacità di un loro utilizzo da parte un’impresa media, e di ottenere maggiori spunti per comprendere come supportare meglio le imprese stimolandole alla prosecuzione del cammino di supporto con il giusto impegno di lavoro e tempo necessario alla generazione di proposte progettuali equilibrate e di valore. Il compagno di jogging, nello specifico, è consistito in incontri individuali con le imprese in cui si è fatta una prima sessione di brainstorming e compilazione degli strumenti proposti e che ha visto l’Unità Horizon 2020 nel ruolo di facilitatore ed animatore della discussione, nonché di formatore per rispondere ad eventuali dubbi e/o incertezze sull’uso degli strumenti proposti.
- 5) Creazione di nuovi documenti interni finalizzati a migliorare il flusso di lavoro dell’Unità Horizon 2020.
- 6) Realizzazione di miglioramenti incrementali al CRM.

9. Considerazioni

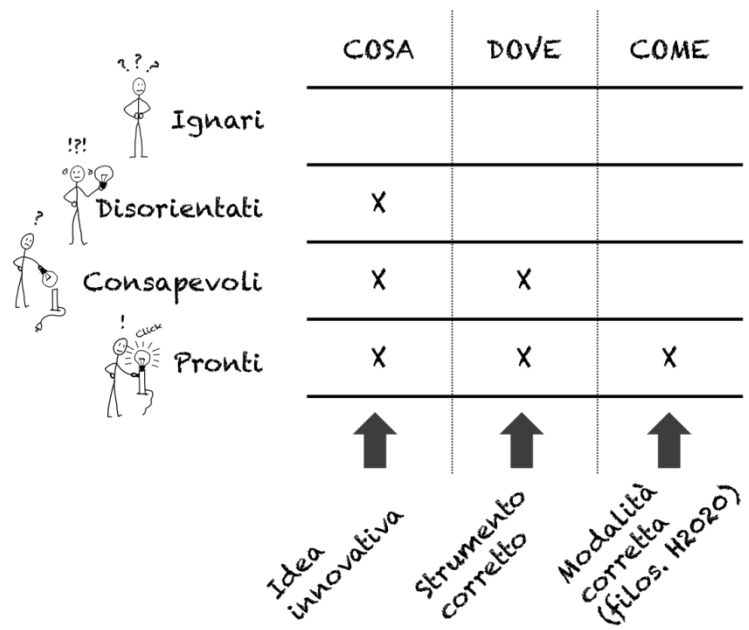
Le aziende sinora selezionate per essere oggetto del servizio di supporto erogato dall’Unità Horizon 2020, sono state scelte secondo due modalità principali:

1. individuazione dell’impresa all’interno del database di aziende dinamiche;
2. individuazione dell’impresa su segnalazione esterna, o da parte di uno dei membri dell’Unità Horizon 2020.

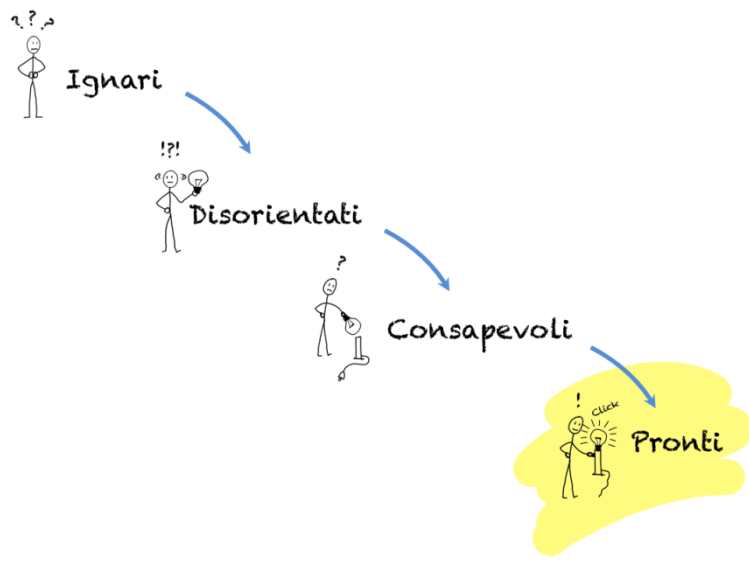
Il criterio di selezione utilizzato per le aziende dinamiche è basato sulla presenza di un fatturato che sia compreso tra 2 M€ e 20 M€, mentre si è volutamente deciso di non porre vincoli settoriali, al fine di capire come imprese in comparti diversi interagiscano con le opportunità offerte dai programmi europei e, soprattutto, come inquadrino se stesse in relazione al concetto d’innovazione.

In relazione alla “missione culturale” gli incontri fatti hanno mostrato che anche per le imprese sane, stabili o in crescita, operanti sul territorio della Regione Toscana è sostanzialmente possibile effettuare una loro classificazione in quattro categorie basate sul livello di consapevolezza delle proprie capacità di generare innovazione e sugli strumenti (nello specifico quelli offerti dal programma Horizon 2020) a sostegno di tale attività dedicati.

La classificazione è schematicamente riassunta dalla figura auto-esplicativa che segue:



L'attività svolta dalla Unità H2020 secondo le modalità precedentemente illustrate, sta ottenendo il risultato di muovere le imprese coinvolte da una categoria alla successiva lungo il percorso che le vuole portare ad essere in grado di presentare una domanda di finanziamento per una proposta d'innovazione che sia tanto coerente con le strategie di crescita dell'impresa, quanto aderente alla filosofia e alle richieste della Comunità Europea per le proposte fatte sugli strumenti da essa offerti nel programma Horizon 2020.



Si segnala inoltre come le imprese contattate e coinvolte nell'iniziativa hanno risposto con grande entusiasmo e soddisfazione, apprezzando in particolar modo la personalizzazione, nei confronti di ciascuna di esse, dell'azione di supporto. L'avvio della relazione nato su richiesta dell'Unità Horizon 2020 e l'interazione diretta con i membri della stessa sono stati valutati molto positivamente, venendo intesi come un nuovo approccio attuato della Regione Toscana verso uno sforzo di comprensione sul campo delle problematiche delle imprese, con l'intento di generare un metodo strutturato per attuare azioni di sostegno e offrire opportunità di sviluppo basate sulle loro necessità concrete.

10. Conclusioni

La tipologia prevalente tra le aziende sinora incontrate è quella dell'azienda a gestione familiare operante in uno dei settori più tradizionali. Questa, pur presentando fatturati di tutto rispetto, ha mediamente poca propensione all'innovazione, soprattutto intesa come un processo strutturato da attuare in azienda. La conseguenza di ciò è che solo alcune delle aziende incontrate avevano una chiara idea di cosa volessero o potessero sottoporre all'attenzione dell'Unità Horizon 2020 per una potenziale domanda di finanziamento europeo. Altre non conoscevano e/o non avevano mai seriamente valutato la possibilità di partecipare a programmi di finanziamento europei perché più interessate a obiettivi all'apparenza non correlati a tali tipologie di bandi, quali, ad esempio, incrementare la quota di export, acquistare macchinari per migliorare la capacità produttiva, ridurre i costi di produzione per aumentare la competitività dell'azienda. Gli incontri di orientamento hanno avuto il compito, non solo di individuare potenziali opportunità per le imprese, ma anche di rendere gli imprenditori coscienti tanto degli strumenti disponibili all'interno del programma Horizon 2020, quanto di come questi possano sostenere l'impresa nel conseguimento dei propri obiettivi di crescita e consolidamento, finanziando soprattutto programmi destinati a una rapida realizzazione di innovazione che non è solo di prodotto, ma può anche essere di processo e/o di modello di business. In quest'ottica, guidando le imprese verso una nuova chiave di lettura che vede una contestualizzazione dei propri obiettivi in un più ampio concetto d'innovazione, è stato possibile, per alcune di esse individuare delle valide e concrete opportunità su cui ragionare ed attivare il servizio di supporto fornito dall'Unità Horizon 2020.

Risulta inoltre interessante notare come le call individuate siano prevalentemente orientate all'innovazione piuttosto che alla ricerca, e come tra queste siano dominanti quelle abilitanti ad una partecipazione che non vede l'obbligo di creare partenariati. Mentre il primo aspetto è ben comprensibile e coerente con la dimensione delle imprese, che non hanno risorse da allocare alla realizzazione di progetti complessi o futuristici (quali quelli richiesti per lo strumento *Research & Innovation Action*), seppur finanziabili al 100%, e sono più abituate a pensare in termini di risultati concretamente spendibili per consolidarsi rapidamente sui mercati, il secondo punto è più una caratteristica culturale, che vede, per molte delle imprese, una maggior preoccupazione nella costituzione di un partenariato. Oltre alle inevitabili complessità burocratiche e organizzative che quest'ultimo comporta, spesso intese come ostative per aziende non abituate all'uso tali strumenti di finanziamento, è infatti la gestione della proprietà, intellettuale e non, di quanto prodotto in seno al progetto che preoccupa l'imprenditore, il quale non vuole condividere valore. Questo è un aspetto su cui occorre riflettere e lavorare per provare, laddove sensato, a generare uno stato di fiducia

verso le maggiori possibilità che progetti con partenariati, per di più internazionali, possono portare in ottica di mercato, di apporto d'innovazione e di relazione.

In quest'ottica, l'Unità Horizon 2020 potrebbe avere il delicato compito di provare ad innescare un processo, prevalentemente culturale, di spostamento dell'imprenditore da una posizione passiva rispetto all'ambiente competitivo, verso una visione in cui esistono nuove dimensioni lungo le quali rendere competitiva la propria impresa, con l'obiettivo di farla evolvere, in accordo con le sfide di mercato future che l'attendono, secondo un approccio ricostruzionista di matrice shumpeteriana, in cui l'azienda può attivamente direzionare il proprio cammino evolutivo piuttosto che passivamente adattarlo come razione a quanto imposto dal mercato.