



IRPET

Istituto Regionale
Programmazione
Economica
della Toscana



UNITA
H2020

TOSCANA HORIZON 2020

Documento riservato e confidenziale

Le informazioni contenute nel presente documento e negli allegati sono riservate al destinatario indicato. A chi legge il presente avviso, se non è l'effettivo destinatario, o un dipendente, o la persona responsabile della consegna della comunicazione, si notifica che è proibito qualsiasi uso, copia, distribuzione o divulgazione di quanto in esso contenuto ai sensi dell'art. 616 del codice penale e di quanto stabilisce D.lg. 196/03 sulla tutela dei dati personali.

Toscana Horizon 2020

Abstract

Il presente progetto, iniziato nel maggio 2016, è la continuazione e l'estensione di un precedente progetto pilota della Regione Toscana, durato da ottobre 2014 ad aprile 2016, creato con il duplice obiettivo di informare le imprese regionali circa l'esistenza del Programma Horizon 2020 (H2020) dell'Unione Europea, e di offrire un percorso di supporto a quelle di loro interessate a parteciparvi. Gli obiettivi del presente progetto espandono quelli precedentemente impostati, aggiungendo un ulteriore livello di analisi destinato ad identificare e caratterizzare degli indicatori in grado di caratterizzare un'impresa innovativa.

Un'unità di esperti (UH2020) è stata costruita per realizzare le attività necessarie al conseguimento degli obiettivi; le attività sono state strutturate secondo il seguente flusso:

- Incontri individuali con le imprese per presentare loro H2020, per avere una migliore comprensione di cosa fanno e come operano e per individuare insieme ad esse eventuali opportunità di innovazione compatibili con H2020.
- Selezione di call H2020 adeguate alle opportunità di innovazione individuate.
- Formazione delle imprese interessate a presentare una domanda di finanziamento H2020 sulle corrette modalità di strutturazione della stessa.
- Analisi delle potenziali proposte progettuali oggetto di domanda di finanziamento al fine di identificarne debolezze o mancanze.

Inoltre, le informazioni raccolte durante i primi incontri con le imprese sono state analizzate per circoscrivere gli indicatori che potrebbero essere utilizzati per caratterizzare un'impresa innovativa.

Alla sua conclusione, il progetto ha visto la partecipazione di 129 imprese, e in totale, se si considerano entrambi i progetti, UH2020 ha seguito 347 imprese. Molte di queste, pur non avendo un'innovazione adeguata per essere l'oggetto di una richiesta di finanziamento, o non essendo ancora pronte per strutturarsi sopra una proposta progettuale, hanno comunque partecipato al percorso di supporto, che le ha resi consapevoli dell'esistenza di H2020, di come strutturare un business basato su di un'innovazione e, in alcune circostanze, di cosa significhi il concetto stesso di innovazione; 29 imprese hanno invece finito per presentare una richiesta di finanziamento; e di queste: 8 sono state finanziate, e altre 4 hanno ricevuto il Seal of Excellence. 10 di queste 12 imprese sono state identificate come innovative dal sistema di caratterizzazione allestito.

Toscana Horizon 2020

Abstract

The present project, started in May 2016, is the continuation and extension of a previous pilot project started in October 2014 by the Region of Tuscany, and ended in April 2016, with the goal to inform the regional enterprises about the existence of the UE's Horizon 2020 Programme (H2020), and to support those of them interested in participating to it.

The project objectives enlarged those previously set, by adding an additional level of analysis aiming to identify and to characterize markers able to individuate an innovative company.

A team of expert (UH2020) was built to accomplish the activities needed to achieve the goals, and a set of activities was organized as it follows:

- Meetings with companies were arranged to present them H2020, to have a better understand of them and to investigate together the existence of innovation opportunities suitable for H2020.
- Identified innovation opportunities were matched with H2020 call.
- Interested companies were trained for structuring a proposal for H2020.
- Potential proposals were analyzed to identify weaknesses or important business, and/or innovation, missing information.

Moreover, the information gathered during the first meetings with the enterprises were analyzed to circumstantiate those indicators which could be representative of an innovative company.

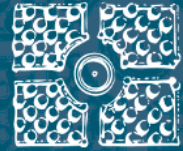
When ended, the project actively involved 129 companies, and totally, when considering both the projects, UH2020 dealt with 347 companies. Many of them had no innovation to be submitted to a funding request, or they were not ready for writing a proposal, anyway they participated to a path of "cultural" support which made them aware of H2020, of how to structure a business based on innovation and, in some circumstances, of what innovation itself means; 29 companies submitted a funding request; 8 of them were funded while other 4 received the Seal of Excellence. 10 out of the 12 companies were classified by the selected markers as innovative companies.



1	INTRODUZIONE	1
2	OBIETTIVI	1
3	TEAM	1
4	ATTIVITÀ VERSO LE IMPRESE	4
	4.1FASE ESPLORATIVA	4
	4.2FASE FORMATIVA	5
	4.3FASE CONSULENZIALE	5
5	ATTIVITÀ ORGANIZZATIVE	5
6	VERIFICHE DELL'EFFICACIA DEL SERVIZIO	6
7	RISULTATI CONSEGUITI	7
8	DOCUMENTAZIONE E MATERIALI	8
9	ATTIVITÀ ADDIZIONALI	8
	9.1OPEN INNOVATION CLUB DELLA REGIONE TOSCANA	8
	9.2PIATTAFORMA D'INVESTIMENTO SU FONDI FEIS (PIANO JUNCKER).....	9
10	CONSIDERAZIONI	13
11	CONCLUSIONI	14

Documento riservato e confidenziale

Le informazioni contenute nel presente documento e negli allegati sono riservate al destinatario indicato. A chi legge il presente avviso, se non è l'effettivo destinatario, o un dipendente, o la persona responsabile della consegna della comunicazione, si notifica che è proibito qualsiasi uso, copia, distribuzione o divulgazione di quanto in esso contenuto ai sensi dell'art. 616 del codice penale e di quanto stabilisce D.lg. 196/03 sulla tutela dei dati personali.



1 Introduzione

La Regione Toscana alla fine del 2014, attraverso il progetto sperimentale Toscana Horizon 2020, ha istituito un'unità di supporto alle imprese, che in questo documento sarà indicata come UH2020. Nelle sezioni di questo documento saranno riportati e sinteticamente descritti le finalità, l'attività e strutturazione, i risultati conseguiti, le considerazioni emerse e le proposte di miglioramento risultanti dall'avvio e prima sperimentazione del progetto.

2 Obiettivi

UH2020 è stata costituita con la finalità di sviluppare e validare un processo atto a stimolare le imprese toscane alla partecipazione alle opportunità offerte dal programma Horizon 2020 (H2020) di finanziamenti a gestione diretta dell'Unione Europea

Gli obiettivi verso i quali è stata orientata l'attività dell'unità sono stati i seguenti:

- A. Favorire la partecipazione delle imprese al programma di finanziamento a gestione diretta dell'Unione Europea Horizon 2020.
- B. Favorire la valorizzazione della capacità delle imprese orientate alla generazione e alla introduzione dell'innovazione all'interno delle imprese stesse/o sui mercati; questo sia come potenzialità individuale che derivante da collaborazione con altre imprese, indipendentemente dalla loro dimensione.
- C. Indurre le imprese ad uno spostamento verso la cultura dell'innovazione come strumento di crescita e di mantenimento della competitività, attraverso una strategia di informazione e formazione.

3 Team

Il team è stato allestito tenendo presente il destinatario delle attività di supporto, le imprese, e la natura dei progetti finanziabili attraverso H2020, piani industriali incentrati sull'innovazione.

Di seguito i componenti del team.

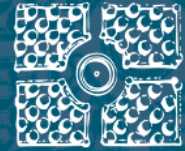
- **Massimiliano Salerno** *Ruolo:* Coordinatore Unità Horizon 2020

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.

Documento riservato e confidenziale

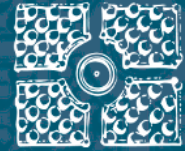
Le informazioni contenute nel presente documento e negli allegati sono riservate al destinatario indicato. A chi legge il presente avviso, se non è l'effettivo destinatario, o un dipendente, o la persona responsabile della consegna della comunicazione, si notifica che è proibito qualsiasi uso, copia, distribuzione o divulgazione di quanto in esso contenuto ai sensi dell'art. 616 del codice penale e di quanto stabilisce D.lg. 196/03 sulla tutela dei dati personali.



- **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: Efficiamento 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'efficiamento 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.

Documento riservato e confidenziale

Le informazioni contenute nel presente documento e negli allegati sono riservate al destinatario indicato. A chi legge il presente avviso, se non è l'effettivo destinatario, o un dipendente, o la persona responsabile della consegna della comunicazione, si notifica che è proibito qualsiasi uso, copia, distribuzione o divulgazione di quanto in esso contenuto ai sensi dell'art. 616 del codice penale e di quanto stabilisce D.lg. 196/03 sulla tutela dei dati personali.



• **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.

Michele Brocchi **Ruolo:** Back office e supporto Unità Horizon 2020
Competenze principali: esperto in marketing, comunicazione e sistema imprenditoriale regionale toscano. **Profilo:** Laurea Magistrale in Storia, Master in Marketing e Comunicazione al Sole 24 Ore, Imprenditore Agricolo Professionale (Titolare dell'Azienda Agricola Biologica Montemaggiore S.r.l.), Specializzato in Coaching, Selfcoaching & Leadership e PNL (Programmazione Neurolinguistica) presso PLS NLP Academy Firenze, con esperienze presso l'Agenzia per l'Informazione del Consiglio Regionale della Toscana (Ufficio Stampa) e Irpet (Ufficio Stampa e assistenza alla ricerca per l'Osservatorio media e grande impresa toscana). Per l'Unità Horizon 2020 si occupa della manutenzione, aggiornamento e gestione dell'archivio delle imprese individuate come dinamiche e dell'arricchimento delle basi informative disponibili con informazioni non reperibili da fonti amministrative, al fine di permettere una migliore selezione delle imprese da contattare. Svolge attività di ricerca dei riferimenti per la creazione di un contatto diretto tra le imprese e l'Unità H2020.

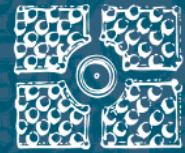
4 Attività verso le imprese

L'attività svolta da UH2020 è stata sviluppata secondo un flusso articolato in tre fasi distinte e sequenziali.

- 1) **Fase esplorativa** – incontro individuale e orientamento.
- 2) **Fase formativa** – formazione mirata.

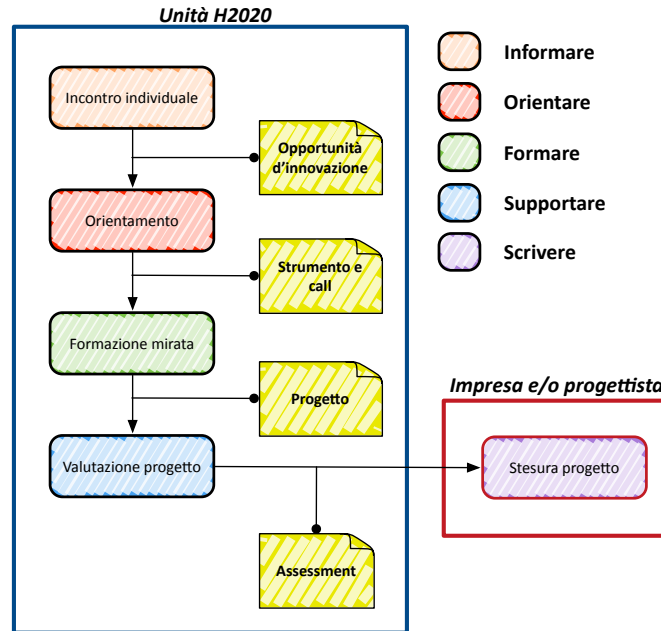
Documento riservato e confidenziale

Le informazioni contenute nel presente documento e negli allegati sono riservate al destinatario indicato. A chi legge il presente avviso, se non è l'effettivo destinatario, o un dipendente, o la persona responsabile della consegna della comunicazione, si notifica che è proibito qualsiasi uso, copia, distribuzione o divulgazione di quanto in esso contenuto ai sensi dell'art. 616 del codice penale e di quanto stabilisce D.lg. 196/03 sulla tutela dei dati personali.



3) Fase consulenziale – valutazione progetto.

Nella figura seguente è rappresentato il flusso di lavoro, che evidenzia le funzioni svolte e i risultati intermedi conseguiti in ciascuna fase.



4.1 Fase esplorativa

L'impresa selezionata è incontrata da due esperti per raccogliere le informazioni necessarie a inquadrare lo stato attuale dell'impresa, e per individuare, insieme all'impresa stessa, eventuali opportunità di innovazione su cui concentrare gli sforzi di ricerca di strumenti previsti nel programma Horizon 2020 e delle relative call d'interesse. L'opportunità, indagata lungo le tre direttrici dell'innovazione (prodotto, processo, modello di business), può essere evidenziata già in sede d'incontro, dall'impresa o dagli esperti, o essere totalmente individuata da tutti i membri di UH2020 nel successivo momento di analisi delle informazioni raccolte nell'incontro.

Durante la fase di analisi vengono individuate e discusse internamente a UH2020, in apposite sessioni di brainstorming, sia le opportunità che le call più adatte ad una eventuale loro sottomissione, anche rimodulando il contenuto delle opportunità, ma sempre in accordo con gli interessi e gli obiettivi dell'impresa incontrata.

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

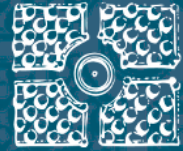
4.2 Fase formativa

L'impresa che, letto il report, ha evidenziato un interesse a procedere con la strutturazione di una richiesta di finanziamento, viene coinvolta in uno degli incontri formativi collettivi, tenuti con cadenza bisettimanale.

In tali incontri sono spiegate:

Documento riservato e confidenziale

Le informazioni contenute nel presente documento e negli allegati sono riservate al destinatario indicato. A chi legge il presente avviso, se non è l'effettivo destinatario, o un dipendente, o la persona responsabile della consegna della comunicazione, si notifica che è proibito qualsiasi uso, copia, distribuzione o divulgazione di quanto in esso contenuto ai sensi dell'art. 616 del codice penale e di quanto stabilisce D.lg. 196/03 sulla tutela dei dati personali.



- le modalità di strutturazione di una domanda di finanziamento a valere sul programma Horizon 2020 e le singole sezioni che costituiscono la domanda;
- gli elementi rilevanti per la coerenza con le attese del programma Horizon 2020 circa i progetti finanziati;
- la filosofia alla base del programma Horizon 2020 e gli obiettivi che essa prevede vengano conseguiti dalle imprese partecipanti;
- gli strumenti di supporto utili ad una opportuna contestualizzazione delle proposte progettuali nelle call del programma Horizon 2020.

Gli incontri formativi sono organizzati in forma collettiva sia per focalizzare l'attenzione su aspetti specifici della strutturazione di una generica proposta, non quindi su ciascuna delle singole specifiche proposte, sia per favorire un'occasione di incontro tra i partecipanti al fine di stimolare la conoscenza reciproca.

A conclusione di questa seconda fase sono consegnati a ciascuna impresa partecipante gli strumenti di supporto proposti, corredati da una guida all'uso riassuntiva.

4.3 Fase consulenziale

Partendo dai documenti di dettaglio restituiti da un'impresa a UH2020, ossia gli strumenti di supporto e la form progettuale per il programma Horizon 2020 debitamente compilati, è effettuata una consulenza da parte dei membri di UH2020 volta ad individuare i punti di forza e debolezza della proposta, nonché gli elementi che richiedono una ristrutturazione o degli approfondimenti.

A conclusione di questa terza fase, nel corso di un incontro individuale in cui si spiegano i risultati dell'analisi effettuata, sono consegnati all'impresa: la form progettuale da lei presentata completa dei commenti puntuali degli esperti; una simulazione di valutazione fatta dagli esperti secondo i criteri adottati dai valutatori delle proposte presentate al programma Horizon 2020; un file audio con la registrazione dell'incontro.

5 Attività organizzative

Nel primo trimestre del progetto (ottobre 2014 – dicembre 2014), l'attività interna 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 di UH2020 sia in relazione alle diverse call H2020 ancora aperte e di prossima apertura, sia nell'uso degli strumenti, documenti e procedure selezionati.

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 volte 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 di UH2020 è rivolto.

Documento riservato e confidenziale

Le informazioni contenute nel presente documento e negli allegati sono riservate al destinatario indicato. A chi legge il presente avviso, se non è l'effettivo destinatario, o un dipendente, o la persona responsabile della consegna della comunicazione, si notifica che è proibito qualsiasi uso, copia, distribuzione o divulgazione di quanto in esso contenuto ai sensi dell'art. 616 del codice penale e di quanto stabilisce D.lg. 196/03 sulla tutela dei dati personali.



Le modifiche introdotte hanno riguardato:

- la revisione e l'affinamento delle modalità realizzative del flusso di lavoro da attuare;
- l'allestimento ed il miglioramento di documenti di supporto alle varie fasi di erogazione del servizio, tanto di utilizzo tanto interno, quanto destinati alle imprese;
- l'allestimento ed il miglioramento degli strumenti informatici di supporto all'erogazione del servizio (CRM);
- la messa a punto e il riposizionamento delle competenze dei membri di UH2020 sia in relazione alle diverse call H2020 ancora aperte e di prossima apertura, sia nell'uso degli strumenti, documenti e procedure selezionati per l'erogazione del servizio.

6 Verifiche dell'efficacia del servizio

Nel corso dell'intero periodo di attività, sono state fatte due verifiche dell'efficacia del percorso di supporto alle imprese: la prima volta a validare la comprensibilità e la facilità d'uso gli strumenti proposti alle imprese per aiutare le imprese nella strutturazione di domande di finanziamento H2020; la seconda finalizzata alla raccolta di pareri sulla qualità del servizio offerto al fine di migliorarlo e/o di colmare eventuali debolezze.

1. **Compagno di jogging** - Sperimentazione della capacità di adozione ed uso degli strumenti proposti da parte un'impresa media, realizzata attraverso una giornata di lavoro insieme all'impresa in cui UH2020 ha svolto il ruolo di facilitatore ed animatore di sessioni di brainstorming e compilazione di ciascuno dei 4 strumenti di supporto proposti da parte dell'impresa coinvolta. La sperimentazione avvenuta nel mese di luglio 2015 ha interessato 2 imprese selezionate tra quelle aventi già partecipato alla fase formativa.
2. **Raccolta del gradimento del servizio proposto** – Nel mese di febbraio 2016 è stato sottoposto a tutte e 220 le imprese che sono entrate nel percorso di supporto, un questionario di 8 domande circa il gradimento del servizio offerto. Il questionario compilato è stato restituito da 74 imprese (34% dei partecipanti) generando i seguenti valori medi.

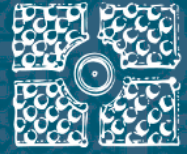
Domanda	Punteggio
Quanto è rimasto soddisfatto del servizio che le è stato fornito dall'Unità Horizon 2020 di IRPET?	4,1
Quanto ha trovato utili i temi affrontati dall'Unità Horizon 2020 di IRPET?	4,1
Con che livello di chiarezza ritiene siano stati affrontati i temi trattati dall'Unità Horizon 2020 di IRPET?	4,2
Quanto ha trovato utili i materiali di supporto proposti dall'Unità Horizon 2020 di IRPET?	3,7
Quanto ritiene che le potrà essere utile anche in futuro quanto appreso attraverso il servizio che le è stato fornito dall'Unità Horizon 2020 di IRPET?	4,6
Quanto è rimasto soddisfatto delle modalità d'intertazione con l'Unità Horizon 2020 di IRPET?	4,0
Quanto è rimasto soddisfatto delle modalità con cui è stato realizzato il servizio di supporto fornito dall'Unità Horizon 2020 di IRPET?	3,9

La scala di valori utilizzata è 0 = Scarso; 1 = Insufficiente; 2 = Sufficiente; 3 = Discreto; 4 = Buono; 5 = Ottimo. Il **punteggio medio complessivo** è stato di **4,1**.

Nel questionario erano presenti anche delle domande aperte, funzionali a capire cosa potrebbe essere migliorato. Gli spunti più ricorrenti sono stati i due di seguito riportati:

Documento riservato e confidenziale

Le informazioni contenute nel presente documento e negli allegati sono riservate al destinatario indicato. A chi legge il presente avviso, se non è l'effettivo destinatario, o un dipendente, o la persona responsabile della consegna della comunicazione, si notifica che è proibito qualsiasi uso, copia, distribuzione o divulgazione di quanto in esso contenuto ai sensi dell'art. 616 del codice penale e di quanto stabilisce D.lg. 196/03 sulla tutela dei dati personali.



- **Estendere il supporto anche alla stesura del progetto o indicare dei progettisti che possano farlo**
- Seguire maggiormente le imprese anche durante l'uso degli strumenti proposti.

7 Risultati conseguiti

Alla data del 31/12/2016, sono state contattate 1325 imprese; con 447 di queste si è avviata una relazione; 347 si sono avvalse del percorso di supporto. Le 447 imprese sono così distribuite:

- 80 imprese hanno 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.
- 20 stanno valutando un loro eventuale interesse nell'approfondire in cosa consiste Horizon 2020 e l'offerta di supporto di UH2020, o più semplicemente devono indicare chi al loro interno sia l'interlocutore con cui relazionarsi.
- 347 sono entrate nel flusso di lavoro e sono, o sono state, oggetto delle diverse fasi di cui il servizio è costituito; di queste:
 - 157 sono in una tra la fase (1), fase (2) e fase (3).
 - 146 hanno interrotto il percorso in una delle tre fasi, solitamente a causa dell'assenza di un'innovazione adeguata alle call H2020, o di un livello troppo embrionale della stessa.
 - 44 hanno completato l'intero percorso arrivando ad una stesura di domanda di finanziamento, seppur non sempre sufficientemente matura e robusta per essere sottoposta alla commissione valutatrice.

Allo stato delle nostre conoscenze attuali, delle imprese che hanno partecipato al percorso di supporto 29 hanno presentato domanda di finanziamento H2020; 7 hanno ottenuto il finanziamento (24%) e 3 hanno avuto il Seal of Excellence (10%) risultando finanziabili, ma non finanziate.

8 Documentazione e materiali

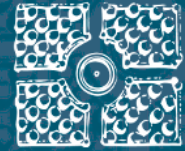
Tutte le attività svolte sulle imprese sono documentate all'interno del sistema informatico (CRM) appositamente allestito da UH2020, reperibile all'indirizzo <https://159.213.244.203/suitecrm/>, e tutti i materiali e documenti inerenti le imprese sono presenti sul sito <https://irpet.sharepoint.com/>. In entrambi i casi l'accesso può essere ottenuto previa richiesta a IRPET, essendo tutta la documentazione soggetta ad accordi di riservatezza firmati con le imprese.

9 Attività aggiuntive

Alle attività descritte nelle sezioni precedenti sono state affiancate due attività pensate per compensare alcuni limiti emersi nel corso dell'interazione con le imprese: la difficoltà delle MPMI nell'individuare con chiarezza bisogni e dimensioni dei mercati, nonché la necessità di trovare risorse finanziarie in complemento a quelle che potrebbero essere ottenute attraverso finanziamenti H2020 per garantire la piena fattibilità delle loro proposte d'innovazione.

Documento riservato e confidenziale

Le informazioni contenute nel presente documento e negli allegati sono riservate al destinatario indicato. A chi legge il presente avviso, se non è l'effettivo destinatario, o un dipendente, o la persona responsabile della consegna della comunicazione, si notifica che è proibito qualsiasi uso, copia, distribuzione o divulgazione di quanto in esso contenuto ai sensi dell'art. 616 del codice penale e di quanto stabilisce D.lg. 196/03 sulla tutela dei dati personali.



9.1 *Open Innovation Club della Regione Toscana*

L' Open Innovation Club della Regione Toscana (OIC), la cui strutturazione è stata avviata nel gennaio 2016 insieme ad Invest in Tuscany, persegue i seguenti scopi:

- sperimenta un approccio Open Innovation per la valorizzazione di opportunità d'innovazione rese disponibili da Grandi Imprese (GI) e integrate e/o sviluppate da Micro, Piccole e Medie Imprese (MPMI);
- contestualizza, laddove possibile, le opportunità d'innovazione all'interno degli strumenti di finanziamento resi disponibili dal programma di finanziamenti H2020;
- supporta le imprese nella strutturazione di opportunità d'innovazione in proposte d'innovazione oggetto di domanda di finanziamento.

In estrema sintesi, le GI propongono dei progetti/ambiti di innovazione che sono potenzialmente di loro interesse, ma di secondaria importanza rispetto a quello su cui stanno concentrando i loro sforzi operativi. Queste progetti, solitamente, non sono opportunamente sviluppati se non addirittura completamente abbandonati, pur avendo buone potenzialità di mercato. Le MPMI del territorio regionale interessate, e potenzialmente in grado farlo, recepiscono queste proposte e ne completano lo sviluppo, per poi condividere il valore generato con le stesse GI che le hanno presentate, secondo un modello di Open Innovation. Tutte, o comunque la maggior parte, di queste proposte congiunte tra GI e MPMI potrebbero rappresentare oggetto di domande di finanziamento H2020, al fine di utilizzare il programma H2020 come potenziale risorsa finanziaria con cui sostenerne la realizzazione.

Tutto ciò sarebbe fatto con la finalità di conseguire i seguenti risultati:

- permettere alle MPMI di partecipare alla presentazione di domande di finanziamento H2020 più robuste, tanto nel partenariato quanto dal punto di vista delle potenzialità di mercato;
- facilitare le MPMI nell'eventuale identificazione di partner di progetto esteri, attraverso l'accesso ai network di relazioni della GI;
- favorire la costruzione di network di relazioni tra le GI e le MPMI presenti sul territorio regionale;
- consentire alle GI la realizzazione di progetti altrimenti "dimenticati".

L'attività in corso d'opera è svolta in un percorso sperimentale atto a validare il modello proposto; sono state coinvolte nel percorso sperimentale General Electric, Leonardo-Finmeccanica (ex WASS) e Continental, che hanno reso disponibili 12 proposte che saranno portate al vaglio delle MPMI.

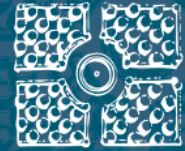
Per gestire e regolamentare la sperimentazione è stato strutturato l'impianto di documenti costituito da i) regolamento; ii) modulo di adesione; iii) termini e condizioni di partecipazione; iv) modalità di funzionamento; v) accordo di confidenzialità.

La dinamica di utilizzo è la seguente:

- il regolamento stabilisce i principi generali di OIC e include gli allegati che definiscono l'operatività;
- i termini e condizioni di partecipazione definiscono le modalità di comunicazione delle informazioni a e tra i partecipanti;
- le modalità di funzionamento definiscono il flusso di lavoro di OIC;
- l'accordo di confidenzialità definisce le condizioni di riservatezza quando si vuole approfondire la potenzialità della collaborazione;

Documento riservato e confidenziale

Le informazioni contenute nel presente documento e negli allegati sono riservate al destinatario indicato. A chi legge il presente avviso, se non è l'effettivo destinatario, o un dipendente, o la persona responsabile della consegna della comunicazione, si notifica che è proibito qualsiasi uso, copia, distribuzione o divulgazione di quanto in esso contenuto ai sensi dell'art. 616 del codice penale e di quanto stabilisce D.lg. 196/03 sulla tutela dei dati personali.



- Il modulo di adesione stabilisce la partecipazione ad OIC e comporta la contestuale accettazione del regolamento e dei suoi allegati.

9.2 Piattaforma d'investimento su fondi FEIS (piano Juncker)

A partire da febbraio 2016, a seguito della presentazione del Piano Juncker e con lo scopo di individuare possibili nuove sorgenti di risorse finanziarie da destinare alle imprese, si è avviata un'attività di esplorazione ed approfondimento delle potenzialità d'uso del **Fondo Europeo per gli Investimenti Strategici (FEIS)**, che rende disponibili strumenti di finanziamento del rischio a favore di investimenti strategici che devono essere integrati da finanziamenti privati.

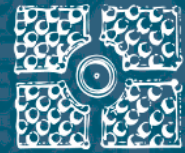
L'attività svolta, che oltre allo studio della documentazione inerente i fondi FEIS ha comportato la partecipazione a diversi incontri e colloqui con esponenti dell'Unione Europea e di istituzioni finanziarie e bancarie nazionali, ha prodotto una chiara visione delle possibilità offerte dall'uso dei fondi FEIS e l'identificazione di uno strumento per superare i limiti individuati: la piattaforma d'investimento.

Di seguito una sintesi di quanto appreso.

1. Con il sostegno del FEIS, la Banca Europea per gli Investimenti (BEI) finanzia progetti economicamente e tecnicamente sostenibili, compresi progetti con un profilo di rischio più elevato rispetto alle attività ordinarie della BEI, con un'attenzione particolare riservata ai seguenti settori chiave:
 - i. trasporti, energia ed economia digitale;
 - ii. ambiente e uso efficiente delle risorse;
 - iii. capitale umano, cultura e salute;
 - iv. **ricerca, sviluppo e innovazione;**
 - v. **sostegno alle PMI e alle imprese a media capitalizzazione.**
2. Il FEIS può:
 - i. tramite BEI rendere disponibili strumenti finanziari (di debito e/o di capitale) destinati a progetti infrastrutturali e d'innovazione (Infrastructure & Innovation Window)
 - ii. tramite FEI rendere disponibili strumenti finanziari (di debito e/o di capitale) destinati a banche e fondi d'investimento per il sostegno delle PMI (SME Window)
 - iii. tramite BEI rendere disponibili strumenti finanziari (di debito e/o di capitale) destinati a piattaforme di investimento che indirizzano il contributo finanziario in numerosi progetti di investimento con un preciso carattere tematico o geografico, eventualmente anche coinvolgendo le banche nazionali di promozione (Cassa Depositi e Prestiti).
3. La piattaforma d'investimento, vista l'ampia libertà che lascia nella sua strutturazione, permetterebbe di strutturare uno strumento che bene si adatta sia a generare una risposta al problema del reperimento di risorse finanziarie in complemento a quelle che potrebbero essere ottenute attraverso finanziamenti H2020, sia a raccordarsi con le traiettorie strategiche di crescita e consolidamento del sistema economico regionale, coinvolgendo anche risorse private. Infatti:
 - i. le "piattaforme d'investimento" sono società veicolo, conti gestiti, accordi di cofinanziamento o di condivisione dei rischi basati su contratti oppure accordi stabiliti con

Documento riservato e confidenziale

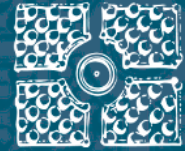
Le informazioni contenute nel presente documento e negli allegati sono riservate al destinatario indicato. A chi legge il presente avviso, se non è l'effettivo destinatario, o un dipendente, o la persona responsabile della consegna della comunicazione, si notifica che è proibito qualsiasi uso, copia, distribuzione o divulgazione di quanto in esso contenuto ai sensi dell'art. 616 del codice penale e di quanto stabilisce D.lg. 196/03 sulla tutela dei dati personali.



- altri mezzi tramite i quali le entità incanalano un contributo finanziario al fine di finanziare una serie di progetti di investimento e che possono includere:
- a. piattaforme nazionali o subnazionali che raggruppano più progetti di investimento sul territorio di un dato Stato membro;
 - b. piattaforme interregionali che raggruppano partner di più Stati membri o anche di paesi terzi interessati a progetti in una determinata zona geografica;
 - c. piattaforme tematiche che riuniscono progetti di investimento in un dato settore.
- ii. La loro caratteristica di funzionamento è quella di generare delle risposte “finanziarie” ad un fallimento di mercato, che siano composte da risorse pubbliche e private, in complemento a quelle rese disponibili dal FEIS. Queste risorse sono utilizzate dalla piattaforma d’investimento per supportare i progetti attraverso la creazione di opportuni strumenti quali:
- a) investimenti in “equity” e “quasi-equity” nei progetti o in fondi;
 - b) prestiti per i progetti;
 - c) garanzie per i progetti;
 - d) garanzie e/o controgaranzie per intermediari (banche e/o fondi).
- iii. Le piattaforme d’investimento possono, inoltre, essere a carattere geografico (nazionali, internazionali, regionali, interregionali) e/o a carattere tematico (mono o multi tematico), dove il tema deve essere in linea con uno più dei seguenti:
- a) **ricerca, sviluppo e innovazione**, in particolare mediante:
 - i. **progetti che siano in linea con Orizzonte 2020**;
 - ii. infrastrutture per la ricerca;
 - iii. progetti e programmi di dimostrazione nonché diffusione di infrastrutture, tecnologie e processi connessi;
 - iv. sostegno al mondo accademico, inclusa la collaborazione con l’industria;
 - v. trasferimento di conoscenze e tecnologie;
 - b) sviluppo del settore energetico, conformemente alle priorità dell’Unione dell’energia, inclusa la sicurezza dell’approvvigionamento energetico, e ai quadri 2020, 2030 e 2050 per l’energia e il clima;
 - c) sviluppo delle infrastrutture di trasporto e di attrezzature e tecnologie innovative per i trasporti;
 - d) **sostegno finanziario mediante il FEI e la BEI** alle entità che contano un massimo di 3 000 dipendenti, con particolare attenzione **per le PMI e le piccole imprese a media capitalizzazione**, in particolare mediante:
 - i. la messa a disposizione di capitale di esercizio e investimenti;
 - ii. **la messa a disposizione di capitale di rischio, dalla fase costitutiva alle fasi di espansione**, per PMI, start-up, piccole imprese a media capitalizzazione e imprese a media capitalizzazione, **al fine di garantire la leadership tecnologica nei settori innovativi e sostenibili**;
 - e) sviluppo e diffusione delle tecnologie dell’informazione e della comunicazione;
 - f) ambiente ed efficienza delle risorse;
 - g) capitale umano, cultura e salute.

Documento riservato e confidenziale

Le informazioni contenute nel presente documento e negli allegati sono riservate al destinatario indicato. A chi legge il presente avviso, se non è l’effettivo destinatario, o un dipendente, o la persona responsabile della consegna della comunicazione, si notifica che è proibito qualsiasi uso, copia, distribuzione o divulgazione di quanto in esso contenuto ai sensi dell’art. 616 del codice penale e di quanto stabilisce D.lg. 196/03 sulla tutela dei dati personali.



4. I **Fondi Strutturali e di Investimento Europei** (fondi SIE) sono **complementari con il FEIS** in termini di ratio, concezione e quadro legislativo. Questi **a livello di piattaforma di investimento** possono essere integrati, ad esempio permettendo all'autorità di gestione di creare una nuova piattaforma di investimento (considerata come uno strumento finanziario) in cui il FEIS e altri investitori investono le proprie risorse, anche sotto forma di un fondo stratificato, oppure decidendo di contribuire per un programma dei fondi SIE ad una piattaforma di investimento esistente (considerata come uno strumento finanziario) creata con le risorse del FEIS a livello nazionale, regionale, transnazionale o transfrontaliero. In questo secondo caso sarà poi la piattaforma di investimento, a cui anche altri investitori possono eventualmente partecipare, ad investire per il programma dei fondi SIE e del FEIS in progetti.

Sulla base di quanto descritto sinteticamente sopra è stata elaborata, come potenziale risposta in grado di ovviare al problema individuato, la seguente soluzione:

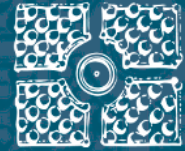
- Strumento: **Piattaforma d'Investimento**
- Contesto geografico: **Regione Toscana**
- Contesto tematico:
 - **Ricerca, sviluppo e innovazione**
 - **Sostegno alle PMI e alle imprese a media capitalizzazione**
- Partecipanti:
 - **Regione Toscana** (proponente)
 - **Fondo FEIS**
 - **Cassa Depositi e Prestiti** (potenziale)
 - **Fondi d'investimento di capitali di rischio**
 - **Sistema bancario regionale**
- Offerta:
 - **Partecipazione al capitale** (ossia **Equity**)
 - **Garanzie per l'accesso al credito**

10 Considerazioni

La tipologia prevalente tra le imprese incontrate da UH2020 è quella dell'azienda a gestione familiare operante in uno dei settori più tradizionali. Questa, pur presentando spesso 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 imprese incontrate hanno mostrato di avere una chiara idea di cosa volessero o potessero sottoporre all'attenzione di UH2020 per una potenziale domanda di finanziamento. Altre non conoscevano e/o non avevano mai seriamente valutato la possibilità di partecipare a programmi di finanziamento europei, tanto meno H2020, 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 di individuare potenziali opportunità per le imprese e quello di far conoscere meglio alcuni strumenti. Nel corso di questi

Documento riservato e confidenziale

Le informazioni contenute nel presente documento e negli allegati sono riservate al destinatario indicato. A chi legge il presente avviso, se non è l'effettivo destinatario, o un dipendente, o la persona responsabile della consegna della comunicazione, si notifica che è proibito qualsiasi uso, copia, distribuzione o divulgazione di quanto in esso contenuto ai sensi dell'art. 616 del codice penale e di quanto stabilisce D.lg. 196/03 sulla tutela dei dati personali.



incontri gli imprenditori sono stati formati sia sugli strumenti disponibili all'interno del programma Horizon 2020, sia su come questi strumenti 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 o tecnologia, 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 da UH2020.

Le call individuate sono quelle prevalentemente orientate all'innovazione piuttosto che alla ricerca, e tra queste la maggior parte non prevede 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%, ma che 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 maggiore apprensione 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 generale, UH2020 ha avuto il delicato compito di provare ad innescare un processo, in prima istanza 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. L'obiettivo è quello di fare evolvere l'impresa in accordo con le sfide di mercato future che la attendono, secondo un approccio ricostruzionista di matrice shumpeteriana, in cui l'azienda può attivamente direzionare il proprio cammino evolutivo piuttosto che passivamente adattarlo come reazione a quanto imposto dal mercato.

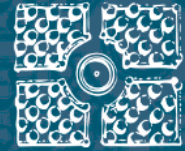
11 Conclusioni

Nel corso del periodo di attività UH2020 ha contattato più di 1300 imprese e ha avuto un'interazione diretta, all'interno del cammino di supporto offerto, con 347 di esse. Le imprese coinvolte sono risultate tra loro eterogenee per tipologia di attività, settore, dimensione, anzianità, fatturato e propensione all'internazionalizzazione, eppure esse hanno presentato molti elementi in comune quando posti di fronte all'esistenza del programma di finanziamento Horizon 2020 dell'Unione Europea, e soprattutto quando posti di fronte al concetto d'innovazione. Questi elementi sono in larga parte riconducibili ad aspetti culturali dove l'ignoranza, intesa come il non essere a conoscenza, è stato il *traï d'union* tra di essi.

Per sintetizzare il concetto si è creata una tassonomia delle imprese, di seguito riportata, che è stata posta alla base della strutturazione delle fasi in cui è stato suddiviso il servizio offerto. Si è scelto di sostituire il concetto di ignoranza, spesso recepito come offensivo, con quello più stimolante di consapevolezza. Quest'ultima è stata suddivisa in una scala di quattro categorie basate su un livello

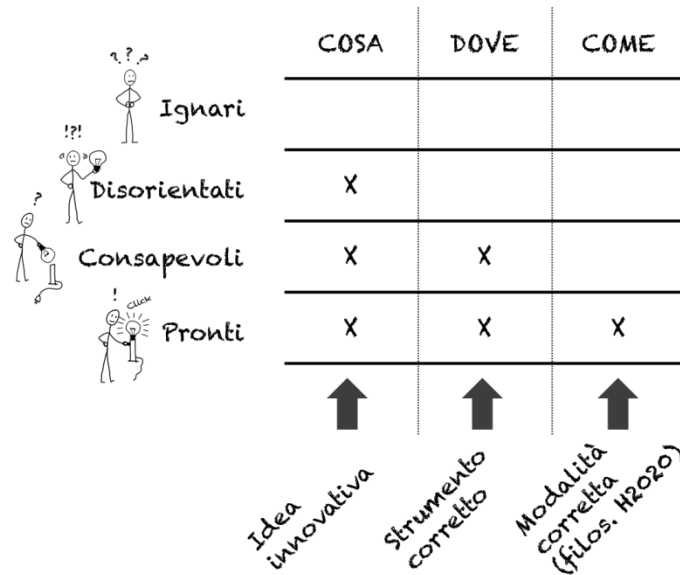
Documento riservato e confidenziale

Le informazioni contenute nel presente documento e negli allegati sono riservate al destinatario indicato. A chi legge il presente avviso, se non è l'effettivo destinatario, o un dipendente, o la persona responsabile della consegna della comunicazione, si notifica che è proibito qualsiasi uso, copia, distribuzione o divulgazione di quanto in esso contenuto ai sensi dell'art. 616 del codice penale e di quanto stabilisce D.lg. 196/03 sulla tutela dei dati personali.

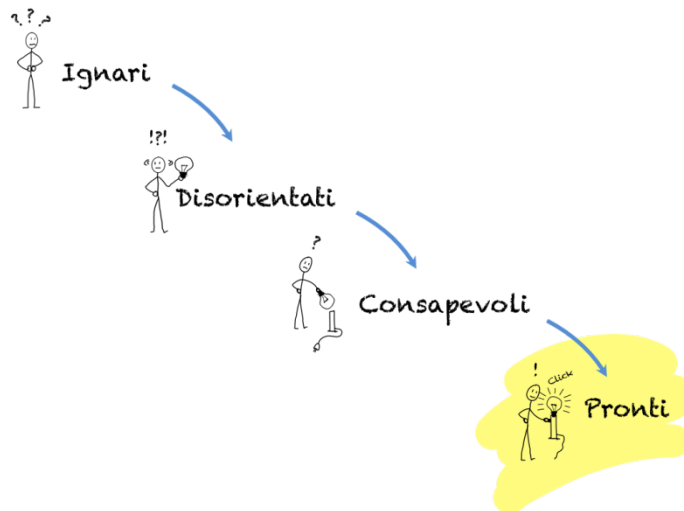


crescente di (auto)consapevolezza delle proprie capacità di generare innovazione e di utilizzare gli strumenti a sostegno, nello specifico quelli offerti dal programma Horizon 2020.

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



Le fasi del percorso di supporto hanno avuto proprio lo scopo di far spostare le imprese coinvolte da una categoria alla successiva fino, laddove possibile, al traguardo dell'essere in grado di presentare una domanda di finanziamento H2020.



Gli elementi su cui si è lavorato, anche in ottica di raccolta dei feedback necessari a migliorare la qualità del servizio, sono stati:

- diffusione/coinvolgimento
- soddisfazione/utilità

Documento riservato e confidenziale

Le informazioni contenute nel presente documento e negli allegati sono riservate al destinatario indicato. A chi legge il presente avviso, se non è l'effettivo destinatario, o un dipendente, o la persona responsabile della consegna della comunicazione, si notifica che è proibito qualsiasi uso, copia, distribuzione o divulgazione di quanto in esso contenuto ai sensi dell'art. 616 del codice penale e di quanto stabilisce D.lg. 196/03 sulla tutela dei dati personali.



Questi i principali elementi positivi emersi:

1. l'avvio della relazione con l'impresa nato su richiesta di UH2020 e, soprattutto, l'interazione diretta con i membri di UH2020 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;
2. le imprese contattate e coinvolte nell'iniziativa hanno risposto con grande entusiasmo e soddisfazione, apprezzando in modo particolare la personalizzazione, nei confronti di ciascuna di esse, dell'azione di supporto, sia per ciò che riguarda la gestione del loro livello di consapevolezza, sia perché l'attività è stata sviluppata per costruire un cammino verso H2020 che vedesse la loro proposta d'innovazione al centro;
3. l'aiuto offerto da UH2020 ha generato, per quelle imprese che hanno presentato domanda di finanziamento, un tasso di conversione del 24% di esse in progetti finanziati, cui si affianca un 10% di progetti finanziabili, ma non finanziati.

Sono state rilevati anche elementi di criticità:

1. non tutte le imprese sono in grado di scrivere il progetto, inteso come la domanda di finanziamento H2020, in modo adeguato. Più volte hanno chiesto ad UH2020 di aiutarle in tale direzione, **estendendo la richiesta di supporto anche alla stesura del progetto o alla indicazione di progettisti in grado di farlo**. Alcune delle domande di finanziamento sottomesse sono fallite più che per gli altri partecipanti all'arena competitiva, per la scarsa qualità della scrittura della domanda di finanziamento stessa, sia in termini linguistici (l'inglese era inadeguato), sia, soprattutto, per la modalità di strutturazione dei contenuti e dello *storytelling* del business associata all'innovazione proposta;
2. gli strumenti proposti in supporto al brainstorming, all'apparenza facili da utilizzare, si sono rilevati meno semplici del previsto, soprattutto per chi non ha dimestichezza con gli stessi e non ha iniziato a utilizzarli in prossimità del brainstorming. Le imprese hanno chiesto ad UH2020 di **seguirle maggiormente anche durante l'uso degli strumenti proposti**. Molte delle aziende che si perdono per strada o che lasciano passare un lasso di tempo molto lungo prima di procedere alla fase conclusiva potrebbero essere meglio guidate verso la presentazione della domanda di finanziamento, portando il loro numero ad essere maggiore del 12% delle imprese interessate dal cammino di supporto (44 su 347);
3. il tasso di conversione del 24%, pur essendo molto alto, rimane fortemente limitato dal fatto che **UH2020 non ha un controllo puntuale del flusso di elaborazione e stesura del progetto da parte dell'impresa**. Ciò comporta che alcune imprese si "perdono per strada" o svalutano la qualità delle loro proposte con un'inadeguata strutturazione e/o stesura della domanda di finanziamento H2020.

Documento riservato e confidenziale

Le informazioni contenute nel presente documento e negli allegati sono riservate al destinatario indicato. A chi legge il presente avviso, se non è l'effettivo destinatario, o un dipendente, o la persona responsabile della consegna della comunicazione, si notifica che è proibito qualsiasi uso, copia, distribuzione o divulgazione di quanto in esso contenuto ai sensi dell'art. 616 del codice penale e di quanto stabilisce D.lg. 196/03 sulla tutela dei dati personali.