



2025

DECIMO OSSERVATORIO OPEN INNOVATION E CORPORATE VENTURE CAPITAL

A CURA DI



ASSOLOMBARDA



PARTNER SCIENTIFICI

POLIMI SCHOOL OF
MANAGEMENT



osservatori.net
digital innovation

IN COLLABORAZIONE CON



per la raccolta ed analisi dei casi di successo

INTRODUZIONE

Il **X Osservatorio sull'Open Innovation e il Corporate Venture Capital Italiano** - promosso da **InnovUp** e **Assolombarda** con la partnership scientifica degli **Osservatori Digital Innovation del Politecnico di Milano** e con il supporto dell'**Area Politiche per il Digitale e Filiere, Scienza della Vita e Ricerca di Confindustria con Fondazione MAI e Piccola Industria Confindustria** - nasce nel contesto del Comitato Settori Industriali di InnovUp.

La ricerca risponde a **tre obiettivi principali**:

1. consolidare l'analisi sul fenomeno del Corporate Venture Capital italiano, sviluppata dal Centro Studi di Assolombarda;
2. condividere, in collaborazione con gli Osservatori Digital Innovation del Politecnico di Milano, i risultati dell'unica survey italiana mirata alla quantificazione degli investimenti delle corporate nelle startup e, più in generale, delle attività di Open Innovation svolte dalle aziende;
3. individuare e dare visibilità a modelli concreti e replicabili di Open Innovation e Corporate Venture Capital - a partire da esperienze sul campo, grazie al matching tra imprese consolidate, startup, PMI innovative e soggetti partner quali acceleratori, incubatori, parchi scientifici e tecnologici e investitori - che possano essere diffusi nel sistema industriale italiano e nella pubblica amministrazione, per portare innovazione e competitività.

L'Osservatorio vuole agevolare la consapevolezza su un tema - la **contaminazione tra industrie mature e giovani imprese innovative ad alto potenziale di crescita** - in grado di introdurre innovazione e talenti nelle imprese consolidate e di aprire nuovi mercati, creando opportunità di crescita, per le imprese emergenti.

1

DIMENSIONI E IMPATTI DEL CORPORATE VENTURE CAPITAL IN ITALIA

pag. 04

2

CORPORATE VENTURE CAPITAL IN ITALIA: UNA FOTOGRAFIA DEL BIENNIO 2023 E 2024

pag. 52

3

ESPERIENZE DI OPEN INNOVATION IN ITALIA

pag. 73

The background is a solid teal color. A white diagonal line runs from the top right corner towards the bottom left. To the right of this line, there is a reflection of a cityscape, likely New York City, seen through a window at night. The reflection shows various skyscrapers and city lights.

1.

DIMENSIONI E IMPATTI DEL CORPORATE VENTURE CAPITAL IN ITALIA

Executive summary	Pag	06
Introduzione	Pag	12
1. Le startup e PMI innovative: numerosità, soci, ricavi;	Pag	16
2. Il Corporate Venture Capital nelle startup e PMI innovative;	Pag	24
3. Le performance delle startup e PMI innovative per tipo di investitore;	Pag	31
4. Il profilo degli investitori corporate;	Pag	36
5. Focus 'Quadrilatero' Milano, Monza-Brianza, Lodi, Pavia;	Pag	42



DIMENSIONI E IMPATTI DEL CORPORATE VENTURE CAPITAL IN ITALIA

EXECUTIVE SUMMARY





EXECUTIVE SUMMARY

A livello internazionale, il Corporate Venture Capital (CVC) è da diverso tempo uno strumento centrale nelle strategie innovative delle grandi aziende e rappresenta un'importante fonte di finanziamento per le startup. Negli ultimi anni, mentre la partecipazione di micro e piccole imprese al capitale delle startup innovative è andata crescendo, il vero e proprio CVC ha faticato di più a prendere piede nell'ecosistema dell'innovazione italiano. Con questo termine, ci si riferisce in particolare a investimenti sotto forma di capitale (equity) da parte di imprese mature e consolidate (corporate) indirizzati verso imprese giovani e rischiose (venture), che tipicamente generano innovazione. Questo strumento fa parte delle cosiddette strategie di Open Innovation e si distingue dalle altre tipologie di investimento per i suoi obiettivi che vanno al di là di un ritorno puramente finanziario: da una parte, le imprese corporate creano un ecosistema favorevole all'innovazione, anche all'esterno della propria struttura aziendale; dall'altra, le imprese innovative beneficiano del know-how di imprese più mature, oltre che del loro sostegno in termini di capitali.

L'Osservatorio Open Innovation e Corporate Venture Capital, giunto alla sua decima edizione, analizza entrambi gli attori. Da un lato, esamina le startup e le PMI innovative, la loro crescita negli ultimi anni, quante di esse hanno scelto il Corporate Venture Capital e quali sono le loro performance economiche. Dall'altro, studia gli investitori corporate, le loro caratteristiche e in quali settori decidono di investire. Un'importante novità rispetto alle passate edizioni è una netta distinzione tra gli investimenti di corporate medio-grandi, e quindi riconducibili ad attività di CVC, e quelli di altre società di più piccole dimensioni.

EXECUTIVE SUMMARY

Le 10 evidenze principali:

- 1. Per il terzo anno consecutivo si contrae il numero di startup e PMI innovative in Italia: nel 2025 sono circa 15,3 mila, in calo del 3,6% rispetto al 2024, e con un fatturato complessivo di 12,9 miliardi di euro.**
In Italia operano circa 15,3 mila startup e PMI innovative, che contano 81,7 mila soci. Il fenomeno, che era stato in continua crescita dal 2013 al 2022, rallenta nel 2025 agli stessi ritmi del biennio precedente, ovvero con un calo annuo nel numero di realtà innovative fra -3% e -4%: rispetto al 2024, si contano circa 750 startup in meno, mentre le PMI innovative crescono ancora, di circa 200 unità. Focalizzandosi sulle startup, questa contrazione si spiega con un minor numero di iscrizioni al registro delle startup innovative (1.520 nei primi nove mesi dell'anno, erano il doppio nello stesso periodo del 2021), ma anche con un aumento delle uscite legate al raggiungimento del limite dei 5 anni delle startup (che nel biennio 2020-2021 avevano raggiunto il loro picco di costituzioni). 8 startup su 10 tra quelle uscite dal registro nel corso dell'ultimo anno sono comunque attive e 1 su 10 è diventata PMI innovativa. Nell'anno di esercizio 2024, si stima che le 15,3 mila imprese innovative abbiano prodotto 12,9 miliardi di euro di ricavi, in lieve calo (-1,1%) rispetto all'anno precedente.
- 2. Più di un terzo delle startup e PMI innovative è partecipato da società non finanziarie, ma solo 523 (il 3,4% del totale) vedono investimenti da aziende medio-grandi sotto forma di Corporate Venture Capital (CVC).**
Il 37,2% delle 15,3 mila startup e PMI innovative è partecipato da società non finanziarie. Di queste, solo il 3,4% ha investimenti riconducibili al Corporate Venture Capital (CVC) da aziende con almeno 50 dipendenti. Si tratta di 523 imprese innovative, che generano 829 milioni di euro, pari al 6,4% dei ricavi totali delle startup e PMI italiane.
- 3. Anche le startup e PMI innovative partecipate da CVC diminuiscono rispetto a un anno fa (-5,6%).**
Nel 2025 diminuiscono i soci CVC di startup e PMI innovative (-8,2%). Parallelamente, si riducono anche le imprese innovative con questo tipo di partecipazione, ma con differenze importanti tra startup e PMI: le prime diminuiscono del 12,5%, le seconde aumentano del 5,0%. Il calo nel numero di imprese impatta anche il valore della produzione complessiva, che però subisce una perdita minore, pari al 3,6% (tra gli anni fiscali 2023 e 2024).

EXECUTIVE SUMMARY

4. **Il contributo del CVC è particolarmente importante per le startup, che nel 2024 raggiungono un valore della produzione mediano di 123 mila euro, inferiore solo a quelle partecipate da investitori specializzati in innovazione.**
Il valore della produzione mediano delle startup innovative partecipate da CVC è di 123 mila euro nel 2024. Questa performance risulta nettamente superiore alle startup partecipate da altre società non finanziarie (54 mila euro), da investitori finanziari (40 mila euro) e da sole persone fisiche (30 mila euro); solo le startup con investitori specializzati raggiungono un risultato migliore, con 161 mila euro di ricavi. Il quadro è più omogeneo per le PMI innovative, con quelle CVC che raggiungono un valore della produzione mediano di circa 1 milione di euro. D'altro canto, la percentuale di imprese innovative CVC con margine operativo lordo (MOL) positivo si colloca al 38,7% per le startup e al 56,6% per le PMI, valori superiori rispetto alle startup e PMI partecipate da investitori specializzati ma inferiori alle altre categorie di investimenti.
5. **Poco più di $\frac{3}{4}$ delle società non finanziarie con partecipazioni in startup e PMI innovative sono micro (sotto i 10 dipendenti). Sono meno del 10% gli investitori corporate con almeno 50 dipendenti che sono riconducibili ad attività di CVC.**
Il 76,3% delle società non finanziarie che investono in startup e PMI innovative sono micro, con meno di 10 dipendenti. Seguono le piccole imprese (10-49 addetti), pari al 14,1% del totale. Sono il 9,7% gli investitori corporate con almeno 50 dipendenti che sono riconducibili ad attività di CVC. Il quadro non cambia molto in termini di capitali investiti: le micro-imprese rappresentano il 74,1% del capitale sociale detenuto; cresce leggermente la rilevanza delle medio-grandi, con il 13,1%.
6. **Tra gli investitori CVC, c'è una forte presenza (37,7%) di società industriali. Quasi un quarto degli investimenti CVC sono destinati a startup e PMI che svolgono ricerca e sviluppo e la quota sale al 41,2% per le corporate industriali.**
Il 37,7% dei soci corporate che investono in startup e PMI innovative proviene dall'industria e circa un quarto dai servizi non finanziari (26,7%), al netto del settore ICT (15,4%). Passando ai settori di destinazione, quasi un quarto (il 23,2%)

EXECUTIVE SUMMARY

degli investimenti dei soci CVC sono diretti a startup e PMI innovative che svolgono attività di ricerca e sviluppo. In particolare, sono i soci corporate industriali che investono di più nelle imprese innovative R&D: il 41,2% dei loro investimenti sono infatti destinati a startup e PMI di questo settore.

7. **A livello geografico startup e PMI innovative diminuiscono in tutte le ripartizioni, mentre i soci CVC sono particolarmente concentrati nel Nord. Gli investitori CVC mostrano un moderato dinamismo territoriale: quasi la metà degli investimenti sono diretti in regioni diverse da quelle di origine, coprendo una distanza media di 187km.**
Il numero di startup e PMI cala in tutte le ripartizioni geografiche dopo due anni di crescita solo nel Sud e nelle Isole. Si conferma una forte carenza di soci CVC nel Centro-Sud: qui si trovano il 47,4% delle imprese innovative italiane, ma solo il 32,1% degli investitori corporate. Quasi la metà (48,4%) degli investimenti CVC sono però diretti in regioni diverse da quelle di origine delle corporate. A conferma di una certa dinamicità territoriale degli investimenti, quelli dei soci CVC sono indirizzati a startup e PMI a una distanza media di 187km.
8. **Le province di Milano, Monza-Brianza, Lodi e Pavia ('Quadrilatero') rappresentano oltre 1/5 delle startup e PMI innovative italiane, per più di 1/4 del fatturato nazionale. Anche in questo territorio, però, calano le imprese innovative e i loro ricavi.**
Nel 'Quadrilatero' formato dalle province di Milano, Monza-Brianza, Lodi e Pavia, risiedono più di 3,4 mila startup e PMI innovative, il 22,3% del totale italiano, che generano 3,6 miliardi di euro di ricavi (pari al 28,2% del valore nazionale). Entrambi i numeri sono però in calo rispetto all'anno precedente: le imprese innovative del 2,1% (più contenuto del dato nazionale) e i ricavi dell'11,6% (più pronunciato del totale italiano).
9. **La diffusione degli investitori CVC tra le startup e PMI del 'Quadrilatero' è in linea con il resto d'Italia. Anche qui diminuiscono le imprese innovative con soci corporate, ma aumenta il loro fatturato.**
Delle circa 3,4 mila startup e PMI innovative del 'Quadrilatero', il 3,5% è partecipato da investitori CVC, per un fatturato

EXECUTIVE SUMMARY

di 246 milioni di euro, pari al 6,8% dei ricavi totali. Entrambe le quote sono in linea con il dato italiano. Anche in questo territorio diminuiscono le startup partecipate da CVC e i loro ricavi, mentre crescono le PMI innovative, facendo crescere il fatturato totale delle imprese innovative con CVC del 'Quadrilatero' (+1,9%). Le performance mediane in termini di ricavi sono superiori nel 'Quadrilatero' rispetto al resto del Paese (soprattutto per le startup CVC, con 205 mila euro di fatturato, contro i 123 mila a livello italiano), mentre la percentuale di imprese innovative con MOL positivo è più bassa.

10. **Anche nel 'Quadrilatero' i soci CVC sono meno del 10% delle società non finanziarie che investono in startup e PMI innovative, e si caratterizzano per una provenienza più diffusa dai servizi rispetto all'industria.**

Le società di medio-grandi dimensioni (50+ dipendenti) sono solo il 7,7% degli investitori non finanziari in startup e PMI innovative (meno del 9,7% a livello italiano), ma rappresentano il 14,6% del capitale sociale detenuto da questa categoria di soci (più del 13,1% nazionale). I soci CVC del 'Quadrilatero' appartengono prevalentemente ai servizi non finanziari (32,4%, escludendo il settore ICT); rispetto al resto d'Italia c'è una minor presenza di investitori industriali (22,3%) e una maggiore di ICT (20,9%). Gli investimenti corporate provenienti dal 'Quadrilatero' hanno un'estensione geografica più ampia, con una distanza media di 221km.

DIMENSIONI E IMPATTI DEL CORPORATE VENTURE CAPITAL IN ITALIA

INTRODUZIONE



INTRODUZIONE

Il termine **Corporate Venture Capital (CVC)** viene generalmente usato in riferimento a investimenti sotto forma di capitale (*equity*)¹ da parte di imprese mature e consolidate (*corporate*) indirizzati verso imprese giovani e rischiose (*venture*). A differenza di quanto accade per altre forme di investimento, il ritorno economico non è l'unico obiettivo del CVC; a esso, infatti, si affiancano altri importanti obiettivi strategici, tra i quali ottenere una "finestra" su nuove tecnologie, attuare operazioni di ricerca e sviluppo esternamente all'azienda, accedere a nuovi mercati, assicurarsi relazioni stabili con potenziali clienti e/o fornitori.

In particolare, si possono individuare 3 modelli di CVC:

- Modello *Balance Sheet*: gli investimenti vengono effettuati direttamente dall'impresa che investe, utilizzando budget, struttura, e processi di allocazione interni
- Modello *General Partner*: l'investitore è un *General Partner* di un fondo captive² di venture capital che compie il deal, in cui l'impresa mantiene un forte controllo sulle decisioni strategiche
- Modello *Limited Partner*: l'impresa è *Limited Partner* di un fondo di venture capital esterno, ossia investe ma non influenza le scelte strategiche

Indipendentemente dalla sua forma, il CVC è sempre più visto dalle imprese mature come una componente chiave della loro strategia di innovazione. In questo senso, rientra tra gli strumenti di **Open Innovation**, ovvero un processo di innovazione aperto e diffuso in cui avviene uno scambio di conoscenze reciproco tra corporate e impresa innovativa. Questa pratica si distingue dal modello di innovazione tradizionale, che prevede che le attività innovative vengano svolte unicamente all'interno dell'azienda, nelle business units dedicate alla ricerca e sviluppo.

¹ L'investimento in equity – o forme partecipative analoghe – è solitamente di minoranza.

² Un fondo di investimento è definito "captive" quando la società madre detiene il controllo del capitale dell'impresa target (ovvero il soggetto captive).

INTRODUZIONE

Dall'altro lato, anche le imprese più giovani beneficiano di un contributo che non è puramente finanziario quando l'investimento proviene da CVC. Il monitoraggio e la presenza del CVC possono fornire un prezioso contributo in termini di know-how e di risorse mirate alla scalabilità delle soluzioni offerte, incrementando allo stesso tempo la solidità del board dell'impresa innovativa.

Rispetto alle precedenti edizioni di questa ricerca, è stata introdotta un'importante novità metodologica, per identificare al meglio il fenomeno del CVC italiano: nello specifico, questo è inteso come l'investimento di minoranza in startup e PMI innovative italiane da parte di società non finanziarie (corporate) con almeno 50 dipendenti, sia italiane che estere. Lo studio adotta un approccio bottom-up per l'identificazione degli investimenti CVC, ovvero parte dai dati di bilancio e dalla compagine societaria delle startup e PMI innovative italiane, per poi analizzare il fenomeno da entrambi i lati: quello delle imprese innovative e quello degli investitori corporate così identificati. L'analisi risulta dunque complementare a quella presentata nella seconda sezione dell'Osservatorio, che quantifica gli investimenti CVC italiani in startup italiane ed estere (innovative e non solo) a partire dal punto di vista delle grandi corporate.

L'analisi si apre con una quantificazione dell'ecosistema innovativo italiano, ovvero l'universo delle startup e PMI innovative presenti in Italia, in termini di numerosità, di soci e di ricavi prodotti; il primo capitolo prosegue gettando uno sguardo sulle (ex-)startup uscite dal registro nell'ultimo anno. In seguito, il report si focalizza sul CVC: il secondo e terzo capitolo, infatti, si concentrano sul peso del CVC all'interno delle startup e PMI innovative e sulle performance economiche che le imprese partecipate da CVC hanno registrato negli ultimi anni. Il quarto capitolo sposta il punto di vista sui soci investitori al fine di delineare un "profilo tipo" in termini di dimensione aziendale, settori di appartenenza, settori di destinazione e localizzazione geografica. Il rapporto prosegue con un focus sul 'Quadrilatero' composto dalle province di Milano, Monza-Brianza, Lodi e Pavia.

In diversi punti dell'analisi, sono inclusi i dati presentati nella prima edizione dell'Osservatorio, permettendo una panoramica sull'evoluzione del fenomeno a dieci anni di distanza dal primo monitoraggio.



INTRODUZIONE

Le fonti e la metodologia di analisi dei dati

I dati pubblicati nel presente documento sono fonte di elaborazioni del Centro Studi di Assolombarda su dati del Sistema Camerale e di AIDA – Bureau van Dijk. Gli indicatori relativi al numero di startup e PMI sono aggiornati al 29 settembre 2025. I dati di bilancio sono relativi al 2024 e anch'essi aggiornati al 29 settembre 2025. L'analisi considera i soci investitori di primo livello (sia persone fisiche che giuridiche), considerando le informazioni più recenti disponibili sul database AIDA – Bureau van Dijk.

DIMENSIONI E IMPATTI DEL CORPORATE VENTURE CAPITAL IN ITALIA

1. LE STARTUP E PMI INNOVATIVE: NUMEROSITÀ, SOCI, RICAVI



LE STARTUP E PMI INNOVATIVE IN ITALIA

IN ITALIA OPERANO 15,3 MILA STARTUP E PMI INNOVATIVE, CHE COINVOLGONO PIÙ DI 81 MILA SOCI E PRODUCONO RICAVI PER 12,9 MILIARDI.



15.297

STARTUP
E PMI INNOVATIVE



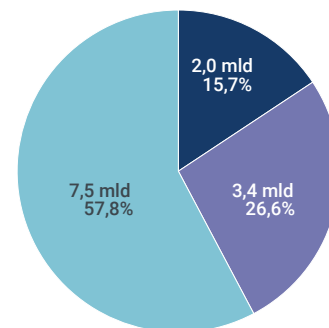
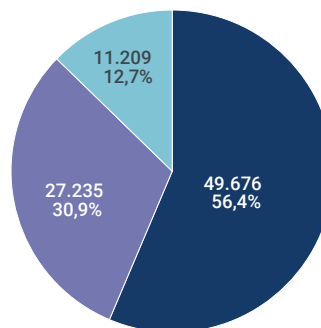
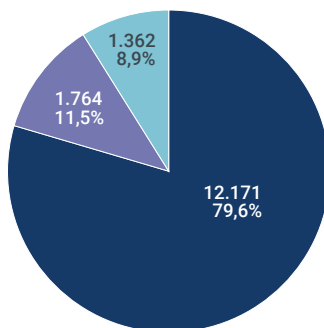
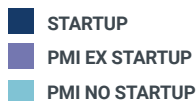
81.691

SOCI



€ 12,9 MILIARDI

RICAVI

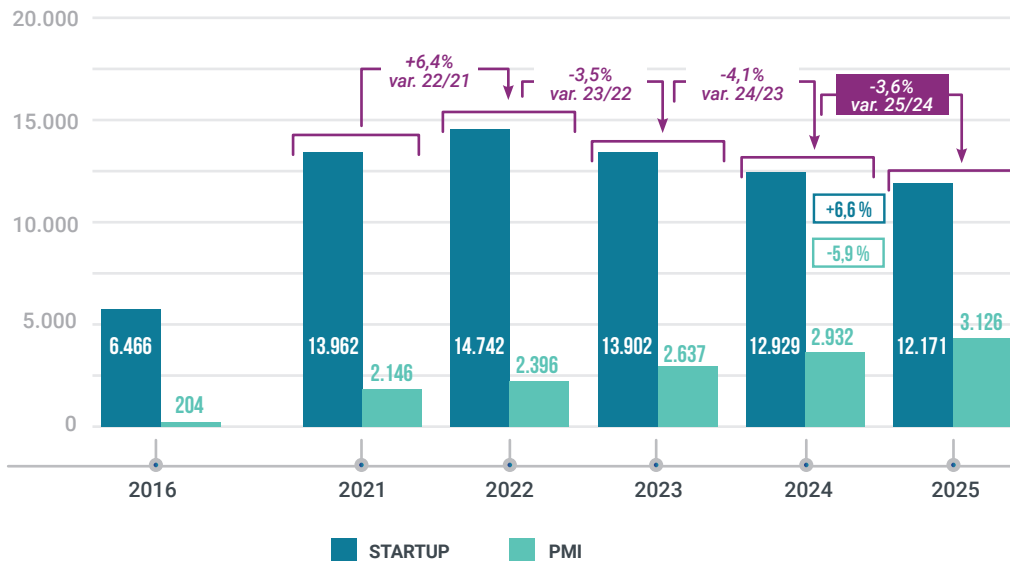


Il dato dei ricavi per il 2024 è stimato, qui e nel resto dell'analisi, a causa della non completa disponibilità dei bilanci alla data della presente rilevazione: la stima considera il tasso di crescita del fatturato delle startup e PMI con dati di bilancio disponibili sia per il 2023 che per il 2024.

L'EVOLUZIONE DEL FENOMENO

DOPO LA FORTE CRESCITA DEI PRIMI ANNI, NEL 2025 PROSEGUE IL CALO NEL NUMERO DI STARTUP INIZIATO NEL 2022, MENTRE LE PMI INNOVATIVE AUMENTANO ANCORA.

NUMERO STARTUP E PMI INNOVATIVE - 2016, 2021-2025



LA CRESCITA ANNUALE (VAR. % 2025 SU 2024)



- 3,6%
IMPRESE

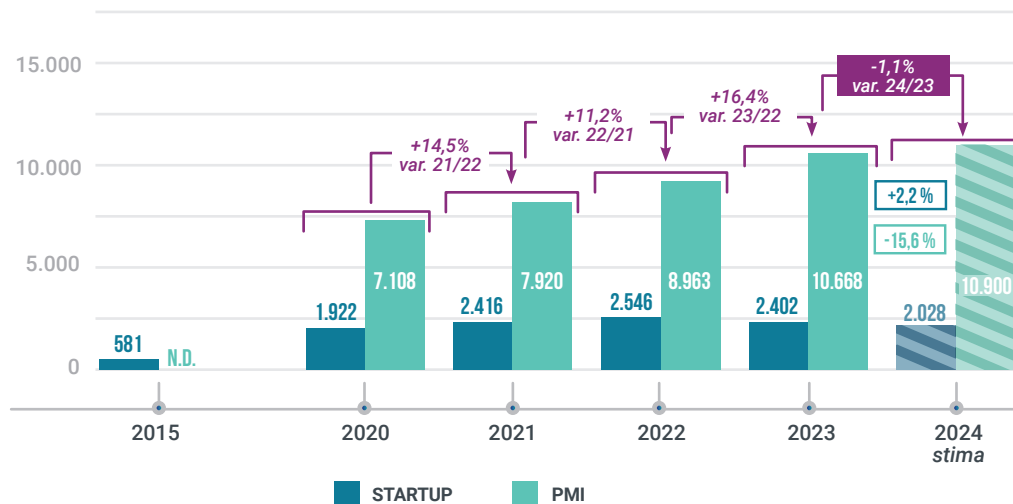


- 4,9%
SOCI

L'EVOLUZIONE DEL FENOMENO

CON MENO STARTUP, I RICAVI TOTALI STIMATI DELL'ESERCIZIO 2024 CALANO LEGGERMENTE RISPETTO ALL'ANNO PRECEDENTE (-1,1%), MA AUMENTA IL FATTURATO DELLE PMI.

VALORE DELLA PRODUZIONE DELLE STARTUP E PMI INNOVATIVE IN MILIONI DI EURO, 2015, 2020-2024



RICAVI STARTUP E PMI INNOVATIVE (VAR. % 2024 SU 2023)

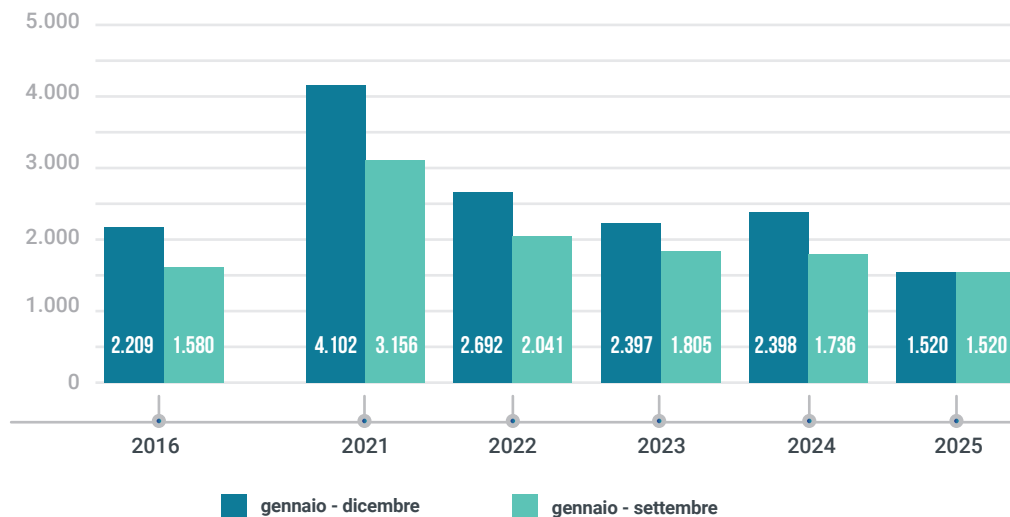


- 1,1%
RICAVI

L'EVOLUZIONE DEL FENOMENO

NEI PRIMI NOVE MESI DEL 2025 DIMINUISCONO ULTERIORMENTE LE ISCRIZIONI
AL REGISTRO DELLE STARTUP.

NUMERO DI ISCRIZIONI ALLA SEZIONE DELLE STARTUP INNOVATIVE 2016, 2021-2025



LA VARIAZIONE NEL NUMERO DI ISCRIZIONI DI STARTUP INNOVATIVE



Var. 2025-2024
(gennaio-settembre)

- 12,4%

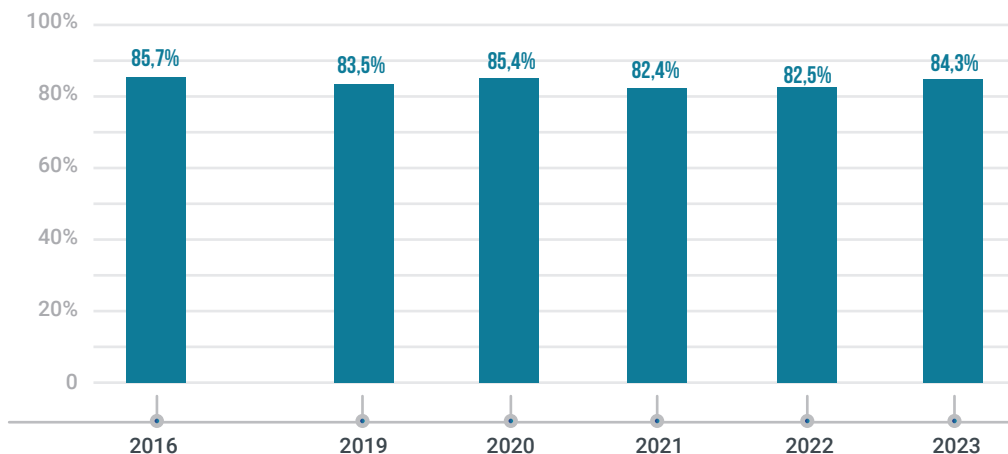
Var. 2024-2023
(gennaio-dicembre)

+0,0%

L'EVOLUZIONE DEL FENOMENO

LA PROBABILITÀ DI PERMANENZA DELLE STARTUP INNOVATIVE NEL REGISTRO RIMANE PRESSOCHÉ STABILE.

% STARTUP ANCORA SUL REGISTRO DUE ANNI DOPO L'ISCRIZIONE 2016, 2021-2023, ANNO DI ISCRIZIONE



Il minor numero di startup innovative non è invece motivato da una maggiore probabilità di uscita dal registro.

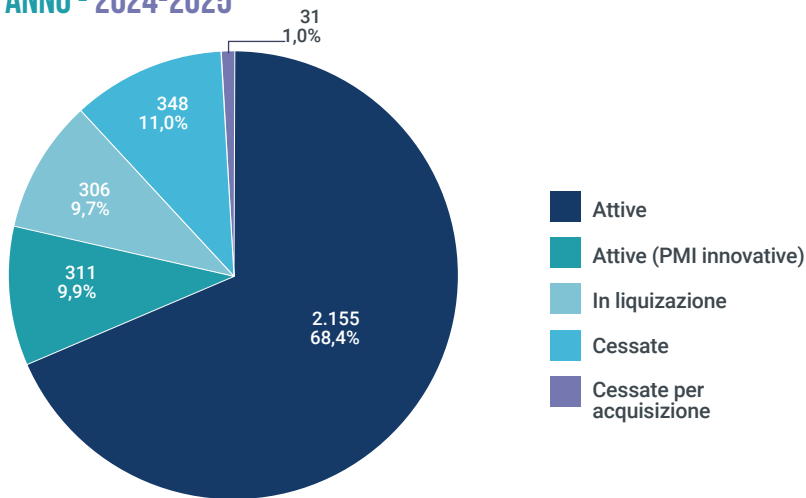
Considerando una finestra temporale di 24 mesi dall'iscrizione, la probabilità per le startup di essere ancora presenti sul registro è pari all'84,3% per quelle nate nel 2023. La percentuale è sostanzialmente in linea con gli anni precedenti.

La percentuale relativa al 2023 è stata calcolata sulle startup iscrittesi al registro tra gennaio e settembre di quell'anno.

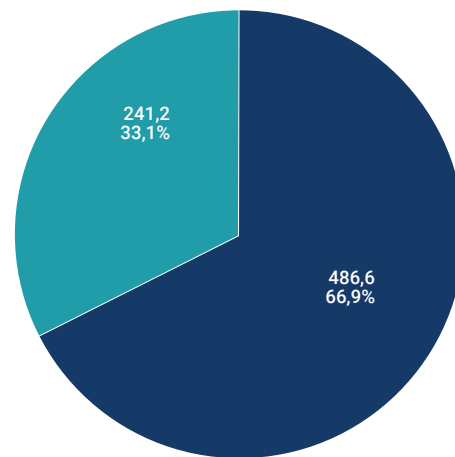
LE STARTUP USCITE DAL REGISTRO NELL'ULTIMO ANNO

8 STARTUP SU 10 USCITE DAL REGISTRO NELL'ULTIMO ANNO SONO COMUNQUE ATTIVE E GENERANO OLTRE 700 MILIONI DI EURO DI FATTURATO. DI QUESTE, IL 12,6% SONO DIVENTATE PMI INNOVATIVE, PER 1/3 DEI RICAVI COMPLESSIVI.

STATO DELLE STARTUP USCITE DAL REGISTRO NEL CORSO DELL'ULTIMO ANNO - 2024-2025



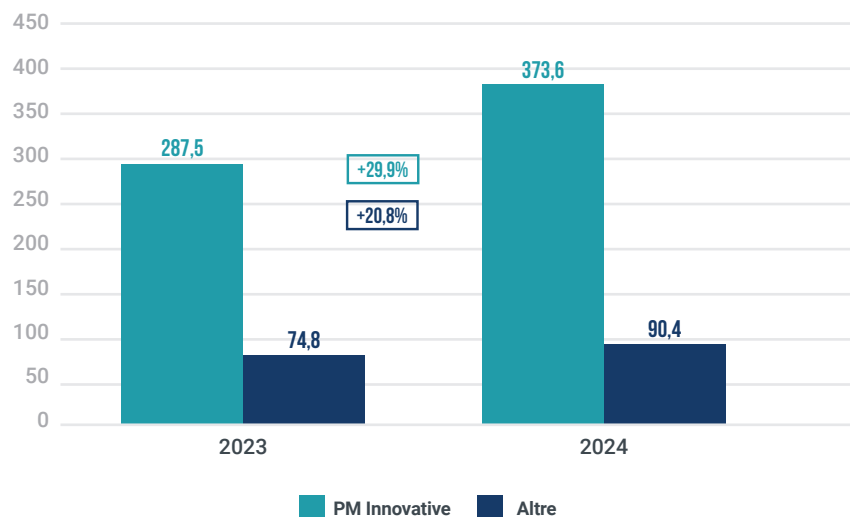
VALORE DELLA PRODUZIONE DELLE STARTUP USCITE DAL REGISTRO NEL CORSO DELL'ULTIMO ANNO - IN MILIONI DI EURO, 2024



Sono state considerate le (ex-)startup uscite dal registro tra ottobre 2024 e settembre 2025.

LE STARTUP USCITE DAL REGISTRO NELL'ULTIMO ANNO LE IMPRESE DIVENTATE PMI INNOVATIVE MOSTRANO ANCHE LE PERFORMANCE MIGLIORI IN TERMINI DI VALORE DELLA PRODUZIONE.

VALORE DELLA PRODUZIONE MEDIANO DELLE STARTUP USCITE DAL REGISTRO NEL CORSO DELL'ULTIMO ANNO - IN MIGLIAIA DI EURO, 2023-2024



Considerando le startup uscite dal registro nel corso dell'ultimo anno, il valore della produzione mediano si colloca su un livello superiore per quelle diventate PMI innovative (373,6 mila euro nel 2024 contro i 90,4 mila euro delle altre).

Anche in termini di crescita, le PMI innovative mostrano le performance migliori, con i ricavi in aumento del 29,9% nell'ultimo anno (contro un +20,8% delle altre ex-startup).

Sono state considerate le (ex-)startup uscite dal registro tra ottobre 2024 e settembre 2025.

DIMENSIONI E IMPATTI DEL CORPORATE VENTURE CAPITAL IN ITALIA

2. IL CORPORATE VENTURE CAPITAL NELLE STARTUP E PMI INNOVATIVE



IL CVC: I SOCI

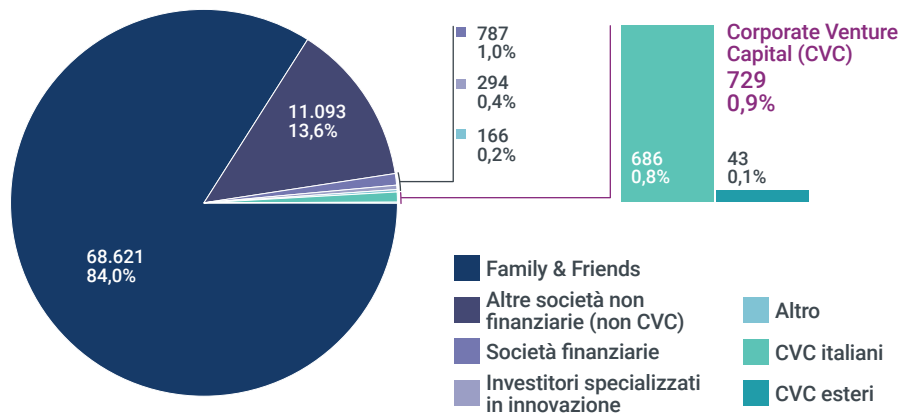
DEGLI OLTRE 81 MILA INVESTITORI IN STARTUP E PMI INNOVATIVE, SONO CIRCA 11,8 MILA LE SOCIETÀ NON FINANZIARIE, DI CUI 729 SOCI CORPORATE DI DIMENSIONI MEDIO-GRANDI (0,9%).

Sono circa 11,8 mila le società non finanziarie che investono in startup e PMI innovative (nel 2016 erano solo 2,3 mila). Di queste, 729 sono soci di medie e grandi dimensioni (con almeno 50 dipendenti) impegnati in investimenti di Corporate Venture Capital (CVC), lo 0,9% del totale.

Una quota simile dei soci (1,0%) è rappresentata da 787 investitori finanziari, mentre sono 294 gli investitori specializzati in innovazione, come acceleratori di startup e fondi di venture capital.

Le imprese innovative coinvolgono invece 68.621 tra persone fisiche e famiglie (anche questo numero è cresciuto molto nel corso degli anni, nel 2016 erano 21 mila).

SOCI INVESTITORI IN STARTUP E PMI INNOVATIVE, PER TIPOLOGIA DI INVESTITORE - 2025



Sono considerati i soci investitori di primo livello. Per «CVC», si intendono società non finanziarie con almeno 50 dipendenti e investimenti di minoranza in startup e PMI innovative; per «Altre società non finanziarie (non CVC)», si intendono le società non finanziarie con meno di 50 dipendenti e/o partecipazioni di maggioranza in startup e PMI innovative; per «Investitori specializzati», si intendono investitori specializzati in innovazione quali, ad esempio, incubatori/acceleratori e fondi di venture capital; per «Family & Friends», si intendono persone fisiche e famiglie; per «Società finanziarie», si intendono società di capitali operanti nel settore delle attività finanziarie e assicurative e che non costituiscono holding; per «Altro», si intendono principalmente università ed enti pubblici.

IL CVC: LE IMPRESE

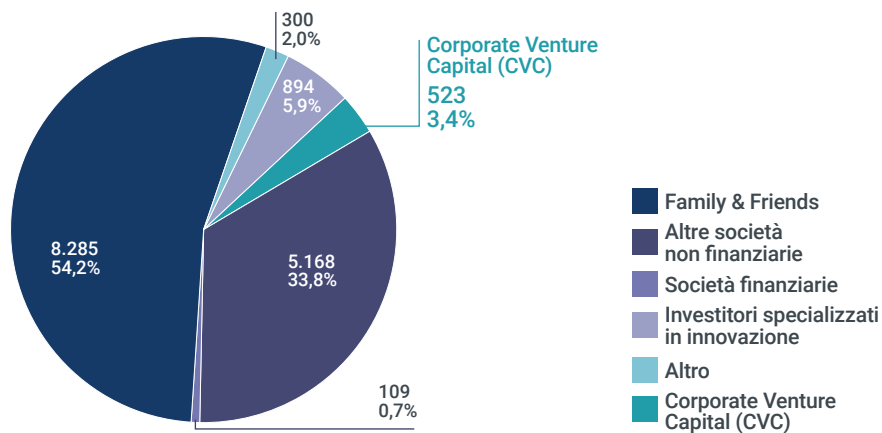
DELLE 15,3 MILA STARTUP E PMI INNOVATIVE, PIÙ DI 1/3 PRESENTA PARTECIPAZIONI DA SOCIETÀ NON FINANZIARIE, MA SOLO IL 3,4% HA INVESTIMENTI DI CVC.

Sono circa 5,7 mila le startup e PMI innovative partecipate da società non finanziarie. Tuttavia, solo 523 vedono investimenti di vere e proprie corporate con almeno 50 dipendenti: il Corporate Venture Capital (CVC) caratterizza quindi il 3,4% delle realtà innovative italiane. Circa un terzo, invece, è partecipato da micro o piccole imprese.

Delle 523 imprese con soci corporate, quasi la metà (230) sono PMI innovative, evidenziando come il CVC italiano si concentri su realtà più mature.

Nel complesso, la categoria preponderante rimane quella dei Family & Friends, che finanziano il 54,2% delle startup e PMI, ma questa quota è in costante calo: nel 2016 era il 71,2%. Considerando anche la presenza rilevante (5,9%) di startup e PMI con investitori specializzati in innovazione, emerge un graduale spostamento dell'ecosistema dell'innovazione italiana verso realtà più strutturate.

NUMERO STARTUP E PMI INNOVATIVE, PER TIPOLOGIA DI INVESTITORE - 2025



Per «Investitori specializzati», si intendono le startup/PMI innovative che presentano almeno un investitore specializzato in innovazione; per «CVC», quelle che presentano almeno un socio corporate non finanziario (almeno 50 dipendenti) con partecipazione di minoranza e nessun investitore specializzato in innovazione; per «Altre società non finanziarie», quelle che presentano almeno una partecipazione di società non finanziarie di piccole dimensioni (meno di 50 dipendenti) o una partecipazione di maggioranza di corporate non finanziarie, e nessun investitore specializzato o investimento CVC; per «Società finanziarie», quelle con almeno un socio finanziario (escluse le holding) e nessun investitore specializzato, corporate o non finanziario; per «Family and Friends», quelle partecipate da sole persone fisiche.

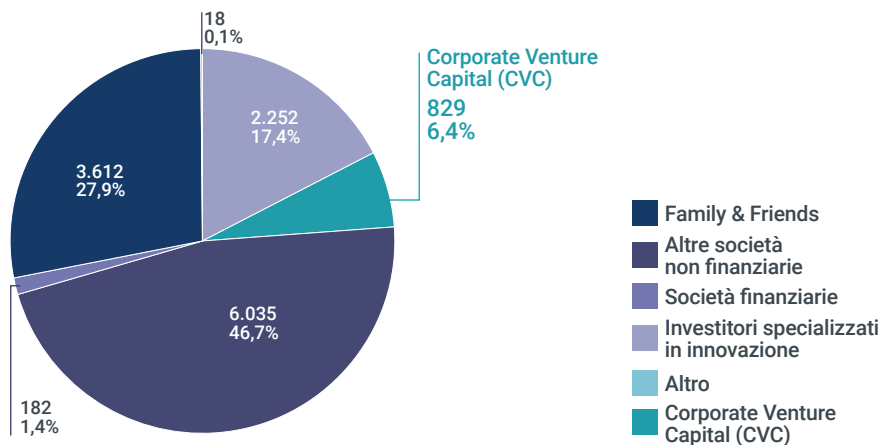
IL CVC: I RICAVI

OLTRE METÀ DEI RICAVI DI STARTUP E PMI SI CONCENTRA IN QUELLE PARTECIPATE DA SOCIETÀ NON FINANZIARIE; IL 6,4% (829 MILIONI) È GENERATO DA IMPRESE INNOVATIVE CON INVESTIMENTI CVC.

Oltre la metà del valore della produzione di startup e PMI innovative si concentra in quelle partecipate da società non finanziarie, per un totale di 6,9 miliardi di euro: 829 milioni, il 6,4%, sono generati da imprese innovative con investimenti CVC.

Rispetto al loro numero limitato, le startup e PMI con investitori specializzati rappresentano una grossa fetta del valore della produzione complessivo, con oltre 2 miliardi di euro (pari al 17,4%). Viceversa, si riduce a poco più di un quarto la quota di ricavi generata da startup e PMI partecipate solo da persone fisiche.

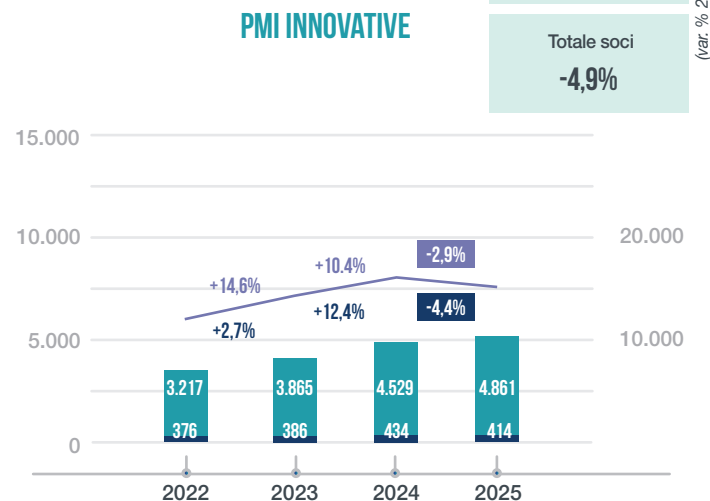
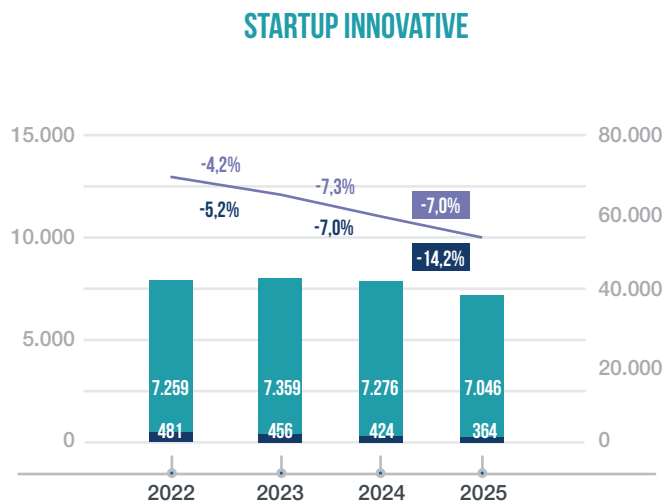
VALORE PRODUZIONE DI STARTUP E PMI INNOVATIVE PER TIPOLOGIA DI INVESTITORE - MILIONI DI EURO, 2024



L'EVOLUZIONE DEL CVC: I SOCI

GLI INVESTITORI CORPORATE DIMINUISCONO, SOPRATTUTTO NELLE STARTUP, E IN MISURA MAGGIORE RISPETTO AI SOCI TOTALI (-8,2% VS -4,9%).

SOCI TOTALI E CVC IN STARTUP E PMI - 2022-2025



Soci CVC
-8,2%

Totale soci
-4,9%

(var. % 2025 su 2024)

Soci CVC in Startup/PMI

Altre società non finanziarie

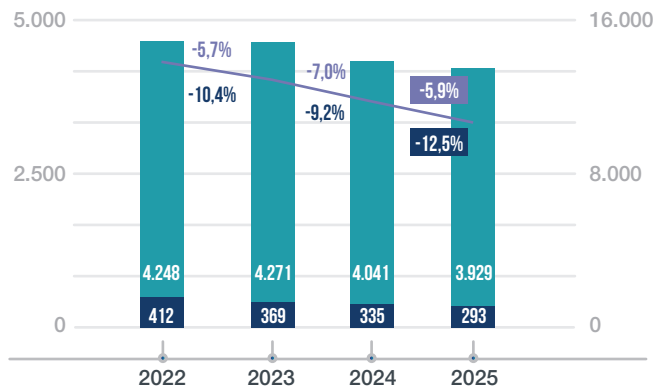
Totale soci startup/PMI (asse dx)

L'EVOLUZIONE DEL CVC: LE IMPRESE

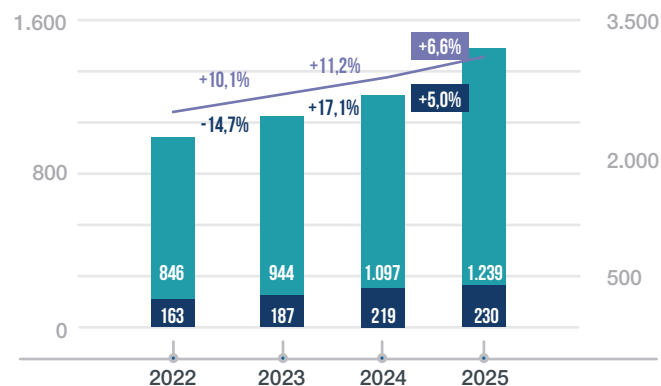
NEL 2025 SI RIDUCONO LE IMPRESE PARTECIPATE DA CVC, MA CON UNA NETTA DIVERGENZA TRA STARTUP (-12,5%) E PMI (+5,0%).

NUMERO STARTUP E PMI TOTALI E PARTECIPATE DA SOCI CVC - 2022-2025

STARTUP INNOVATIVE



PMI INNOVATIVE



Startup e PMI partecipate da CVC
-5,6%

Totale startup e PMI
-3,6%

(var. % 2025 su 2024)

■ Startup/PMI partecipate da CVC

■ Altre società non finanziarie

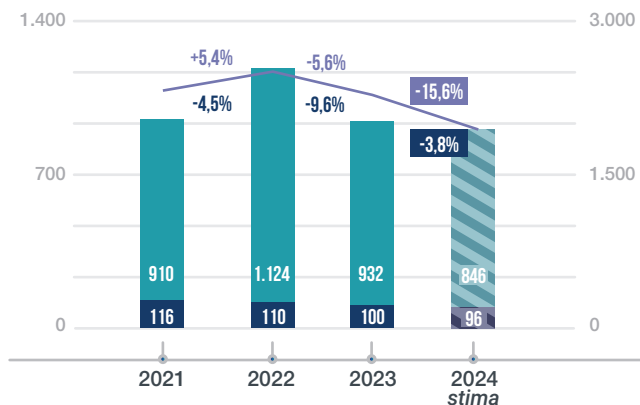
■ Totale startup/PMI (asse dx)

L'EVOLUZIONE DEL CVC: I RICAVI

SI RIDUCONO ANCHE I RICAVI DI STARTUP E PMI CVC (-3,6%), MA CON UN CALO MENO PRONUNCIATO RISPETTO AL NUMERO DI IMPRESE.

VALORE DELLA PRODUZIONE DI STARTUP E PMI TOTALI E PARTECIPATE DA SOCI CVC IN MILIONI DI EURO, 2021-2024

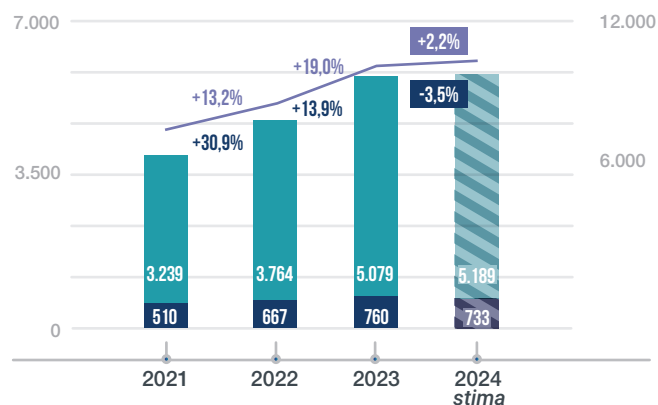
STARTUP INNOVATIVE



■ Startup/PMI partecipate da CVC

■ Altre società non finanziarie

PMI INNOVATIVE



■ Totale ricavi startup/PMI (asse dx)

Ricavi startup e PMI partecipate da CVC
-3,6%

Ricavi totali startup e PMI
-1,1%

(var. % 2024 su 2023)

DIMENSIONI E IMPATTI DEL CORPORATE VENTURE CAPITAL IN ITALIA

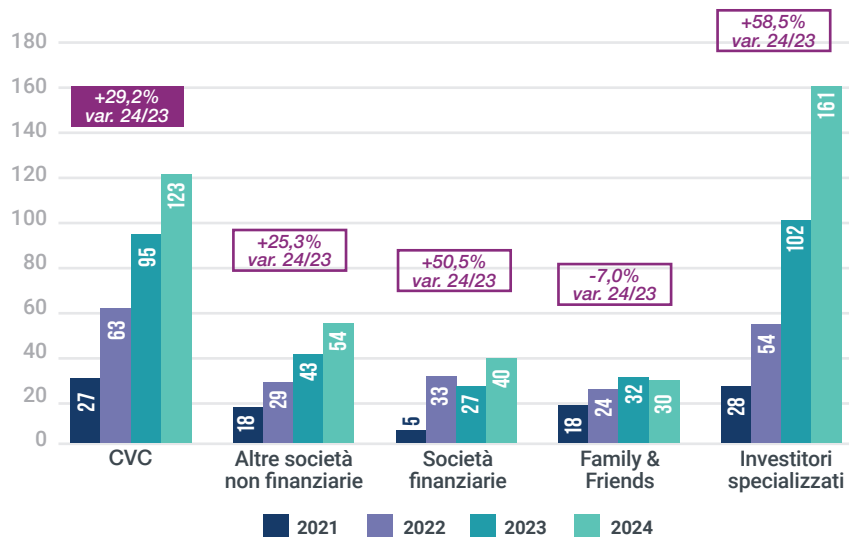
3. LE PERFORMANCE DELLE STARTUP E PMI INNOVATIVE PER TIPO DI INVESTITORE



LE PERFORMANCE DELLE STARTUP: I RICAVI

IL VALORE DELLA PRODUZIONE MEDIANO DELLE STARTUP CVC SUPERA I 120 MILA EURO, CON UNA CRESCITA DEL 29,2% NELL'ULTIMO ANNO.

VALORE DELLA PRODUZIONE MEDIANO DELLE STARTUP INNOVATIVE, PER TIPO DI INVESTITORE - IN MIGLIAIA DI EURO, 2021-2024



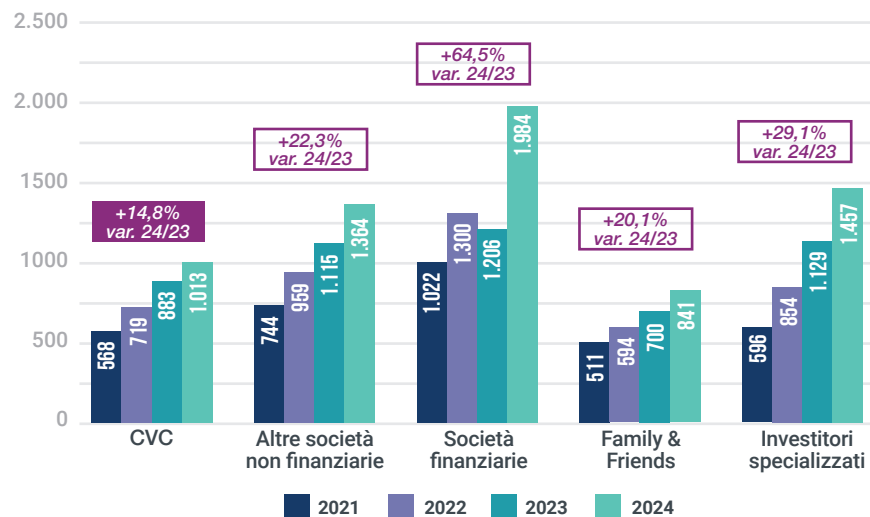
Il valore della produzione mediano per le startup partecipate da CVC è pari a 123 mila euro nel 2024, un valore superato solo dalle startup con investitori specializzati (161 mila euro). Il fatturato di queste startup è così più che doppio rispetto alle altre categorie, comprese quelle partecipate da altre società non finanziarie (54 mila euro).

Anche la crescita dei ricavi nell'ultimo anno di bilancio è significativa per le startup CVC, +29,2%, sebbene inferiore alle performance di quelle partecipate da investitori specializzati.

LE PERFORMANCE DELLE PMI: I RICAVI

IL VALORE DELLA PRODUZIONE MEDIANO DELLE PMI CVC È DI 1 MILIONE DI EURO, UNA PERFORMANCE INFERIORE ALLE ALTRE PMI CON INVESTIMENTI DIVERSI DALLE SOLE PERSONE FISICHE.

VALORE DELLA PRODUZIONE MEDIANO DELLE PMI INNOVATIVE, PER TIPO DI INVESTITORE - IN MIGLIAIA DI EURO, 2021-2024



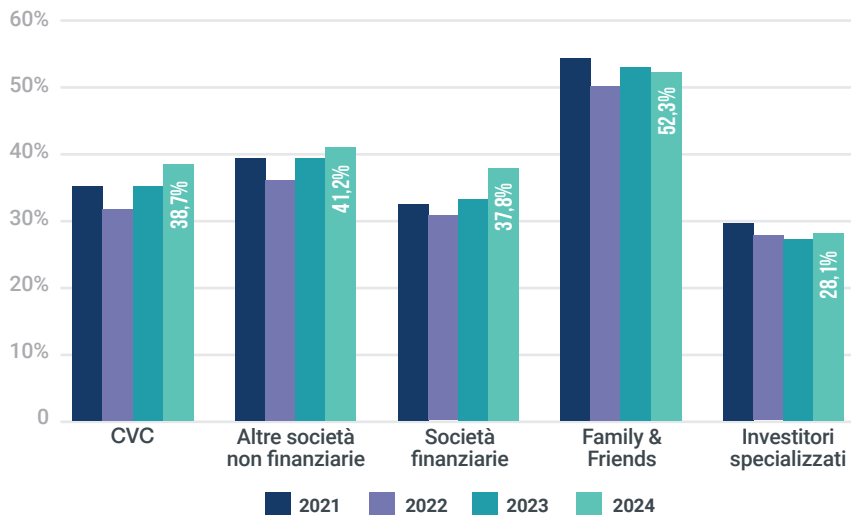
Il contributo del CVC alle performance economiche appare meno decisivo per le PMI innovative: il valore della produzione mediano è di circa un milione di euro, inferiore a quello raggiunto dalle startup partecipate da società finanziarie (2,0 milioni), investitori specializzati (1,5 milioni) e altre società non finanziarie (1,4 milioni).

Anche la variazione del fatturato nell'ultimo anno, seppur positiva al 14,8%, è inferiore per le PMI partecipate da CVC rispetto alle altre.

LE PERFORMANCE DELLE STARTUP: IL MARGINE OPERATIVO LORDO

MENO DELLA METÀ DELLE STARTUP CVC PRESENTA UN MOL POSITIVO, IN LINEA CON TUTTE LE ALTRE ECCETTO QUELLE PARTECIPATE DA FAMILY & FRIENDS.

PERCENTUALE DI STARTUP INNOVATIVE CON MARGINE OPERATIVO LORDO (MOL) POSITIVO, PER TIPO DI INVESTITORE - 2021-2024



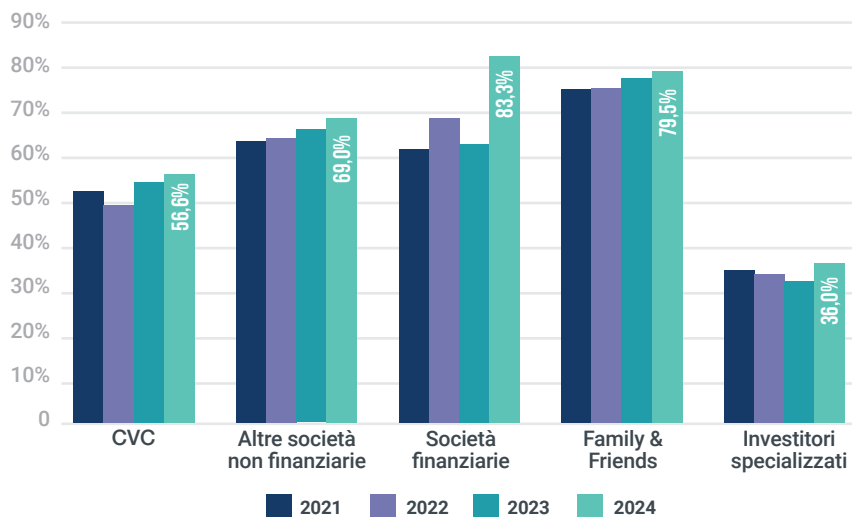
Il 38,7% delle startup innovative partecipate da CVC ha MOL positivo, una quota in aumento negli ultimi due anni e in linea con quelle che presentano investimenti di altre società, finanziarie e non. L'unica categoria con una quota in calo nell'ultimo anno sono i Family & Friends, che rimangono però l'unica con più della metà delle startup in positivo (52,3%). Sono invece meno di un terzo, il 28,1%, le startup con investitori specializzati con MOL positivo.

Emerge così un quadro speculare in cui le startup più performanti in termini di fatturato, e oggetto di investimenti di CVC e altri fondi specializzati, hanno più frequentemente una redditività negativa.

LE PERFORMANCE DELLE PMI: IL MARGINE OPERATIVO LORDO

IL 56,6% DELLE PMI CVC CONSEGUE UN MOL POSITIVO, UNA QUOTA SUPERIORE SOLO ALLE PMI CON INVESTITORI SPECIALIZZATI.

PERCENTUALE DI PMI INNOVATIVE CON MARGINE OPERATIVO LORDO (MOL) POSITIVO, PER TIPO DI INVESTITORE - 2021-2024



La percentuale di imprese innovative CVC con MOL positivo sale al 56,6% per le PMI, ma questa quota è significativamente più alta per quelle partecipate da società finanziarie (83,3%), Family & Friends (79,5%) e altre società non finanziarie (69,0%).

Le PMI con investitori specializzati, così come per le startup, hanno una frequenza di MOL positivi nettamente inferiore (36,0%).

DIMENSIONI E IMPATTI DEL CORPORATE VENTURE CAPITAL IN ITALIA

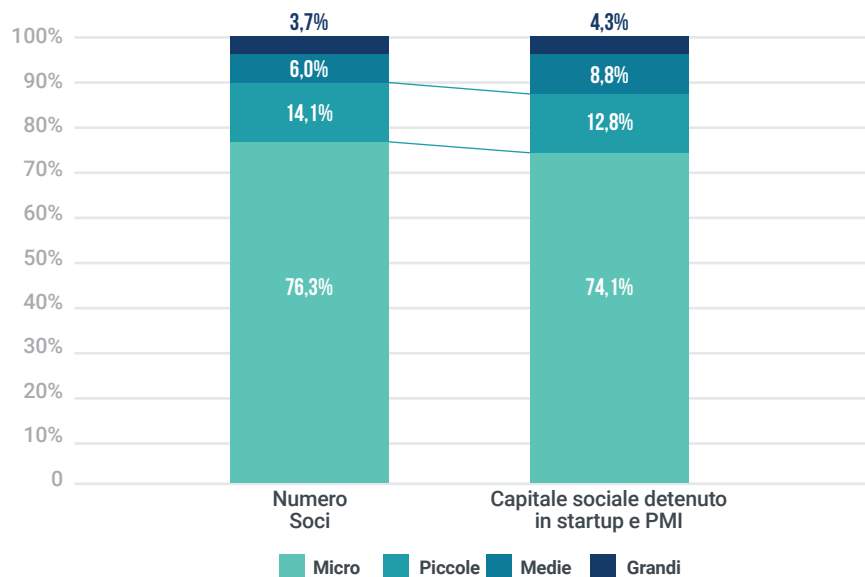
4. IL PROFILO DEGLI INVESTITORI CORPORATE



I SOCI NON FINANZIARI E CVC: LE DIMENSIONI

LE MICRO IMPRESE SI CONFERMANO GLI INVESTITORI PIÙ PRESENTI TRA I SOCI NON FINANZIARI, CIRCA $\frac{3}{4}$ SIA COME NUMERO CHE COME CAPITALE INVESTITO.

LE SOCIETÀ NON FINANZIARIE CON INVESTIMENTI IN STARTUP E PMI INNOVATIVE, PER DIMENSIONE DI IMPRESA - 2025



Poco più di $\frac{3}{4}$ delle società non finanziarie con partecipazioni in startup e PMI innovative sono micro, con meno di 10 dipendenti. Seguono le piccole imprese, pari al 14,1% del totale. Sono meno del 10% gli investitori corporate con almeno 50 dipendenti che sono riconducibili ad attività di CVC.

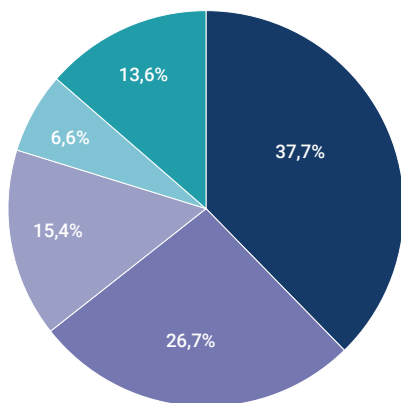
Il quadro non cambia molto in termini di capitali investiti: le micro-imprese rappresentano il 74,1% del capitale sociale detenuto; cresce leggermente la rilevanza delle medio-grandi, con il 13,1%.

La definizione della classe dimensionale è basata sul numero di dipendenti: meno di 10 per le micro imprese, tra 10 e 49 per le piccole, tra 50 e 249 per le medie, almeno 250 per le grandi.

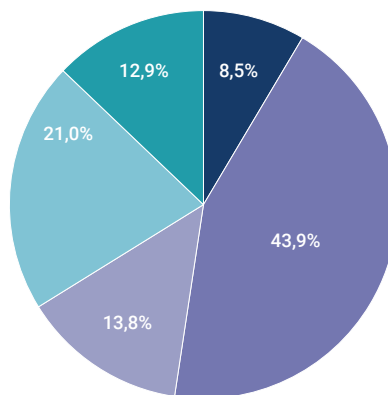
I SOCI NON FINANZIARI E CVC: I SETTORI DI APPARTENENZA

IL 37,7% DEI SOCI CORPORATE PROVIENE DALL'INDUSTRIA, MENTRE PREVALGONO I SERVIZI TRA GLI ALTRI SOCI NON FINANZIARI.

SETTORI DI PROVENIENZA DEI SOCI CVC - 2025



SETTORI DI PROVENIENZA DEGLI ALTRI SOCI NON FINANZIARI - 2025



■ Industria ■ Servizi non finanziari ■ ICT ■ Holding ■ Altro

Il 37,7% dei soci corporate che investono in startup e PMI innovative proviene dall'industria e circa un quarto dai servizi non finanziari, al netto del settore ICT (15,4%).

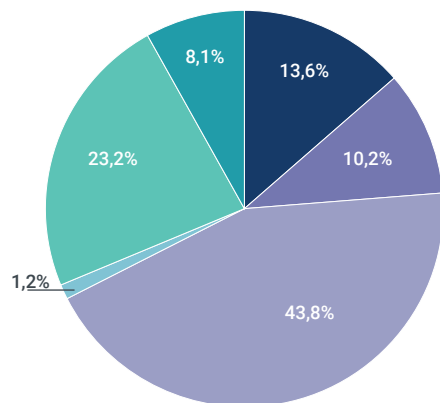
La provenienza settoriale cambia notevolmente per gli altri soci non finanziari di minori dimensioni: solo l'8,5% è industriale, mentre sono più presenti servizi non finanziari (43,9%) e holding (21,0%).

I "servizi non finanziari" includono gli ATECO H (trasporto e magazzinaggio), ATECO J da 58 a 61 (servizi di informazione e comunicazione, con esclusione di software e attività di servizi di informazione), ATECO L (attività immobiliari), ATECO M da 69 a 74 (attività professionali, scientifiche e tecniche, ricerca e sviluppo), ATECO N (noleggio, agenzie viaggio, servizi di supporto alle imprese); "ICT" include gli ATECO J 62 e 63 (produzione di software e consulenza informatica, attività dei servizi di informazione); l'"industria" include gli ATECO B (estrazione di minerali da cave e miniere), C (manifattura), F (costruzioni).

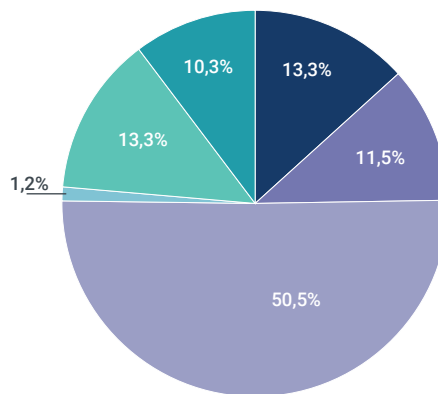
I SOCI NON FINANZIARI E CVC: I SETTORI DI DESTINAZIONE

QUASI UN QUARTO DEGLI INVESTIMENTI DI SOCI CVC SONO DESTINATI A STARTUP E PMI CHE SVOLGONO RICERCA E SVILUPPO. LA QUOTA SALE AL 41,2% PER LE CORPORATE INDUSTRIALI.

SETTORI DI DESTINAZIONE DEGLI INVESTIMENTI DA CVC - 2025



SETTORI DI DESTINAZIONE DEGLI INVESTIMENTI DA ALTRI SOCI NON FINANZIARI - 2025



■ Industria ■ Servizi non finanziari ■ ICT ■ Servizi finanziari ■ Ricerca e sviluppo ■ Altro

Quasi un quarto (il 23,2%) degli investimenti dei soci CVC sono diretti a startup e PMI innovative che svolgono attività di ricerca e sviluppo. La quota è significativamente più bassa (10 p.p. in meno) per gli investimenti degli altri soci non finanziari.

In particolare, sono i soci corporate industriali che investono di più nelle imprese innovative R&D: il 41,2% dei loro investimenti sono infatti destinati a startup e PMI di questo settore.

I "servizi non finanziari" includono gli ATECO H (trasporto e magazzinaggio), ATECO J da 58 a 61 (servizi di informazione e comunicazione, con esclusione di software e attività di servizi di informazione), ATECO L (attività immobiliari), ATECO M 69, 70, 71, 73, 74 (attività professionali, scientifiche e tecniche, con esclusione di ricerca e sviluppo), ATECO N (noleggio, agenzie viaggio, servizi di supporto alle imprese); "ICT" include gli ATECO J 62 e 63 (produzione di software e consulenza informatica, attività dei servizi di informazione); la "ricerca e sviluppo" include l'ATECO 72 (ricerca scientifica e sviluppo); l'"industria" include gli ATECO B (estrazione di minerali da cave e miniere), C (manifattura), F (costruzioni).

I SOCI CVC: LA DISTRIBUZIONE TERRITORIALE

STARTUP E PMI DIMINUISCONO IN TUTTE LE RIPARTIZIONI GEOGRAFICHE. NEL CENTRO-SUD SI CONFERMA UNA FORTE CARENZA DI INVESTITORI CVC RISPETTO AL NUMERO DI IMPRESE INNOVATIVE.

La mappa mostra la distribuzione nella presenza territoriale dei soci CVC, che risultano molto concentrati nel Nord-Ovest (per il 42,6%).

La presenza di startup e PMI innovative è più diffusa sul territorio nazionale, sebbene con una prevalenza nel Nord-Ovest (35,9%). Seguono il Sud e le Isole, dove è localizzato il 27,0%, il Centro (20,4%) e il Nord-Est (16,7%). Rispetto al 2016, anno della prima edizione dell'Osservatorio, si nota un marcato «spostamento» da Nord-Est (25,4% nel 2016) e Centro (25,1%) verso Nord-Ovest (29,5%) e Sud e Isole (20,0%).

Confrontando la presenza di imprese innovative e soci CVC, emergono una carenza di investitori corporate nel Sud e nelle Isole (13,6%) e, viceversa, una concentrazione di soci CVC (25,3%) nettamente superiore alla presenza di startup e PMI nel Nord-Est.

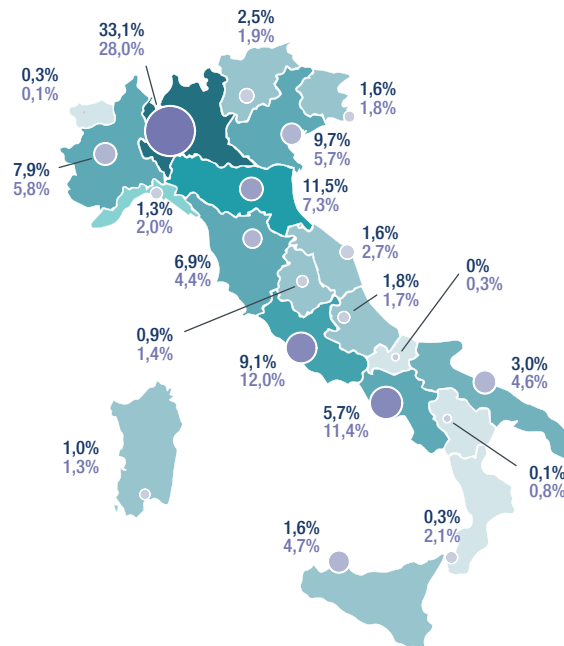
DIMENSIONE TERRITORIALE

DISTRIBUZIONE TERRITORIALE SOCI CVC

NORD-OVEST 42,6%
NORD-EST 25,3%
CENTRO 18,5%
SUD E ISOLE 13,6%

DISTRIBUZIONE TERRITORIALE STARTUP E PMI INNOVATIVE

NORD-OVEST 35,9%
NORD-EST 16,7%
CENTRO 20,4%
SUD E ISOLE 27,0%



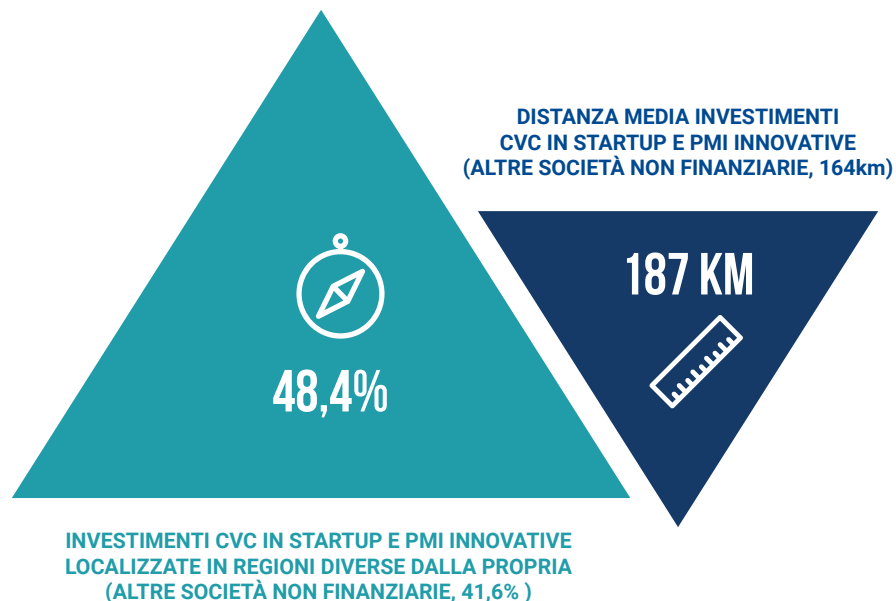
I SOCI NON FINANZIARI E CVC: LA DINAMICITÀ TERRITORIALE

QUASI LA METÀ DEGLI INVESTIMENTI CVC SONO DIRETTI IN REGIONI DIVERSE DA QUELLA D'ORIGINE, A UNA DISTANZA MEDIA DI 187KM.

Quasi la metà (48,4%) degli investimenti CVC sono diretti in regioni diverse da quelle di origine delle corporate. La quota scende al 41,6% per le altre società non finanziarie.

A conferma della dinamicità territoriale degli investimenti, quelli dei soci CVC sono indirizzati a startup e PMI a una distanza media di 187km, non molto superiore ai 164km degli altri soci non finanziari.

La distanza è misurata in linea d'aria tra la città sede della startup/ PMI e quella sede dell'investitore.



DIMENSIONI E IMPATTI DEL CORPORATE VENTURE CAPITAL IN ITALIA

5. FOCUS 'QUADRILATERO' MILANO, MONZA-BRIANZA, LODI, PAVIA



LE STARTUP E PMI INNOVATIVE NEL 'QUADRILATERO' MILANO, MONZA-BRIANZA, LODI, PAVIA

NEL 'QUADRILATERO' HANNO SEDE PIÙ DI 1/5 DELLE STARTUP E PMI INNOVATIVE, CHE PRODUCONO OLTRE 1/4 DEI RICAVI TOTALI NAZIONALI.



3.413

STARTUP
E PMI INNOVATIVE



25.438

SOCI

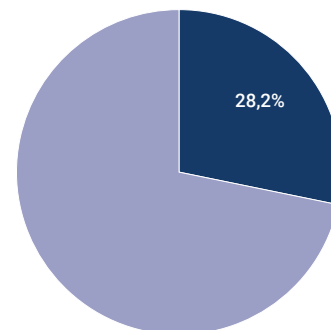
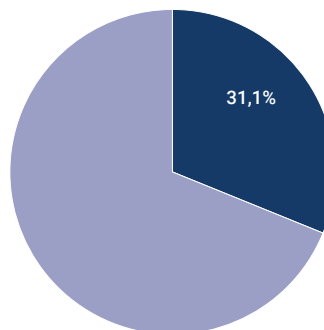
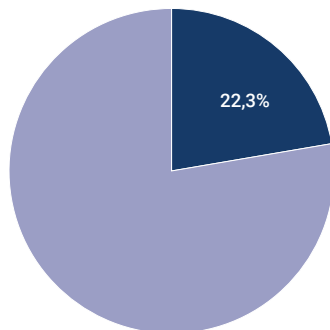


€ 3,6 MILIARDI

RICAVI

■ 'Quadrilatero'
■ Resto d'Italia

Il numero di soci si riferisce agli investitori (provenienti da qualunque territorio) attivi in startup e PMI del 'Quadrilatero'. Il dato dei ricavi per il 2024 è stimato, come nell'analisi a livello nazionale, a causa della non completa disponibilità dei bilanci alla data della presente rilevazione: la stima considera il tasso di crescita del fatturato delle startup e PMI con dati di bilancio disponibili sia per il 2023 che per il 2024.



L'EVOLUZIONE DEL FENOMENO NEL 'QUADRILATERO'

L'ULTIMO ANNO VEDE UNA CONTRAZIONE CONTENUTA DELLE IMPRESE INNOVATIVE NEL 'QUADRILATERO', MA SOCI E FATTURATO SCENDONO SIGNIFICATIVAMENTE.

LA CRESCITA ANNUALE (VAR. % 2025 SU 2024)



-2,1 %

STARTUP E PMI
INNOVATIVE



-6,0 %

SOCI



-11,6 %

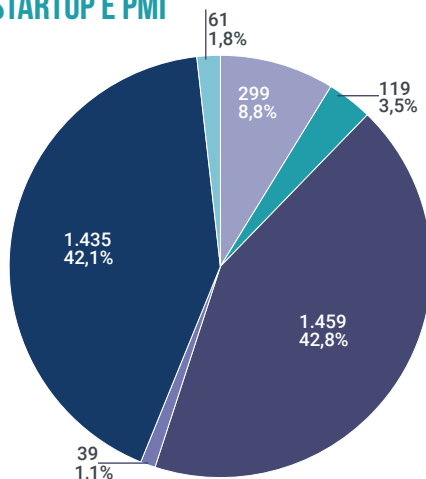
RICAVI
(var. % 2024 su 2023)

IL CVC NEL 'QUADRILATERO': LE IMPRESE E I SOCI

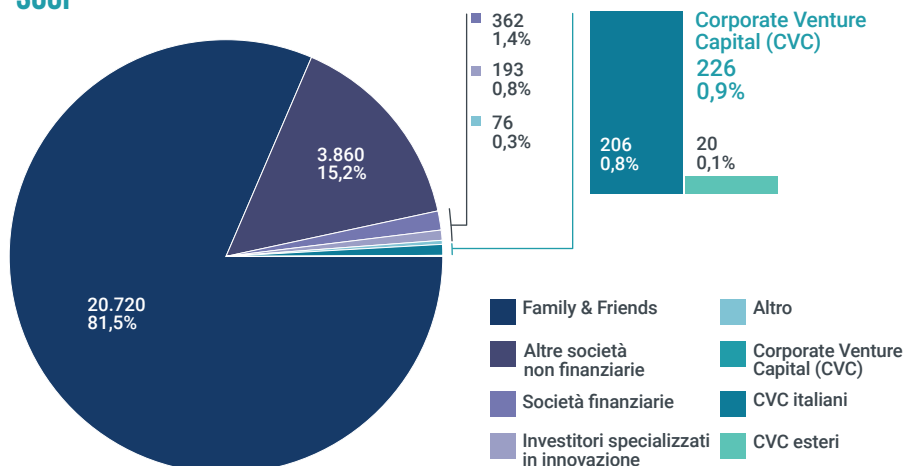
LA DIFFUSIONE DEL CVC NEL 'QUADRILATERO' È IN LINEA CON IL RESTO D'ITALIA: 3,5% DELLE STARTUP E PMI INNOVATIVE E 0,9% DEGLI INVESTITORI.

NUMERO IMPRESE E SOCI DELLE STARTUP E PMI INNOVATIVE DEL 'QUADRILATERO', PER TIPOLOGIA DI INVESTITORE - 2025

STARTUP E PMI



SOCI

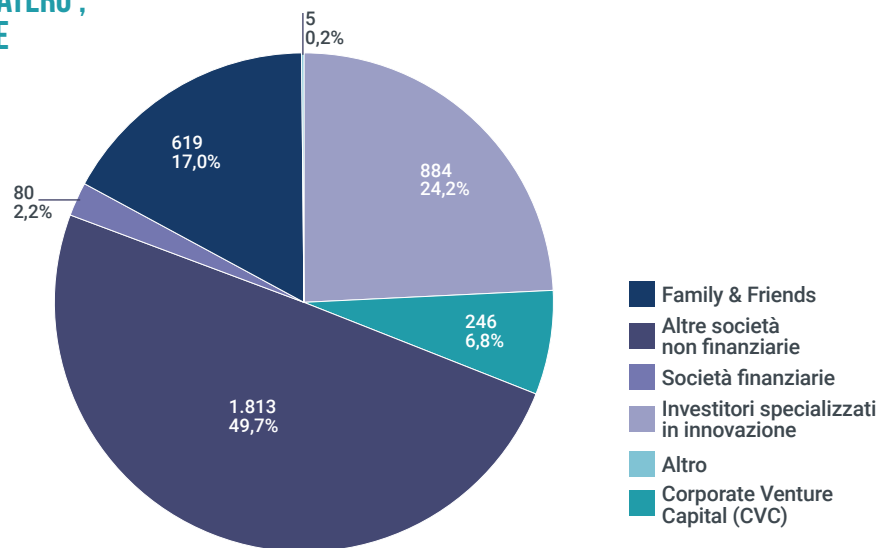


Per «Investitori specializzati», si intendono le startup/PMI innovative che presentano almeno un investitore specializzato in innovazione; per «CVC», quelle che presentano almeno un socio corporate non finanziario (almeno 50 dipendenti) con partecipazione di minoranza e nessun investitore specializzato in innovazione; per «Altre società non finanziarie», quelle che presentano almeno una partecipazione di società non finanziarie di piccole dimensioni (meno di 50 dipendenti) o una partecipazione di maggioranza di corporate non finanziarie, e nessun investitore specializzato o investimento CVC; per «Società finanziarie», quelle con almeno un socio finanziario (escluse le holding) e nessun investitore specializzato, corporate o non finanziario; per «Family and Friends», quelle partecipate da sole persone fisiche.

IL CVC NEL 'QUADRILATERO': I RICAVI

IL 6,8% DEI RICAVI VIENE DA IMPRESE INNOVATIVE CVC. RISPETTO AL RESTO D'ITALIA, UNA QUOTA MAGGIORE DEL FATTURATO È GENERATA DA STARTUP E PMI CON INVESTITORI SPECIALIZZATI.

VALORE DELLA PRODUZIONE DELLE STARTUP E
PMI INNOVATIVE DEL 'QUADRILATERO',
PER TIPOLOGIA DI INVESTITORE
IN MILIONI DI EURO 2024

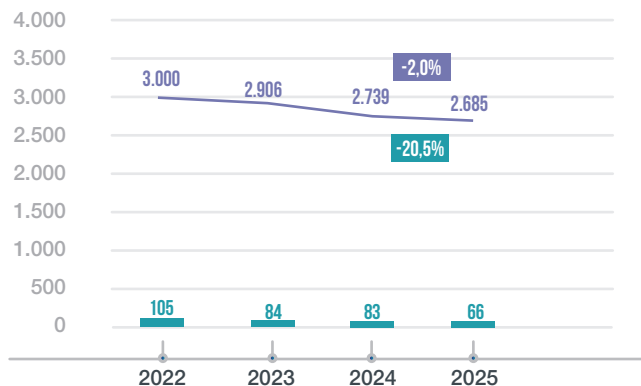


L'EVOLUZIONE DEL CVC NEL 'QUADRILATERO': LE STARTUP E PMI

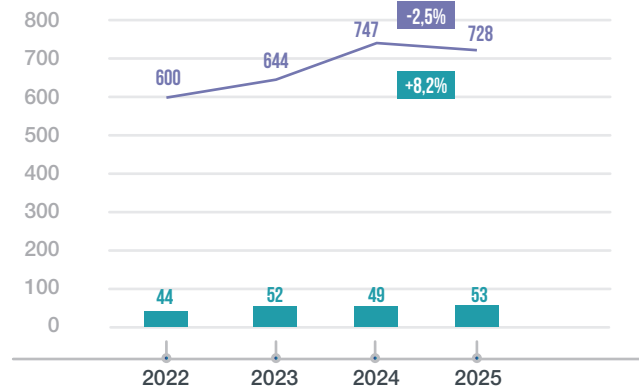
NEL 'QUADRILATERO' CALA DI QUASI IL 10% IL NUMERO DI STARTUP E PMI CVC.

NUMERO STARTUP E PMI TOTALI E PARTECIPATE DA SOCI CVC - 'QUADRILATERO' 2022-2025

STARTUP INNOVATIVE



PMI INNOVATIVE



Startup e PMI partecipate da CVC
-9,8%

Totale startup e PMI
-2,1%

(var. % 2025 su 2024)

■ Startup/PMI partecipate da CVC

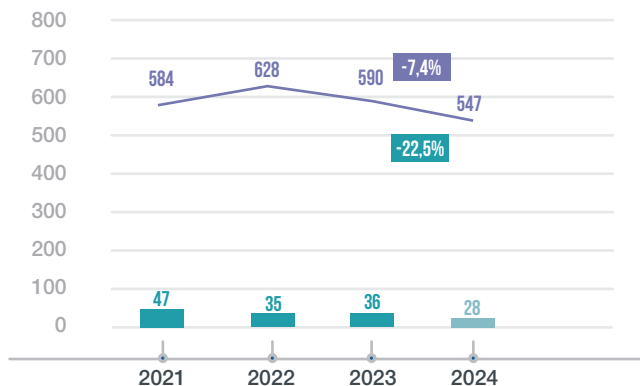
■ Totale startup/PMI

L'EVOLUZIONE DEL CVC NEL 'QUADRILATERO': I RICAVI

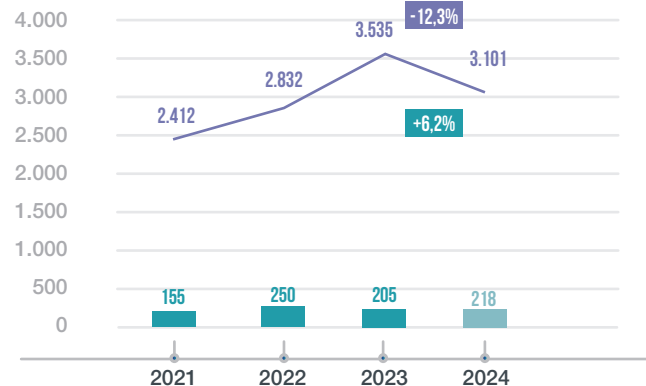
LE PMI INNOVATIVE SPINGONO I RICAVI CVC AL RIALZO NEL 2024, IN NETTO CONTRASTO RISPETTO AL FATTURATO TOTALE DELLE STARTUP E PMI.

VALORE DELLA PRODUZIONE DI STARTUP E PMI TOTALI E PARTECIPATE DA SOCI CVC - 'QUADRILATERO' IN MILIONI DI EURO, 2021-2024

STARTUP INNOVATIVE



PMI INNOVATIVE



Ricavi startup e PMI partecipate da CVC

+1,9%

Ricavi totali startup e PMI

-11,6%

(var. % 2024 su 2023)

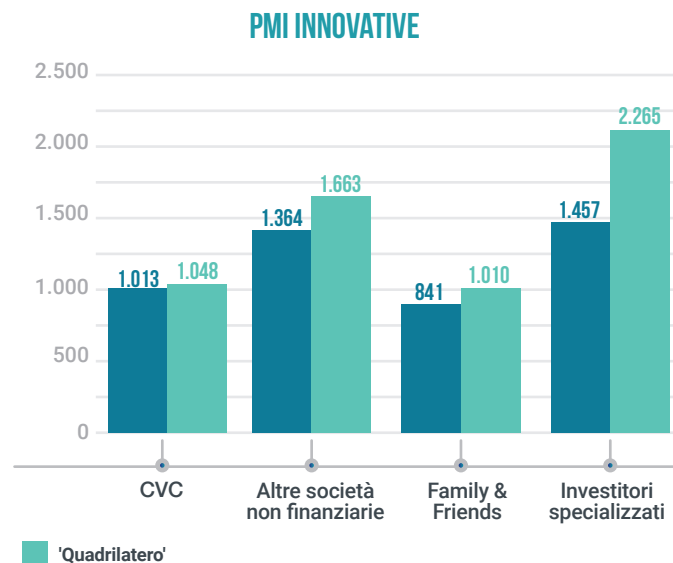
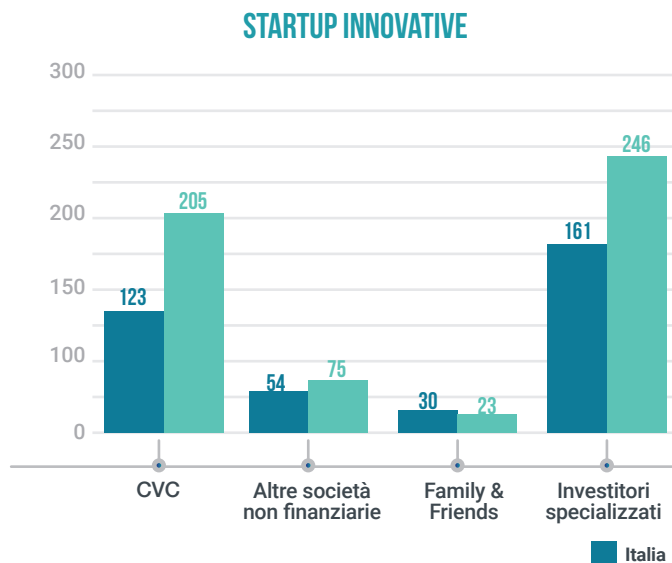
 Ricavi startup/PMI partecipate da CVC

 Totale ricavi startup/PMI

LE PERFORMANCE D'IMPRESA NEL 'QUADRILATERO': I RICAVI

I RICAVI MEDIANI DELLE STARTUP E PMI DEL 'QUADRILATERO' SONO SUPERIORI AL RESTO D'ITALIA QUANDO VEDONO PARTECIPAZIONI DI ALTRE SOCIETÀ O INVESTITORI SPECIALIZZATI.

VALORE DELLA PRODUZIONE MEDIANO DELLE STARTUP E PMI INNOVATIVE DEL 'QUADRILATERO',
PER TIPO DI INVESTITORE - IN MIGLIAIA DI EURO, 2024

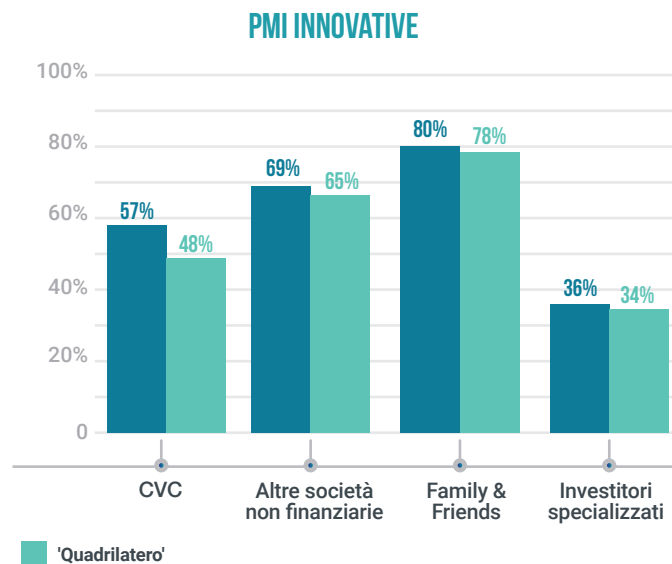
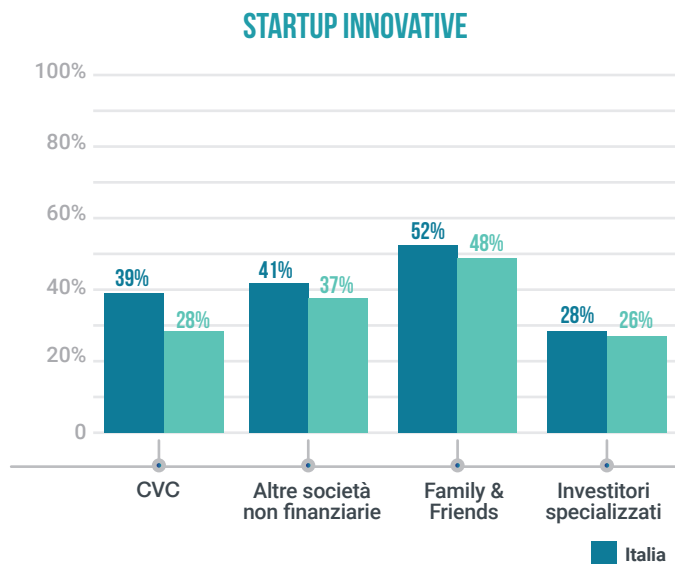


Il dato per gli investitori finanziari non è riportato perché il numero di startup e PMI con questo tipo di partecipazione nel 'Quadrilatero' è troppo limitato per un confronto significativo con le altre categorie.

LE PERFORMANCE D'IMPRESA NEL 'QUADRILATERO': IL MARGINE OPERATIVO LORDO

PER TUTTE LE CATEGORIE DI INVESTIMENTO, LA % DI STARTUP E PMI INNOVATIVE CON MOL POSITIVO È INFERIORE AL RESTO D'ITALIA.

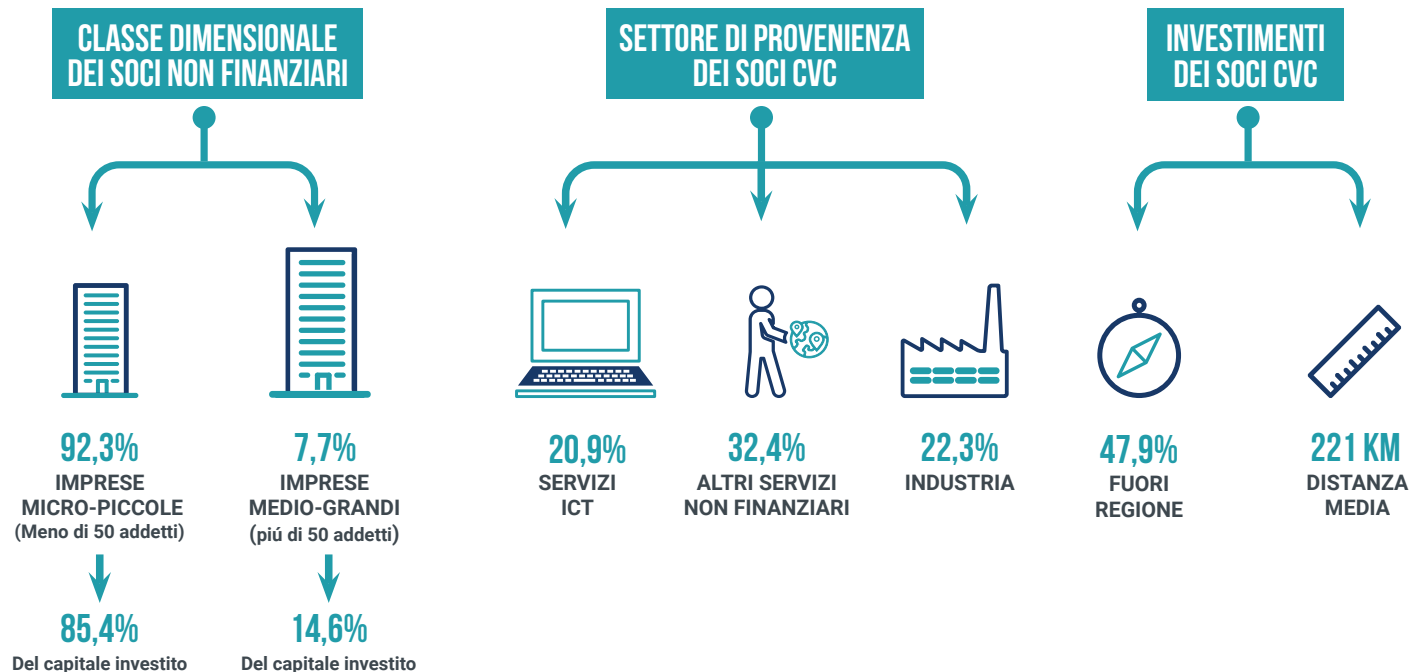
PERCENTUALE DI STARTUP E PMI INNOVATIVE DEL 'QUADRILATERO' CON MARGINE OPERATIVO LORDO (MOL) POSITIVO, PER TIPO DI INVESTITORE - 2024



Il dato per gli investitori finanziari non è riportato perché il numero di startup e PMI con questo tipo di partecipazione nel 'Quadrilatero' è troppo limitato per un confronto significativo con le altre categorie.

I SOCI CVC NEL 'QUADRILATERO'

LE CARATTERISTICHE DELL'INVESTITORE "TIPO" DEL 'QUADRILATERO'



2.

CORPORATE VENTURE CAPITAL IN ITALIA: UNA FOTOGRAFIA DEL BIENNIO 2024 E 2025



1. Obiettivi e metodologia	Pag 54
2. Quanto e come investono i CVC italiani?	Pag 58
3. Obiettivi e sfide	Pag 65
Conclusioni	Pag 71

CORPORATE VENTURE CAPITAL IN ITALIA: UNA FOTOGRAFIA DEL BIENNIO 2023 E 2024

1. OBIETTIVI E METODOLOGIA



OBIETTIVI E METODOLOGIA



OBIETTIVI

Mappare la **presenza e la diffusione delle iniziative di Corporate Venture Capital** tra le principali aziende italiane.

Quantificare l'ammontare degli investimenti realizzati dalle Corporate italiane in startup, distinguendo tra operazioni su startup italiane ed estere.

Identificare gli **obiettivi e gli ambiti** di tali investimenti.

METODOLOGIA

CENSIMENTO INIZIATIVE CVC TOP AZIENDE ITALIANE

Fonti secondarie: top50
mediobanca, DB ALBA¹

QUANTIFICAZIONE INVESTIMENTI CORPORATE IN STARTUP ITALIANE E ESTERE

Fonti primarie: survey
(25 rispondenti)

OBIETTIVI E FORME (MODALITÀ FINANZIAMENTO, OBIETTIVI STRATEGICI ,SETTORI COINVOLTI)

Fonti primarie: survey
(25 rispondenti)

Fonti secondarie (pitchbook, DB Alba)

¹ ALBA è l'osservatorio proprietario dell'osservatorio Startup & Scaleup Hi-tech

INIZIATIVE DI CVC



DEFINIZIONE



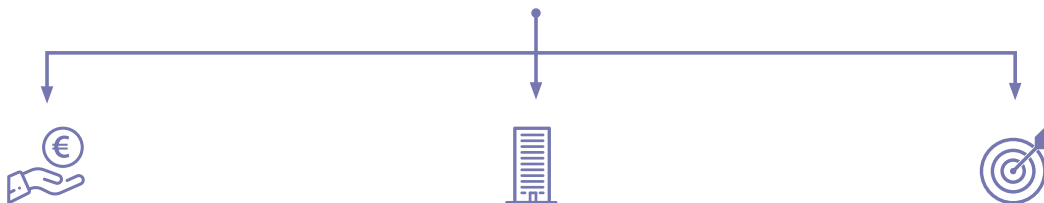
Per **iniziative CVC** si intendono programmi collocati a diversi livelli dell'organizzazione aziendale, attraverso i quali si effettuano investimenti in imprese esterne e indipendenti (Maula, 2007).



OPERAZIONALIZZAZIONE



Una corporate è considerata attiva in Corporate Venture Capital (CVC) se soddisfa almeno una delle seguenti condizioni:



Ha effettuato **almeno due investimenti diretti nel capitale di startup** negli ultimi cinque anni (2020-2025).

Dispone di **una unità o struttura formalmente dedicata al Corporate Venture Capital**, con mandato di investimento in partecipazioni di minoranza in startup o scaleup a fini strategici.

Partecipa come **Limited Partner (LP)** o **partner strategico** in fondi di venture capital esterni, in cui l'apporto della corporate è motivato da **obiettivi strategici** (accesso a tecnologie emergenti, osservazione di trend di mercato, sviluppo di partnership industriali) piuttosto che da logiche puramente finanziarie.

LA POPOLAZIONE DEI CORPORATE VENTURE CAPITAL ITALIANI

49

NUMERO DI AZIENDE
IMPEGNATE IN INIZIATIVE
DI CVC

25

CAMPIONE DI RISPONDENTI
ALLA SURVEY
(FONTE PRIMARIA)

344

NUMERO DI ROUND ANALIZZATI
TRAMITE PITCHBOOK E
ALBA (DB PROPRIETARIO
OSSERVATORIO STARTUP
& SCALEUP HI-TECH)¹

¹ I round analizzati fanno riferimento alle 49 aziende censite. I dati sono stati raccolti combinando fonti primarie e fonti secondarie (Pitchbook, DB Alba proprietario).

CORPORATE VENTURE CAPITAL IN ITALIA: UNA FOTOGRAFIA DEL BIENNIO 2024 E 2025

2. QUANTO E COME INVESTONO I CVC ITALIANI?



QUANTO INVESTONO I CVC ITALIANI?

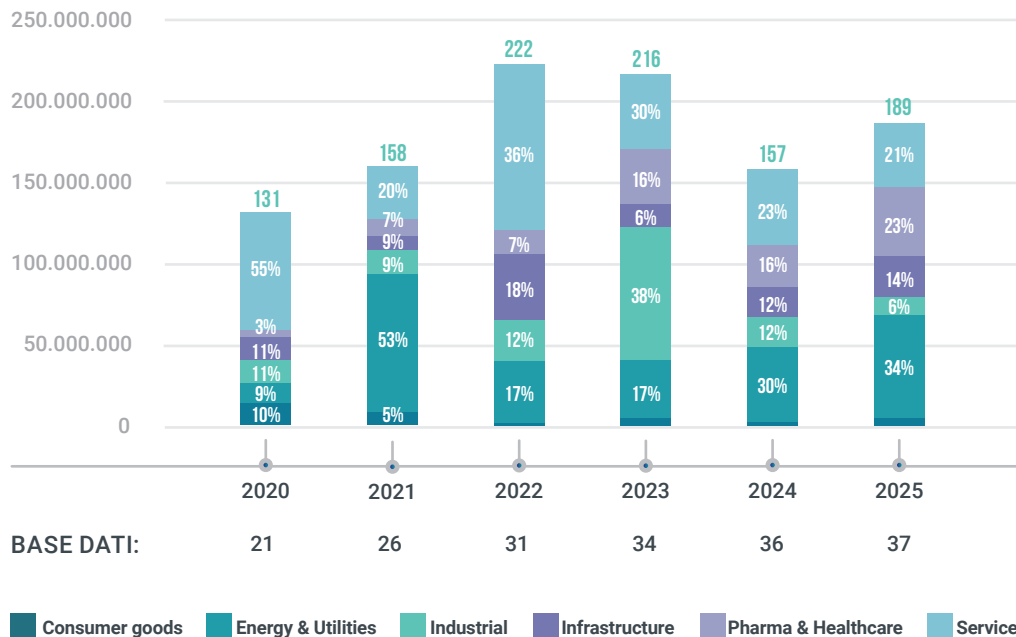


Dati relativi alla popolazione censita di 49 aziende attive in iniziative CVC.

¹ I valori per Dec. 2025 sono stimati

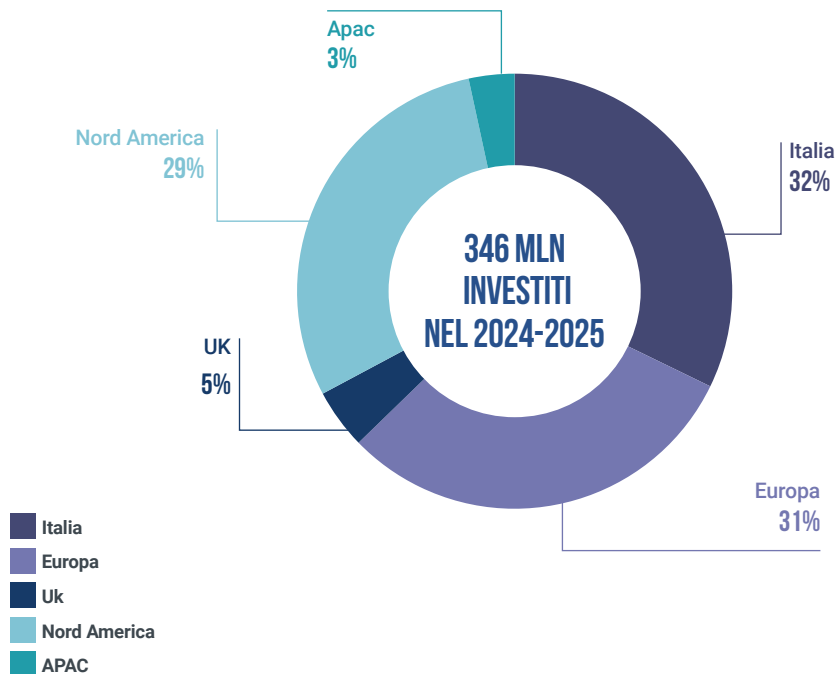
QUANTO INVESTONO I CVC ITALIANI?

INVESTIMENTI PER SETTORE DI PROVENIENZA



Dati relativi alla popolazione censita di 49 aziende attive in iniziative CVC.

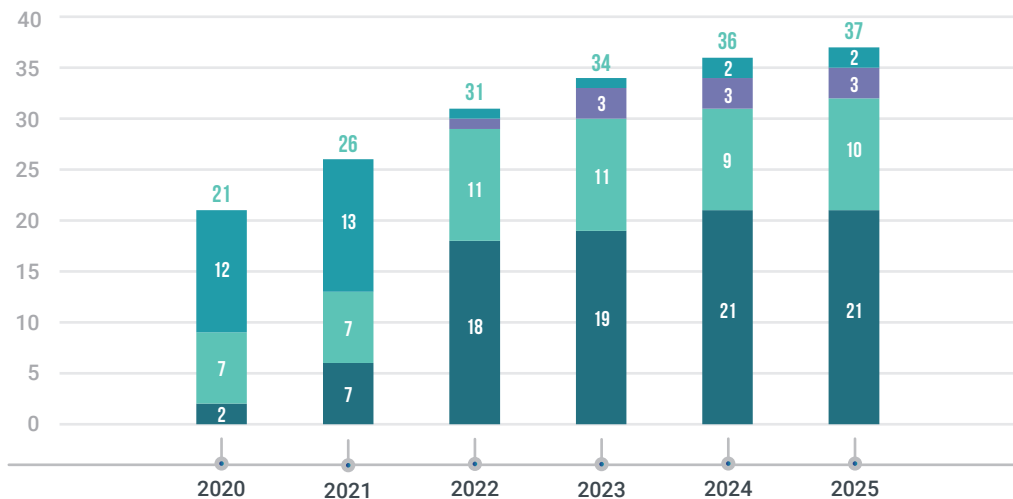
DOVE INVESTONO I CVC ITALIANI?



Dati relativi alla popolazione censita di 49 aziende attive in iniziative CVC.

COME INVESTONO I CVC ITALIANI?

NUMERO DI INVESTITORI TRACCIATI E ATTIVI IN ATTIVITÀ DI CVC



Co-investitore (LP) in fondo di Venture Capital esterno Programma strutturato di Corporate Venture Capital
Joint venture partecipata Non dichiarano programmi strutturati di CVC

Nel 2025:

2 senza dichiarare approccio strutturato di CVC

3 Joint venture partecipate

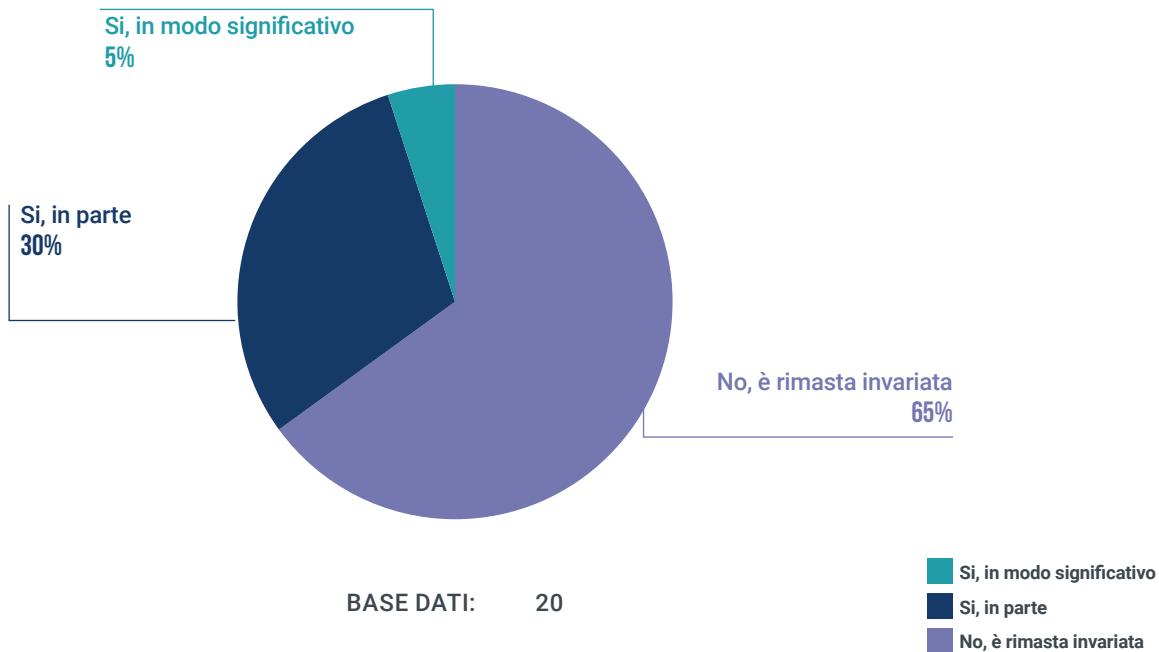
10 programmi strutturati di Corporate Venture Capital

21 co-investitori in fondo di venture capital esterno

Dati relativi alla popolazione censita di 49 aziende attive in attività CVC.

COME INVESTONO I CVC ITALIANI?

NELL'ULTIMO ANNO È STATA MODIFICATA LA STRATEGIA O LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA RELATIVA AGLI INVESTIMENTI IN STARTUP ITALIANE E ESTERE?



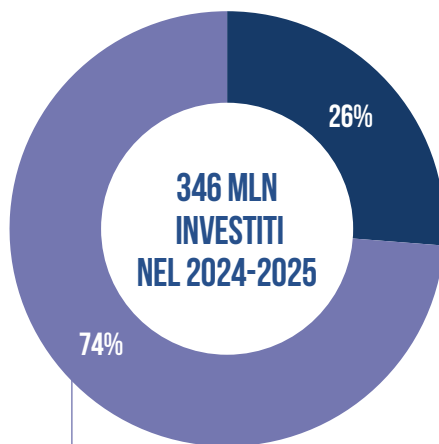
COME INVESTONO I CVC ITALIANI? DA DOVE PROVIENE IL CAPITALE

Nel caso di balance sheet il 77% dei rispondenti dichiara autonomia limitata

BALANCE SHEET
2 mln/anno (avg 2024)
2,4 mln/anno (avg 2025)

Nel caso di holding il 71% dei rispondenti dichiara autonomia elevata

HOLDING
6,9 mln/anno (avg 2024)
7,6 mln/anno (avg 2025)



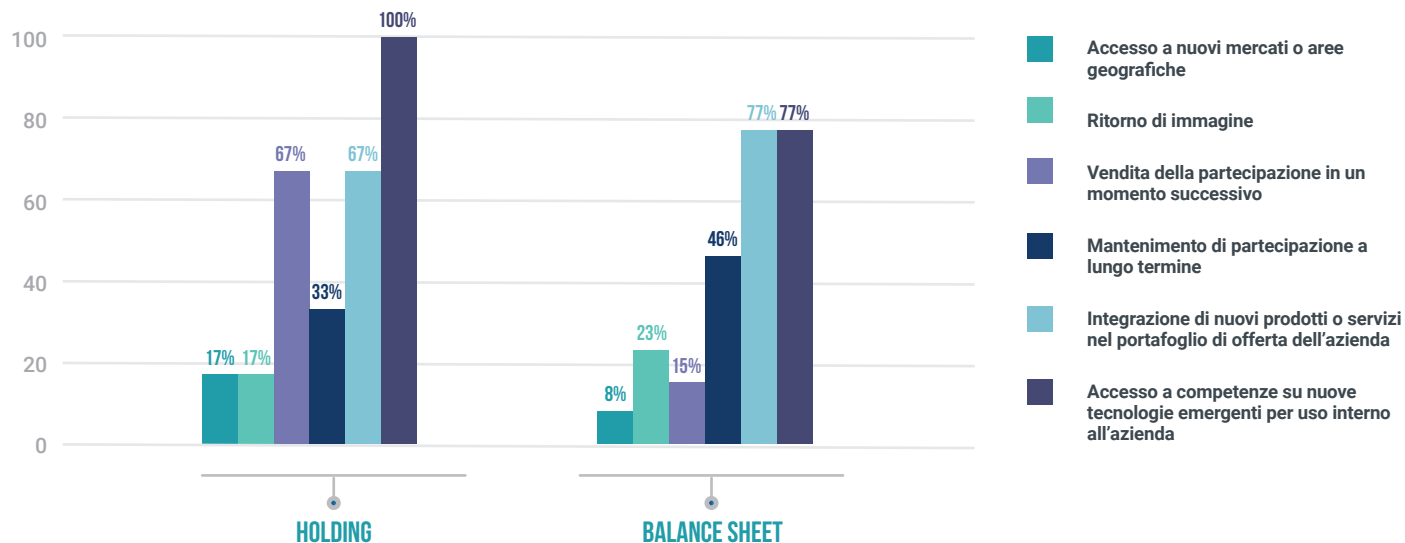
Dati relativi alla popolazione censita di 48 aziende attive in attività CVC, sull'ammontare investito nel 2024-2025.

CORPORATE VENTURE CAPITAL IN ITALIA: UNA FOTOGRAFIA DEL BIENNIO 2024 E 2025

3. OBIETTIVI E SFIDE



PERCHÉ INVESTONO?



BASE DATI: 20

QUAL È IL COINVOLGIMENTO DELLA VOSTRA AZIENDE NELLE STARTUP IN CUI INVESTITE?

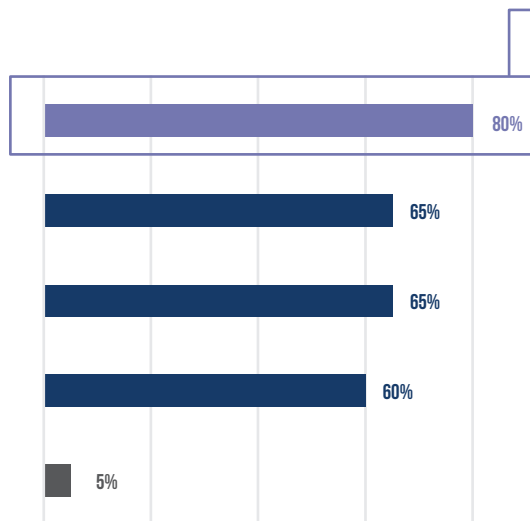
Supporto strategico (mentoring, accesso a network)

Supporto operativo (condivisione di asset produttivi, commerciali)

Partecipazione attiva alla governance (board seats, advisory roles)

Supporto finanziario continuativo (disponibilità a valutare investimenti di follow-up)

Nessun coinvolgimento diretto dopo l'investimento iniziale



BASE DATI: 20

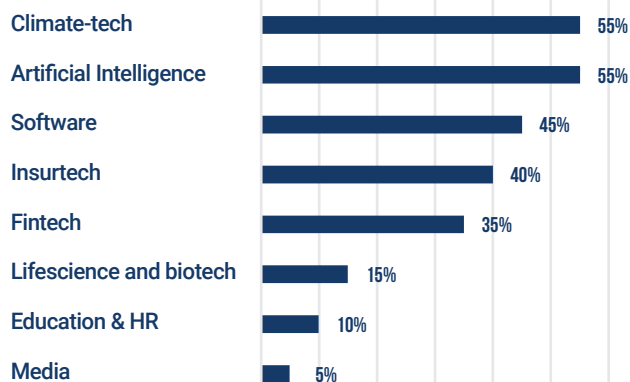
Le corporate non si limitano al capitale: offrono soprattutto supporto strategico, confermando un coinvolgimento attivo nella crescita delle startup.

Solo una minima parte si ferma all'investimento iniziale, a conferma che il rapporto viene generalmente mantenuto e sviluppato nel tempo.

SU CHI INVESTONO?

QUALI SETTORI SONO OGGETTO DI INVESTIMENTI IN STARTUP

I VERTICALI PIÙ PRESIDIATI DAGLI INVESTIMENTI CORPORATE

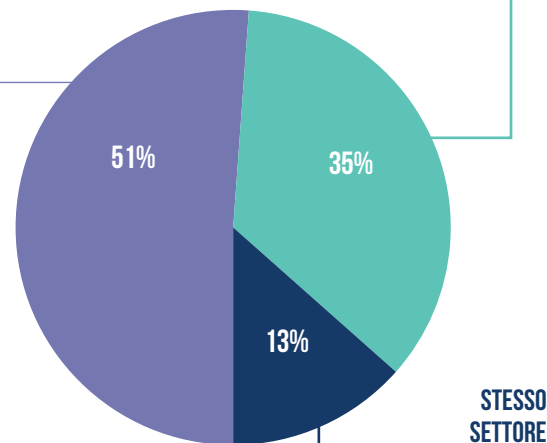


BASE DATI: 20

DISTANZA DAL CORE BUSINESS

SETTORI
LONTANI

SETTORE
ADIACENTE



BASE DATI: 20

SU CHI INVESTONO?

ANALIZZATI IN DETTAGLIO 136 ROUND DI INVESTIMENTO OPERATI DA CORPORATE ITALIANE
NEL 2024 E 2025

DEAL SIZE

9,35

M€

Il valore riportato rappresenta la mediana del deal size calcolata sull'intero insieme dei round analizzati

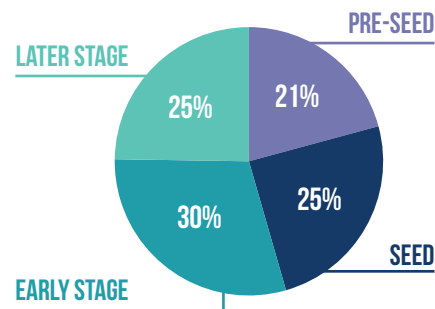
INVESTOR SYNDICATE

7

INVESTORS/DEAL

Valore calcolato come media del numero di investitori presenti nei round con partecipazione corporate

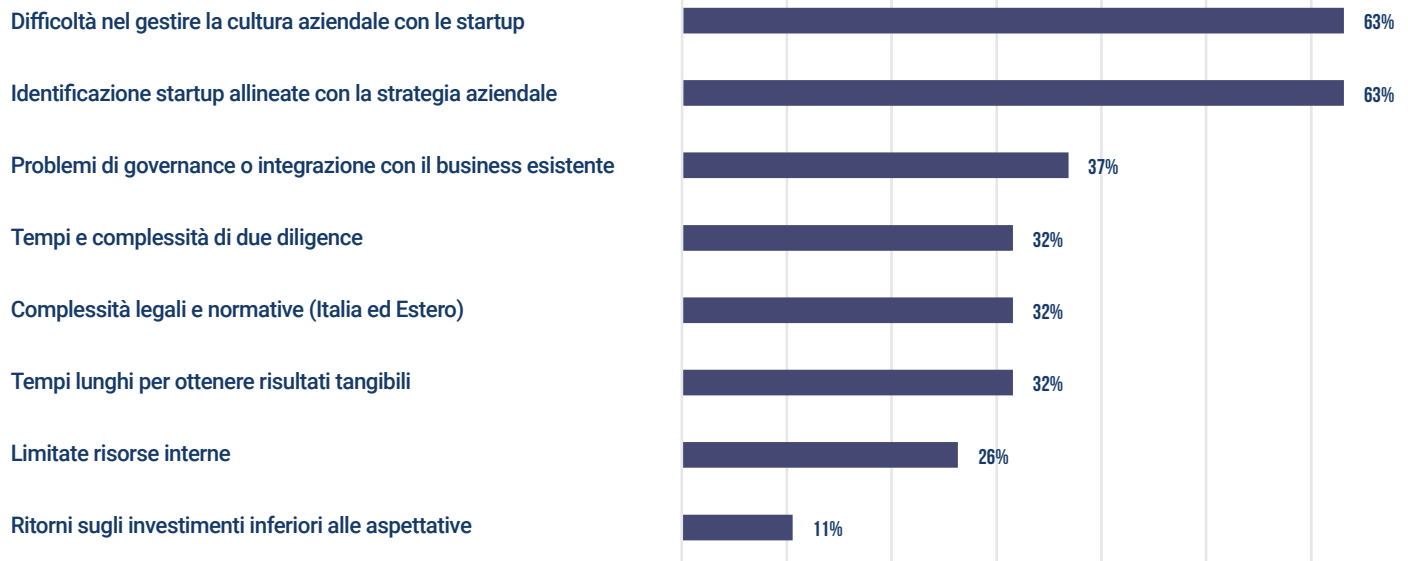
STARTUP STAGE



Ripartizione degli stadi di sviluppo delle startup coinvolte nei round analizzati

LE SFIDE APERTE

QUALI SONO LE PRINCIPALI SFIDE CHE AVETE AFFRONTATO NEL CONTESTO DELLE VOSTRE ATTIVITÀ DI INVESTIMENTO IN STARTUP?



BASE DATI: 20

CORPORATE VENTURE CAPITAL IN ITALIA: UNA FOTOGRAFIA DEL BIENNIO 2024 E 2025

CONCLUSIONI



CONCLUSIONI

- **Ripresa degli investimenti dopo il calo del 2024:** le corporate tornano a investire, **ma con un approccio più selettivo e orientato a iniziative con un chiaro valore per il business.**
- **Focus crescente su startup strategiche per il core business:** le aziende privilegiano progetti che abilitano competenze, tecnologie o applicazioni funzionali alle proprie attività chiave, riducendo investimenti puramente esplorativi.
- **Riorganizzazioni interne e cambi di strategia in corso:** molte corporate stanno ripensando ruoli, processi e modelli operativi del CVC e dell'Open Innovation per aumentarne l'efficacia e l'allineamento con le priorità aziendali.
- **La vera criticità è la gestione della collaborazione:** per generare valore serve una maggiore coerenza tra aspettative, governance e modalità operative delle corporate rispetto alle logiche e ai tempi delle startup.

3.

ESPERIENZE DI OPEN INNOVATION IN ITALIA



1. Open Innovation: evoluzione e modelli	Pag 75
2. Casi di successo	Pag 81
3. Cariplo Factory presenta InnovaWelfare - Fondazione Cariplo SNAM	Pag 106
4. Elis Innovation Hub presenta OPEN VISION HUB - ANFAO e Confindustria Belluno STEP2CONNECT - FINCANTIERI	Pag 111
5. OGR Torino presenta Impact Deal	Pag 116
6. Plug and Play presenta Gruppo Hera	Pag 120
7. PwC Italia presenta Open Innovation Scouting (OIS) - ART-ER CTE - Comune di Genova Viatis	Pag 124
8. Seedble ER2DIGIT OVHcloud Portofficina - PINGO Coop.Sociale	Pag 130

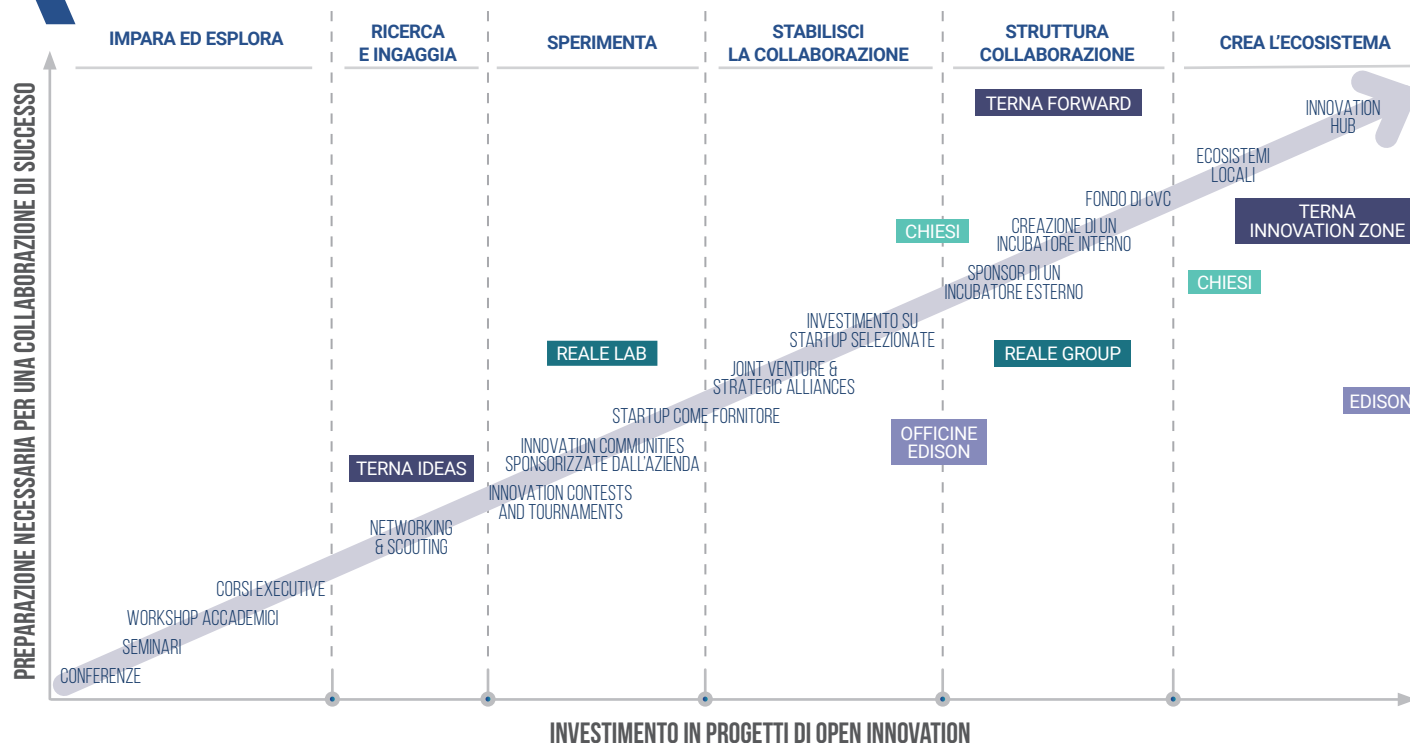
ESPERIENZE DI OPEN INNOVATION IN ITALIA

1. OPEN INNOVATION: EVOLUZIONE E MODELLI



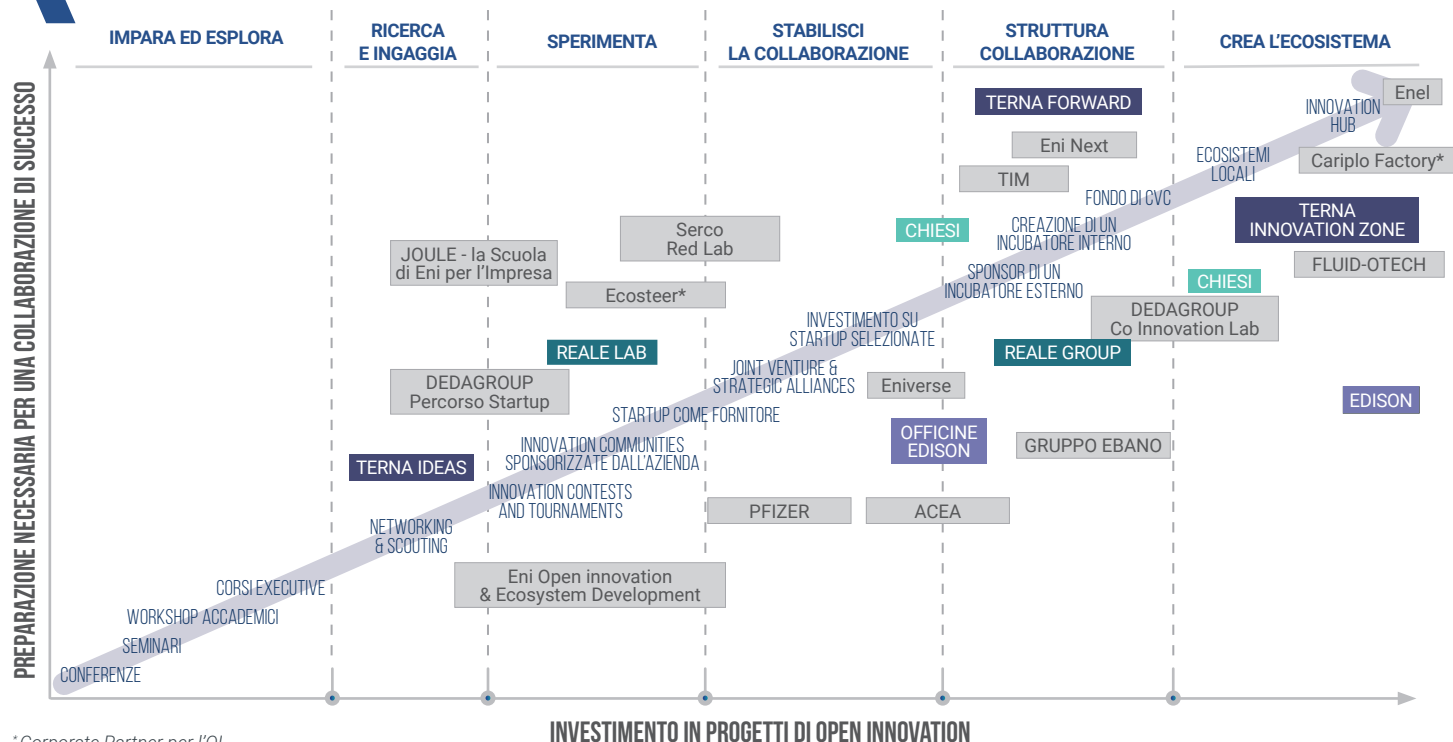
OPEN INNOVATION LADDER

Interviste posizionamento su OI Ladder 11/2025



OPEN INNOVATION LADDER

Interviste posizionamento su OI Ladder: ■■■ 11/2025 ■ edizioni precedenti



* Corporate Partner per l'OI

OBIETTIVI E CONSIDERAZIONI

Obiettivi

1. Mappare le iniziative di Open Innovation con particolare riferimento alle relazioni tra imprese consolidate e startup, sulla base della loro complessità crescente.

La classificazione avviene secondo due criteri fondamentali:

- il livello di investimento richiesto dalle diverse iniziative
- il grado di esperienza e preparazione necessario per gestire efficacemente le collaborazioni con le startup.

Questo approccio consente di rappresentare in modo strutturato la progressione delle attività di OI e di evidenziare la logica sequenziale che spesso caratterizza i percorsi più maturi.

2. Offrire un riferimento sistematico per interpretare le diverse modalità di interazione tra imprese consolidate e startup, facilitando la comprensione delle competenze necessarie, dei passaggi critici e delle possibili traiettorie evolutive verso forme più strutturate di collaborazione e investimento.

Considerazioni

Il modello funge da bussola strategica, supportando le imprese nel comprendere come orientarsi all'interno dell'ecosistema innovativo e quali elementi sono richiesti per avanzare lungo il percorso dell'Open Innovation collaborativa.

Pur essendo originariamente pensato per aiutare le organizzazioni a leggere il proprio posizionamento, nel tempo si è dimostrato utile anche per realtà già strutturate, permettendo di:

- identificare eventuali gap di esperienza o di metodo

OBIETTIVI E CONSIDERAZIONI

- ③ riconoscere progettualità avanzate
- ③ valutare la coerenza tra iniziative in corso e livello di maturità organizzativa

Il modello mette inoltre in evidenza come la complementarità tra imprese consolidate e startup sia un elemento chiave: le prime offrono asset, competenze e accesso al mercato, le seconde portano agilità, creatività e soluzioni tecnologiche. La collaborazione efficace richiede però un livello crescente di preparazione e un allineamento progressivo tra le parti.

Considerazioni Aggiuntive

In chiave statica, la ladder consente di mappare configurazioni esistenti di collaborazioni in ambito Open Innovation. In chiave dinamica, illustra invece un percorso evolutivo virtuoso, composto da passaggi che richiedono investimenti crescenti e competenze via via più specifiche, senza però attribuire una logica gerarchica agli approcci.

Alcune imprese possono aver “saltato” gradini della ladder, avanzando con rapidità verso livelli superiori. Questo comportamento, sebbene talvolta efficace, aumenta il rischio di criticità, soprattutto quando viene bypassata la fase iniziale di apprendimento ed esplorazione, fondamentale per acquisire linguaggio, metodo e predisposizione alla collaborazione. È importante inoltre chiarire che le diverse modalità rispondono a obiettivi aziendali differenti e si collocano in strategie diverse: ciò che conta non è salire tutti gli scalini, ma scegliere quelli coerenti con la propria strategia, capacità organizzativa e livello di maturità.

Allo stesso tempo, è possibile - e in alcuni casi opportuno - che imprese già mature ritornino su gradini precedenti per aggiornare competenze, attivare nuove sperimentazioni o intercettare progettualità emergenti.

L'enfasi posta sul percorso esperienziale e graduale mira inoltre a superare approcci consolidati che possono generare resistenze o sovrastime delle proprie capacità nella gestione dell'innovazione collaborativa. La ladder rappresenta quindi un riferimento di partenza: ogni organizzazione può interpretarla secondo le proprie caratteristiche, il proprio livello di maturità e le proprie priorità strategiche.



OBIETTIVI E CONSIDERAZIONI

Tuttavia, emerge in modo chiaro come l'innovazione non possa più essere affrontata in modo isolato, e come le forme di collaborazione che generano valore condiviso costituiscano un vantaggio competitivo crescente.

Nota 2025

Per l'edizione 2025, il modello è stato applicato alla mappatura dei percorsi di Open Innovation di Terna, Edison, Chiesi e Reale Group, con l'obiettivo di analizzare il loro posizionamento lungo la ladder e le rispettive traiettorie evolutive.

ESPERIENZE DI OPEN INNOVATION IN ITALIA

2. CASI DI SUCCESSO

76 Industrial Graphics

Cosberg

Consorzio Intellimech

Chiesi

Deda Group

Edison

Gruppo Pragma

Gruppo Hera

Lactalis

Maxfone

OVHcloud

PLAI - Mondadori Group Accelerator

Reale Group

ROCK - RetImpresa

Terna + Terna Forward



76 INDUSTRIAL GRAPHICS

L'OPEN INNOVATION PER FARE LA DIFFERENZA



Da 50 anni “76 Industrial Graphics” è un punto di riferimento internazionale nella produzione di decorazione per veicoli, macchinari e prodotti industriali. Collabora con i principali OEM (Original Equipment Manufacturers) per garantire la qualità estetica e la funzionalità di loghi tridimensionali e decorazioni adesive, incontrando le esigenze sia dell'industria che del design. Per raggiungere questo obiettivo l'azienda, che oggi ha 50 dipendenti e un fatturato di 6 mln di euro, ha stabilito una presenza internazionale con sedi operative in Italia e in India.

www.76industrialgraphics.com

L'IDEA IN BREVE

L'Open Innovation (OI) per 76 Industrial Graphics è una strategia a supporto dei due principali focus aziendali: l'industria – il settore di competenza – e la co-progettazione, un approccio che rappresenta un valore aggiunto per i clienti e stakeholders. Diversi i progetti di OI realizzati per rispondere alle esigenze aziendali, tra questi:

- il miglioramento del metodo di verifica di particolari estetici di piccola dimensione mediante macchina automatica di controllo dimensionale. Per rispondere a questa necessità si è attivata una collaborazione di 12 mesi con il Digital Automation Lab (DAB) di Reggio Emilia rivolta ad automatizzare i processi di movimentazione pezzi durante il controllo e verifica geometrica mediante immagini ad alta risoluzione. Il macchinario che si è creato è tuttora parte integrante del processo di controllo;
- la ricerca di tecnologie alternative per la realizzazione di emblemi 3D. L'esigenza riguardava l'integrazione di materiali o componenti all'interno di un processo già definito e l'ottimizzazione di processi esistenti. Si è quindi partecipato al “ManuThon” – un Hackathon incentrato sul

Manufacturing – al quale si è arrivati preparati grazie al supporto di UNIMORE (Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia);

- l'integrazione di un sistema MES di controllo e tracciamento della produzione tramite l'uso di dispositivi wireless e antenne con lo scopo di digitalizzare i processi e rendere monitorabile in tempo reale l'avanzamento della produzione. Progetto realizzato con Komete tramite il Tech-Up Accelerator di Reggio Emilia;
- l'identificazione di un nuovo modello di business attraverso l'innovation intrapreneurship. Si è trattato di un percorso di formazione e coaching strutturato rivolto a validare prototipi di nuovi prodotti e servizi. Sotto la guida di un innovation coach esperto in metodi, processi e cultura dell'innovazione e con il coinvolgimento di un team interno, che ha permesso di integrare le competenze complementari presenti in azienda, si è identificata una nuova idea di business, validata anche dal mercato e da clienti interni.

I BENEFICI

Le collaborazioni create nel campo dell'OI hanno permesso di ottenere soluzioni strategiche per il business aziendale, apprezzate anche dai clienti finali. In particolare:

- l'interconnessione di competenze complementari e il continuo scambio con il DAL di Reggio Emilia hanno portato alla creazione di un sistema di controllo automatizzato, inizialmente manuale, liberando risorse umane da impiegare in altre attività, permettendo l'individuazione con maggior esattezza di pezzi non conformi e la contestuale abbreviazione dei tempi di verifica dei pezzi, quale risposta alle esigenze dei clienti;
- la contaminazione tra competenze diverse, ingegneristiche e specialistiche, e lo sviluppo di idee in team-working che si è creato nel corso del "ManuThon", ha consentito di sviluppare dei concept su soluzioni innovative per la realizzazione di emblemi 3D. Inoltre, l'aver preparato in anticipo con il supporto di UNIMORE la partecipazione all'hackathon ha massimizzato il ritorno dell'iniziativa;
- la collaborazione con il DAL di Reggio Emilia e con il partner Komete ha contribuito – nell'ambito degli approfondimenti realizzati per integrare un sistema MES di controllo e tracciamento della produzione – di identificare in 2 mesi una soluzione tecnologica per il tracciamento della produzione nell'area aziendale 3D;
- il ricorso all'innovation coach e al coinvolgimento di un team di tecnici aziendali ha portato all'identificazione di una nuova idea di business

e attraverso l'analisi delle diverse fasi (definizione, strutturazione, validazione del problema e dell'offerta) alla validazione della soluzione e alla sua integrazione nel modello di business aziendale.

Leader di settore e PMI Innovativa, dal 1982 Cosberg progetta e costruisce impianti, macchine e moduli per l'automazione dei processi di assemblaggio per una vasta gamma di prodotti, dall'automotive agli accessori per mobili, all'elettromeccanica. Grazie al continuo investimento in ricerca, sviluppo e innovazione – oltre il 12% del fatturato – l'azienda punta all'integrazione di tecnologie avanzate e alla valorizzazione del Know-How, trovando ampia affermazione sui mercati internazionali.

L'IDEA IN BREVE

L'innovazione come motore della crescita, per conferire alle proprie soluzioni il valore distintivo dell'intelligenza industriale creando impianti resilienti e sostenibili lungo tutto il loro ciclo di vita.

L'idea è progettare impianti gestibili da chiunque (whoever), ovunque (wherever), qualunque sia il processo di assemblaggio (whatever), superando possibili vincoli produttivi, geografici e di competenze.

Focus strategico la riduzione dei fermi produttivi – “Pit Stop” – puntando su prototipazione rapida, set up automatico – anche a lotto uno – interfaccia uomo-macchina intuitiva, collaudi e assistenza da remoto. Inoltre processi adattivi per abbattere gli sprechi di materiale, controllo in tempo reale di consumi elettro-pneumatici. Soluzioni che poggiano su sistemi IOT-Cloud di monitoraggio, Edge di configurazione, primi modelli di AI per l'auto-diagnosi e la condotta guidata per l'operatore, un prototipo di Robot-Avatar per l'asservimento dell'impianto, la tracciabilità dei processi.

Fondamentali le collaborazioni territoriali in Open Innovation con Miraitek (ex Start UP), il JOiINT Lab, il Consorzio Intellimech, il Politecnico di Milano, l'Università di Bergamo, il MADE.

I BENEFICI

Il lavoro in Open Innovation ha favorito lo sviluppo di Know-How e di competenze specialistiche, digitali e meccatroniche, la creazione di ulteriore valore, intrinseco nelle nuove soluzioni tecnologiche offerte, l'incremento di competitività dimostrato dal parco impianti installato in tutto il mondo.

La digitalizzazione dei processi ne ha prodotto un aumento di efficienza, il sistema di monitoraggio IoT ha consolidato l'attivazione di servizi da remoto, come i collaudi, le installazioni, i ramp-up, le manutenzioni e l'assistenza, riducendo i downtime macchina anche dell'ordine del 30%. Nonché reso più efficienti i cambi produzione e i revamping. Impianti “Ready to Run”, i cui costi di gestione lungo il loro intero ciclo di vita sono stati sensibilmente abbattuti (anche -20%).

Tangibile l'impatto sul mercato: fidelizzazione dei clienti, ruolo chiave in filiere strategiche, differenziazione dei settori, nuove opportunità in contesti internazionali molto competitivi. Questi risultati – incentrati su un primo livello di servitizzazione – hanno inoltre consentito di creare i presupposti per indirizzare l'offerta verso nuovi modelli di business, come il noleggio di capacità produttiva.

INTELLIMECH: INNOVIAMO INSIEME VERSO FABBRICHE INTELLIGENTI



Fondato a Bergamo nel 2007 per colmare il divario **tra ricerca e industria**, Intellimech è un consorzio privato no-profit che coinvolge **oltre 70 imprese** (dato aggiornato al 2025). Il suo team **multidisciplinare**, che conta circa 25 risorse, sviluppa progetti in Data Analytics, AI, ICT, Realtà Aumentata/Virtuale, Robotica e interazione uomo-robot, promuovendo ricerca applicata, innovazione e crescita dell'ecosistema territoriale.

Intellimech promuove **trasferimento tecnologico** e la contaminazione tra competenze accademiche e industriali.

L'IDEA IN BREVE

Per Intellimech l'**Open Innovation** è un **pilastro della sua missione**, un approccio che permette di trasformare le sfide tecnologiche in opportunità concrete per le imprese e di rafforzare la collaborazione tra competenze diverse. Un modo concreto in cui si pratica l'Open Innovation è attraverso gli **incontri mensili con gli associati**, i **"Pomeriggi Intellimech"**, dove si condividono i progressi dei progetti comuni, si scambiano conoscenze e si crea una rete di networking che rafforza il valore collettivo. Il processo coinvolge team **multidisciplinari interni**, che coordinano ricerca, project management e attività operative, e **partner esterni**, tra università, centri di ricerca, startup e incubatori. Ogni iniziativa nasce dall'analisi dei bisogni dei membri e si sviluppa grazie alla collaborazione e alla co-progettazione. Il percorso di Open Innovation è continuo e dinamico, favorendo lo sviluppo di soluzioni innovative, il trasferimento tecnologico e la crescita dell'intero ecosistema territoriale dell'innovazione.

I BENEFICI

L'esperienza innovativa con Intellimech ha portato alle aziende associate una **maggiore consapevolezza e adozione di tecnologie avanzate**, in particolare nell'ambito dell'AI e della digitalizzazione dei processi.

Essere parte di un **consorzio di ricerca precompetitiva** permette infatti di supportare le imprese nello sviluppo di competenze necessarie e di facilitare il dialogo tra centri di ricerca e aziende, creando un flusso continuo di conoscenze e opportunità di collaborazione. Un vantaggio concreto è il **trasferimento tecnologico**, che consente di integrare soluzioni sviluppate in un settore anche in altri contesti, talvolta apparentemente lontani. Ad esempio, alcune tecnologie per la tracciabilità consolidate nel settore manifatturiero stanno trovando applicazione nel settore edile, ampliandone le potenzialità e la consapevolezza. L'istituzione di un laboratorio congiunto tra l'Istituto Italiano di Tecnologia, Intellimech e il sistema Bergamo ha ulteriormente potenziato lo sviluppo di tecnologie di **robotica collaborativa e interazione uomo-macchina**, offrendo alle imprese uno spazio dedicato per sperimentare e adattare le soluzioni ai propri contesti produttivi. Le criticità emerse riguardano principalmente il coordinamento tra più stakeholder e la necessità di armonizzare i processi interni, superate grazie a team multidisciplinari e strumenti condivisi. Complessivamente, il percorso ha rafforzato competenze, accelerato l'adozione tecnologica e consolidato un ecosistema di innovazione aperta e collaborativa.

THE IMPULSE BY CHIESI

MODELLO DI COLLABORAZIONE PER L'INNOVAZIONE



Dal 1935 Chiesi è cresciuta fino a diventare un gruppo biofarmaceutico internazionale con oltre 7.000 dipendenti e presente in più di 100 paesi. Investe oltre il 24% dei 3,4 miliardi di € di fatturato in R&S. In quanto Società Benefit, il Gruppo agisce in maniera responsabile non solo verso i pazienti, ma per creare valore condiviso per società e ambiente. Come B Corp, è parte di un movimento globale di aziende che rispettano alti standard di impatto sociale e ambientale. 'The Impulse' è l'iniziativa globale di Chiesi per trasformare idee visionarie in soluzioni concrete per i pazienti.

L'IDEA IN BREVE

Il modello si sviluppa attraverso una vasta gamma di collaborazioni con diversi attori esterni per creare un ecosistema interconnesso, dinamico e fertile per l'innovazione: andare oltre i confini dell'azienda per rafforzare la visione a lungo termine e promuovere un'innovazione sostenibile, dando priorità all'impatto ambientale, all'equità nella salute e a un approccio centrato sul paziente.

I progetti pilota si sono rivelati strumenti strategici fondamentali per testare soluzioni innovative in contesti reali, validare approcci e costruire relazioni con startup, università, centri di ricerca e aziende complementari, rispondendo al bisogno crescente di innovazione condivisa e contaminazione tra competenze.

I team interni hanno potuto confrontarsi con proposte innovative, selezionare le più promettenti e co-sviluppare prototipi o proof of concept come primo stadio di un eventuale ingaggio di maggiore impatto.

Gli obiettivi principali sono stati:

- Validazione tecnica e di mercato di nuove tecnologie.
- Coinvolgimento diretto di partner esterni.

- Creazione di partnership strategiche e visibilità nel settore.
- Accelerare l'adozione di nuove tecnologie e modelli di business.
- Valutare la compatibilità tra soluzioni esterne e bisogni interni.
- Creare una cultura di apertura e collaborazione trasversale.
- Favorire l'engagement dell'ecosistema locale e internazionale.

I BENEFICI

I benefici emersi sono molteplici.

- Accelerazione dei processi di innovazione.
- Generazione di evidenze cliniche.
- Riduzione dei rischi legati allo sviluppo.
- Miglioramento della cultura aziendale orientata all'innovazione.
- Crescita culturale interna e diffusione di competenze avanzate di gestione dell'innovazione.
- Accesso a nuove competenze, tecnologie e servizi chiave.
- Espansione del network scientifico rafforzando la capacità di co-sviluppo e validazione.

- Mitigazione delle barriere alla collaborazione e superamento di ostacoli culturali, organizzativi e relazionali, grazie a modelli operativi flessibili e strumenti di engagement mirati.
- Visibilità, posizionamento internazionale e accesso a ecosistemi globali.

In sintesi, i progetti pilota non sono stati solo test tecnici, ma veri e propri strumenti di relazione e apprendimento reciproco, capaci di generare valore condiviso e rafforzare il posizionamento dell'azienda come attore attivo nell'Open Innovation. Hanno generato impatti tangibili su processi e competenze, tra i quali l'evoluzione da iniziative sperimentali a collaborazioni strutturate contribuendo a superare barriere culturali e organizzative, promuovendo una maggiore readiness al cambiamento.

FOCUS | POSIZIONAMENTO SU OPEN INNOVATION LADDER

Le pratiche attivate:

- Collaborazioni con startup (venture clienting).
- Collaborazioni con incubatori e/o percorsi di accelerazione esterni.
- Crowdsourcing o raccolta di idee dalla community.
- Collaborazioni con università o centri di ricerca esterni.
- Scouting waves.
- Foresight con enti terzi.
- Progetti di sviluppo competenze con enti terzi.

Dedagroup (Deda) è uno dei principali gruppi tecnologici in Italia. Opera come Business & Technology Accelerator di Aziende, Istituzioni Finanziarie e Servizi Pubblici per supportare l'evoluzione delle loro strategie IT e digitali. Fondato nel 1999, con sede a Trento, il Gruppo conta oltre 5000 collaboratori e negli anni è cresciuto costantemente sia in Italia che all'estero. Oggi ha una presenza globale con oltre 4.000 clienti in più di 50 Paesi e sedi, oltre che in Italia, anche negli Stati Uniti, Regno Unito, Messico ed Emirati Arabi Uniti.

www.deda.com

L'IDEA IN BREVE

Dal 2012, Deda Group adotta un **approccio all'innovazione aperto e collaborativo**, fondato sulla co-creazione con centri di ricerca, partner industriali, startup, scale-up e acceleratori. Questo approccio è diffuso a tutti i livelli del Gruppo e guidato dalla **Direzione Corporate Technology & Innovation**, impegnata nella ideazione e avvio di iniziative di **investimento in innovazione strategica a medio-lungo termine**, favorendo lo sviluppo di un ecosistema ampio e diversificato — interno ed esterno, con l'obiettivo di generare un impatto concreto sul business e accrescere il valore innovativo del Gruppo. È un modello distribuito in cui ogni azienda del Gruppo è una cellula di innovazione e contribuisce con l'innovazione della propria offerta, per accelerare lo sviluppo del business. Tra le iniziative principali e più recenti frutto di questo approccio:

- **Due Co-Innovation Lab** a investimento congiunto con la Fondazione Bruno Kessler (FBK), attivi dal 2016 e dal 2023, nati da una partnership strutturale per favorire l'innovazione e il trasferimento tecnologico tra ricerca e impresa.
- Una partecipazione all'acceleratore Magic Mind di Zest, per moltiplicare

le opportunità di collaborazione con startup e scale-up.

- **Trentino Data Mine**: Investimento e partecipazione attiva dal 2023 nella società a partenariato pubblico-privato fondata con Università di Trento, Covi, Gpi e Isa, per la realizzazione nel 2024 del progetto **Intacture – The Natural Home of Data** - data center innovativo, attento alla sostenibilità e tecnologicamente avanzato. Nel 2025 l'avvio delle attività per la creazione di un **Hub di innovazione** attorno a Intacture, dedicato allo sviluppo di nuovi servizi basati su intelligenza artificiale, high performance computing, cybersecurity.

I BENEFICI

Il nostro approccio all'innovazione aperto, diffuso e collaborativo ha accompagnato negli anni la crescita e l'evoluzione del gruppo (tutt'ora in espansione) e ne **ha potenziato il valore competitivo a tutti i livelli**: dalle persone, alle soluzioni, alle aziende. Sulle piattaforme realizzate nei Co Innovation Lab sono state sviluppate delle unità di business soluzioni innovative verticali per i nostri clienti nel settore Finanziario, della Pubblica Amministrazione, delle aziende del Fashion. Alle iniziative di investimento (progetti strategici di lungo periodo) sono state affiancate iniziative

permanenti di sviluppo dell'ecosistema di **innovazione tecnologica interna al gruppo** e di **sviluppo dell'ecosistema esterno dell'innovazione** (scouting e collaborazioni con startup e scale up) che consentono di alimentare un costante flusso di competenze e soluzioni tra interno ed esterno del gruppo. Un approccio agile che 'libera' energie e idee a tutti i livelli del gruppo permettendo di valorizzare gli investimenti fatti a livello centrale e che vede nella continuità nel tempo dell'approccio uno dei suoi punti di forza.

OFFICINE EDISON INNOVATION È IL PROGRAMMA DI OPEN INNOVATION CHE ACCELERA LA TRANSIZIONE ENERGETICA

Officine Edison
R&D • DIGITAL • INNOVATION



Edison è società leader dell'energia, con più di 140 anni di storia e primati che ne fanno il più antico operatore del settore in Europa. L'azienda impiega oltre 6.000 persone, operando in Italia ed Europa nella produzione rinnovabile e low carbon, nell'approvvigionamento e vendita di gas naturale, nella mobilità sostenibile, e attraverso Edison Energia ed Edison Next nei servizi energetici, ambientali e a valore aggiunto per clienti, aziende, territori e Pubblica Amministrazione.

L'IDEA IN BREVE

Officine Edison Innovation è la casa dell'Open Innovation di Edison: il luogo in cui, attraverso un approccio aperto all'innovazione, l'azienda costruisce insieme a startup, imprese e attori dell'ecosistema un futuro di energia sostenibile.

Con il modello di Venture Client, Officine Edison Innovation accelera l'innovazione e testa le soluzioni delle startup, portandole sul campo e nei business Edison. Attraverso il Venture Capital investe nel futuro e supporta l'ecosistema nel costruire soluzioni alle sfide di oggi. Con l'Intrapreneurship, attraverso programmi come E-DEAS, valorizza le idee dei dipendenti e con New Business esplora e incuba nuovi modelli di business per trasformare il settore energetico.

L'adozione di un modello di Open Innovation è resa possibile dalla costruzione di un ecosistema di innovazione. Per Officine Edison Innovation l'ecosistema è un pilastro strategico, in continua evoluzione, che cresce insieme al percorso di innovazione di Edison e ne accompagna lo sviluppo. In questo contesto, l'innovazione diventa anche identità: con Officine Edison Innovation si rafforza il senso di appartenenza all'ecosistema, si rendono riconoscibili i valori del brand e si genera fiducia

negli stakeholder. Per Edison, questo significa consolidare l'ecosistema come asset fondamentale del proprio modello di innovazione.

I BENEFICI

Officine Edison Innovation è l'identità dell'Innovazione in Edison, che dà coerenza a un modello di innovazione aperta al servizio della transizione energetica, per un'innovazione che vuole portare valore al business, ai clienti e ai territori. Attraverso la collaborazione con startup, fondi VC, hub e partner tecnologici, Edison accede a tecnologie emergenti, anticipa trend e sviluppa nuove opportunità di crescita. Al tempo stesso, valorizza il potenziale delle idee innovative che nascono dentro e fuori l'azienda, stimolando creatività ed imprenditorialità. Con Officine Edison Innovation, l'innovazione diventa riconoscibile, genera fiducia negli stakeholder e consolida l'ecosistema come asset strategico per costruire il futuro dell'energia.

FOCUS | POSIZIONAMENTO SU OPEN INNOVATION LADDER

Le pratiche attivate:

- Collaborazioni con startup (venture clienting).
- Investimenti in startup (senza fondo strutturato).

- Collaborazioni con incubatori e/o percorsi di accelerazione esterni.
- Call4ideas / Contest / Hackathon.
- Joint venture o partnership strategiche con imprese/startup.
- Creazione di piattaforme digitali aperte.
- Collaborazioni con università o centri di ricerca esterni.
- LPs di fondi di Venture Capital.

GRUPPO PRAGMA: ACCOMPAGNARE PERSONE E ORGANIZZAZIONI AL CAMBIAMENTO



Fondata quasi trent'anni fa, Gruppo Pragma propone soluzioni e piattaforme digitali per la formazione aziendale basandosi su due leve: da un lato radici solide, che affondano nell'esperienza quasi trentennale nell'ambito dei temi che riguardano l'apprendimento; dall'altra l'approccio digitale e l'avanguardia tecnologica. Dal 2022 Gruppo Pragma entra a far parte di Gruppo Ebano: holding che opera a livello nazionale nei settori della formazione, dell'editoria, del marketing e della comunicazione.

L'IDEA IN BREVE

La società ha sede all'interno di Area Science Park di Trieste - uno dei centri chiave della ricerca e dell'innovazione europei - che offre un clima unico tramite gli interscambi e le continue contaminazioni tra mondi e background diversificati con i quali riuscire a promuovere la formazione e l'inclusione attraverso la tecnologia.

Le competenze digitali e psicologiche hanno dato vita a i-dive: la prima piattaforma italiana di e-coaching. Una vera immersione nel cambiamento, i-dive improve to change, una suite digitale in cloud progettata da psicologi esperti di neuroscienze cognitive, educational technologist ed esperti di AI, rende il coaching scalabile e accessibile in modo sostenibile e con elevata qualità ed efficacia.

Incontri di gruppo con coach e AI expert per creare senso, linguaggio comune e pratiche condivise e le palestre digitali i-dive con moduli interattivi, riflessioni guidate, webinar e strumenti di trasferimento on-the-job e on-the-life.

Tre i percorsi disponibili: Innescare il cambiamento; Costruire nuove abitudini; Trasformare il mindset.

I BENEFICI

L'integrazione e le sinergie presenti nel polo tecnologico, l'appartenenza al Gruppo Ebano che offre un forte impulso all'azione di sviluppo sul mercato, sia verso le grandi imprese, sia verso le PMI ha permesso di sviluppare diversi progetti, anche internazionali, tra i quali la piattaforma i-dive ed un metodo di lavoro con i quali mettersi alla prova in diversi ambiti collegati all'IA allenando adattabilità, spirito critico, comunicazione, creatività e decisioni informate per lavorare davvero con l'AI, non solo usarla.

Il Gruppo Hera, nato nel 2002 dalla fusione di 11 multiutility del Nord Italia, è una delle maggiori aziende italiane nei settori ambiente (gestione rifiuti), energia (energia elettrica, gas) e idrico (acquedotto, fognature, depurazione). Il Gruppo completa l'offerta con servizi di illuminazione pubblica e telecomunicazioni.

Nel 2024, il Gruppo Hera ha registrato ricavi pari a 12.889,7 milioni di euro, con utile netto salito a 494,5 milioni di euro (+31,8% rispetto al 2023). Il Gruppo è una squadra di oltre 9.000 persone eroga servizi a circa 5 milioni di cittadini in più di 300 comuni, principalmente in Emilia-Romagna, Veneto, Friuli-Venezia Giulia, Marche, Toscana e Abruzzo.

L'IDEA IN BREVE

L'Open Innovation in Hera è nata per rispondere a bisogni strategici come la generazione di valore per gli stakeholder, l'efficienza operativa, la resilienza e la transizione ecologica e digitale. Il processo è stato attuato attraverso un modello di Venture Client e Corporate Venture Builder.

Il Venture Client è articolato da identificazione dei Need, scouting mirato, Proof of Concept (POC) e interazione costante con le UdB per identificare ambiti di applicazione dell'innovazione al fine di renderla scalabile. Internamente, sono stati coinvolti team delle BU commerciale, operative e funzione corporate, mentre esternamente si è collaborato con incubatori, aziende di consulenza, università e osservatori accademici. L'implementazione dell'Open Innovation è stata progressiva a partire dal 2023, con un'accelerazione tra il 2024 e il 2025. Il processo è diretto dal team Open Innovation all'interno della Funzione Transizione Digitale della Direzione Centrale Innovazione, che coordina e gestisce le relazioni con tutto l'ecosistema. Hera ha collaborato attivamente con partner e acceleratori e ha avviato un Corporate Venture Builder, con iniziative varie,

per sviluppare nuovi business basati su tecnologie innovative.

I BENEFICI

L'esperienza di Open Innovation in Hera ha generato benefici tangibili, con centinaia di startup mappate, oltre 40 startup coinvolte attivamente e più di 10 POC avviati. Tra i cambiamenti attuati, spiccano l'adozione di soluzioni per la digitalizzazione dei cantieri, la disaggregazione dei consumi energetici e il monitoraggio satellitare per la resilienza idrica. Questi progetti hanno migliorato l'efficienza operativa e aperto nuove opportunità di business. Il modello Venture Client ha permesso di testare le soluzioni in tempi rapidi e con costi contenuti (10-30k€), ma ha evidenziato criticità nel procurement: la complessità del processo di qualifica e contrattualizzazione dei fornitori ha rallentato l'ingaggio delle startup. Per superare questi ostacoli, è stato avviato il progetto Fast Lane con il procurement per semplificare il processo. L'approccio generale mira a rafforzare la cultura dell'innovazione e a porre le basi per l'integrazione dell'Open Innovation come modello consolidato.

L'OPEN INNOVATION IN LACTALIS ITALIA DIVENTA UN DRIVER STRATEGICO



Lactalis Italia è parte del Gruppo francese Lactalis, leader mondiale dei prodotti lattiero-caseari con oltre 28,3 miliardi di euro di fatturato, 86.000 collaboratori e 270 stabilimenti in 51 Paesi.

Lactalis, presente in Italia da 35 anni, prende vita dai più prestigiosi marchi della tradizione casearia italiana: Invernizzi, Cademartori, Locatelli, Galbani, Parmalat, Castelli, Leerdammer e Ambrosi. Lactalis in Italia è costituito da 7 Business Unit. Con un fatturato di oltre 2,9 miliardi di euro, Lactalis Italia si avvale di 5.300 collaboratori e 31 stabilimenti sul territorio nazionale.

L'IDEA IN BREVE

Il difficile contesto dei mercati ci spinge non solo a fare sempre meglio le cose che già sappiamo fare, ma richiede, sempre più frequentemente, di cimentarsi in progetti innovativi e ricercare nuove opportunità di sviluppo. La missione dell'Open Innovation è infatti quella di diventare un driver strategico di trasformazione e crescita di Lactalis in Italia, affiancando l'innovazione di prodotto con innovazione di servizio, processo e modello di business. In che modo? Facendo leva sull'ecosistema esterno, promuovendo la cultura dell'innovazione all'interno di Lactalis Italia ed operando in collaborazione con tutte le funzioni di tutte Business Unit.

Grazie all'esperienza e ai risultati dimostrati dal team di Open Innovation nato come una piccola startup, nata inizialmente all'interno della BU Parmalat. È solo a partire dal Luglio 2022 che inizia ad estendere il proprio ambito di operatività su tutte le realtà del gruppo, in Italia, diventando così funzione centralizzata con a capo la figura del Chief Innovation Officer, affiancata da un Open Innovation Specialist, che lavorano in collaborazione con tutte le Business Unit del gruppo.

I team di Open Innovation sono team dinamici, agili, interfunzionali e creati

con una forte attenzione alla diversity dei propri componenti.

Il processo è stato fortemente appoggiato dalla Direzione Generale e trova il sostegno costante dei vertici aziendali nello stimolare la diffusione della cultura dell'innovazione in azienda. L'iniziativa di creare una Funzione Open Innovation è nata infatti dalla fusione di un approccio bottom-up e un approccio top-down. Da un lato c'è stato un forte commitment del Top Management; dall'altro sono stati gli stessi colleghi a voler far parte del Team partecipando per passione e mindset personale.

I BENEFICI

L'Open Innovation è alla continua ricerca di innovazione che abbia un impatto positivo sul business; fa leva su un ecosistema aperto fatto di collaborazioni e di scambi dentro e fuori l'azienda. L'open Innovation garantisce una visione strategica, sistemica ma soprattutto trasversale, interfunzionale e inter Business Unit, che consente di realizzare soluzioni efficaci ma anche efficienti in un contesto in continua evoluzione. In un momento sempre più incerto e complesso ricorrere ad idee innovative consente di rispondere in modo concreto alle sfide attuali che l'ambiente propone.

Risulta infatti sempre più necessario essere veloci ad adattarsi al cambiamento e al mercato.

L'influenza positiva dell'OI si trasferisce non solamente sul business ma anche sulla comunità aziendale che ne deriva. Quest'ultima, infatti, negli anni si è ampliata su tutte le Business Unit del gruppo, contemplando al suo interno anche dei referenti della divisione Lactalis-Nestlé-Prodotti-Freschi. Trenta il numero complessivo di Open Innovation Champion raggiunto, investendo tutte le BU, tutte le funzioni del gruppo, su più livelli. I primi a beneficiare di questo nuovo modus operandi sono sicuramente le persone, i Champion che ne fanno parte e che traggono vantaggi grazie al processo di formazione, alla condivisione di idee e al continuo aggiornamento.

Far parte del team di Open Innovation consente a tutti di conoscere più nel dettaglio tutte le funzioni aziendali, appartenenti a BU differenti dalla propria e sviluppare in prima persona progetti innovativi che consentono di godere di maggiore visibilità e responsabilità, sia internamente che esternamente. Inoltre, non possiamo fare a meno di citare il ruolo cruciale della Cultura Aziendale supportata dal susseguirsi di workshop interni, organizzati nel corso dell'anno, che hanno consentito di conoscere più da vicino il mondo dell'AI e GenAI con eventuali fattori di rischio ma soprattutto benefici.

PROGETTO TWIST: OTTIMIZZAZIONE DEL PROCESSO DI START-UP NELLO STAMPAGGIO A INIEZIONE

Maxfone S.r.l. Società Benefit è una PMI innovativa che abilita la doppia transizione - digitale e sostenibile - con soluzioni di Intelligenza Artificiale. Maxfone trasforma i dati industriali in efficienza di processo e i dati web/social in opportunità di mercato. Fondata nel 2008, conta un team di 10 persone e oltre 90 collaborazioni universitarie. Nel 2024 ha stanziato 43.000 € in R&S e generato ricavi per 1.406.088 €. È la prima realtà italiana a brevettare un metodo di Big Data Analysis.

L'IDEA IN BREVE

Rendere i processi produttivi più efficienti e sostenibili minimizzando gli sprechi e migliorando la qualità dei componenti industriali prodotti. È da questo obiettivo che nasce TWIST, un progetto di ricerca sperimentale da 100mila euro, cofinanziato nell'ambito del Bando IRIS e promosso da SMACT Competence Center. A lanciare la sfida è Vimar, azienda con sede a Marostica (VI) leader nel settore elettronico ed elettrico di bassa tensione. Il progetto, durato circa un anno, ha visto la partecipazione di Maxfone (partner tecnologico) e del Dipartimento di Ingegneria Industriale dell'Università di Padova (partner accademico).

La collaborazione ha portato alla creazione di un sistema, basato su Intelligenza Artificiale, capace di assistere l'operatore durante la fase di avvio produzione (start-up) del processo di stampaggio a iniezione. Il sistema integra due tecnologie chiave: Computer Vision, per riconoscere i difetti sui pezzi in modo automatico e oggettivo, e Machine Learning, per correlare questi difetti ai parametri della pressa. Inoltre, il sistema apprende e suggerisce le impostazioni migliori per produrre pezzi conformi fin da subito.

I BENEFICI

Vimar ha digitalizzato l'expertise, ottimizzato lo start-up e creato un controllo qualità oggettivo. Oggi l'azienda è in grado di individuare, su macchine e condizioni operative differenti, eventuali problemi e fornire all'operatore i settaggi ottimali per la produzione del singolo prodotto. Un risultato che non sarebbe stato possibile senza la collaborazione tra diversi attori. Vimar ha fornito il campo di applicazione, i dati, l'accesso ai macchinari e la conoscenza di dominio. L'Università di Padova ha apportato rigore scientifico e conoscenza teorica avanzata sugli algoritmi. SMACT ha agito come facilitatore: attraverso bandi come "IRIS", fornisce il finanziamento necessario al progetto e la struttura per far partire e gestire collaborazioni complesse come questa. Maxfone ha coperto le fasi di acquisizione e integrazione dei dati, creazione del dataset di produzione, sviluppo dell'Engine-API per l'AI, visualizzazione e dashboarding.

Insieme, è stato costruito un ponte tra il mondo fisico delle macchine, il mondo visivo delle ispezioni e il mondo della conoscenza umana, creando un sistema intelligente che non sostituisce l'uomo, ma ne potenzia le capacità.

OVHcloud è un attore globale e il principale provider europeo di servizi cloud: gestisce oltre 500.000 server all'interno dei propri 44 data center in 4 continenti, servendo 1,6 milioni di clienti in oltre 140 Paesi. Pioniere di un cloud affidabile e sostenibile grazie al miglior rapporto qualità-prezzo, il Gruppo si avvale da oltre 20 anni di un modello integrato che gli garantisce il pieno controllo sulla catena del valore: dalla progettazione dei server alla produzione e gestione dei data center, inclusa l'orchestrazione della rete in fibra ottica di proprietà.

Questo approccio unico consente a OVHcloud di coprire, in modo indipendente, l'intero spettro dei casi d'uso dei clienti, i quali beneficiano dei vantaggi di un modello attento all'ambiente, caratterizzato da un impiego oculato delle risorse e da un carbon footprint con performance ineguagliate nel settore. OVHcloud offre ai clienti soluzioni di ultima generazione che combinano prestazioni elevate, prezzi prevedibili e piena sovranità sui dati per supportare liberamente la loro crescita illimitata.

L'IDEA IN BREVE

Dal 2015, OVHcloud appoggia l'ecosistema startup con il suo Startup Program. Oltre 2.600 startup hanno già aderito al programma. Nel 2022, sono oltre 60 i membri italiani nel programma, sempre aperto a nuove candidature e nuovi progetti con requisiti tech e cloud. Oltre i benefici tecnologici, fino 100k€ di crediti e 20 ore di consulenza, il programma sostiene la crescita delle startup offrendo opportunità di visibilità e di ecosistema. Il programma prevede anche opportunità di mentoring da parte di esperti OVHcloud (marketing, business development...) e anche opportunità lungo termine di M&A.

Per applicare: startup.ovhcloud.com/it

I BENEFICI

Oltre 2.600 startups di tutto il mondo sono state sostenute nel corso di 6 anni. Alcune realtà, per esempio Hugging Face per l'Artificial Intelligence,

sono oggi integrate nei sistemi e soluzioni tech di OVHcloud, mentre altre, come ad esempio OpenIO, sono state acquistate per innovare sempre maggiormente le soluzioni per i clienti.

All'inizio del programma, la priorità è quella di aiutare la startup a svilupparsi, con una conseguente crescita delle opportunità business e la costruzione di una relazione di fiducia a lungo termine.

Presentato nel maggio 2024, PLAI è l'acceleratore di startup del Gruppo Mondadori che intende trasformare le idee basate sull'utilizzo dell'IA in realtà imprenditoriali di successo. La sua missione è sostenere la loro crescita e offrire loro un campo distintivo di applicazione e uno sbocco industriale sia all'interno del Gruppo sia presso i partner dell'iniziativa.

Il programma è pensato sia per startup AI early stage che mirano a trasformare progetti in soluzioni di business scalabili in grado di migliorare i processi e promuovere l'innovazione di prodotto in tutti i settori aziendali, sia per scaleup con tecnologia AI validata e una chiara strategia di crescita che desiderino espandersi, assicurarsi partnership strategiche e massimizzare il loro impatto.

L'IDEA IN BREVE

Il programma di PLAI supporta l'adozione di nuovi modelli di business nei settori strategici in cui opera il Gruppo Mondadori: retail, education, new media, books & publishing, grazie all'intelligenza artificiale. L'iniziativa risponde all'obiettivo del Gruppo di avere un ruolo centrale nell'ambito dell'innovazione e della diversificazione, favorendo l'integrazione di soluzioni AI avanzate.

Il processo di Open Innovation (OI) è partito con una prima call di scouting che ha portato oltre 500 candidature: di queste, 10 startup sono state selezionate per il primo ciclo di accelerazione. Il secondo ciclo – che ha registrato una risposta alla call paritetica alla prima – è partito a marzo 2025 con 7 nuove realtà selezionate.

Le startup, durante il periodo di affiancamento, partecipano a workshop, sessioni operative e pratiche dedicate, masterclass ispirazionali con esperti italiani e internazionali, sessioni di tailored mentorship con accesso a una rete di Champions e Premium mentor, e possono prendere parte a eventi di ecosistema e incontri di networking con partner per stimolare

le collaborazioni e offrire nuove opportunità di sviluppo e crescita del business.

Al termine del percorso, le startup si presentano al pubblico di investitori e professionisti durante una giornata a loro dedicata: il Demo Day.

PLAI è guidato da Stefano Argiolas (AD PLAI e Chief AI Officer del Gruppo Mondadori), con il coinvolgimento di Andrea Santagata (AD Digital & MarTech Mondadori Media e Chief Innovation Officer del Gruppo Mondadori).

Il Gruppo Mondadori, che pone il progresso tecnologico e le sue applicazioni alla base della strategia del proprio successo, con PLAI ha voluto creare un ecosistema che combina l'expertise aziendale con l'agilità delle giovani imprese per affrontare le sfide e le opportunità del mercato.

Partner

Tra i partner italiani e internazionali di PLAI: Amazon Web Services (AWS), Codemotion, ElevenLabs, Fastweb + Vodafone, I3P – Incubatore

del Politecnico di Torino, IFAB – International Foundation Big Data and Artificial Intelligence for Human Development, Multiversity Group, PwC Italy, Startupbootcamp, StartupItalia, Ventive e WPP Media Italy.

A conferma del valore dell'esperienza offerta da PLAI, AdKaora, l'agenzia Martech digitale internazionale di Mondadori Media, è entrata recentemente nel capitale di AD cube, startup italiana AdTech specializzata in intelligenza artificiale applicata all'advertising, selezionata nella prima edizione del programma.

AdKaora, già leader e innovatore nel mobile advertising e nel proximity marketing, con questa operazione potrà sviluppare e commercializzare soluzioni sempre più innovative di AI applicata, in grado di far raggiungere ai clienti importanti obiettivi di comunicazione.

AD cube potrà a sua volta accelerare ulteriormente la crescita e la diffusione della propria tecnologia, potenziare la roadmap di sviluppo, rafforzare il proprio team e sostenere la scalabilità internazionale.

I BENEFICI

PLAI non solo sostiene lo sviluppo delle startup, ma consente di mettere in relazione il management e le business unit del Gruppo Mondadori con modelli di business innovativi e nuove opportunità derivanti dall'IA.

Attraverso PLAI, il Gruppo Mondadori punta a portare innovazione concreta nei settori strategici in cui opera, integrando soluzioni che presentino interessanti ambiti applicativi, modelli scalabili e potenzialità di ottimizzare i processi interni e accelerare il time-to-market di nuove soluzioni.

Collaborazioni e progetti congiunti

Grazie ad alcune realtà parte dell'ecosistema PLAI, sono già in corso progetti congiunti che dimostrano l'efficacia della collaborazione tra startup e corporation: dall'evoluzione del customer service con l'integrazione dell'intelligenza artificiale, fino all'ottimizzazione dei processi di gestione delle ristampe e, più di recente, alla digitalizzazione della richiesta di acquisto e della selezione dei fornitori a supporto del monitoraggio degli ordini tramite AI.

L'innovazione richiede coraggio, determinazione e concretezza.

Dopo l'ottimo riscontro della prima edizione, la seconda edizione ha ampliato il supporto dedicato alle realtà più avanzate, con progetti pilota e nuove partnership strategiche.

PLAI intende contribuire concretamente alla trasformazione del panorama AI in Italia, puntando su imprenditori emergenti con solide competenze tecnologiche e un approccio innovativo capace di contaminare positivamente i processi aziendali.

Reale Group è un Gruppo internazionale operante in Italia, Spagna, Cile e Grecia attraverso la Capogruppo – Società Reale Mutua di Assicurazioni, la più grande compagnia assicurativa italiana in forma di mutua, fondata nel 1828, e le sue controllate. Offre soluzioni e tutela a più 5,2 milioni di clienti in campo assicurativo, bancario, immobiliare e dei servizi; con oltre 4.433 dipendenti, Reale Group evidenzia una solidità tra le più elevate del mercato, testimoniata da un indice di solvibilità (Solvency II), calcolato secondo il Modello Interno Parziale di Gruppo, pari al 326,6%. Reale Group al 31/12/2024 ha chiuso con utile pari a 221,4 milioni di euro, con una raccolta premi di 6 miliardi di euro, in incremento del 10% rispetto all'anno precedente.

L'IDEA IN BREVE

Il percorso di trasformazione di Reale Group, iniziato nel 2016 con la formalizzazione di una strategia specifica d'innovazione e trasformazione digitale, persegue l'obiettivo di rendere le aziende del Gruppo sempre più agili, flessibili e capaci di rispondere alle sfide digitali. Tali requisiti si sono confermati come necessari per affrontare il futuro e fornire risposte adeguate e tempestive all'evoluzione dei bisogni, delle aspettative degli Stakeholder e dei trend di mercato. Il costante impegno nella ricerca di soluzioni innovative (digitali e non) integrate ai modelli di business più tradizionali, consentirà di far evolvere le relazioni con i Soci/Assicurati-Clienti, ma anche con gli Agenti e le Reti Distributive, garantendo il coinvolgimento trasversale di tutti i livelli dell'organizzazione e mantenendo una logica di "Open Innovation". A supporto di questo processo di trasformazione, operano all'interno dell'area facente capo al Group Chief Transformation Officer le seguenti unità:

- Group Ecosystems, centro di competenza e definizione del ruolo del Gruppo all'interno dei nascenti ecosistemi di business;
- Group Reale Lab 1828, il laboratorio d'innovazione del Gruppo;

- Group Digital Business, CVC & Partnerships, struttura dedicata ad abilitare il percorso di trasformazione digitale del Gruppo anche attraverso investimenti in startup e alla creazione di partnership
- Group Data Science Centre of Excellence, centro di eccellenza e competenza su scienza dei dati e Intelligenza Artificiale.

I BENEFICI

Grazie a un processo di trasformazione circolare, in cui le unità dell'area facente capo al Group Chief Transformation Officer operano in stretta sinergia e partnership nell'adozione delle soluzioni, anche in diretto contatto con Agenti ed Intermediari, Reale Group presidia i differenti ambiti strategici di innovazione e ha raggiunto negli anni importanti e consolidati risultati. In particolare, il Group Corporate Venture Capital agisce con l'obiettivo di raggiungere i seguenti obiettivi:

- ricercare soluzioni innovative e abilitare nuovi investimenti strategici che siano allineati con le priorità e gli ambiti di interesse per il Gruppo. In particolare, tali investimenti devono mirare a:
 - favorire il supporto alla crescita dei ricavi generati dai servizi,

- rispondere alle esigenze espresse dalle Business Unit nei settori in cui il Gruppo opera,
- orientare i futuri investimenti verso soluzioni innovative che supportino anche la crescita degli ecosistemi identificati dal Gruppo, in particolare nei settori della salute e del living & property;
- rafforzare i percorsi di integrazione tra le startup in portafoglio e le Business Unit, con l'obiettivo di massimizzare le sinergie industriali e creare valore aggiunto per il Gruppo. Tale impegno include l'eventuale consolidamento delle collaborazioni già in essere, considerando anche i potenziali sviluppi internazionali delle società innovative partecipate dal Gruppo.

Nel corso dell'anno, il Group Corporate Venture Capital ha interagito con circa 350 startup e a partire dal 2018 sono stati realizzati investimenti diretti in startup innovative italiane, seguiti da ulteriori round di follow-on per favorirne la crescita, anche mediante l'emissione di strumenti finanziari partecipativi.

Attualmente, il portafoglio di aziende innovative include: Yago S.r.l. che ha sviluppato Auting, una piattaforma di car sharing tra privati; Charlie24, web app per la richiesta di assistenza stradale on demand; Pharmercure, servizio di consegna di farmaci a domicilio; viteSicure, piattaforma che permette di sottoscrivere una polizza TCM, brand del broker Bridge Insurance Service S.r.l.; SOS Pediatra, piattaforma che eroga video-consulti, tele-consulti e prestazioni domiciliari pediatriche; HubFarm, una società costituita da Confagricoltura al fine di offrire servizi digitali

e innovativi alle imprese agricole italiane, direttamente o tramite partner tecnologici e di servizio di primario rilievo nazionale e internazionale; Yolo S.r.l., un abilitatore tecnologico che favorisce la digitalizzazione dell'offerta assicurativa; Depencare, una società spagnola che si occupa di assistenza domiciliare; Moneymour S.r.l., società che ha creato una piattaforma di credit scoring in cui il Gruppo ha investito nel 2019, acquisita da Klarna nell'anno successivo.

Reale Group ha anche effettuato due investimenti in fondi di venture capital focalizzati nel FinTech e nell'Insurtech.

FOCUS | POSIZIONAMENTO SU OPEN INNOVATION LADDER

Le pratiche attivate:

- Investimenti in startup (senza fondo strutturato).
- Acquisizioni di startup o PMI innovative.
- Joint venture o partnership strategiche con imprese/startup.
- Corporate venture builder interno.
- Collaborazioni con università o centri di ricerca esterni.

ROCK - REGISTRY OPEN CONTEST FOR KNOTWORKING



ROCK è il concorso di RetImpresa per l'open innovation e la collaborazione tra imprese.

RetImpresa è l'Agenzia di Confindustria che rappresenta e promuove aggregazioni e reti d'impresa nel sistema produttivo nazionale.

RetImpresa lavora al fianco di Istituzioni e organismi nazionali e internazionali per sviluppare policy e migliorare la disciplina dei fenomeni collaborativi in favore del made in Italy, della crescita organizzativa, dimensionale e competitiva delle PMI.

Dal 2024 ha lanciato ROCK per far incontrare domanda e offerta di innovazione sulla piattaforma Registry.

L'IDEA IN BREVE

L'iniziativa, giunta alla sua seconda edizione, promuove il matching tra domanda e offerta di innovazione nelle filiere, mettendo in connessione sulla piattaforma RetImpresa Registry, il fabbisogno espresso da reti, aziende capo-filiera e Associazioni con le proposte di collaborazione presentate dalle PMI e startup iscritte in piattaforma.

Il format di ROCK accoglie progetti aperti alla collaborazione nelle categorie innovazione, sostenibilità, made in Italy, formazione. Dal lancio del concorso, infatti, PMI e startup possono creare connessioni su Registry e durante gli eventi di networking territoriali, fino ad arrivare alla Giornata dell'Open Collaboration, l'evento finale nel quale vengono premiati l'innovazione e i risultati della collaborazione.

ROCK rappresenta un modello di partenariato tra il Sistema confindustriale e gli stakeholder esterni. Le prime due edizioni hanno registrato il supporto di Piccola Industria, Giovani Imprenditori, Fondimpresa, Fondirigenti-SFC, Associazioni territoriali e di settore, grandi aziende, e la partecipazione di Istituzioni come il Ministero degli Esteri, CDP, LUISS.

Tra gli aspetti qualificanti di ROCK, la call The Perfect Pitch, organizzata insieme al Consolato d'Italia a Detroit, per presentare al mercato USA le migliori startup italiane della mobilità sostenibile.

I BENEFICI

Le edizioni 2024 e 2025 di ROCK hanno visto partecipare i vertici del mondo confindustriale, rappresentanti di grandi imprese, PMI, startup e Associazioni, esponenti di Istituzioni, Università e mondo della ricerca.

Gli oltre 30 progetti di open innovation presentati nei due anni del concorso hanno generato circa 400 b2b durante 10 tappe di networking territoriale, coinvolgendo centinaia di imprenditori, che nell'evento finale – la Giornata dell'Open Collaboration – hanno avuto l'opportunità di confrontarsi con i protagonisti dell'innovazione italiana. L'utilizzo della piattaforma Registry, con oltre 1.000 iscritti (in gran parte startup), consente il matching tra imprese in un ecosistema digitale sicuro e integrato, al quale qualsiasi impresa può iscriversi gratuitamente, con pochi e semplici passaggi.

Grazie alla call The Perfect Pitch, sei startup italiane, selezionate tra centinaia di candidati, hanno avuto l'opportunità di incontrare negli USA

importanti investitori e operatori economici internazionali, entrando in contatto con gli ecosistemi di relazioni e capitali di Detroit e Nashville. Il racconto dell'intero percorso, dalla selezione delle startup al viaggio americano, in entrambe le edizioni di ROCK, è stato documentato in un format tv che testimonia i risultati concreti dell'esperienza realizzata e valorizza l'immagine dell'Italia come hub di innovazione e sostenibilità.

TERNA FORWARD, SOCIETÀ DEL GRUPPO TERNA DEDICATA ALL'INNOVAZIONE TECNOLOGICA, ANCHE ATTRAVERSO INVESTIMENTI DI CORPORATE VENTURE CAPITAL



Il Gruppo Terna gestisce la rete di trasmissione nazionale italiana dell'elettricità in alta e altissima tensione, ed è il più grande operatore indipendente di reti per la trasmissione di energia elettrica (TSO) in Europa. Terna Forward, costituita nel novembre 2022, è la società del Gruppo che intende individuare le migliori opportunità tecnologiche e le realtà a più alto potenziale innovativo e di crescita, anche attraverso investimenti di corporate venture capital, per rispondere alle sfide di digitalizzazione, decarbonizzazione, decentralizzazione ed elettrificazione su cui Terna lavora quotidianamente nel suo ruolo di abilitatore della duplice transizione, energetica e digitale.

L'IDEA IN BREVE

Terna Forward ha l'obiettivo di accelerare le tecnologie ad alto impatto del Gruppo Terna anche attraverso investimenti di corporate venture capital, con un importo iniziale di 50 milioni di euro. Terna Forward investe in soluzioni che permettono di gestire l'evoluzione del sistema elettrico, incrementare le prestazioni e la resilienza delle reti di trasmissione, aumentare l'efficienza e ridurre al massimo i rischi derivanti dalle attività di manutenzione, affrontare al meglio le nuove modalità di lavoro aiutando a creare un'azienda in cui sempre più al centro ci sono le persone; il tutto con una particolare attenzione alla sostenibilità, principio trasversale a tutte le attività di innovazione. I due principali ambiti di operatività sono:

- **Corporate Venture Capital:** investimenti di minoranza in equity di società e PMI innovative in linea con la strategia Terna e partecipazione a fondi di Corporate Venture Capital. In tal senso, Terna Forward è Limited Partner dei comparti Energy Tech ed Infra Tech del Fondo Corporate Partners I di CDP Venture Capital. Il portafoglio di Terna Forward di investimenti diretti a settembre 2025 è composto da 5 startup;

- **Venture Building:** creazione/incubazione di spin off dedicati a nuovi prodotti e/o servizi facendo leva su competenze core.

I BENEFICI

Terna Forward intende disegnare il futuro di Terna e del sistema elettrico, individuando le migliori opportunità tecnologiche e le realtà a più alto potenziale innovativo e trasferirle alle altre società del Gruppo, nonché di fare leva sulle proprie competenze nell'ambito del sistema elettrico per creare e incubare spin off di progetti innovativi. Terna Forward offre alle realtà che vogliono fare ecosistema e contribuire ad accelerare la transizione l'opportunità di:

- Scalare con un partner industriale;
- Ricevere supporto strategico da un player con competenze distintive in ambito energy;
- Testare insieme nuove soluzioni abilitanti nel contesto della transizione energetica;
- Crescere con un partner unico che non preclude collaborazioni con altre corporate.

FOCUS | POSIZIONAMENTO SU OPEN INNOVATION LADDER

Pratiche attivate dal Gruppo Terna:

- Collaborazioni con startup (venture clienting).
- Investimenti in startup (senza fondo strutturato).
- Acquisizioni di startup o PMI innovative (solo capitale di minoranza).
- Collaborazioni con incubatori e/o percorsi di accelerazione esterni.
- Call4ideas / Contest / Hackathon.
- Crowdsourcing o raccolta di idee dalla community (in progress).
- Joint venture o partnership strategiche con imprese/startup.
- Spin-off aziendali (in fase di studio).
- Corporate venture builder interno (in fase preliminare).
- Licensing o vendita di brevetti/tecnologie (studio preliminare).
- Piattaforma di Open Innovation, aperta all'esterno.
- Collaborazioni con università o centri di ricerca esterni.
- Terna Innovation Zone [avamposti di innovazione siti in San Francisco, Tunisi, Torino (perimetro UE) e Adriatico (Marche)].

ESPERIENZE DI OPEN INNOVATION IN ITALIA

3. CARIPLO FACTORY PRESENTA INNOVAFELFARE - FONDAZIONE CARIPLO SNAM

CARIPLO FACTORY ACCELERA L'INNOVAZIONE SOSTENIBILE E COMUNITARIA PER IMPRESE, ISTITUZIONI E STARTUP



Cariplo Factory disegna processi di innovazione per favorire la crescita di aziende e startup, istituzioni e realtà non profit. Attraverso un set proprietario di strumenti e metodologie, Cariplo Factory supporta l'ideazione, lo sviluppo e il lancio sul mercato di nuove idee, prodotti e servizi, soprattutto ad alto potenziale di impatto sociale, ambientale e digitale. Cariplo Factory mette al centro della propria azione la crescita dell'ecosistema italiano dell'innovazione, sviluppando iniziative di innovazione sostenibile, per supportare le aziende nelle sfide della trasformazione digitale e della transizione sostenibile, e progetti di innovazione comunitaria, per stimolare la collaborazione tra settore pubblico e privato e migliorare il benessere delle comunità. Cariplo Factory è una società benefit creata da Fondazione Cariplo nel 2016.

L'IDEA IN BREVE

Dal 2016 Cariplo Factory si distingue per la capacità di tradurre la visione strategica dei partner in percorsi concreti di innovazione. Il suo modello integra attività di formazione, intrapreneurship e sperimentazione rapida, costruendo roadmap tailor-made che permettono alle imprese di affrontare con metodo sfide complesse come la transizione digitale, la sostenibilità e l'economia circolare.

Con il **Circular Economy Lab**, realizzato con **Intesa Sanpaolo Innovation Center**, ha creato un centro di competenze unico per accompagnare le aziende verso modelli di business circolari; come facilitatore di **progetti di innovazione multistakeholder** ha promosso la collaborazione tra soggetti pubblici e privati, profit e non profit, anche in ambito europeo. La capacità di attivare network e piattaforme collaborative rende Cariplo Factory un attore chiave nel rafforzare la competitività del sistema Paese, trasformando l'innovazione in leva di sviluppo economico e sociale.

I BENEFICI

Le aziende che collaborano con Cariplo Factory possono accedere a

percorsi di formazione e trasformazione culturale, **progetti di co-design** e strumenti per sperimentare nuove soluzioni in modo rapido ed efficace. Tra questi strumenti, anche il **venture building** che permette lo sviluppo di nuove startup sulla base di idee, proprietà intellettuale, tecnologie e risorse interne all'azienda. Le istituzioni e le organizzazioni non profit trovano un partner solido nel facilitare reti di innovatori e nel promuovere iniziative a beneficio delle comunità.

Le startup hanno l'opportunità di partecipare a programmi di accelerazione di livello internazionale, quali **SkyDeck Europe** (7,8 milioni di euro investiti in 54 startup tra oltre 4.000 candidature), realizzato insieme a Berkeley SkyDeck e LendLease, **Terra Next** a Napoli con focus sulla bioeconomia (3,5 milioni di euro investiti dal programma in tre anni e 10,5 milioni raccolti tra follow-on e investitori esterni) e **Frontech** a Cagliari verticale su AI e web 3.0, entrambi della Rete Nazionale Acceleratori di CDP Venture Capital. Grazie a questi e altri programmi, ogni anno oltre 2.000 startup vengono connesse con imprese, investitori e istituzioni. Cariplo Factory è un facilitatore unico sul mercato, capace di **trasformare la collaborazione in valore misurabile** per tutti gli attori dell'ecosistema dell'innovazione.

Fondazione Cariplo si dedica alla filantropia attraverso le proprie risorse economiche, progettuali e professionali, con lo scopo di supportare la realizzazione di progetti che mettano al centro il bene comune, la crescita delle persone e l'interesse collettivo. Contrastare le disuguaglianze, specialmente sostenendo le fasce più fragili della popolazione, e promuovere la crescita economica e sociale del territorio costituiscono oggi i focus principali della sua missione. Fondazione Cariplo da oltre 30 anni promuove la coesione nelle comunità, sostenendo i soggetti che operano sul territorio e che sono più vicini ai bisogni delle persone, per accorciare le distanze all'interno delle nostre comunità e farle diventare comunità forti e inclusive. Dal 1991 ha sostenuto oltre 40 mila progetti sul territorio della Lombardia e nelle province di Novara e del Verbano Cusio Ossola donando oltre 4,2 miliardi di euro.

INNOVAWELFARE

InnovaWelfare è un'iniziativa promossa da Fondazione Cariplo, con il supporto di Cariplo Factory e Fondazione Social Venture Giordano Dell'Amore (FSVGDA), nata per sostenere l'innovazione nel settore del welfare. Attraverso un fondo di €1.600.000, il progetto di Open Social Innovation si propone di accompagnare Enti del Terzo Settore (ETS) nella sperimentazione di soluzioni tecnologiche e digitali capaci di migliorare la qualità della vita delle persone, in particolare quelle più fragili. InnovaWelfare rappresenta un'opportunità concreta per costruire un welfare più innovativo, inclusivo e sostenibile, integrando tecnologia e relazioni umane. Il programma sta dimostrando come l'Open Innovation possa essere un potente strumento al servizio del benessere sociale, generando valore per enti, territori e persone.

L'IDEA IN BREVE

InnovaWelfare nasce per rispondere alle sfide strutturali che il sistema di welfare italiano sta affrontando, come l'invecchiamento della popolazione,

la denatalità e la frammentazione dei servizi. L'obiettivo è accelerare la transizione digitale del welfare, favorendo l'adozione di tecnologie già mature e adattabili ai bisogni reali delle comunità.

Il programma incoraggia la sperimentazione attraverso:

- Progetti pilota, per testare soluzioni in ambienti protetti e controllati
- Prove sperimentali, per verificarne l'efficacia in contesti operativi reali

Le organizzazioni selezionate accedono a un Bootcamp formativo e a un percorso di rafforzamento progettuale, ideato per affinare le proposte e accompagnarne l'implementazione, con il supporto di esperti in innovazione, impatto sociale e sostenibilità. InnovaWelfare si distingue per il suo approccio orientato all'empowerment delle comunità locali, promuovendo la partecipazione attiva degli enti del Terzo Settore nella co-progettazione di soluzioni. Le comunità non sono semplici beneficiarie, ma diventano protagoniste del cambiamento, capaci di generare innovazione dal basso e di costruire modelli di servizio più inclusivi e resilienti. Su un piano complementare, il programma ha operato in

Lombardia per rafforzare le organizzazioni che sostengono le comunità, con un focus sull'innovazione dei servizi di welfare. Attraverso percorsi di potenziamento strategico e digitale, gli ETS hanno ricevuto strumenti per validare soluzioni, integrare nuove competenze e garantire la sostenibilità dei servizi.

Questo approccio ha favorito un empowerment organizzativo, volto a rafforzare le capacità interne delle organizzazioni – competenze, processi, strumenti – affinché possano sostenere nel tempo le innovazioni introdotte. Senza questa solidità, anche le soluzioni più efficaci rischiano di non essere scalabili o di interrompersi una volta concluso il progetto.

I BENEFICI

InnovaWelfare ha generato impatti positivi lungo tutta la filiera dell'innovazione sociale. Tra i principali benefici:

- Per le organizzazioni: accesso a formazione specialistica, supporto strategico e possibilità di ricevere contributi fino da €90.000 a €220.000.
- Per il sistema di welfare: sviluppo di nuovi modelli di servizio, maggiore efficienza e replicabilità delle soluzioni.
- Per le comunità: servizi più accessibili, personalizzati e capaci di rispondere ai bisogni emergenti.

DALL'IDEA ALL'IMPATTO: IL MOTORE DI OPEN INNOVATION DI SNAM



Snam è un operatore leader a livello europeo nelle infrastrutture del gas, impegnato nel trasporto, di cui detiene il primato continentale con oltre 40.000 km di rete in Italia e all'estero, nello stoccaggio, con un sesto dell'intera capacità di stoccaggio dell'Unione Europea, e nella rigassificazione, di cui è oggi il terzo player europeo, con una capacità annua gestita (o co-gestita) pari a 28 miliardi di metri cubi annui. L'ambizione strategica di Snam è di sviluppare e consolidare un sistema di infrastrutture energetiche per un futuro sostenibile, ponendosi come operatore a livello nazionale ed europeo, e valorizzando il ruolo del gas come elemento di equilibrio e bilanciamento del sistema energetico.

L'IDEA IN BREVE

Nato nel 2021, **Snaminnova** è il programma di Open Innovation con cui Snam ha scelto di trasformare l'innovazione in un processo continuo. L'obiettivo è semplice ma ambizioso: far sì che le esplorazioni di oggi diventino i risultati concreti di domani, colmando il divario tra sperimentazione e applicazione industriale. Il programma si colloca all'interno del piano di trasformazione di Snam, che adotta un modello di **dual track innovation**. Da un lato la Proven Innovation, che perfeziona e scala tecnologie già consolidate; dall'altro l'**Explorative Innovation**, dedicata a sperimentare soluzioni emergenti, ancora in fase di maturazione ma con un forte potenziale di impatto. È proprio in quest'ultima dimensione che opera Snaminnova: un laboratorio aperto in cui persone, startup, università e partner industriali collaborano per esplorare nuove traiettorie tecnologiche e tradurle in valore per l'azienda e per la transizione energetica. Tra le varie iniziative rivolte ai dipendenti spiccano la **Centrale delle Idee**, giunta alla quinta edizione, che stimola l'intrapreneurship dei colleghi trasformando idee in progetti concreti ed eventualmente startup, e la rete degli **Innovation Ambassador**, che nel 2025 ha raggiunto quota 100, rafforzando la diffusione della cultura dell'innovazione in azienda. Sul fronte esterno, Snaminnova promuove attività di **scouting** e **sviluppo PoC**

attraverso i Innova.Lab, T.LAB e partnership con università, venture capital e acceleratori, a sostegno della mission di Snam di diventare un operatore infrastrutturale innovativo, digitale e data-driven.

I BENEFICI

In pochi anni Snaminnova ha dimostrato di saper generare valore tangibile per l'azienda e per il sistema. La **Centrale delle Idee** ha prodotto centinaia di proposte, trasformandone diverse in iniziative ad alto impatto – dalla valorizzazione di asset inutilizzati per generare crediti di carbonio fino a soluzioni per il monitoraggio digitale delle infrastrutture e progetti di efficientamento energetico. L'apertura all'ecosistema esterno ha permesso di accelerare la maturazione di tecnologie emergenti nei settori della decarbonizzazione, della digitalizzazione e dello stoccaggio energetico, introducendo modelli di collaborazione più rapidi e agili. Oggi Snaminnova non è un insieme di progetti isolati, ma un **vero e proprio ecosistema di innovazione**, che connette persone, processi e partner esterni. Un modello che contribuisce direttamente alla strategia di Snam, rafforzando la capacità dell'azienda di affrontare le sfide complesse che contraddistinguono lo scenario energetico globale e di guidare l'evoluzione del sistema infrastrutturale europeo.

ESPERIENZE DI OPEN INNOVATION IN ITALIA

4. ELIS INNOVATION HUB PRESENTA

OPEN VISION HUB - ANFAO E CONFINDUSTRIA BELLUNO
STEP2CONNECT - FINCANTIERI

OPEN ITALY è il programma di open innovation di ELIS Innovation Hub, progettato per facilitare la collaborazione tra grandi imprese italiane e startup innovative. Dal 2017, il programma riunisce aziende leader, startup e giovani talenti per risolvere sfide strategiche, sfruttando le nuove tecnologie, per ottimizzare processi e promuovere un impatto positivo su business e società.

L'IDEA IN BREVE

OPEN ITALY si fonda su un modello di co-innovazione, che permette alle aziende di presentare i propri "Innovation needs" per ricevere soluzioni innovative dalle startup. Attraverso workshop, percorsi di formazione e PoC (Proof of Concept), le startup possono proporre tecnologie e strategie all'avanguardia per rispondere alle esigenze specifiche delle imprese.

Il programma ha un impatto in vari settori, come transizione ecologica, mobilità, smart city e cybersecurity, contribuendo così al progresso tecnologico e alla sostenibilità in Italia.

I BENEFICI

Il programma consente alle aziende di accedere a soluzioni innovative e su misura, riducendo i tempi di sviluppo e implementazione delle nuove tecnologie. Le startup, dal canto loro, ottengono visibilità e l'opportunità di validare le proprie soluzioni con grandi player del mercato, accrescendo la propria credibilità e accelerando l'ingresso sul mercato.

Grazie a OPEN ITALY, entrambe le parti possono affrontare sfide condivise, creando sinergie per una crescita sostenibile e innovativa nel panorama italiano.

ELIS INNOVATION HUB, ANFAO OPEN VISION HUB: CO-INNOVAZIONE PER L'ECCELLENZA DELL'OCCHIALERIA ITALIANA



ANFAO
Associazione Nazionale
Fabbricanti Artigiani Ottici



**CONFINDUSTRIA
BELLUNO DOLOMITI**
CRESCERE INSIEME

Open Vision Hub è un programma di open innovation dell'ecosistema dell'occhialeria, attivo dal 2022, nato per rafforzare competitività, sostenibilità e capacità di innovazione delle imprese del distretto. È promosso da ANFAO, Ente Bilaterale dell'Occhialeria, Certottica e Confindustria Belluno Dolomiti con il supporto metodologico e tecnico di ELIS Innovation Hub e di partner dell'innovazione industriale. L'iniziativa si inserisce nella cornice territoriale della Dolomiti Innovation Valley, coinvolgendo imprese e stakeholder della filiera con una logica di piattaforma e di rete.

L'IDEA IN BREVE

Il programma risponde a bisogni ricorrenti della filiera: accelerare la trasformazione digitale, migliorare l'efficienza operativa di distretto, abilitare sostenibilità e tracciabilità, e rafforzare il go-to-market dell'innovazione attraverso collaborazioni strutturate tra aziende e soggetti innovativi. Il modello operativo, curato da ELIS Innovation Hub, si articola in tre fasi integrate:

- Mappatura dei bisogni: raccolta sistematica delle priorità di innovazione delle aziende aderenti, attraverso momenti di ascolto, webinar e tavoli dedicati.
- Call4Solutions: lancio di una chiamata aperta che ha coinvolto oltre 450 soggetti innovativi e selezionato 24 soluzioni coerenti con i fabbisogni emersi.
- Sviluppo e matching: valutazione tecnico-industriale, presentazione delle soluzioni in sede associativa e attivazione di sperimentazioni su PoC con le imprese del distretto.

A supporto del ciclo di innovazione è prevista una piattaforma digitale condivisa per connettere aziende, startup, centri di ricerca e partner tecnologici, facilitando scouting, valutazioni e sviluppo progettuale. La

governance è condivisa tra associazioni di filiera e partner tecnici, con ELIS Innovation Hub focalizzato su metodologia, orchestrazione dei processi e project management dei PoC.

I BENEFICI

L'approccio di Open Vision Hub punta a generare benefici tangibili per l'intera filiera:

- Scouting più rapido e qualificato: il processo di selezione ha ridotto tempi e costi di ricerca tecnologica per le imprese, portando soluzioni già valutate sugli assi di innovatività, sostenibilità e aderenza ai bisogni.
- Infrastruttura di collaborazione: la piattaforma condivisa ha connesso in modo continuativo le eccellenze territoriali con l'ecosistema dell'innovazione, abilitando cooperazione tra attori storicamente frammentati.
- Impatto territoriale: l'inquadramento nella Dolomiti Innovation Valley favorisce una visione di lungo periodo su competenze, tecnologia e competitività, con ricadute su occupazione qualificata e attrattività del distretto.

FINCANTIERI - STEP2CONNECT: PIATTAFORMA DIGITALE PER L'INCLUSIONE DEI LAVORATORI STRANIERI NEI CANTIERI FINCANTIERI DI MARGHERA E MONFALCONE



Fincantieri è uno dei principali gruppi cantieristici al mondo, leader nella progettazione e costruzione di navi da crociera e militari, con una presenza globale in 18 stabilimenti su 4 continenti. L'azienda si distingue per la diversificazione dei mercati serviti e per l'innovazione tecnologica nel settore navale.

- **Data di fondazione:** 1959
- **Sede:** Trieste, Italia
- **Settore di attività:** Cantieristica navale, ingegneria e costruzione di navi da crociera, militari, offshore, mega-yacht, traghetti, piattaforme e sistemi integrati. Opera anche nella produzione di componenti meccanici/elettrici e servizi post-vendita.
- **Fatturato:** circa 5,25 miliardi di euro (2024).
- **Numero dipendenti:** circa 23.785 a livello globale (2025).
- **Settore merceologico:** Industriale, costruzione navale (Aerospace & Defense, Machinery, Shipbuilding).

B4TECH

B4TECH è una Startup Innovativa che realizza Ecosistemi Digitali, basati sulle tecnologie esponenziali, al fine di portare la Digital Transformation e l'Industry 4.0 nelle realtà che operano sui mercati B2B e B2C. Grazie alle sue competenze tecnologiche e di team ha supportato lo sviluppo modulare, agile e flessibile della soluzione.

S.O.F.I.A.

Startup innovativa a vocazione sociale che si occupa di supportare e includere le famiglie con difficoltà grazie alla sua rete di multidisciplinare di professionisti psicologi e psicoterapeuti, medici

odontoiatri, fisioterapisti, educatori, infermieri, animatori/musicoterapisti, operatori sociosanitari, nutrizionisti, logopedisti e farmacisti. Tramite

questa rete riesce a fornire ascolto ai bisogni di persone fragili e a rispondere alle necessità che ruotano attorno alla loro assistenza, per il benessere della persona e di tutta la famiglia. Locata a Monfalcone e consapevole delle dinamiche del territorio ha permesso la costruzione di contenuti inerenti, sostanziali e rilevanti per il target.

L'IDEA IN BREVE

Step2Connect è una Web App sviluppata in collaborazione con le startup B4Tech e S.O.F.I.A., per facilitare l'integrazione sociale dei lavoratori stranieri, in particolare bengalesi, nei cantieri di Marghera e Monfalcone. L'obiettivo è semplificare l'accesso alle informazioni utili per la vita quotidiana in Italia, rendendo i lavoratori più autonomi e consapevoli. Il modello di collaborazione ha coinvolto team interni (Diversity & Inclusion, HR) e partner esterni (ELIS Innovation Hub, startup), con un approccio



di open innovation e social innovation, dalla progettazione al lancio e monitoraggio della soluzione.

I BENEFICI

Step2Connect ha semplificato l'accesso alle informazioni per i lavoratori stranieri, rendendoli più autonomi nella gestione della quotidianità e favorendo l'integrazione sociale nei territori di Marghera e Monfalcone. L'approccio innovativo ha permesso di:

- Individuare i bisogni reali tramite survey mirate.
- Sviluppare contenuti informativi ed educativi ad hoc.
- Offrire una piattaforma digitale accessibile H24, con quiz e chatbot per supporto immediato.
- Rafforzare la collaborazione tra funzioni HR, Diversity & Inclusion e partner esterni (ELIS, startup).
- Modello/difficoltà nel procurement e venture client. Il modello di procurement ha previsto la selezione e il coordinamento di startup tramite ELIS Innovation Hub, con alcune complessità legate all'integrazione di processi agili tipici delle startup con le procedure aziendali tradizionali. Non risultano investimenti diretti o acquisizioni di startup, ma una collaborazione progettuale strutturata.

Criticità emerse:

- Coinvolgimento di una popolazione straniera con usi e consuetudini e lingua caratteristici.
- Bassa alfabetizzazione digitale: nonostante la tecnologia sia stata

pensata come strumento di inclusione, la scarsa familiarità digitale ha rappresentato una sfida iniziale.

Futuri sviluppi:

- Possibile estensione del modello ad altri cantieri e popolazioni target.
- Evoluzione della piattaforma con nuove funzionalità e servizi.

ESPERIENZE DI OPEN INNOVATION IN ITALIA

5. OGR TORINO PRESENTA IMPACT DEAL



Powered by
Fondazione
CRT

Le OGR Torino, l'hub della Fondazione CRT, sono un centro di cultura e innovazione unico in Europa, dedicato alla sperimentazione: culturale, artistica e musicale nelle OGR Cult, scientifica, tecnologica e imprenditoriale nelle OGR Tech.

Ex officine per la riparazione dei treni nate a fine Ottocento, oggi patrimonio archeologico industriale, sorgono nel cuore di Torino su un'area di 35.000 mq.

Dal 2017, le OGR Cult accolgono i visitatori con mostre d'arte site-specific, grandi concerti e sperimentazione musicale, insieme a momenti di approfondimento per esplorare la cultura contemporanea da diverse prospettive.

Dal 2019, le OGR Tech sono tra i principali innovation hub d'Italia e d'Europa, con un focus su verticali ad alto potenziale – tra cui big data, intelligenza artificiale e blockchain – un ecosistema di oltre 80 partner corporate e finanziari, e una business community globale. Oggi le OGR Tech supportano oltre 130 startup all'anno e contano 16 programmi di accelerazione e sostegno all'innovazione, in settori strategici come aerospazio e advanced hardware, smart cities e smart mobility, edutech, gaming e lifescience. Fino ad ora hanno catalizzato oltre 450 milioni di euro in investimenti a supporto dell'imprenditorialità innovativa. L'obiettivo è chiaro e ambizioso: contribuire a colmare il gap tecnologico in Italia e guidare il futuro dell'innovazione.

Le OGR Torino esplorano la contemporaneità in ogni sua forma per attivare nuovi orizzonti di collaborazione, creazione e convivialità.

IMPACT DEAL È IL PROGRAMMA EQUITY-FREE CHE ACCELERA STARTUP EUROPEE A IMPATTO GRAZIE AI DATI E IA

IMPACT
DEAL

Impact Deal è un programma di accelerazione per imprese europee ad impatto ideato da Fondazione CRT, OGR Torino, TOP-IX e Fondazione ISI con la partnership di Microsoft.

L'iniziativa si contraddistingue per un approccio equity-free ma soprattutto per favorire collaborazioni data-driven tra le imprese accelerate e la rete di partner denominata Data Club. I dati e l'intelligenza artificiale diventano così fondamentali per generare impatto positivo in risposta alle grandi sfide ambientali e sociali.

L'IDEA IN BREVE

Impact Deal è un programma di accelerazione **equity-free** dedicato a startup, PMI e organizzazioni non profit che sviluppano soluzioni ad alto impatto sociale e ambientale.

Promosso da **Fondazione CRT** e **OGR Torino**, gestito da **TOP-IX**, con la supervisione scientifica di **Fondazione ISI** e il sostegno di numerosi partner, tra cui **Microsoft**, il programma aiuta le imprese a crescere grazie all'uso di **dati e intelligenza artificiale**, favorendo la collaborazione tra innovazione, istituzioni e industria.

La partecipazione è aperta a realtà europee già costituite, già attive con un prodotto sul mercato e impegnate nel contribuire agli **Obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell'ONU**.

Il percorso, ibrido, combina mentorship, formazione, matching con partner industriali e accesso a **dataset esclusivi** attraverso il **Data Club**, una comunità unica di aziende e organizzazioni (tra cui telco, banche, PA,...) pronte a condividere i propri dati per generare impatto positivo.

Impact Deal si articola in 2 fasi su 6 mesi:

- **Stage 1, Validation:** fino a 30 imprese selezionate;
- **Stage 2, Acceleration:** fino a 12 imprese beneficiano di mentorship dedicate, data collaboration e ricerca di capitali con accesso al Demo Day.

I BENEFICI

Giunto alla **quarta edizione**, **Impact Deal** ha ricevuto candidature da oltre **240 startup**, selezionandone più di **50** con cui attivare collaborazioni data-driven e supportare la ricerca di capitali.

Le imprese partecipanti hanno raccolto complessivamente oltre **130 milioni di euro**, confermando il programma come **punto di riferimento europeo per la crescita sostenibile e l'innovazione responsabile**.

Il programma aiuta a **colmare il gap in materia di dati**, garantendo l'accesso da parte di startup, PMI a impatto ed organizzazioni non profit a **dataset esclusivi** provenienti da corporate e istituzioni.

Concretamente, **Impact Deal** offre:

- **Accesso a dati di valore** forniti dal **Data Club**, inclusi dataset proprietari e ad alto potenziale per l'innovazione;

- **Mentorship specializzata** su data science, business strategy e misurazione dell'impatto;
- **Visibilità e credibilità internazionale** grazie ad eventi ed al network internazionale costruito negli anni;
- **Supporto finanziario** per la partecipazione agli eventi in presenza a Torino;
- **Connessioni con la rete di investitori** ad impatto italiani ed europei;
- **Collaborazione cross-settore** tra startup, corporate e istituzioni.

ESPERIENZE DI OPEN INNOVATION IN ITALIA

6. PLUG AND PLAY PRESENTA GRUPPO HERA



Plug and Play è la più grande piattaforma di Open Innovation al mondo: da un lato connette le startup con le principali Corporate, dall'altro investe e favorisce investimenti per aiutare le startup a crescere, il tutto con un approccio globale che facilita l'internazionalizzazione e i rapporti con la Silicon Valley.

Lanciata nel 2006 e co-fondata da Saeed Amidi nel leggendario Lucky Building nella Silicon Valley, che ha visto Google, Paypal e Dropbox muovere i primi passi, oggi Plug and Play è presente in più di 60 città in tutto il mondo e si configura come piattaforma d'innovazione leader con oltre 570 partner corporate, 90.000 startup raccolte nel suo database proprietario e un valore totale degli investimenti di oltre 12 miliardi di dollari in aziende come Dropbox, PayPal, N26 e Hippo.

L'IDEA IN BREVE

In Italia, le sedi locali (con programmi di accelerazione associati) sono attualmente concentrate nei settori del Food & Beverage, Fintech, Sostenibilità, Automotive, Aerospace e Infrastrutture.

Nell'aprile 2019 Plug and Play ha aperto il suo primo ufficio italiano a Milano, incentrato sui settori Food & Beverage (insieme a Tetra Pak) e Fintech (con Unipol), successivamente affiancato da Sustainability (con A2A, Eni, Snam, Sol Group e Gruppo Hera) e altri partner come Chiesi, Atlas Sgr, Fincantieri e Ferrovie dello Stato Italiane; nel luglio 2021 è stata aperta la sede di Modena dedicata all'Automotive con il lancio di Motor Valley Accelerator (in partnership con CDP Venture Capital, CRIT, Fondazione Modena e UniCredit e i Corporate Partners STMicroelectronics, Dallara, Agrati, Unipol, OMR e Gruppo Hera).

Nell'aprile 2022, è stata inaugurata una nuova sede dedicata all'Aerospazio e all'Advanced Hardware a Torino, Takeoff Accelerator - un'iniziativa di CDP Venture Capital, promossa dai co-investitori del Programma UniCredit

e Fondazione CRT, con OGR Torino come Innovation and Networking Partners, Leonardo, AVIO e Unione Industriali Torino come Corporate Partners e l'Agenzia Spaziale Europea e l'Agenzia Spaziale Italiana come membri del Consiglio Scientifico.

Nel 2024 è stato lanciato DualTech by Takeoff, il programma di accelerazione con sede a Torino parte della rete DIANA creata dalla NATO, per accelerare lo sviluppo di tecnologie d'avanguardia a duplice uso, per la difesa e il commercio. Sempre nel 2024, è stata aperta la sede a Catania con CrossConnct dedicata al settore delle Infrastrutture (in partnership con CDP Venture Capital, Elis e i Corporate Partner Ferrovie dello Stato Italiane, Eni, Saipem, Acea e Sonatrach Raffineria Italiana).

I BENEFICI

I partner di Plug and Play hanno accesso a tutto il panorama globale di startup. Infatti le ricerche che fa Plug and Play per le aziende si basano su un database privato di 90,000+ startups, aggiornato ogni giorno da 150+ esperti aziendali presenti in 16 paesi che collaborano con centinaia di VC,

università, governi, centri di ricerca ed eventi.

Per favorire la collaborazione con le startup, vengono organizzati incontri 1 on 1, sessioni di pitch ed eventi in cui le aziende partner raccontano la propria strategia di innovazione e le startup la soluzione che offrono.

Dalla fondazione dell'ufficio italiano nel 2019, Plug and Play ha introdotto più di 2100 startup ai 22 corporate partner, organizzato 300+ eventi e supportato l'avvio di oltre 100 progetti pilota startup-corporate.

Nata dall'aggregazione di aziende municipalizzate, Gruppo Hera è una delle principali multiutility italiane. Gestisce la fornitura di servizi energetici e ambientali per cittadini e imprese, operando anche nei settori dell'illuminazione pubblica e delle telecomunicazioni. Con oltre 10.000 dipendenti e servizi a circa 5 milioni di cittadini in più di 300 comuni di Emilia-Romagna, Veneto, Friuli-Venezia Giulia, Marche e Toscana, il Gruppo Hera punta a uno sviluppo sostenibile del territorio, combinando innovazione, economia circolare e digitalizzazione.

L'IDEA IN BREVE

TrailsLight ha sviluppato il LCS (Light Control System), un sistema intelligente di gestione e controllo integrato nei corpi illuminanti tramite moduli elettronici connessi, che permette la comunicazione in rete dei punti luce e il monitoraggio in tempo reale delle condizioni ambientali. I dati sonori anonimi raccolti dai sensori distribuiti sul territorio generano nuovi dataset e servizi innovativi, utili al risparmio energetico e al miglioramento della qualità della vita urbana. Ogni lampione diventa così un nodo intelligente della rete urbana, capace di regolare dinamicamente la luce e raccogliere informazioni ambientali. Il team di Hera Luce ha conosciuto TrailsLight tramite la collaborazione della struttura di Open Innovation della Direzione Centrale Innovazione e Plug and Play. È stato avviato un Proof of Concept (PoC) in collaborazione con il comune di Ferrara per testare il sistema TAI (Traffic Adaptive Installation), un'innovativa soluzione di illuminazione pubblica adattiva che regola l'intensità luminosa delle strade in base al traffico reale, riducendo la luce in presenza di flussi bassi e aumentando quando la densità veicolare cresce. A giugno 2025 Hera Luce ha installato 36 dispositivi su Corso della Giovecca a Ferrara. I sensori acustici rilevano suoni come traffico, vento e pioggia che grazie a un sistema di AI integrata, elaborano in tempo reale i pattern sonori per stimare il flusso veicolare e preparare la rete alla regolazione luminosa adattiva. Attualmente si sta

testando e configurando il sistema per attivare la modalità THAI e validare il sistema, utilizzando rilievi fonometrici ambientali e confrontandoli con i dati rilevati. Il passo successivo sarà regolare automaticamente l'intensità luminosa, trasformando la rete in un sistema intelligente, adattivo ed efficiente.

I BENEFICI

L'illuminazione stradale è una delle infrastrutture più efficienti per supportare una Smart City diffusa, e la soluzione brevettata LCS porta questo concetto a un livello superiore. Integrando il controllo dell'illuminazione e l'analisi sonora in un unico sistema, i lampioni si trasformano in punti dati intelligenti, capaci di raccogliere informazioni anonime sui flussi di traffico e sui suoni ambientali. Questi dati consentono di sviluppare servizi innovativi a supporto della comunità e di ottimizzare la gestione urbana. All'interno del PoC, il Gruppo Hera punta a rendere l'illuminazione più efficiente, riducendo consumi energetici e inquinamento luminoso, e ad aumentare la sicurezza stradale attraverso una regolazione puntuale e adattiva della luce in base alle condizioni ambientali e al traffico reale. Il progetto rappresenta inoltre un passo verso la diffusione capillare di sistemi intelligenti sul territorio, aprendo la strada a servizi urbani innovativi e sostenibili in linea con il purpose aziendale "Hera per il Pianeta, per le Persone e per la Prosperità".

ESPERIENZE DI OPEN INNOVATION IN ITALIA

8. PWC ITALIA PRESENTA

OPEN INNOVATION SCOUTING (OIS) - ART-ER
CTE - COMUNE DI GENOVA
VIATRIS

PwC è un network con oltre 370.000 professionisti in tutto il mondo, di cui oltre 9000 in Italia, impegnati a garantire qualità nei servizi di revisione, consulenza strategica, legale e fiscale alle imprese. PwC Italy è presente sul territorio in 25 uffici che forniscono una vasta gamma di servizi integrati multidisciplinari e per fornire risposte innovative e di qualità a problematiche complesse. Abbiniamo la conoscenza dei mercati locali ad un'organizzazione di respiro globale.

L'IDEA IN BREVE

PwC Italy presenta al suo interno il team Innovation, specializzato nelle attività di definizione delle strategie di innovazione, gestione dell'innovazione, incubazione, accelerazione, trasferimento tecnologico, venture clienting, scouting e analisi dei trend innovativi e tecnologici.

All'interno del team Innovation, PwC Italy vanta la costituzione del Tech Transfer Hub, che favorisce la collaborazione tra gli attori dell'ecosistema dell'innovazione (e.g. università, centri di ricerca, VC, PMI, associazioni di categoria e grandi imprese) per creare valore sostenibile a beneficio della società e del sistema Paese attraverso lo sviluppo di nuove competenze e soluzioni. In particolare, il Tech Transfer Hub si propone come facilitatore del rapporto tra ricerca e impresa. Inoltre, PwC è capofila di un raggruppamento d'impresa che gestisce SmartCityLab Milano, uno spazio ibrido e visionario dedicato all'innovazione urbana. Un vero e proprio luogo di incontro tra tecnologia, sostenibilità e design per costruire soluzioni concrete al servizio della cittadinanza e della città nel suo insieme.

I BENEFICI

Il team Innovation supporta le organizzazioni in primis nell'identificare strategie di innovazione coerenti con i cambiamenti del mercato e dei

trend tecnologici, per favorire un approccio strutturato verso l'innovazione, superando logiche tattiche e di breve termine che spesso vedono l'impegno da parte delle organizzazioni in iniziative poco funzionali allo sviluppo strategico di medio-lungo periodo dell'azienda.

PwC guida in modo strutturato le organizzazioni anche nelle fasi di gestione dell'innovazione: modelli operativi, organizzativi, KPI, competenze, processi e programmi di sviluppo sono i principali aspetti che il team Innovation di PwC cura per supportare l'esecuzione di progetti di innovazione.

Inoltre, il team Innovation ha costruito un ampio ecosistema di competenze e risorse che attiva in tutte le fasi dei progetti di innovazione, per facilitare la collaborazione tra il mondo delle startup, spin-off, centri di ricerca e imprese, valorizzando appieno i principi dell'Open Innovation.

Nel contesto di questo ecosistema, PwC supporta le imprese anche attraverso attività di Venture Clienting, aiutandole a definire programmi di integrazione di soluzioni e tecnologie innovative sviluppate da startup e spin-off. Questo approccio consente alle organizzazioni di sperimentare e adottare in modo efficace innovazioni provenienti dal mercato, accelerando i processi di trasformazione e migliorando la propria

competitività. PwC favorisce così l'interazione strutturata tra imprese consolidate e soggetti innovativi, identificando i bisogni di sviluppo e le opportunità di collaborazione per generare valore condiviso.

L'obiettivo è quello di sfruttare l'innovazione, l'introduzione di nuove soluzioni e l'integrazione di nuove competenze all'interno delle organizzazioni per consentire loro di generare nuovo valore economico in modo sostenibile nel tempo, promuovendo al contempo la redistribuzione del valore sul sistema Paese.

SUPPORTO AD ART-ER PER L'EROGAZIONE DI OIS-OPEN INNOVATION SCOUTING: SCOUTING DI SOLUZIONI INNOVATIVE PER LE IMPRESE E MONDO DELLA RICERCA DEL TERRITORIO



ART-ER è la Società Consortile della Regione Emilia-Romagna, con più di 200 dipendenti, che promuove lo sviluppo sostenibile del territorio, l'innovazione, la ricerca industriale e l'attrattività degli investimenti. Opera come connettore tra università, centri di ricerca, imprese e istituzioni gestisce la rete dei Tecnopoli e dei Laboratori di Ricerca regionali, supportando il trasferimento tecnologico, la nascita di nuove imprese, l'internazionalizzazione del sistema produttivo e l'attrattività dei talenti.

L'IDEA IN BREVE

ART-ER, nell'ambito del progetto Ecosister, finanziato dal PNRR per sostenere la transizione ecologica, ha progettato e realizzato l'iniziativa Open Innovation Scouting (OIS), programma technology based e di matchmaking per le imprese dell'Emilia-Romagna volto a individuare soluzioni innovative dal sistema regionale della ricerca.

L'iniziativa, sviluppata tra giugno 2024 e ottobre 2025, organizzata in due edizioni vede la partecipazione di 23 partner tra Spoke Leader e affiliati.

Il Team Innovation di PwC ha supportato ART-ER nella progettazione di dettaglio e nella realizzazione delle attività, dalla raccolta delle candidature delle imprese e dei team di ricerca alla facilitazione degli incontri di matchmaking strategico tra le parti.

Sono state organizzate quattro sessioni formative per i ricercatori, per supportarli nella definizione della value proposition e nella preparazione agli incontri con le imprese, per cui sono previste due sessioni dedicate.

È stato inoltre fornito supporto per gli incontri conoscitivi nell'ambito di due giornate plenarie per ciascuna edizione e per momenti strutturati di confronto individuale, finalizzati allo sviluppo delle progettualità.

I BENEFICI

Il programma, nelle sue due edizioni, ha visto la partecipazione attiva di 68 imprese e 168 progetti di ricerca, generando complessivamente 2.662 incontri durante gli eventi in plenaria, attraverso momenti strutturati di open innovation come gli speed date, pensati per garantire rapidità, efficacia e inclusività nelle prime interazioni tra domanda e offerta di innovazione.

Sono stati identificati 828 match di interesse e sono stati erogati 362 incontri one to one, svolti sia in presenza sia online, tra rappresentanti delle imprese e team di ricerca, finalizzati ad approfondire nel dettaglio le soluzioni proposte e a valutare congiuntamente potenziali ambiti di sviluppo e collaborazione futura.

Questo percorso ha portato a risultati tangibili, tra cui la sottoscrizione di un MoU, la firma di diversi NDA e la definizione di altri accordi attualmente in corso di finalizzazione. Il programma ha così favorito il trasferimento tecnologico e l'avvio di collaborazioni strategiche di alto valore tra il mondo della ricerca e il tessuto produttivo regionale, contribuendo in modo concreto allo sviluppo di un ecosistema innovativo, competitivo e sostenibile per il territorio.

SUPPORTO ALLA CTE GENOVA PER L'EROGAZIONE DEI PERCORSI DI ACCELERAZIONE E TRASFERIMENTO TECNOLOGICO CALL4STARTUP, CALL TECH TRANSFER E CALL TECH UP



Il Comune di Genova è impegnato nello sviluppo dell'ecosistema dell'innovazione, valorizzando il patrimonio culturale con progetti orientati alla digitalizzazione e alla sostenibilità. Tra le iniziative, spicca la CTE Genova – Casa delle Tecnologie Emergenti, un hub che coinvolge i principali stakeholder a livello territoriale, nazionale ed internazionale (es.: musei, imprese, centri di ricerca, etc.) per sperimentare soluzioni basate su AI, realtà aumentata e virtuale, IoT, blockchain e reti 5G/6G.

L'IDEA IN BREVE

Il ruolo di PwC Italy, in collaborazione con I3P – Incubatore del Politecnico di Torino, nell'ambito della Casa delle Tecnologie Emergenti (CTE Genova), è stato quello di accelerare l'adozione di tecnologie emergenti nel settore culturale e creativo, promuovendo il trasferimento tecnologico e la valorizzazione del patrimonio museale. Tra luglio 2024 e luglio 2025 sono stati attivati due percorsi di accelerazione – Call4Startup & CallTechTransfer e Call Tech Up – ciascuno della durata di sei mesi. PwC Italy ha supportato il Comune di Genova dall'impostazione strategica fino alla gestione operativa dei percorsi, accompagnando oltre 30 startup e PMI innovative. Il programma ha integrato sviluppo business e innovazione tecnologica attraverso la realizzazione di PoC, attività formative e di mentorship, nonché eventi ed hackathon, favorendo così l'adozione delle soluzioni in contesti reali e la diffusione dei risultati.

I BENEFICI

Il progetto ha supportato la realizzazione di oltre 50 Proof of Concept, sviluppati in un'ottica collaborativa e integrata con le infrastrutture tecnologiche della Casa delle Tecnologie Emergenti di Genova. Più di 30 startup e PMI hanno partecipato ai percorsi di accelerazione,

contribuendo con soluzioni innovative per il settore culturale e museale. I risultati sono stati presentati in due Demo Day pubblici, ospitati al Blue District e a Palazzo Tursi, che hanno coinvolto oltre 200 partecipanti tra rappresentanti istituzionali, stakeholder locali, operatori culturali e partner tecnologici. L'iniziativa ha segnato una tappa significativa nel percorso di trasformazione digitale del patrimonio culturale genovese, favorendo la sperimentazione di nuove tecnologie e promuovendo un modello di Open Innovation territoriale. Questo approccio ha dimostrato la capacità del sistema locale di generare impatto concreto e sostenibile grazie alla collaborazione tra pubblico, privato e mondo della ricerca.

VIATRIS ITALIA S.R.L. OPEN INNOVATION PER ACCELERARE L'INNOVAZIONE TERAPEUTICA



Viatri Italia, parte del gruppo globale nato nel 2020 dall'unione di Mylan e Upjohn (Pfizer), opera nel commercio e distribuzione di farmaci equivalenti, branded e biologici. Con oltre 600 dipendenti e un fatturato superiore al miliardo di euro, è presente in diverse aree terapeutiche. L'esperienza di Mylan nelle malattie infettive e quella di Upjohn nelle patologie croniche si sono unite per ampliare l'accesso a cure di qualità in oltre 165 mercati.

L'IDEA IN BREVE

L'adozione di approcci di Open Innovation in Viatri Italia risponde alla necessità di arricchire il portafoglio con soluzioni ad alto contenuto innovativo, capaci di affrontare bisogni clinici ancora insoddisfatti e generare valore per i pazienti. In questa prospettiva, l'azienda promuove attivamente lo sviluppo di nuovi modelli di cura e di terapie digitali (DTx), collaborando con start-up e realtà tecnologiche per accelerarne l'accesso al mercato.

Viatri si avvale del supporto di PwC per la definizione di una metodologia strutturata e agile, allineata alle linee guida del gruppo, che accompagna l'intero percorso di valutazione e implementazione delle soluzioni. Il processo prevede tre fasi principali:

1. definizione dei domini di innovazione e attività di scouting a livello europeo;
2. valutazione multi-step, trasparente e data-driven delle proposte;
3. sviluppo della strategia di go-to-market e del business case.

All'interno dell'azienda, diverse funzioni – tra cui Market Access, Team Clinico e Commerciale – partecipano a workshop e momenti dedicati di allineamento, coordinati da un Validation Committee che assicura coerenza e rispetto delle priorità strategiche. Sono inoltre previsti

momenti di confronto diretto con le start-up e realtà selezionate, al fine di massimizzare l'impatto dei progetti.

I BENEFICI

Viatri ha scelto di dotarsi un modello di Open Innovation strutturato ma al tempo stesso agile, articolato in scouting tecnologico, valutazione multi-step e definizione di una strategia di go-to-market.

Un processo di selezione dei partner modulare è infatti fondamentale per mitigare i rischi operativi tipici delle progettualità condivise con start-up ed aziende innovative. I principali vantaggi includono maggiore trasparenza sulle soluzioni proposte, economia di tempo e risorse, poiché il go-to-market viene definito solo con realtà che superano step basati su ranking qualitativi e quantitativi, condivisi e validati dalle diverse divisioni aziendali.

Attualmente Viatri ha già avviato collaborazioni ad alto potenziale nelle terapie digitali e nei nuovi modelli di cura, aprendo prospettive di innovazione sostenibile e rafforzando il ruolo del gruppo come partner affidabile nell'introduzione di soluzioni innovative a beneficio dei pazienti.

ESPERIENZE DI OPEN INNOVATION IN ITALIA

9. SEEDBLE PRESENTA

ER2DIGIT

OVHCLOUD

PORTOFFICINA - PINGO COOP.SOCIALE

Siamo una pmi innovativa con sede a Roma, Lugano e Den Haag che dal 2014 disegna e crea organizzazioni future-proof in grado di innovare, evolversi e adattarsi a ogni tipo di scenario socio-economico.

Aiutiamo corporate, pmi e startup nel disegnare e sviluppare strategie, modelli e piattaforme digitali per potenziare la loro capacità di generare innovazione e, al contempo, facilitare l'execution. Lo facciamo attraverso framework, percorsi, laboratori e workshop e la collaborazione stretta con startup, tech community, centri di ricerca e altri player dell'ecosistema. Settore: innovation consulting services, innovation technology platform.

I BENEFICI

Connettiamo l'innovazione alla strategia attraverso un approccio sistemico e collaborativo che, facendo leva sulla connessione tra visione e metodo, ambisce a proiettare le organizzazioni nel futuro.

Il nostro purpose è democratizzare l'innovazione: crediamo che l'innovazione non debba essere una risorsa nelle mani di pochi, ma un asset a disposizione di tutti. Ciò significa che ogni azione che intraprendiamo e ogni nuovo progetto che lanciamo ha l'obiettivo di diffondere, rendere accessibile e promuovere la cultura dell'innovazione nel mondo e generare impatto.

L'approccio pionieristico e intraprendente ci ha spinto negli anni a consolidare l'expertise in ambito innovation e canalizzarla in blendX, startup innovativa e piattaforma di innovation process management, strumento chiave per guidare e gestire le iniziative di open innovation (challenge, idea management, learning, tech radar, scouting, acceleration program).

ER2DIGIT OPEN INNOVATION CHALLENGES PER LE PA



ER2Digit è l'European Digital Innovation Hub della regione Emilia-Romagna nato dalla collaborazione di ART-ER, LEPIDA e CINECA per favorire il miglioramento dell'offerta di servizi pubblici e l'adozione di soluzioni digitali innovative nella Pubblica Amministrazione e nelle imprese.

ER2Digit supporta le potenzialità di digitalizzazione di piccole e medie imprese ed enti pubblici attraverso strumenti concreti, fornendo competenze e risorse per migliorare la competitività in diversi ambiti.

L'IDEA IN BREVE

Il programma nasce dalla collaborazione tra Seedble e ART-ER, società consortile per la crescita sostenibile e l'attrattività dell'Emilia-Romagna, a sostegno di ER2Digit nella sua missione di favorire la trasformazione digitale di imprese e PA.

Attraverso una metodologia basata sul Design Thinking le PA, guidate da facilitatori esperti, analizzano i problemi più urgenti e li traducono in "challenge" che esprimono in modo chiaro i bisogni reali. Su queste ultime si innesta la fase di scouting, in cui Seedble individua, dal proprio network e oltre, solutori con tecnologie e competenze in linea.

Le soluzioni vengono presentate in workshop guidati, dove le PA selezionano i partner ritenuti più adatti. Il percorso si conclude con il Demo Day: un momento di confronto strutturato tra PA e solutori, supportato da facilitatori ed esperti, finalizzato a delineare possibili roadmap progettuali.

L'evento integra anche momenti di networking creando connessioni tra amministrazioni, imprese, startup e attori dell'innovazione regionale, favorendo la nascita di nuove collaborazioni e l'accelerazione di processi di innovazione aperta.

I BENEFICI

Open Innovation Challenges ha generato benefici tangibili sia per i proponenti che per l'ecosistema regionale. Da un lato, le organizzazioni coinvolte hanno potuto tradurre fabbisogni complessi in progetti concreti, ponendo in essere o accelerando, tra gli altri, processi di digitalizzazione, sostenibilità, gestione più efficiente delle risorse.

Attraverso il confronto con startup e PMI (i solutori delle challenge), hanno acquisito nuove prospettive, ridotto tempi e costi di sperimentazione e aumentato la capacità di prendere decisioni strategiche basate su dati e soluzioni validate.

Dall'altro lato, il tessuto imprenditoriale ha beneficiato di nuove opportunità di collaborazione e accesso a mercati e partner qualificati, rafforzando la competitività e l'attrattività del territorio. La logica di co-progettazione e sperimentazione condivisa ha inoltre contribuito a diffondere una vera cultura dell'innovazione aperta, stimolando un approccio più collaborativo, dinamico e orientato all'impatto. Le challenge non hanno solo prodotto soluzioni a problemi specifici, ma hanno creato valore sistemico rafforzando il capitale di conoscenza e la capacità innovativa dell'ecosistema regionale.

OVHcloud SCOUTING & MENTORING OVHcloud STARTUP PROGRAM



OVHcloud è un attore globale e il principale provider europeo di servizi cloud: gestisce 450k server in 44 data center su 4 continenti, con 1,6 milioni di clienti in oltre 140 Paesi. Da 20 anni adotta un modello integrato che garantisce il controllo sulla catena del valore: copre server, data center e rete in fibra proprietaria. Offre un cloud affidabile, sostenibile e sovrano, con performance elevate, prezzi prevedibili e ridotto impatto ambientale, a supporto della crescita illimitata dei clienti.

L'IDEA IN BREVE

Nell'ambito della ricerca continua di innovazione e soluzioni tecnologiche e dello sviluppo di un ecosistema di innovazione sempre più virtuoso, OVHcloud Startup Program è il programma di scouting, accelerazione e supporto (servizi cloud e consulenza) di startup e scaleup innovative con alto potenziale di sviluppo.

Il programma offre crediti cloud gratuiti e assistenza tecnica qualificata per sostenere la crescita delle imprese e favorire l'adozione di infrastrutture sicure, affidabili e sostenibili. Il team Seedble è stato coinvolto nelle attività di scouting e valutazione delle realtà in target, attraverso un'analisi condotta utilizzando blendX come piattaforma digitale per lo scouting, partecipando attivamente a eventi di settore e ingaggiando il proprio network e le connessioni con l'ecosistema di innovazione. L'attività si è focalizzata su AI agents, Predictive Analysis, Healthcare, AgriTech, Space generando 90 startup / scaleup selezionate e valutate, attraverso interviste, con l'obiettivo di identificare una short list di soggetti da introdurre nel programma. In parallelo il team Seedble ha seguito, attraverso sessioni di mentoring, una startup francese (Uncia) nell'ambito del programma europeo OVHcloud Fast Forward condividendo expertise e know how sulla revisione del business model, sull'aggiornamento della

value proposition e sulla costruzione di una strategia di go to market più in linea con l'offering e il target definito.

I BENEFICI

L'iniziativa consente di indirizzare due esigenze chiare: da una parte alimentare il flusso di startup / scaleup su cui OVHcloud costruisce e arricchisce la propria proposition e, dall'altra, rafforzare il posizionamento all'interno dell'ecosistema di innovazione italiano come soggetto che offre soluzioni alternative ai servizi core dell'azienda, ossia accelerazione, network, mentoring.

Un approccio sistemico aiuta ad ampliare le opportunità di business e, al tempo stesso, supportare parte della filiera di innovazione. Inoltre, affidarsi a soggetti partner come Seedble che curano più fasi di un processo, dallo scouting al supporto in percorsi di accelerazione, consente di consolidare il know how, offrire un pool di esperti che amplificano azioni di networking e promozione della proposition OVHcloud in un'ottica di medio - lungo periodo.

Pingo Coop è una Cooperativa Sociale Integrata che promuove una Cultura Sociale concreta offrendo servizi a imprese e PA nei settori informatica, contact center, comunicazione multimediale e supporto amministrativo. Con creatività, diversità e professionalità, opera presso Industrie Fluviali a Ostiense, hub nato dalla rigenerazione di un ex lavatoio, spazio sostenibile e accessibile che ospita coworking, eventi, mostre e attività partecipative, creando reti tra creativi, enti e cittadini.

L'IDEA IN BREVE

Per Pingo, Portofficina ha rappresentato l'occasione di sperimentare l'Open Innovation come risposta a bisogni concreti: creare nuovi servizi in grado di connettere imprese e cittadini, rafforzare la capacità di progettare in modo inclusivo e generare valore condiviso sul territorio. Il processo è stato attuato grazie al supporto di Seedble, che ha messo a disposizione metodologie e strumenti di service design e co-creazione, come il double diamond, facilitando la raccolta di bisogni, la loro analisi e la trasformazione in soluzioni operative.

Internamente, sono stati coinvolti i team di Pingo dedicati alla comunicazione, alla gestione eventi e all'organizzazione operativa; esternamente, hanno partecipato i cittadini del quartiere Ostiense, il Municipio VIII e la rete di attori che gravitano attorno a Industrie Fluviali.

L'intero percorso si è sviluppato nell'arco di 6 mesi, da gennaio a giugno 2025, con incontri mensili e tavoli di co-progettazione che hanno portato alla realizzazione di Spiazzati, un evento che ha trasformato una strada in una piazza temporanea di incontro e socialità.

I BENEFICI

L'esperienza ha permesso ai cittadini, portatori di vari interessi all'interno

del medesimo contesto urbano, di confrontarsi e fare leva sulle possibilità di collaborazione. Dall'altro lato ha permesso a Seedble di rafforzare i metodi di facilitazione su un campo complesso e variegato come quello di una comunità territoriale. I vantaggi tratti sono ascrivibili sia al livello reputazionale quanto a quello sostanziale, nell'aver intercettato la collaborazione con enti pubblici quali il Comune di Roma e il Municipio VIII, che si è rilevata un elemento prezioso nell'estensione delle relazioni.

Emergono delle difficoltà nel creare coinvolgimento attivo di tutti i cittadini e delle istituzioni, il che impone di ristrutturare e adattare celermente i vari metodi impiegati.

TEAM DI LAVORO



Giorgio Ciron *Direttore*
Sara Rigamonti *Head Of Operations*
Chiara Belloni *Graphic Designer*
Emilia Gianzini *Graphic Designer*



Prof. Antonio Ghezzi *Direttore Osservatorio Startup Hi-tech*
Rita Giordano *Ricercatrice*
Jacopo Manotti *Ricercatore*
Davide Moiana *Ricercatore*



ASSOLOMBARDA

Giorgio Ciron *Direttore Area Life Science, Healthcare & Startup*
Federica Ercoli *Funzionario Gruppi, Piccola Industria e Gruppo Giovani Imprenditori*
Valeria Negri *Direttore Centro Studi, Territorio e Ambiente*
Giorgio Massar *Centro Studi*



CONFINDUSTRIA
Piccola Industria

Martina Mondelli *Policy Senior Adviser*



CONFINDUSTRIA

Nicoletta Amodio *Politiche per il Digitale e Filiere, Scienze della Vita e Ricerca Executive Adviser Ricerca e Innovazione*
Alessandra Caporali *Politiche per il Digitale e Filiere, Scienze della Vita e Ricerca Senior Professional Diffusione della Cultura R&D - Fondazione Mai*

2025 - DECIMO OSSERVATORIO OPEN INNOVATION E CORPORATE VENTURE CAPITAL



ASSOLOMBARDA