

# 2022

## SETTIMO OSSERVATORIO OPEN INNOVATION E CORPORATE VENTURE CAPITAL



A CURA DI



ASSOLOMBARDA



PARTNER SCIENTIFICI



POLITECNICO  
MILANO 1863  
SCHOOL OF MANAGEMENT



osservatori.net  
digital innovation

IN COLLABORAZIONE CON



CONFINDUSTRIA



CONFINDUSTRIA  
Piccola Industria

per la raccolta ed analisi dei casi di successo



# INTRODUZIONE

**Il Settimo Osservatorio sull'Open Innovation e il Corporate Venture Capital Italiano** - promosso da InnovUp e Assolombarda con la partnership scientifica di InfoCamere e degli Osservatori Digital Innovation del Politecnico di Milano e con il supporto di Confindustria e Piccola Industria Confindustria - **nasce nel contesto del Comitato Settori Industriali di InnovUp.**

Fanno parte del Comitato associativo imprese nazionali e multinazionali che hanno partecipato attivamente alla ricerca e hanno messo a disposizione i loro casi pubblicati nelle pagine finali del presente Report, arricchiti da altri casi frutto della collaborazione con Confindustria e Piccola Industria Confindustria, tutti accomunati da un forte interesse per l'innovazione di prodotto e di processo portata dalle imprese innovative italiane e quindi da progetti di contaminazione virtuosa con le startup stesse.

**La ricerca di quest'anno risponde a tre obiettivi principali:**

- 1. consolidare l'analisi sul Corporate Venture Capital italiano, curata da InfoCamere e Assolombarda;**
- 2. individuare e dare visibilità a modelli concreti e replicabili di Open Innovation e CVC** - 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 (è la parte qualitativa della ricerca, **in collaborazione con Confindustria e Piccola Industria Confindustria**);
- 3. divulgare l'Osservatorio e i casi di successo sul territorio attraverso l'Italian Innovation Roadshow**, un percorso di appuntamenti ed eventi organizzato in diverse regioni italiane, in collaborazione con i partner del progetto. **Tutte le informazioni sono comunque disponibili sul sito dedicato [www.osservatorio-openinnovation.it](http://www.osservatorio-openinnovation.it)**, da cui è scaricabile sia l'edizione di quest'anno che quelle precedenti.

L'Osservatorio, alla sua settima edizione, 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. 07

2

## ESPERIENZE DI OPEN INNOVATION IN ITALIA

PAG. 53





# DIMENSIONI E IMPATTI DEL CORPORATE VENTURE CAPITAL IN ITALIA

EXECUTIVE SUMMARY.....	Pag 8
INTRODUZIONE.....	Pag 13
1. LE STARTUP E PMI INNOVATIVE: NUMEROSITÀ, QUOTE E SOCI, RICAVI.....	Pag 15
2. IL CORPORATE VENTURE CAPITAL NELLE STARTUP E PMI INNOVATIVE.....	Pag 19
3. LE PERFORMANCE DELLE IMPRESE INNOVATIVE PER PROFILO DI INVESTITORE.....	Pag 28
4. IL PROFILO DEGLI INVESTITORI CORPORATE.....	Pag 33
5. FOCUS LOMBARDIA.....	Pag 40
6. GLI INVESTITORI SPECIALIZZATI IN INNOVAZIONE.....	Pag 49



# **DIMENSIONI E IMPATTI DEL CORPORATE VENTURE CAPITAL IN ITALIA**

## **EXECUTIVE SUMMARY**





## EXECUTIVE SUMMARY

Dieci anni fa, nel 2012, entrava in vigore la normativa che ha definito e regolato le startup e le PMI innovative, con l'obiettivo di sostenerne la nascita e la crescita e quindi "favorire lo sviluppo tecnologico, la nuova imprenditorialità e l'occupazione, in particolare giovanile". Esse rappresentano, infatti, un forte stimolo in chiave innovativa e tecnologica per il tessuto imprenditoriale italiano. E viceversa, le imprese più mature forniscono loro il sostegno in termini di capitali, competenze, rapporto con il mercato. Tale complementarità attiva un circolo virtuoso, dove le imprese si contaminano reciprocamente arricchendo l'ecosistema produttivo.

L'Osservatorio Open Innovation e Corporate Venture Capital, alla sua settima edizione, analizza entrambi gli attori: da un lato le startup/PMI innovative, la loro crescita negli ultimi anni, quante di esse hanno avuto accesso alle opportunità di collaborazione con le Corporate e quali sono le loro performance economiche; dall'altro lato gli investitori Corporate, le loro caratteristiche e in quali settori decidono di investire.

# EXECUTIVE SUMMARY

Le 10 evidenze principali:

STARTUP E PMI INNOVATIVE

- 1. Nel 2022 sono 17mila le startup e PMI innovative in Italia, +6,4% rispetto al 2021, e con un fatturato complessivo di 9,5 miliardi di euro.** In Italia operano oltre 17 mila imprese innovative (startup e PMI), che contano più di 123 mila quote di partecipazione per 81 mila soci. Il fenomeno è in crescita: nel 2022 il numero di imprese innovative è aumentato del +6,4% su base annua, le quote di partecipazione dei soci del +12,5% e il numero di soci del +10,1%. Nel 2021 le 17 mila imprese hanno prodotto 9,5 miliardi di euro di ricavi, in aumento del +4,8% annuo e del +38,8% rispetto al livello pre Covid (anno 2019).
- 2. Circa un terzo delle startup e PMI innovative sono partecipate da Corporate Venture Capital: un totale di 5.300 imprese che generano 4,3 miliardi di euro di ricavi.** Il 31,2% delle 17 mila imprese innovative è partecipato da soci CVC, così come il 19,4% delle quote totali e il 15,9% dei soci. Si tratta di 5.300 imprese, che insieme generano 4,3 miliardi di euro, pari al 45,2% dei ricavi totali delle startup e PMI innovative italiane (l'incidenza più elevata tra le categorie di investitori).
- 3. Le startup e PMI partecipate da CVC crescono più delle imprese innovative totali, sia in numero (+12,4% vs +6,4%) sia in fatturato (+23% vs +4,8%).** Nel 2022 il numero di startup e PMI innovative partecipate da CVC è aumentato del +12,4%, mentre il totale delle imprese innovative del +6,4%. La crescita del CVC è superiore anche in termini di quote e di soci, ma soprattutto in termini di ricavi: nel 2021 le imprese CVC registrano un aumento annuo dei loro ricavi del +23%, mentre il totale delle imprese innovative aumentano del +4,8%.
- 4. Le performance economiche medie sono positive: nel 2021 il valore della produzione e il valore aggiunto medi crescono del +28% circa.** Il valore della produzione medio delle startup e PMI innovative partecipate da CVC passa da 5,9 milioni nel 2020 a 7,5 milioni di euro nel 2021, in crescita del +27,9% così come il valore aggiunto medio (+27,5%). Si mantiene invece stabile, intorno al 54%, la percentuale di imprese CVC con margine operativo lordo (MOL) positivo. Sotto il profilo della raccolta di capitale, le imprese CVC si attestano come la categoria più dinamica con 249 milioni di euro di capitale raccolto nel 2021.

## EXECUTIVE SUMMARY

- 5. I Corporate Venture Capitalist sono prevalentemente società di piccole dimensioni (il 63,7% ha meno di 10 addetti) e per buona parte appartenenti ai servizi non finanziari (41,1%).** Gli investitori di origine Corporate sono principalmente società con meno di 10 addetti (il 63,7% del totale investitori CVC) appartenenti ai servizi non finanziari per il 41,1%, ai servizi finanziari (incluse le holding d'impresa) per il 17,4%, ai servizi informatici per il 12,1% e all'industria per l'11,0%. I soci Corporate investono principalmente in imprese innovative operanti nei settori "software e informatica", ma non solo. I soci investitori appartenenti all'industria, infatti, differenziano maggiormente le loro partecipazioni e investono per il 29,9% in startup e PMI dell'industria, per il 27,9% in imprese del "software" e per oltre un quinto (21,7%) in quelle della ricerca e sviluppo. Questa particolare tendenza sottolinea la capacità dell'industria di sviluppare intorno a sé ecosistemi di natura diversificata per rispondere a esigenze eterogenee.
- 6. A livello geografico, il 47,5% dei soci CVC si concentra nel Nord-Ovest, mentre la localizzazione di imprese innovative è più diffusa.** Quasi la metà (47,5%) dei soci CVC è concentrata nel Nord-Ovest Italia, mentre le startup e PMI innovative sono localizzate in maniera più diffusa. Infatti, oltre al Nord-Ovest (dove si conta il 35% delle imprese), si registra una considerevole presenza anche nel Sud (25,1%), nel Centro (21,1%) e nel Nord-Est (18,8%). Osservando congiuntamente le due distribuzioni si deduce una carenza di potenziali investitori corporate nel Sud, a fronte di un'elevata presenza di imprese innovative nella stessa area geografica.
- 7. Elevato è il dinamismo intersettoriale, con la gran parte dei soci CVC che investe in settori diversi dal proprio (81,4%), mentre è più contenuto il dinamismo interregionale (solo il 29,6% dei CVC investe fuori dalla propria regione).** Ben l'81,4% dei soci Corporate ha investito in imprese innovative operanti in settori diversi dal proprio, mentre solo il 29,6% dei soci CVC ha investito in imprese innovative che hanno sede legale in un'altra regione. Il Corporate Venture Capital in Italia, dunque, si presenta come un fenomeno che si relaziona sul territorio in un'ottica di prossimità e nello stesso tempo punta a investire in settori differenti al fine di diversificare le proprie competenze.

# EXECUTIVE SUMMARY

- 8. In Lombardia risiedono 4,7mila startup e PMI innovative, con una incidenza sul totale italiano del 27,3% in numero e del 34,4% in ricavi.** Il 27,3% delle oltre 17 mila startup e PMI innovative italiane risiede in Lombardia, percentuale che sale al 36,5% in termini di quote di partecipazione e al 34,4% in termini di valore della produzione. Il fenomeno è in crescita, soprattutto in termini di ricavi, i quali nel 2021 registrano un incremento annuo del +19,8% (+4,8% la crescita in Italia).
- 9. Il CVC in Lombardia è più diffuso e cresce di più rispetto a quanto accade in Italia.** Delle 4,7 mila startup e PMI innovative lombarde, il 38,8% è partecipato da investitori CVC, una percentuale più alta rispetto a quella italiana (31,2%). In termini di ricavi, le imprese lombarde partecipate da CVC hanno prodotto quasi la metà (49,4%) dei ricavi totali, a fronte del 45% italiano. Inoltre, i ricavi delle imprese CVC registrano nel 2021 una crescita annuale del +39,5%, più elevata di quella delle imprese CVC italiane (+23,0%). Sotto il profilo delle performance economiche, la Lombardia si distingue in particolar modo per la percentuale di imprese innovative CVC con MOL positivo, pari al 75%, 21 punti percentuali in più della percentuale italiana (54%).
- 10. I soci Corporate lombardi investono principalmente all'interno della regione.** Le caratteristiche dei soci Corporate lombardi sono simili a quelle evidenziate dai dati nazionali: sono soprattutto società di piccole dimensioni appartenenti ai servizi non finanziari, ma anche holding di impresa e investono principalmente nei settori "software". Emerge però una particolare tendenza in termini geografici: solo il 20,0% dei soci lombardi investe fuori dalla propria regione, una percentuale più bassa rispetto al 29,6% della media Italia, sintomo che in Lombardia è presente un ecosistema solido che "trattiene" gli investimenti.



# DIMENSIONI E IMPATTI DEL CORPORATE VENTURE CAPITAL IN ITALIA

## INTRODUZIONE



## INTRODUZIONE

Il Corporate Venture Capital in questa ricerca, è inteso come l'investimento in startup e PMI innovative italiane da parte del sistema imprenditoriale italiano e internazionale. Il presente studio analizza il fenomeno da entrambi i punti di vista: quello delle startup e PMI e quello degli investitori corporate, con l'obiettivo di monitorarne la crescita negli anni e comprendere sempre più a fondo le leve che stimolano la contaminazione tra le imprese giovani ad alto potenziale innovativo e di crescita e le imprese più mature.

L'analisi si apre con una quantificazione dell'ecosistema innovativo italiano, ovvero il totale delle startup e PMI innovative presenti in Italia, in termini di numerosità, di quote e soci e di ricavi prodotti. In seguito, il report si focalizza sul Corporate Venture Capital (CVC): il secondo e terzo capitolo, infatti, si concentrano sul peso degli investimenti Corporate all'interno delle imprese innovative e sulle performance economiche che le imprese partecipate da Corporate 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. In questa edizione, il rapporto si arricchisce di un focus sulla Lombardia e sulle caratteristiche che il CVC assume in questa regione. Infine, l'analisi si conclude con l'aggiornamento della mappatura degli investitori specializzati in innovazione.

### Le fonti e la metodologia di analisi dei dati

I dati pubblicati nel presente documento sono di fonte Camera di Commercio e sono elaborati e commentati da Infocamere e Assolombarda. Gli indicatori relativi al numero di startup, soci e quote di investimento sono riferiti al 2022 e sono aggiornati al 12 settembre 2022. L'analisi considera i soci investitori (sia persone fisiche che giuridiche) fino al terzo livello che presentano quote di almeno l'1% del capitale e le quote di partecipazione fino al terzo livello. I dati relativi ai bilanci sono riferiti al 2021 e sono aggiornati al 26 novembre 2022. I bilanci considerati sono 12.798 (di cui 10.665 bilanci di startup e 2.133 bilanci di PMI innovative). Con riferimento al focus Lombardia, i bilanci considerati sono 3.621 (di cui 2.968 bilanci di startup e 653 bilanci di PMI innovative).





## **DIMENSIONI E IMPATTI DEL CORPORATE VENTURE CAPITAL IN ITALIA**

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



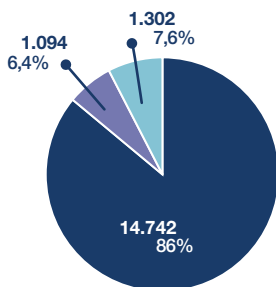
# LE STARTUP E PMI INNOVATIVE IN ITALIA

IN ITALIA OPERANO 17 MILA IMPRESE INNOVATIVE, CHE CONTANO PIÙ DI 123 MILA QUOTE PER OLTRE 81 MILA SOCI E PRODUCONO RICAVI PER 9,5 MILIARDI



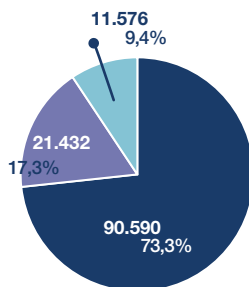
**17.138**

**STARTUP  
E PMI INNOVATIVE**



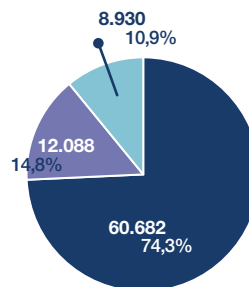
**123.598**

**QUOTE**



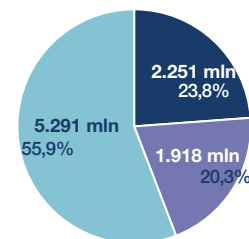
**81.700**

**SOCI**



**€ 9,5 MILIARDI**

**RICAVI**



# L'EVOLUZIONE DEL FENOMENO

LE STARTUP E PMI INNOVATIVE SONO IN CONTINUA CRESCITA IN TERMINI SIA DI IMPRESE, SIA DI QUOTE E DI SOCI

LA CRESCITA ANNUALE  
(VAR. % 2022 SU 2021)



**+ 6,4 %**  
IMPRESE

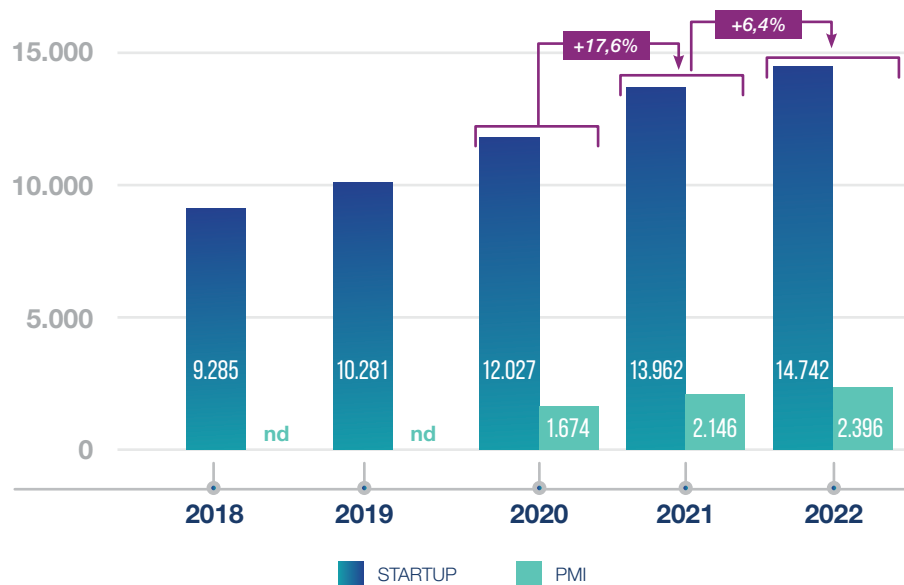


**+ 12,5 %**  
QUOTE



**+ 10,1 %**  
SOCI

## NUMERO STARTUP E PMI INNOVATIVE - 2018/2022



# L'EVOLUZIONE DEL FENOMENO

NEL 2021 I RICAVI DI STARTUP E PMI INNOVATIVE AUMENTANO ULTERIORMENTE DEL +4,8%, DOPO IL +32,5% DEL 2020

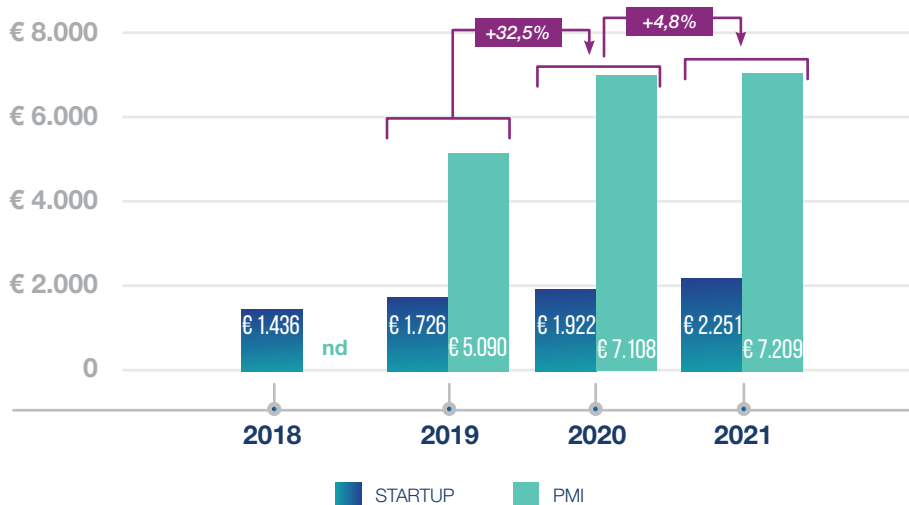
LA CRESCITA ANNUALE  
(VAR. % 2021 SU 2020)



**+ 4,8 %**

**RICAVI**

## VALORE DELLA PRODUZIONE DELLE STARTUP E PMI INNOVATIVE IN MILIONI DI EURO - 2018/2021





## **DIMENSIONI E IMPATTI DEL CORPORATE VENTURE CAPITAL IN ITALIA**

### **2. IL CORPORATE VENTURE CAPITAL NELLE STARTUP E PMI INNOVATIVE**



## IL CVC: LE IMPRESE DELLE 17.138 IMPRESE INNOVATIVE, IL 31,2% PRESENTA INVESTITORI CORPORATE

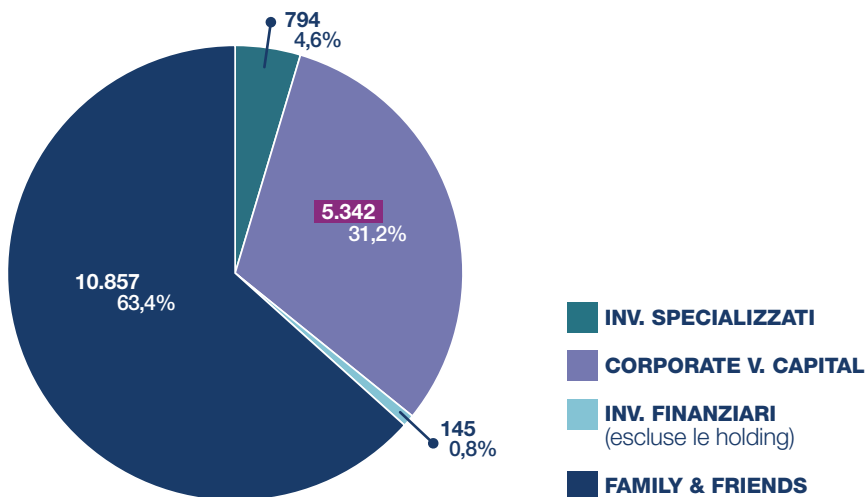
Sono oltre 5,3 mila le imprese innovative partecipate da Corporate Venture Capital (CVC), ovvero quasi un terzo del totale (31,2%).

Di queste imprese 4,4 mila sono startup (l'82% delle partecipate da CVC) e circa 900 sono PMI innovative (circa il 18% delle imprese partecipate da CVC).

Rimane preponderante la percentuale di imprese partecipate da Family and Friends che, con quasi 11 mila imprese innovative rappresenta il 63,4% del totale.

*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 e nessun investitore specializzato in innovazione; per «investitori finanziari» quelle imprese con almeno un socio finanziario e nessun investitore specializzato in innovazione o corporate. Per «family and friends» si intendono le imprese partecipate da sole persone fisiche. In questa analisi le holding di impresa sono incluse nella categoria «Corporate Venture Capital».*

### NUMERO STARTUP E PMI INNOVATIVE, PER TIPOLOGIA DI INVESTITORE - 2022





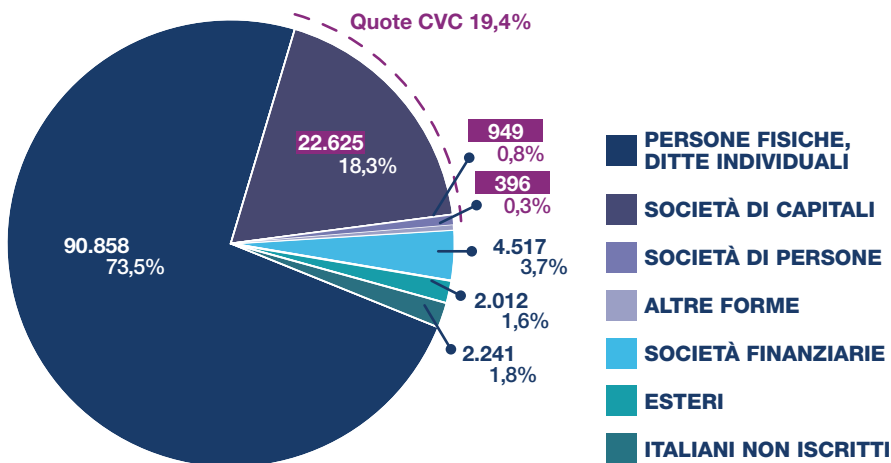
# IL CVC: LE QUOTE

## DELLE 123 MILA QUOTE DI PARTECIPAZIONE, IL 19,4% È DI TIPO CORPORATE

Le quote di partecipazione in imprese innovative detenute da soggetti corporate sono quasi 24 mila, ovvero il 19,4% delle 123 mila quote di partecipazione totali in startup e PMI innovative in Italia.

Delle quote detenute da soggetti di tipo corporate la quasi totalità (22,6 mila) proviene da società di capitali

### QUOTE DI PARTECIPAZIONE IN STARTUP E PMI INNOVATIVE, PER TIPOLOGIA DI INVESTITORE - 2022



*Sono considerate le quote di partecipazione fino al terzo livello. Per «esteri» si intendono le quote di soggetti esteri; per «italiani non iscritti» si intendono le quote di soggetti italiani non iscritti al registro delle imprese. Le «società finanziarie» sono società di capitali operanti nel settore delle attività finanziarie e assicurative e che non costituiscono holding.*

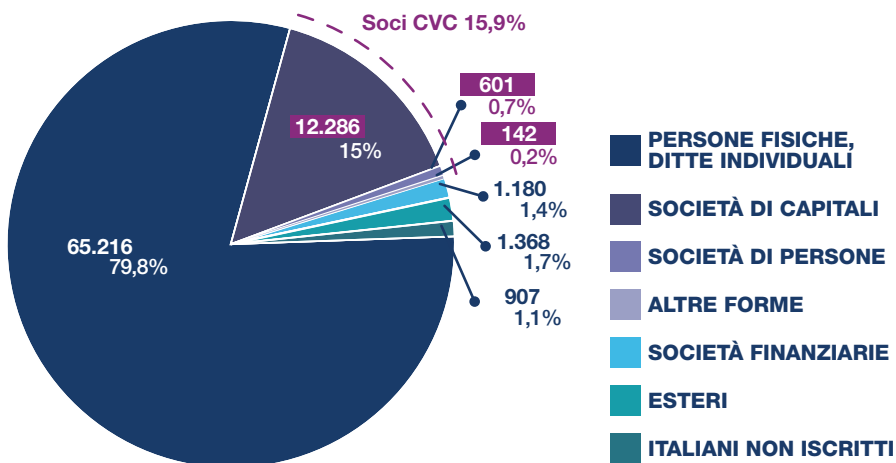
## IL CVC: I SOCI

DEI QUASI 82 MILA INVESTITORI IN IMPRESE INNOVATIVE, SONO CIRCA 13 MILA I SOCI CORPORATE (15,9%)

Sono circa 13 mila i soci corporate che investono in imprese innovative (15,9% del totale).

Di questi, la grande maggioranza è composto da società di capitali, per un totale di 12,3 mila società.

### SOCI INVESTITORI IN STARTUP E PMI INNOVATIVE, PER TIPOLOGIA DI INVESTITORE - 2022



*Sono considerati i soci investitori fino al terzo livello. Per «esteri» si intendono i soci esteri; per «italiani non iscritti» si intendono i soci italiani non iscritti al registro delle imprese. Le «società finanziarie» sono società di capitali operanti nel settore delle attività finanziarie e assicurative e che non costituiscono holding.*

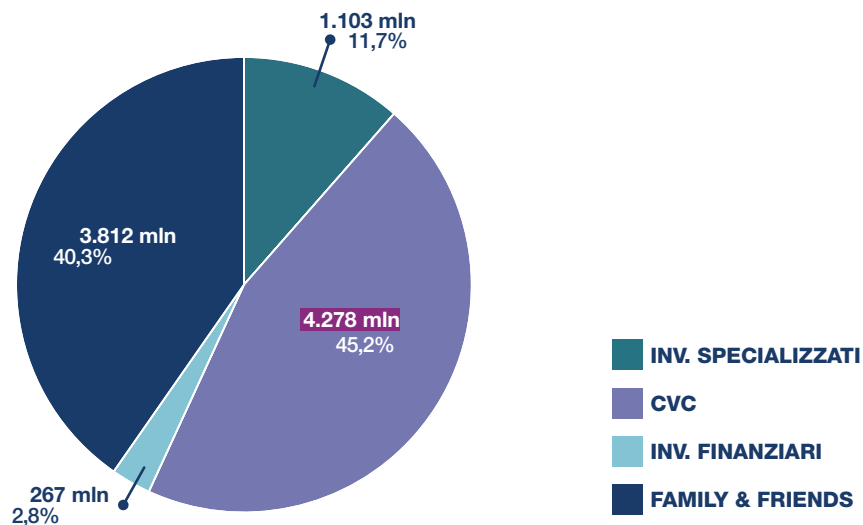
## IL CVC: I RICAVI

IL VALORE DELLA PRODUZIONE DELLE IMPRESE CVC RAPPRESENTA IL 45,2%, OVVERO L'INCIDENZA PIÙ ELEVATA TRA LE CATEGORIE DI INVESTITORI

Il valore della produzione delle imprese innovative di tipo corporate ammonta a circa 4,3 miliardi, che rappresenta il 45,2% del totale generato.

L'incidenza del CVC nel valore della produzione delle imprese innovative è in aumento rispetto all'anno precedente, quando i ricavi CVC erano pari al 41,4% del totale.

### VALORE PRODUZIONE DI STARTUP E PMI INNOVATIVE, PER TIPOLOGIA DI INVESTITORE - 2021

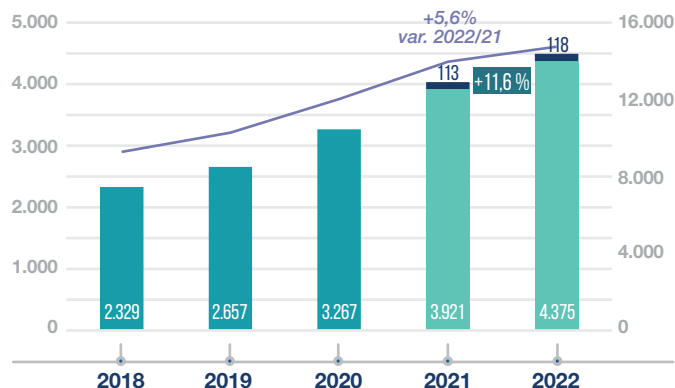


# L'EVOLUZIONE DEL CVC: LE IMPRESE

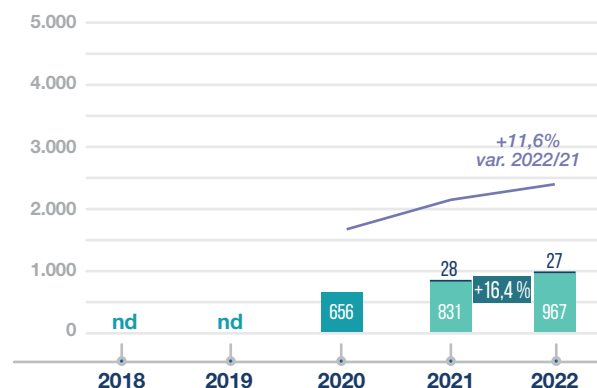
NEL 2022 LE IMPRESE CVC SONO IN AUMENTO DEL +12,4% ANNUO, DI PIÙ RISPETTO AL TOTALE DELLE IMPRESE INNOVATIVE, CHE CRESCONO DEL +6,4%

NUMERO IMPRESE PARTECIPATE DA SOCI CVC E INVESTITORI FINANZIARI E NUMERO TOTALE IMPRESE INNOVATIVE - 2018/2022

## STARTUP INNOVATIVE



## PMI INNOVATIVE



■ Startup/PMI partecipate da CVC ■ Startup/PMI partecipate da inv. finanziari ■ Totale startup (asse dx)/PMI

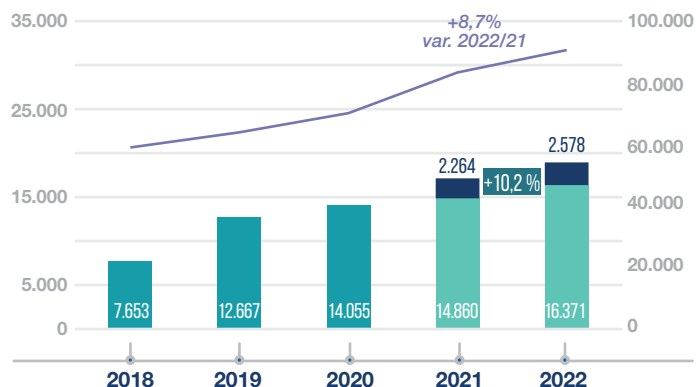
Gli "investitori finanziari" non includono le holding di impresa, che sono invece conteggiate nel "CVC".

# L'EVOLUZIONE DEL CVC: LE QUOTE

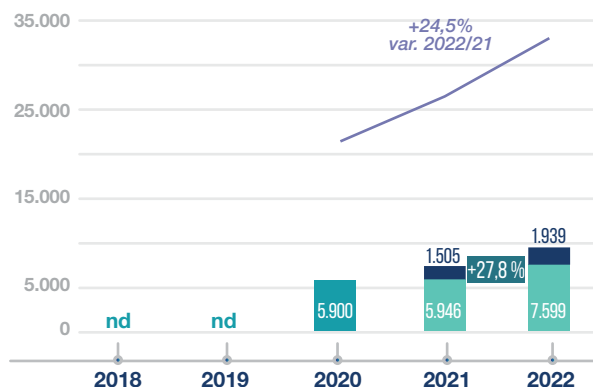
NEL 2022 LE QUOTE CVC CRESCONO DEL +10,2% PER LE STARTUP E DEL +27,8% PER LE PMI INNOVATIVE, SFIORANDO LE 24 MILA QUOTE TOTALI

QUOTE DI PARTECIPAZIONE DI SOCI CVC E INVESTITORI FINANZIARI E QUOTE DELLE STARTUP E PMI TOTALI - 2018/2022

## STARTUP INNOVATIVE



## PMI INNOVATIVE



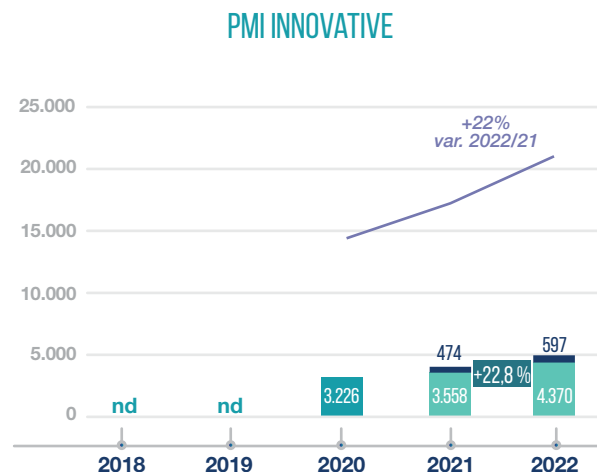
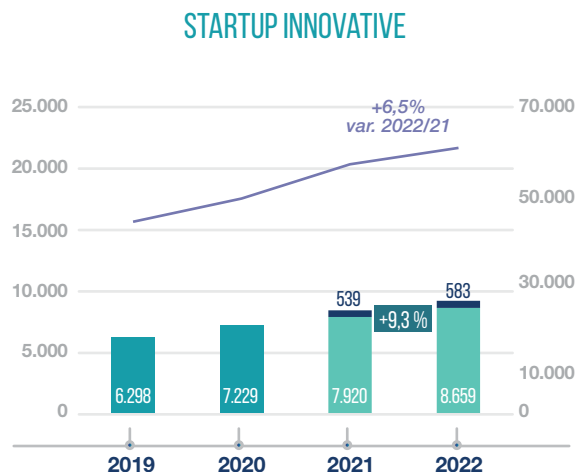
■ Quote CVC in startup/PMI 
 ■ Quote inv. finanziari in startup/PMI 
 ■ Totale quote startup (asse dx)/PMI

Gli "investitori finanziari" non includono le holding di impresa, che sono invece conteggiate nel "CVC".

# L'EVOLUZIONE DEL CVC: I SOCI

## I SOCI CORPORATE CRESCONO IN MISURA MAGGIORE AI SOCI TOTALI, RAGGIUNGENDO I 13 MILA SOCI NEL 2022

### SOCI CVC E INVESTITORI FINANZIARI E SOCI TOTALI IN STARTUP E PMI - 2018/2022



**Soci CVC in startup/PMI** **Soci inv. finanziari in startup/PMI** **Totale soci startup (asse dx)/PMI**

Gli "investitori finanziari" non includono le holding di impresa, che sono invece conteggiate nel "CVC".

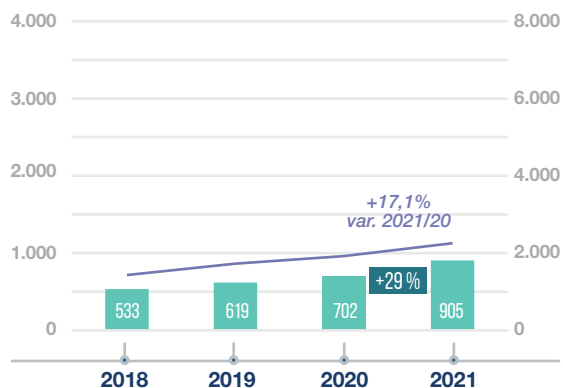


## L'EVOLUZIONE DEL CVC: I RICAVI

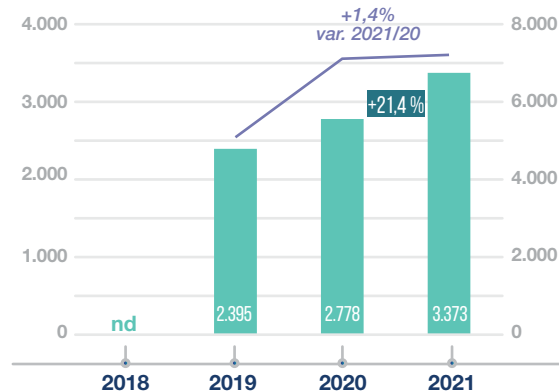
I RICAVI DELLE IMPRESE CVC CRESCONO A DOPPIA CIFRA ANCHE NEL 2021 (+23% SU BASE ANNUA), UN RITMO PIÙ ELEVATO RISPETTO AI RICAVI TOTALI (+4,8%)

VALORE DELLA PRODUZIONE DI STARTUP E PMI CVC E TOTALE, IN MILIONI DI EURO - 2018/2021

### STARTUP INNOVATIVE



### PMI INNOVATIVE



■ Ricavi CVC in startup/PMI ■ Totale startup (asse dx)/PMI



## **DIMENSIONI E IMPATTI DEL CORPORATE VENTURE CAPITAL IN ITALIA**

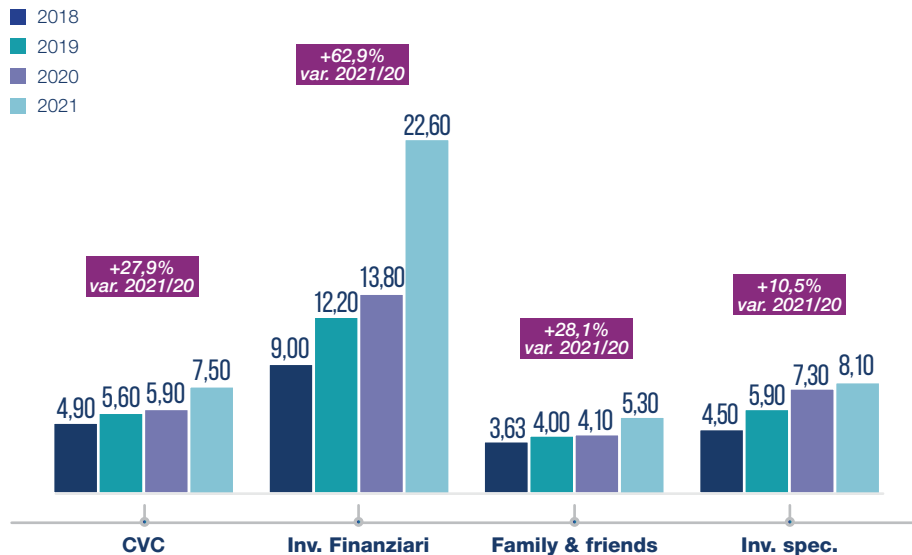
### **3. LE PERFORMANCE DELLE IMPRESE INNOVATIVE PER PROFILO DI INVESTITORE**



## LE PERFORMANCE D'IMPRESA: I RICAVI

IL VALORE DELLA PRODUZIONE MEDIO DELLE IMPRESE INNOVATIVE CVC  
PASSA DA 5,9 MILIONI DI EURO NEL 2020 A 7,5 MILIONI DI EURO NEL 2021,  
IN CRESCITA DEL +28%...

VALORE DELLA PRODUZIONE MEDIO DELLE IMPRESE INNOVATIVE,  
PER TIPO DI INVESTITORE, IN MILIONI DI EURO - 2018/2021



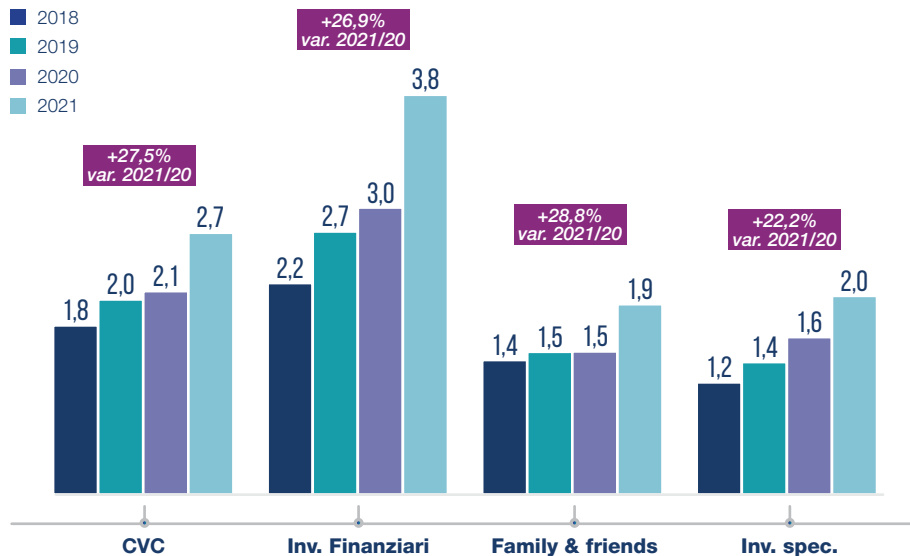
Il valore della produzione medio delle imprese innovative CVC si attesta a quota 7,5 milioni di euro nel 2021, con una crescita registrata di +28% solo nell'ultimo anno.

Le performance delle startup e PMI CVC sono in linea con quelle delle imprese partecipate da investitori specializzati (8,1 milioni euro medi nel 2021), mentre le imprese investite da investitori finanziari registrano il valore della produzione medio più elevato (quasi 23 milioni di euro).

# LE PERFORMANCE D'IMPRESA: IL VALORE AGGIUNTO

...COSÌ COME IL VALORE AGGIUNTO MEDIO CHE PASSA DA 2,1 MILIONI DI EURO NEL 2020 A 2,7 MILIONI EURO NEL 2021

## VALORE AGGIUNTO MEDIO DELLE IMPRESE INNOVATIVE, PER TIPO DI INVESTITORE, IN MILIONI DI EURO - 2018/2021



Il valore aggiunto medio delle imprese innovative CVC si attesta a quota 2,7 milioni euro nel 2021, con una crescita registrata di +28% solo nell'ultimo anno.

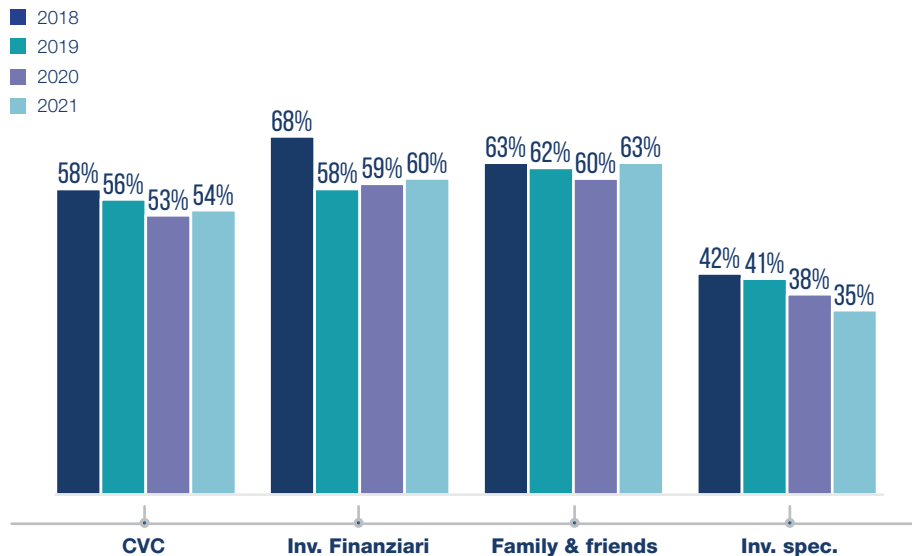
Il CVC supera il valore aggiunto medio registrato per gli investitori specializzati e i family & friends (entrambi intorno ai 2 milioni euro nel 2021).

Guidano gli investitori finanziari che, nel 2021, registrano un valore aggiunto medio di circa 3,8 milioni euro.

# LE PERFORMANCE D'IMPRESA: IL MARGINE OPERATIVO LORDO

## SI MANTIENE STABILE LA PERCENTUALE DI IMPRESE INNOVATIVE CVC CON MOL POSITIVO (54% NEL 2021)

### PERCENTUALE DI IMPRESE INNOVATIVE CON MARGINE OPERATIVO LORDO (MOL) POSITIVO, PER TIPO DI INVESTITORE - 2018/2021



La percentuale di imprese innovative CVC con MOL positivo si attesta a 54% nel 2021, un valore sostanzialmente stabile se confrontato con gli ultimi due anni.

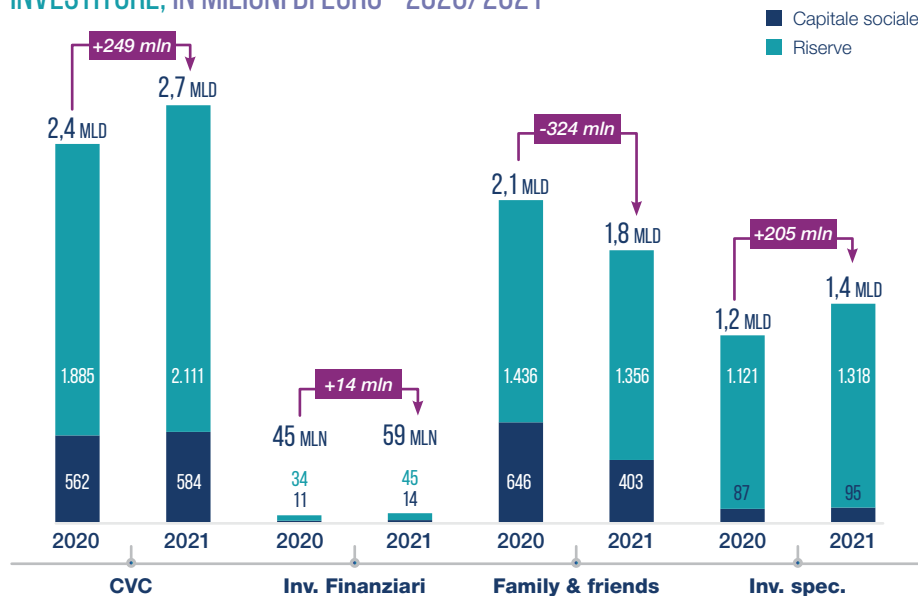
Una percentuale maggiore si registra per le imprese partecipate da family and friends (63% nel 2021) e dagli investitori finanziari (60% nel 2021).

Più modesta la performance delle imprese partecipate da investitori finanziari che presentano un trend decrescente fino a raggiungere il 35% nel 2021.

# LE PERFORMANCE D'IMPRESA: LA RACCOLTA DI CAPITALE

## GLI INVESTIMENTI IN IMPRESE INNOVATIVE CVC NEL 2021 AMMONTANO A 249 MILIONI, VALORE CHE SUPERA GLI INVESTIMENTI DELLE ALTRE CATEGORIE D'IMPRESA

GLI INVESTIMENTI CVC IN IMPRESE INNOVATIVE, PER TIPO DI INVESTITORE, IN MILIONI DI EURO - 2020/2021



Il valore di capitale raccolto dalle imprese innovative CVC (inteso come differenza tra capitale sociale e riserve dell'anno in corso e capitale sociale e riserve dell'anno precedente) ammonta a 249 milioni di euro nel 2021.

Tale valore supera quello registrato dagli investitori specializzati e dagli investitori finanziari, che raccolgono rispettivamente 205 milioni e 14 milioni di euro, a fronte di una riduzione di 324 milioni di euro per i family and friends.



## **DIMENSIONI E IMPATTI DEL CORPORATE VENTURE CAPITAL IN ITALIA**

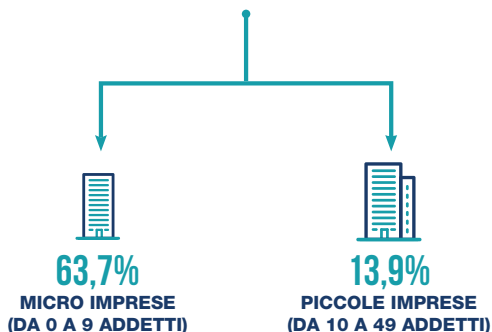
### **4. IL PROFILO DEGLI INVESTITORI CVC**



# I SOCI CVC: DIMENSIONI E TIPOLOGIA

## IL 63,7% DEGLI INVESTITORI CORPORATE SONO MICRO IMPRESE

**IL 94,3%**  
**DEL TOTALE DI SOCI CVC**  
**CHE INVESTONO IN IMPRESE INNOVATIVE**  
**SONO SOCIETÀ DI CAPITALE**



La definizione della classe dimensionale segue la raccomandazione 2003/361/CE della Commissione Europea che divide le imprese in micro, piccole, medie e grandi imprese sulla base degli addetti, del fatturato e del totale attivo. Per "non classificabili" si intendono le imprese che non dispongono né del dato di fatturato né del numero addetti.

### GLI INVESTITORI CVC IN STARTUP E PMI INNOVATIVE, PER TIPOLOGIA DI IMPRESA - 2022

	NUMERO SOCI	PESO SUL TOTALE SOCI CORPORATE
Grandi imprese (oltre i 250 addetti)	<b>635</b>	<b>4,9%</b>
Medie imprese (da 50 a 250 addetti)	<b>916</b>	<b>7%</b>
Piccole imprese (da 10 a 49 addetti)	<b>1.813</b>	<b>13,9%</b>
Micro imprese (da 0 a 9 addetti)	<b>8.297</b>	<b>63,7%</b>
Non classificabili	<b>625</b>	<b>4,8%</b>
<b>Totale società di capitale</b>	<b>12.286</b>	<b>94,3%</b>
Totale società di persone	<b>601</b>	<b>4,6%</b>
Altre forme	<b>142</b>	<b>1,1%</b>
<b>Totale soci Corporate</b>	<b>13.029</b>	<b>100%</b>



# I SOCI CVC: I SETTORI DI APPARTENENZA

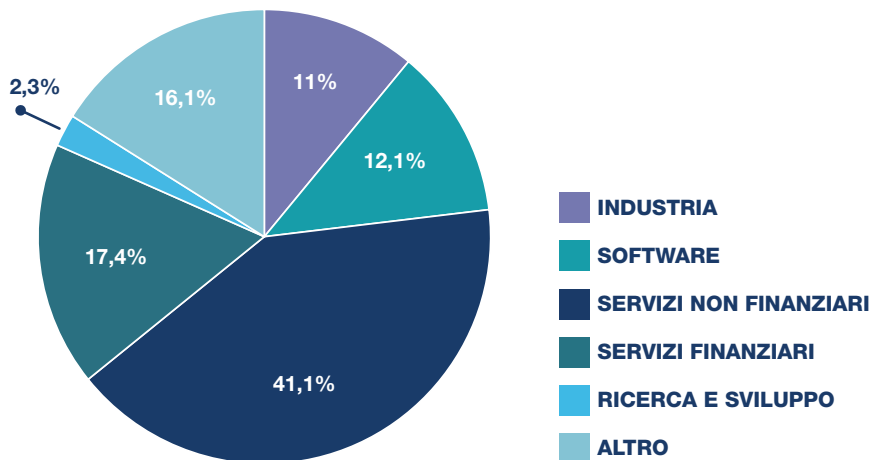
IL 41% DEI SOCI CORPORATE PROVIENE DAI SERVIZI NON FINANZIARI, IL 17% SONO SERVIZI FINANZIARI, IL 12% SERVIZI DI INFORMATICA, L'11% INDUSTRIA

Oltre il 40% dei soci corporate che investe in imprese innovative proviene dai servizi non finanziari (dal trasporto, ai servizi ICT, fino alle attività professionali scientifiche e tecniche).

A distanza, pur con un ruolo di rilievo, seguono i soci dei servizi finanziari (17,4%), del settore Software (12,1%) e dell'industria (11,0%).

*"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); i "servizi finanziari" includono il settore ATECO K (attività finanziarie e assicurative) incluse le holding; i "software" includono 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).*

## SETTORI DI PROVENIENZA DEI SOCI CORPORATE - 2022

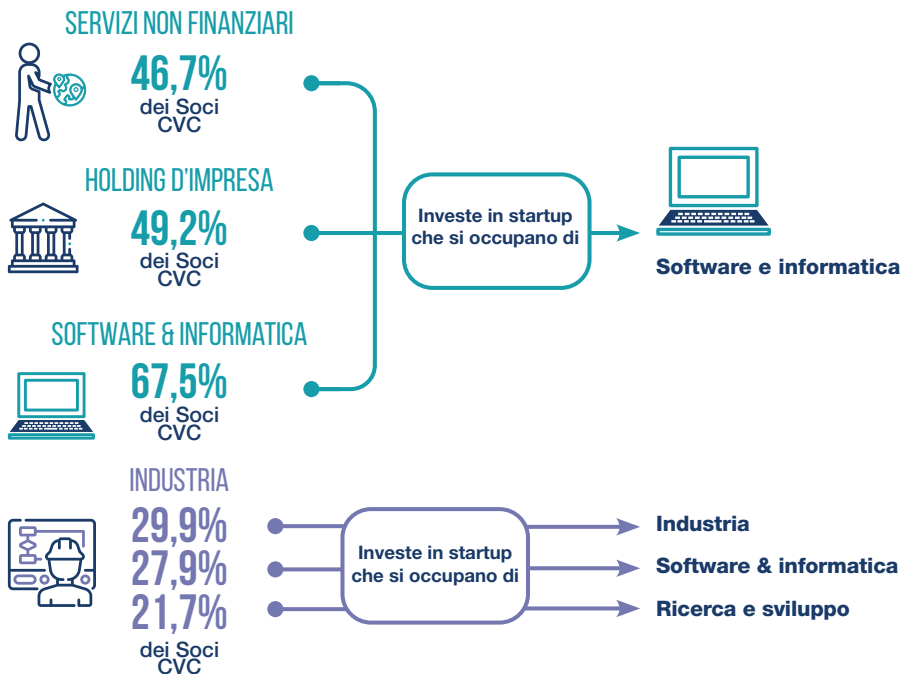


# I SOCI CVC: I SETTORI DI DESTINAZIONE

## I SOCI CVC OPERANTI NELL'INDUSTRIA INVESTONO IN MODO PIÙ DIVERSIFICATO: IL 30% IN STARTUP E PMI DELL'INDUSTRIA, IL 28% IN QUELLE DEL SOFTWARE E IL 22% IN QUELLE CHE SVOLGONO RICERCA E SVILUPPO

Quasi la metà dei soci corporate appartenenti ai servizi non finanziari investe in startup e PMI appartenenti ai settori "software e informatica", così come i soci appartenenti ai servizi finanziari, incluse le holding di impresa. Per i soci CVC appartenenti ai settori "software e informatica" la percentuale sfiora il 70%. I soci corporate provenienti dall'industria si indirizzano verso più settori, diversificando i loro investimenti: il 30% circa investe in startup e PMI dell'industria, il 28% in quelle "software e informatica" e il 22% in quelle operanti nella ricerca e sviluppo.

Questa tendenza sottolinea la capacità dell'industria di creare ecosistemi per rispondere a esigenze eterogenee.



# I SOCI CVC: LA DISTRIBUZIONE TERRITORIALE

## NEL NORD-OVEST ITALIA SI CONCENTRA QUASI LA METÀ DEI SOCI CVC, MENTRE LA PRESENZA DI IMPRESE INNOVATIVE É PIÙ DISTRIBUITA SUL TERRITORIO

La mappa mostra la distribuzione nella presenza territoriale dei soci CVC, che risultano molto concentrati nel Nord-Ovest (il 47,5%).

La presenza di startup e PMI innovative, invece, è più diffusa sul territorio nazionale, sebbene con una prevalenza nel Nord-Ovest (il 34,9%). Nel Sud, infatti, sono localizzate il 25,1% delle startup e PMI italiane, nel Centro (il 21,2%) e del Nord-Est (il 18,8%).

Osservando congiuntamente la distribuzione dei soci corporate e quella delle imprese, emerge una carenza di potenziali investitori corporate nel Sud e nelle Isole, a fronte di un'elevata presenza di imprese innovative.

### DISTRIBUZIONE TERRITORIALE DEI SOCI CVC E DELLE STARTUP E PMI INNOVATIVE

0,1% 37,7%



% SOCI CVC IN STARTUP E PMI

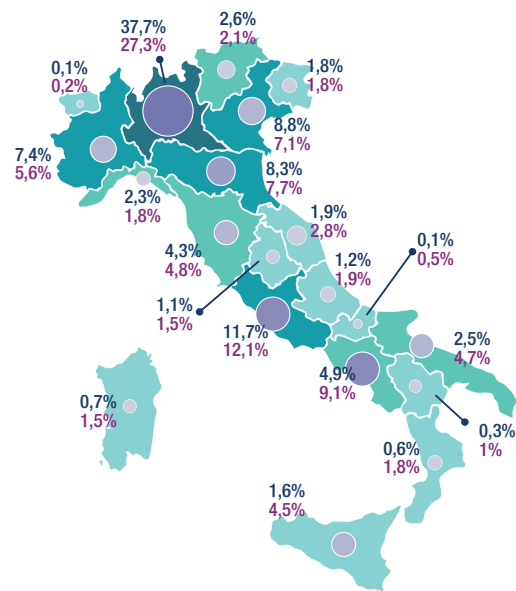
**NORD-OVEST 47,5%**  
**NORD-EST 21,5%**  
**CENTRO 19%**  
**SUD 11,9%**

0,2% 27,3%



% STARTUP E PMI

**NORD-OVEST 34,9%**  
**NORD-EST 18,8%**  
**CENTRO 21,2%**  
**SUD 25,1%**



# I SOCI CVC: LA DINAMICITÀ INTERSETTORIALE E INTERREGIONALE

L'81,4% DEI SOCI CORPORATE INVESTE IN SETTORI DIVERSI DAL PROPRIO, MENTRE SOLO IL 29,6% INVESTE IN REGIONI DIVERSE DALLA PROPRIA

Analizzando le caratteristiche degli investimenti dei soci CVC, si riscontra una forte dinamicità intersettoriale, a fronte di un più ridotta dinamicità interregionale.

In particolare, l'81,4% dei soci CVC hanno investito in imprese innovative operanti in settori diversi dal proprio.

Solo il 29,6% dei soci CVC, invece, ha investito in imprese innovative che hanno la sede legale in un'altra regione.



*Le elaborazioni si riferiscono al socio CVC prevalente dell'impresa (socio con maggioranza delle quote) e al livello di divisione ATECO 2 digits*

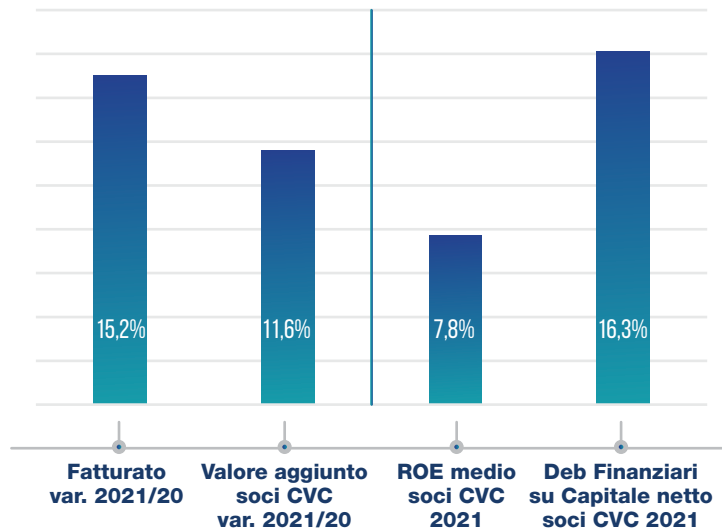
# I SOCI CVC: LE PERFORMANCE ECONOMICO - FINANZIARIE

NEL 2021 CRESCONO SIA IL FATTURATO (+15,2%) CHE IL VALORE AGGIUNTO (+11,6%) DEI SOCI CVC. REDDITIZIO IL ROE MEDIO (7,8%) ED CAUTA ESPOSIZIONE FINANZIARIA (16,3%)

Il grafico mostra un sostanziale aumento del fatturato (+15,2%) e del valore aggiunto (+11,6%) dei soci CVC nel 2021 rispetto all'anno di esercizio 2020.

Il valore del ROE medio di questa categoria di soci indica che una performance economicamente redditizia (7,8%), mentre il tasso di indebitamento (16,3%) evidenzia un profilo finanziario cauto.

## LE PRINCIPALI PERFORMANCE ECONOMICHE E FINANZIARIE DEI SOCI CORPORATE CHE INVESTONO IN IMPRESE INNOVATIVE - 2021



*Si considerano le 9.610 imprese (di cui 7.500 startup e 2.110 PMI) che hanno depositato il bilancio sia nel 2020 che nel 2021 (calcolo ad insieme costante).*



# DIMENSIONI E IMPATTI DEL CORPORATE VENTURE CAPITAL IN ITALIA

## 5. FOCUS LOMBARDIA



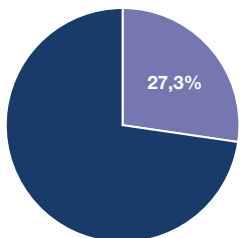
## LE STARTUP E PMI INNOVATIVE IN LOMBARDIA

IN LOMBARDIA LE IMPRESE INNOVATIVE SONO OLTRE UN TERZO DI QUELLE ITALIANE IN TERMINI DI QUOTE DEI SOCI E DI RICAVI



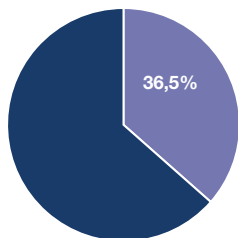
**4.682**

**STARTUP E PMI INNOVATIVE LOMBARDE**



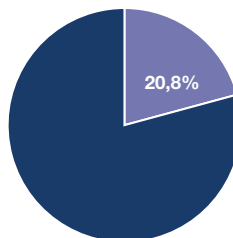
**45.135**

**QUOTE SOCI DI STARTUP E PMI LOMBARDE**



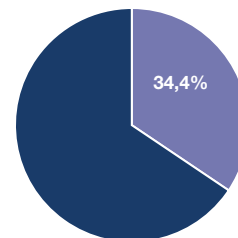
**16.971**

**SOCI DI STARTUP E PMI LOMBARDE**



**€ 3,3 MILIARDI**

**RICAVI STARTUP E PMI LOMBARDE**



■ LOMBARDIA  
■ ALTRE REGIONI

# L'EVOLUZIONE DEL FENOMENO IN LOMBARDIA

CONTINUA LA CRESCITA DI IMPRESE INNOVATIVE IN LOMBARDIA. IN PARTICOLARE, NEL 2021 I RICAVI SONO AUMENTATI DEL +20% ANNUO

LA CRESCITA ANNUALE  
(VAR. % 2022 SU 2021)



**+ 7,9 %**

**IMPRESE**



**+ 14,7 %**

**QUOTE**



**+ 10,6 %**

**SOCI**



**+ 19,8 %**

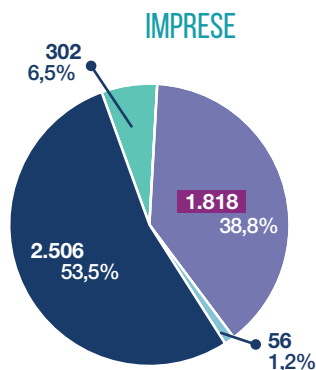
**RICAVI**  
(VAR. % 2021 SU 2020)



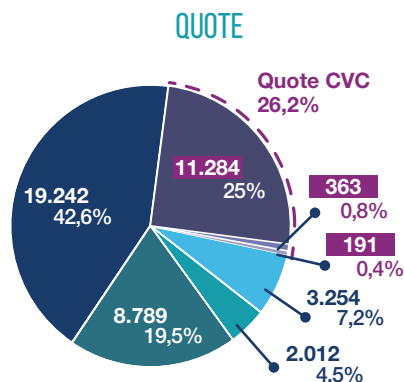
# IL CVC IN LOMBARDIA: LE IMPRESE, LE QUOTE, I SOCI

DELLE 4,7 MILA IMPRESE INNOVATIVE LOMBARDE, QUASI IL 40% SONO PARTECIPATE DA INVESTITORI CVC (31% IN ITALIA)

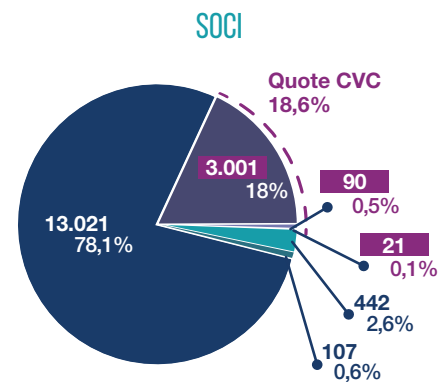
## NUMERO IMPRESE, SOCI E QUOTE DELLE STARTUP E PMI INNOVATIVE LOMBARDE, PER TIPOLOGIA DI INVESTITORE - 2022



- Inv. Specializzati
- CVC
- Inv. Finanziari
- Family & friends



- Persone fisiche, ditte individuali
- Società di capitale
- Società di persone
- Altre forme
- Società finanziarie
- Esteri
- Italiani non iscritti



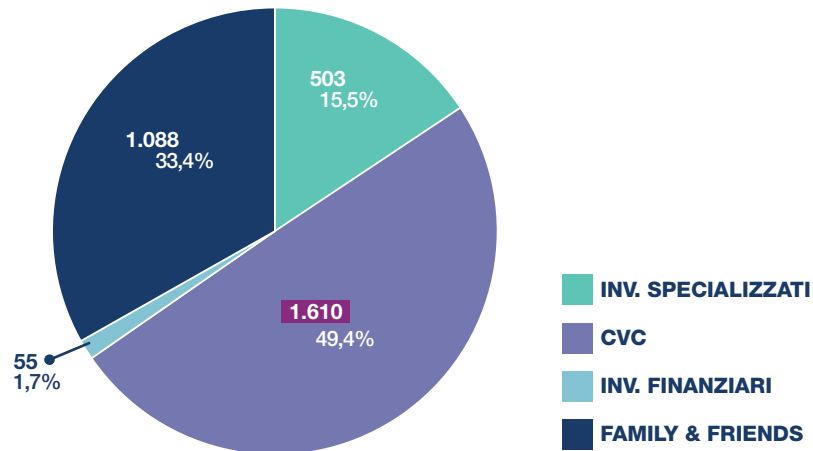
- Persone fisiche, ditte individuali
- Società di capitale
- Società di persone
- Altre forme
- Esteri
- Italiani non iscritti

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 e nessun investitore specializzato in innovazione; per «investitori finanziari» quelle con almeno un socio finanziario e nessun investitore specializzato in innovazione; per «family and friends» quelle investite da sole persone fisiche.

# VALORE DELLA PRODUZIONE PER TIPOLOGIA DI INVESTITORE (2021)

DEI 3,3 MILIARDI DI EURO PRODOTTI DALLE IMPRESE INNOVATIVE NEL 2021, QUASI LA METÀ PROVIENE DA INVESTITORI CORPORATE (45% IN ITALIA)

## VALORE DELLA PRODUZIONE PER TIPOLOGIA DI INVESTITORE - 2021



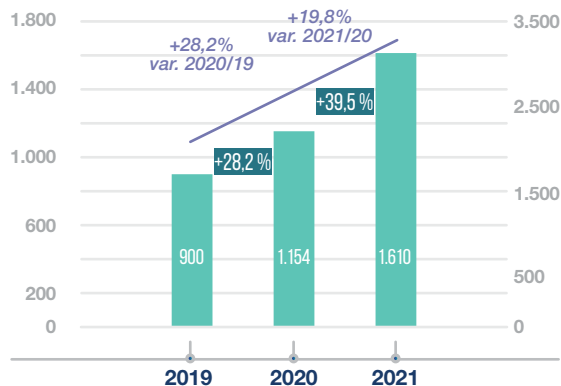
# L'EVOLUZIONE DEL CVC IN LOMBARDIA

NEL 2021 I RICAVI CVC CRESCONO A UN RITMO SUPERIORE RISPETTO AL TOTALE RICAVI (+39,5% VS +19,8% SU BASE ANNUA)

Nel 2021, le startup e PMI CVC lombarde crescono su base annua a un ritmo superiore rispetto al totale delle imprese innovative nella regione.

Questo avviene sia in termini di numero imprese (+16% le imprese CVC vs +8% le imprese innovative totali), che in termini di soci (+16% vs +11%), che (e soprattutto) in termini di ricavi (+40% vs +20%).

VALORE DELLA PRODUZIONE DI TIPO CORPORATE - IN MILIONI DI EURO - E VAR.% ANNUA DEL TOTALE SOCI IN STARTUP E PMI - 2019/2021



Ricavi CVC in startup e PMI Totale startup e PMI (asse dx)

# LE PERFORMANCE DI STARTUP E PMI PER TIPO DI INVESTITORE

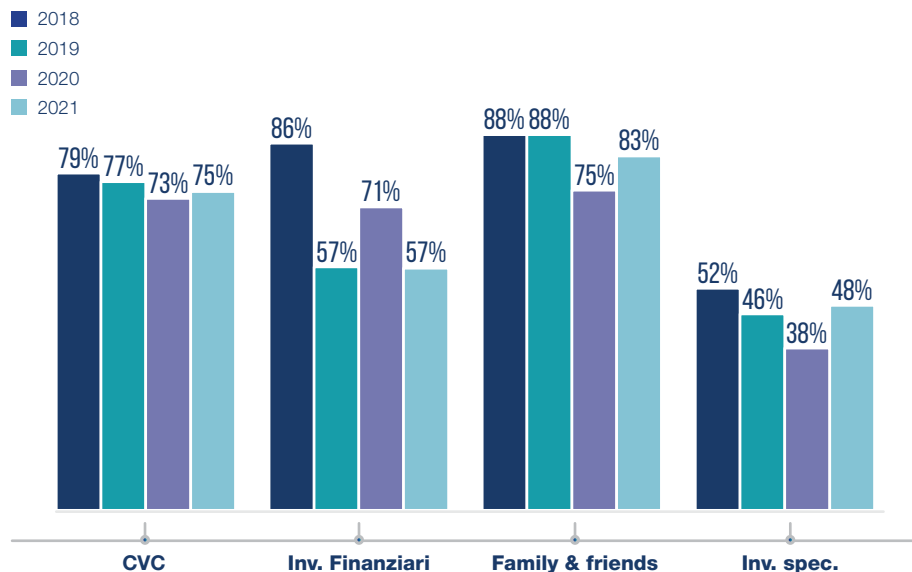
## NEL 2021 RICAVI E VALORE AGGIUNTO SONO IN CRESCITA DEL +20% E +30% RISPETTO AL 2020; IL 75% DELLE IMPRESE PRESENTA MOL POSITIVO (54% IN ITALIA)

Il valore della produzione medio delle imprese innovative lombarde partecipate da CVC è in continuo aumento dal 2018 al 2021. In particolare, nel 2021 tale valore registra una crescita del +19,9%.

Il valore aggiunto è anch'esso in crescita del +30,3% rispetto all'anno precedente.

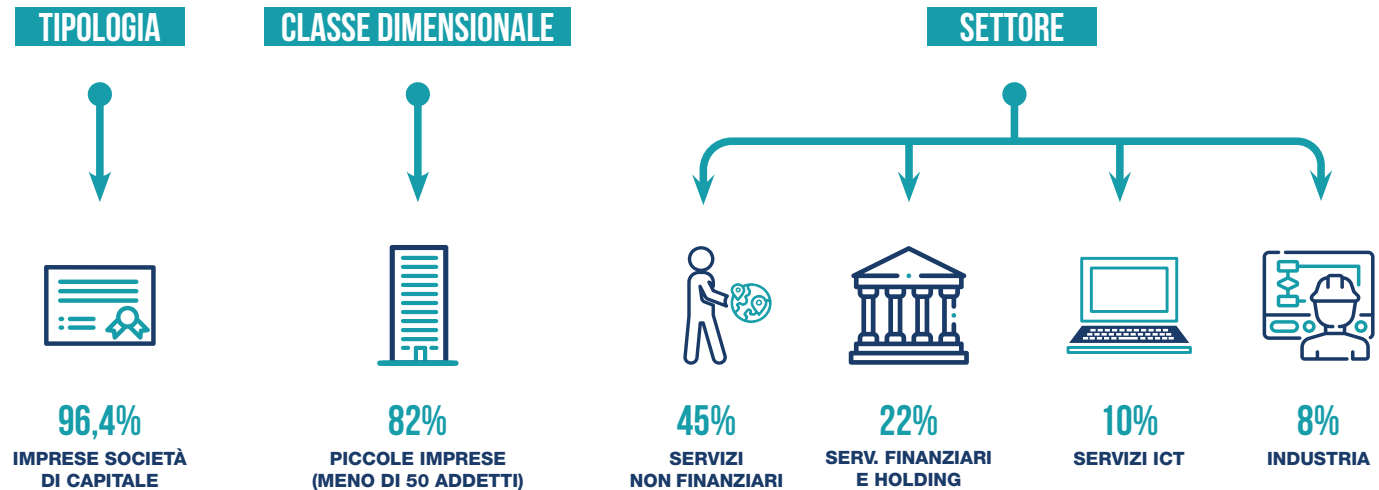
La percentuale di imprese con Margine Operativo Lordo positivo è pari al 75%, una quota particolarmente elevata se confrontata con quella nazionale (54%).

### PERCENTUALE DI IMPRESE INNOVATIVE CON MARGINE OPERATIVO LORDO (MOL) POSITIVO, PER TIPO DI INVESTITORE - 2018/2021



# I SOCI CVC IN LOMBARDIA

## LE CARATTERISTICHE DELL'INVESTITORE "TIPO" LOMBARDO



# I SOCI CVC IN LOMBARDIA

## LE SCELTE DELL'INVESTITORE "TIPO" LOMBARDO

I SOCI CVC SONO IMPRESE CHE:

INVESTONO PREVALENTEMENTE NEI SETTORI  
DI "SOFTWARE E INFORMATICA"

LE IMPRESE INDUSTRIALI INVESTONO  
IN MODO PIÙ DIVERSIFICATO

Il 27% in startup dell'industria, il 23%  
in startup di software e informatica, il  
27% in startup di ricerca e sviluppo (una  
percentuale più elevata della media  
italiana, pari al 22%).



...E INVESTONO PREVALENTEMENTE  
NELLA LORO REGIONE DI ORIGINE

Solo il 20% dei soci corporate investe fuori  
dalla propria regione, una percentuale più  
bassa rispetto al 30% della media Italia,  
sintomo che in Lombardia è presente  
un ecosistema solido che "trattiene" gli  
investimenti.



## **DIMENSIONI E IMPATTI DEL CORPORATE VENTURE CAPITAL IN ITALIA**

### **6. GLI INVESTITORI SPECIALIZZATI IN INNOVAZIONE**



# GLI INVESTITORI SPECIALIZZATI IN INNOVAZIONE

I 224 INVESTITORI SPECIALIZZATI UNIVOCI CENSITI DA INNOVUP E POLITECNICO DI MILANO PARTECIPANO AL CAPITALE DI CIRCA 4 MILA IMPRESE



\*Sono considerate le partecipazioni dirette e indirette fino al terzo livello, con quote di almeno l'1% del capitale. I dati di soci e startup e PMI sono aggiornati al 12/09/22. Nella lista di investitori specializzati e in quella degli investitori censiti dal PoliMi sono presenti 32 investitori in comune nelle liste, 11 investitori non identificati.



# LE IMPRESE PARTECIPATE DA INVESTITORI SPECIALIZZATI

DELLE QUASI 4MILA SOCIETÀ PARTECIPATE DA INVESTITORI SPECIALIZZATI, IL 40% SONO NATE NEGLI ULTIMI 5 ANNI



**3.790**

**SOCIETÀ  
PARTECIPATE**

+1,6% VS 2021

**1.501**



**ISCRITTE NEGLI  
ULTIMI 5 ANNI**

+3,8% VS 2021



**2.289**

**MATURE**

+0,1% VS 2021

**432**

**STARTUP  
INNOVATIVE**

+2,5% VS 2021

**52**

**PMI INNOVATIVE  
EX STARTUP**

+36,5% VS 2021

**15**

**PMI INNOVATIVE  
NO STARTUP**

+26,7% VS 2021

**1.002**

**ALTRE  
IMPRESE**

+2,3% VS 2021

**204**

**PMI INNOVATIVE  
EX STARTUP**

+18,6% VS 2021

**53**

**PMI INNOVATIVE  
NO STARTUP**

+1,9% VS 2021

**2.032**

**ALTRE  
IMPRESE**

-1,8% VS 2021



# ESPERIENZE DI OPEN INNOVATION IN ITALIA

1. OPEN INNOVATION: EVOLUZIONE E MODELLI Pag 54
2. CASI DI SUCCESSO Pag 59
3. CARIPLO FACTORY PRESENTA:  
SNAM Pag 91
4. DELOITTE PRESENTA:  
ART-ER, INTESA SAN PAOLO RBM SALUTE E PARMALAT Pag 95
5. ELIS OPEN ITALY PRESENTA:  
TERNA E GRUPPO FS ITALIANE Pag 101
6. META GROUP Pag 106
7. STARTUP BAKERY Pag 108
8. UNICREDIT START LAB PRESENTA:  
SCK GROUP Pag 110

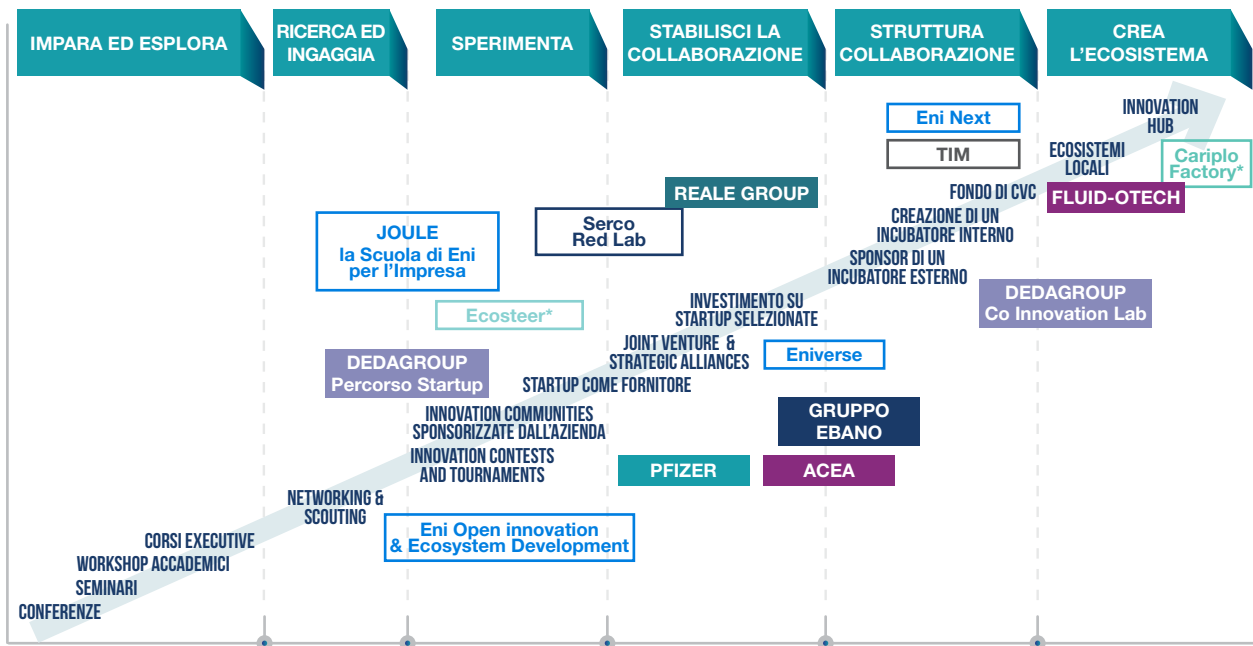


# ESPERIENZE DI OPEN INNOVATION IN ITALIA

## 1. OPEN INNOVATION: EVOLUZIONE E MODELLI

# OPEN INNOVATION: EVOLUZIONI E MODELLI

PREPARAZIONE NECESSARIA PER UNA  
COLLABORAZIONE DI SUCCESSO



## INVESTIMENTO IN PROGETTI DI OPEN INNOVATION

\*Corporate Partner per l'OI



## OBIETTIVI

Il modello si prefigge i seguenti obiettivi:

- Mappare le iniziative di Open Innovation (con particolare riferimento ai processi di relazione tra imprese consolidate e startup) in funzione della loro complessità crescente, classificata secondo i criteri di:
  1. investimento richiesto nel progetto di OI;
  2. livello di esperienza richiesta per governare la collaborazione con startup.
  
- Accompagnare manager e imprenditori in un percorso di apprendimento e crescita esperienziale, fornendo linee guida pragmatiche (pur fondate su solide basi teoriche) sui passi da seguire in ottica di creazione di una collaborazione virtuosa che abiliti complementarità e innovazione.

## CONSIDERAZIONI

- ③ Il modello è pensato a supporto delle imprese di piccole e medie dimensioni che si interfacciano con l'ecosistema innovativo ed imprenditoriale delle startup, ed hanno necessità di una «bussola strategica» per capire dove guardare, dove muoversi e come farlo.
- ③ Il modello può tuttavia supportare anche imprese grandi e consolidate nel comprendere come colmare eventuali «gap» esperienziali e conoscitivi (relativi ai primi scalini) o sviluppare ulteriormente le proprie progettualità (muovendosi verso gli ultimi scalini).
- ③ La motivazione principale a muovere i primi passi verso l'Open Innovation è il riconoscimento dell'interdipendenza e della complementarità delle risorse tra PMI, grandi imprese e startup così come tra PMI e Startup.
- ③ Le PMI e le grandi imprese offrono un primo mercato, esperienza di business ed alcune risorse strutturate e esperienza, ricevendo in cambio innovazione.
- ③ Le startup offrono innovazione e creatività, ma necessitano di asset complementari.

## CONSIDERAZIONI

- In chiave statica, il modello consente di mappare casi esistenti di collaborazioni in ambito OI.
- In chiave dinamica, il modello mostra un percorso evolutivo virtuoso.
- Non è escluso che alcune imprese abbiano «saltato passaggi» e percorso la scala «a due a due». Tuttavia, ciò aumenta il rischio di «scivolare», in particolar modo quando ad essere bypassato è il primo passo di «Apprendimento ed esplorazione», fondamentale per conoscere e comprendere il nuovo linguaggio ed i nuovi metodi dell'imprenditorialità, formando le proprie competenze e la propria predisposizione all'innovazione.
- È possibile e potenzialmente auspicabile che alcuni attori che hanno già percorso diversi gradini nella scala lungo la loro storia, decidano per situazioni contingenti di «ritornare sui propri passi» (ad esempio: effettuando nuovi esperimenti, partecipando a nuove Call for Ideas su tematiche emergenti, o tornando ad apprendere per aggiornamento professionale).



# ESPERIENZE DI OPEN INNOVATION IN ITALIA

## 2. CASI DI SUCCESSO

<b>AWS</b>	60	<b>Gruppo Ebano</b>	74
<b>Angelini Ventures</b>	61	<b>ISCLEANAIR</b>	76
<b>Chiesi Farmaceutici</b>	62	<b>Lactalis</b>	77
<b>Citrix</b>	64	<b>Maxfone</b>	79
<b>Cosberg</b>	66	<b>Novamont</b>	80
<b>Dedagroup</b>	67	<b>OVHcloud</b>	81
<b>Enel</b>	68	<b>Reale Group</b>	82
<b>Ecosteer</b>	69	<b>RetImpresa Registry</b>	84
<b>Eni</b>	70	<b>Serco</b>	87
<b>Gualini Lamiere International</b>	72	<b>Terna</b>	89

# AWS ACTIVATE: IL PROGRAMMA DI AMAZON WEB SERVICES PER SUPPORTARE LA CRESCITA DI STARTUP



Da oltre 15 anni, Amazon Web Services è la piattaforma cloud più completa e ampiamente adottata al mondo. AWS ha costantemente ampliato i propri servizi per supportare praticamente qualsiasi carico di lavoro nel cloud e ora dispone di oltre 200 servizi completi per il calcolo, lo storage, i database, il networking, analytics, la robotica, l'apprendimento automatico e l'intelligenza artificiale (AI), Internet of Things (IoT), mobile, sicurezza, ibrido, realtà virtuale e aumentata (VR e AR), media e sviluppo, implementazione e gestione di applicazioni da 87 Availability Zones (AZ) in 27 regioni geografiche, con piani annunciati per altre 21 Availability Zones e altre 7 regioni in Australia, Canada, India, Israele, Nuova Zelanda, Spagna e Svizzera. Milioni di clienti - tra cui le start-up in più rapida crescita, le imprese più grandi e le principali agenzie governative - si affidano a AWS per potenziare le loro infrastrutture, diventare più agili e ridurre i costi. Per saperne di più su AWS, visitate il sito [aws.amazon.com](https://aws.amazon.com).

## L'idea in breve

Il cloud computing ha un forte impatto sulla velocità di innovazione ed efficienza di costi per diverse organizzazioni, dalle startup in rapida crescita fino alle aziende consolidate. AWS ha sviluppato un team e programmi dedicati per supportare l'innovazione e la crescita di startup, facilitando l'accesso alla tecnologia AWS e opportunità di go-to-market attraverso la connessione con aziende enterprise. AWS Activate è il programma pensato per fornire alle startup le risorse necessarie a costruire e supportare una crescita scalabile del proprio business su cloud AWS attraverso l'accesso ai servizi AWS supportati da crediti promozionali, supporto tecnico 24/7 e percorsi di formazione. Questo programma è attivo sul mercato dal 2013 e disponibile per le startup attraverso la collaborazione di AWS con organizzazioni dell'ecosistema: acceleratori, incubatori e fondi di Venture capital.

## Benefici

Sono migliaia le startup italiane che AWS ha supportato negli anni attraverso il programma AWS Activate, aiutandole a scalare, innovare e raggiungere ambiziosi obiettivi di crescita. Tra queste vi sono realtà oggi conosciute a livello globale e ormai entrate nella categoria della scaleup: ad esempio Musixmatch, beneficiante dell'infrastruttura globale di AWS per raggiungere clienti in tutto il mondo e utilizza i servizi AWS Machine Learning per educare e scalare modelli machine learning di analisi dei testi di canzoni. Satisfay, startup che utilizza i servizi DevOps di AWS per accelerare il time-to-market e lanciare velocemente nuove funzionalità per i propri clienti passando da una release settimanale a oltre 50. Credimi utilizza invece AWS per supportare l'estrazione e il processamento dei metadati relativi ai documenti di fatturazione. Tra le altre startup referenze pubbliche di AWS vi sono inoltre: Brumbrum, Clickmeter, Cloud4wi, Conio, Prima.it, Spreaker, Doveconviene, Filaidiana, Weschool.

# L'ESPERIENZA NEL VENTURE CAPITAL DI ANGELINI INDUSTRIES



Angelini Ventures è la venture firm di Angelini Industries, gruppo industriale multinazionale fondato ad Ancona nel 1919. Angelini Industries oggi rappresenta una realtà industriale solida e articolata che impiega circa 5.800 dipendenti e opera in 21 Paesi del mondo con ricavi per 1,7 miliardi di euro, generati nei settori salute, largo consumo, tecnologia industriale, profumeria e dermocosmesi, vitivinicolo.

## L'idea in breve

Angelini Ventures è una milestone fondamentale nel percorso di innovazione di Angelini Industries, mettendo a sistema capacità esistenti e nuove skill per finanziare e realizzare soluzioni che innovino i modelli sanitari tradizionali verso un modello integrato. Prevenzione, cura di precisione e assistenza coesisteranno in una soluzione sanitaria altamente personalizzata e incentrata sul paziente.

L'obiettivo di Angelini Ventures è fare leva sulle specifiche competenze ed expertise di Angelini Industries per sviluppare ulteriormente il business nel settore della salute, nonché ideare soluzioni che abbiano un impatto positivo sui pazienti, sulle comunità e sul sistema Paese.

L'esperienza nel Venture Capital di Angelini Industries inizia nel 2020 con attività nel mondo pharma e digital health e si istituzionalizza nel 2022 con l'apposito veicolo Angelini Ventures, evergreen fund, che guarda al lungo termine attraverso investimenti in Life Science e Digital Health a partire da investimenti pre-seed - series A. Angelini Ventures dispone di una dotazione di 300 milioni di euro per investire a livello internazionale in idee e progetti ad alto potenziale, che utilizzino la tecnologia per trasformare il futuro dell'ecosistema sanitario.

Il target geografico è in Europa, Nord America e Israele, e lo scouting è focalizzato su salute del cervello e segmenti di mercato rivolti a donne, bambini e terza età.

Con Headquarter a Roma, il progetto si avvale di un team globale che in Europa, Asia e U.S.A. per fornire prospettive e capacità internazionali,

e si compone di una rete di esperti in innovazione proveniente da tutto il mondo.

## Benefici

Angelini Ventures vuole avere un impatto positivo sulla salute umana tramite soluzioni intelligenti, innovazione scientifica e tecnologica, nonché individuare opportunità industriali di lungo termine per nuove imprese nel settore sanitario, costruendo al contempo un fondo evergreen finanziariamente sostenibile.

Per realizzare i suoi obiettivi, Angelini Ventures ha costruito una strategia attiva lungo tutto il lifecycle del VC, per riuscire a catturare valore ad ogni fase: dai progetti di ricerca universitaria, con tech transfer e venture studio, incubatori, business angels, acceleratori e partnership con fondi di primario standing internazionale.

Ad oggi, Angelini Ventures ha pianificato investimenti internazionali per 60 milioni di euro. L'attuale portafoglio include Argobio, "startup studio" di Parigi, Angelini Lumira Biosciences Fund, fondo nordamericano e Pretzel Therapeutics di Boston che sviluppa terapie mitocondriali. In Italia Angelini Ventures è attiva nell'ecosistema con progetti di accelerazione, nel tech transfer per lo sviluppo di nuovi approcci terapeutici tramite Extend, e con investimenti diretti, recentemente co-lead in Serenis, piattaforma di mental well-being.

# LE SFIDE CHE LA PROGETTAZIONE DEI FARMACI PONE AI SOFTWARE PER LA SIMULAZIONE FISICA ED IL CALCOLO INGEGNERISTICO



Chiesi è un gruppo biofarmaceutico internazionale orientato alla ricerca che sviluppa e commercializza soluzioni terapeutiche innovative nel campo della salute respiratoria, delle malattie rare e delle cure specialistiche. Per realizzare la propria missione di migliorare la qualità di vita delle persone, il Gruppo agisce in maniera responsabile non solo verso i pazienti, ma anche per le comunità in cui opera e per l'ambiente. Avendo adottato lo status giuridico di Società Benefit in Italia, negli Stati Uniti e in Francia, l'impegno di Chiesi a creare valore condiviso per la società nel suo complesso è legalmente vincolante e al centro di ogni decisione aziendale. Dal 2019 Chiesi è certificata B Corp. L'azienda ha l'obiettivo di raggiungere impatto zero sull'ambiente entro il 2035. Chiesi, che vanta oltre 85 anni di esperienza, ha sede a Parma, opera in 30 Paesi e conta oltre 6.000 collaboratori. Il Centro Ricerche di Parma collabora con altri sei importanti poli di R&S in Francia, Stati Uniti, Canada, Cina, Regno Unito, e Svezia.

## L'idea in breve

I farmaci somministrati per via inalatoria sono utilizzati sia per il trattamento di patologie del sistema respiratorio, sia come via di assunzione alternativa per antibiotici, vaccini ed insulina. Come in molti altri settori manifatturieri il design di prodotti e processi produttivi è spesso assistito da simulazioni e software per il calcolo scientifico. Il grado di complessità di queste simulazioni CFD è tuttavia superiore a quello della maggior parte degli altri ambiti industriali, la modellizzazione di un aerosol richiede infatti un approccio multi-fase, ovvero la simultanea descrizione del fluido aria e della fase solida/liquida in esso sospesa. Quando l'aerosol è generato a partire da un propellente liquido, occorre poi adottare un approccio multi-fisica, cioè descrivere simultaneamente sia il moto delle fasi fluida e solida che lo scambio di calore che fra esse intercorre ed il passaggio di stato del propellente stesso da liquido a gassoso. Inoltre, il fenomeno della deposizione di un aerosol sulle pareti delle vie aeree è estremamente influenzato dall'interazione delle particelle con la turbolenza presente nell'aria. Lo sviluppo di software adeguati allo scopo necessita competenze di chimica e fisica degli aerosol, conoscenze tecniche avanzate nell'ambito della simulazione CFD, nozioni di calcolo ad

alte prestazioni (HPC) nonché una adeguata potenza computazionale. Il programma di dottorato industriale promosso da Confindustria ha fornito un'occasione per riunire tutte le competenze necessarie a sviluppare un progetto il cui fine ultimo è costruire strumenti numerici/computazionali adeguati allo studio e alla progettazione dei prodotti inalatori e definire per esse uno standard qualitativo. La borsa è stata co-finanziata da Chiesi e dall'Istituto CNR-IOM di Trieste, mentre la Scuola Internazionale Superiore di Studi Avanzati (SISSA) di Trieste ospita il dottorando. A quest'ultimo, Chiesi ha affiancato anche altri partners con cui collabora da anni, come il centro di calcolo CINECA di Bologna, eccellenza nazionale in ambito HPC, ed il team di RED Fluid Dynamics che sviluppa soluzioni CFD per aziende. Co-sviluppare software e strumenti su architetture complesse come i supercalcolatori, in collaborazione con enti di ricerca pubblica e mondo accademico, richiede un approccio tipo "open innovation", a partire dalla scelta di lavorare quanto più possibile con software open-source, come openFOAM.

## Benefici

Chiesi sta esplorando le potenzialità di nuovi approcci e nuove metodologie numeriche per lo sviluppo dei suoi prodotti e per l'ottimizzazione della loro qualità, sicurezza e performance. Lo scopo è rendere i nuovi strumenti di calcolo atti all'uso quotidiano da parte di chi, in azienda, si occupa della progettazione dei processi, dei dispositivi medici o dell'interazione farmaco-paziente. Lo sviluppo di questi strumenti computazionali non è solamente una prerogativa di Chiesi, le autorità regolatorie deputate al controllo della qualità e della sicurezza dei farmaci, quali AIFA, EMA ed FDA, stanno infatti, a loro volta, iniziando a valutare le potenzialità dell'uso dei metodi in-silico per accorciare e rendere più efficiente lo sviluppo di nuovi farmaci o la generizzazione di quelli già presenti sul mercato. Questo progetto permette inoltre all'azienda di allargare il proprio network di contatti con il mondo accademico e gli enti di ricerca pubblici, favorendo ulteriori collaborazioni e la partecipazione a cordate per i finanziamenti europei alla ricerca. L'esperienza della borsa di dottorato ha poi messo in luce la necessità di formare figure professionali ibride, con competenze sia nell'ambito medico e delle scienze della vita, sia nell'ambito tecnico/ingegneristico e computazionale.

# LA PIATTAFORMA DI CITRIX CHE ABILITA MODELLI DI LAVORO FLESSIBILE E UN PERIMETRO DIGITAL SICURO ATTORNO AL WORKPLACE DIGITALE

citrix

Citrix da oltre 30 anni promuove un modo migliore di lavorare sviluppando tecnologie per un workspace digitale sicuro e unificato che aiuta le organizzazioni a liberare il potenziale umano delle persone e fornire loro un'esperienza di lavoro coerente ovunque e con ogni strumento. Con Citrix gli utenti vivono un'esperienza di lavoro senza interruzioni e l'IT dispone di una piattaforma unificata per proteggere, gestire e monitorare diverse tecnologie in ambienti cloud complessi. Le soluzioni Citrix sono in uso in oltre 400,000 organizzazioni tra cui il 99% delle aziende fortune 100 e il 98% delle Fortune 500. Da ottobre 2022, Citrix è parte di Cloud Software Group, the mission-critical enterprise software company [www.cloud.com](http://www.cloud.com).

## L'idea in breve

L'Open Innovation è un fenomeno che sta guadagnando spazi importanti nel management delle imprese, sostenuto dalla forte crescita dell'innovazione e dalla necessità di aumentare le capacità di innovare e di innovarsi. In questo contesto, l'IT gioca un ruolo fondamentale insieme alla metodologia dei processi e l'infrastruttura Citrix -arricchita oggi anche dall'essere parte di Cloud Software Group - come parte strutturale dell'approccio verso la Open Innovation per le aziende che concepiscono la condivisione di asset sensibili come valore aggiunto. L'obiettivo di Citrix è la creazione di una piattaforma digitale abilitante la connessione di persone, organizzazioni e cose, anche di soggetti terzi in totale sicurezza, per il perseguimento di modelli di lavoro sempre più flessibile e un perimetro digitale sicuro attorno al workplace digitale. In questo contesto, ad esempio, la collaborazione con alcune Startup italiane, prevalentemente in ambito "green" e sicurezza, sta consentendo l'accelerazione verso scenari innovativi, con particolare attenzione alla user experience, ai processi ed alla sicurezza. Al fine di rendere questo processo più efficace, anche in termini di interscambio culturale fra l'azienda e le startup, è stato definito un team cross-organizzazione coordinante le diverse attività e collaborazioni.

## Benefici

Nei contesti di Open Innovation l'apertura di Citrix permette di offrire alle imprese di ogni settore la capacità di abilitare in modo dinamico e sicuro diverse tipologie di collaborazione con gli attori dell'innovazione, come per esempio le startup. Per quelle imprese con l'obiettivo di far evolvere i propri sistemi in modo efficiente e flessibile, senza vincoli legati a scelte tecnologiche pregresse o future, Citrix può rappresentare un partner abilitante per coniugare apertura e sicurezza, allo stesso tempo semplificando e favorendo i processi di innovazione. In un mondo dove le persone si muovono tra luoghi e sistemi differenti, Citrix può garantire la sicurezza degli spazi digitali in modo trasparente tra dispositivi, reti, applicazioni, linguaggi, protocolli e di tutto ciò che è alla base della distribuzione dinamica di informazioni applicazioni o servizi IT. Nel momento in cui si rende necessario ricorrere a risorse esterne per innovare, Citrix sviluppa tecnologie che favoriscono la collaborazione, la gestione di gruppi di lavoro e la condivisione eliminando le barriere tecnologiche, funzionali ed organizzative che potrebbero ostacolare miglioramenti e progressi, abbracciando un ecosistema sempre



più ampio e favorendo mobilità ed agilità, questo senza alcun compromesso sulla sicurezza.

Il progetto Open Innovation ha sicuramente contribuito a sviluppare, all'interno dell'organizzazione, una cultura votata all'innovazione, non solo di prodotto ma anche di processo, creando forti sinergie con startup ma anche altre Corporate, trasformando il rapporto "client/fornitore" in un rapporto di partnership nello sviluppo di un ecosistema focalizzato sul confronto e l'innovazione. Disporre di una piattaforma che permette a qualsiasi tipo di organizzazione di aprirsi in modo sicuro, sfruttando le migliori competenze che il mercato mette a disposizione, può determinare un vantaggio competitivo importante, con dei benefici immediatamente disponibili (soddisfazione delle persone, attrazione di nuovi talenti, impatto positivo sul business, ecc.).

Nei prossimi mesi il progetto continuerà con sempre maggior focalizzazione nel creare una comunità che sia sempre più attiva nello sviluppo di progettualità "mirate" alla soluzione di necessità specifiche.

# IMPIANTI “RESILIENTI E SOSTENIBILI” CON INTELLIGENZA ARTIFICIALE TRA I PROGETTI IN OPEN INNOVATION



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’elettromeccanico. Grazie al continuo investimento in innovazione, ricerca e sviluppo – oltre il 12% del fatturato – l’azienda punta all’integrazione di tecnologie avanzate e alla valorizzazione del Know-How, trovando completa affermazione sui mercati internazionali.

## L’idea in breve

Innovazione come motore della crescita. L’obiettivo è conferire alle proprie soluzioni il valore distintivo dell’intelligenza industriale, creando impianti RESILIENTI e SOSTENIBILI lungo tutto il loro ciclo di vita. Una visione con orizzonti e approcci diversi.

Nel breve-medio termine l’imperativo è ridurre i tempi di fermo macchina – “Pit Stop” – puntando su flessibilità e riconfigurabilità.

Attraverso prototipazione rapida, settaggio automatico, produzione lotto uno, interfaccia uomo-macchina intuitiva, collaudi e assistenza da remoto, manutenzione predittiva.

E il controllo in tempo reale di consumi elettrici e pneumatici. Soluzioni che poggiano su un sistema di monitoraggio IIOT già consolidato, realizzato con la Start Up Miraitek.

Lo sguardo di prospettiva è invece rivolto a ricerche di frontiera: in simbiosi con alcuni partner strategici si sta sviluppando una condotta guidata dall’operatore d’impianto basata sull’Intelligenza Artificiale; proseguono con il JOiINT Lab gli studi prototipali su Robot-Avatar per la gestione e l’asservimento degli impianti stessi.

Fondamentali le collaborazioni con il consorzio Intellimech, Politecnico di Milano, Università di Bergamo, CNR-STIMA.

## Benefici

Il lavoro in Open Innovation ha favorito:

- 1 lo sviluppo di Know-How e di competenze specialistiche, digitali e meccatroniche;
- 2 la creazione di ulteriore valore – riconosciuto dai clienti – intrinseco nelle nuove soluzioni tecnologiche.

La digitalizzazione con il sistema di monitoraggio IIoT ha consolidato l’attivazione di servizi da remoto, come i collaudi (per esempio con clienti in Svezia, India, Marocco), le installazioni, i ramp-up, le manutenzioni e l’assistenza, con riduzione dei downtime macchina anche dell’ordine del 50%. Nonché reso più efficienti i cambi produzione e i revamping. Impianti “Ready to Run”, resilienti e sostenibili, i cui costi di gestione lungo il loro intero ciclo di vita sono stati sensibilmente abbattuti.

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 hanno inoltre consentito di indirizzare l’offerta verso la servitizzazione e modelli di business come il noleggio di capacità produttiva. Nel cui contesto, in prospettiva, trova applicazione la soluzione Robot-Avatar in sviluppo presso il JOiINT Lab.



# DEDA GROUP OPEN INTEGRATION, UN APPROCCIO DISTRIBUITO ALL'INNOVAZIONE



Deda Group, con ricavi consolidati di 290 M€, 2.170 collaboratori e più di 4.000 clienti, è un polo di aggregazione delle eccellenze italiane del Software e delle Soluzioni as a service, interlocutore naturale di Aziende, Istituzioni Finanziarie e Servizi Pubblici nell'evoluzione delle loro strategie IT e digitali. Nato nel 2000, con headquarter a Trento, il Gruppo ha sempre registrato una crescita costante, e oggi con oltre 30 sedi sul territorio italiano opera anche in Svizzera, Francia, Germania, UK, USA, Messico e Cina. [www.deda.group](http://www.deda.group).

## L'idea in breve

Deda Group persegue un **modello di innovazione aperta e collaborativa secondo un approccio di 'Open Integration'**: aperto a idee e soluzioni innovative esterne al proprio perimetro e orientato alla integrazione delle stesse nel proprio modello operativo e di business. Un approccio che dal 2012 accompagna il percorso di crescita del Gruppo, ne anticipa lo sviluppo e trova applicazione naturale nella struttura a network di Deda Group, in cui ogni componente opera come **'cellula attiva' di innovazione** nel proprio contesto di business con un orizzonte di breve e medio periodo e dove la Corporate facilita iniziative di innovazione strategica sul medio e lungo periodo. Dal 2016 è attiva la collaborazione con la Fondazione Bruno Kessler attraverso il **Co-Innovation Lab**, un'iniziativa a investimento congiunto per lo sviluppo di piattaforme software di nuova generazione e la definizione di standard e best practice per l'apertura e interoperabilità di dati e servizi. Il progetto vede coinvolte, in ottica di **co-innovazione**, le competenze del centro di ricerca, della Corporate, delle aziende del Gruppo, nonché di clienti nei mercati finance, public services, fashion. Allo stesso tempo Deda Group è aperta all'innovazione generata da **Startup e Scale Up**, con una prospettiva di **partnership e/o di integrazione** finalizzata allo sviluppo di business congiunto.

## Benefici

L'approccio aperto all'innovazione, ormai consolidato e diffuso, continua ad accompagnare la crescita del Gruppo. Il **Co-Innovation Lab** prosegue nell'evoluzione della piattaforma di integrazione dati e servizi (Digital Hub) con la definizione di una nuova roadmap di sviluppo del 'core' applicativo. **Dedagroup Business Solutions** ha avviato (2022) il progetto AIAAA (*Applicazioni di intelligenza artificiale e analisi avanzata*) in cui vengono valorizzati esperienze e asset sviluppati nel Co-Innovation Lab per realizzare nuovi strumenti di analisi a supporto di banche e imprese, rafforzando ulteriormente il trasferimento tecnologico tra ricerca e mercato. L'ampliamento del perimetro del Gruppo prosegue con uno sguardo attento all'innovazione portata da startup e scale up in particolare in ambito Fintech e FashionTech. A fine 2021 **Piteco** (società del Gruppo focalizzata su soluzioni gestionali per la Tesoreria e la Pianificazione Finanziaria) ha acquisito una quota di capitale di **PayDo**, fintech attiva nel segmento dei pagamenti digitali, con l'obiettivo di innestare innovazione nel proprio portfolio. Nell'estate del 2022 Dedagroup Stealth ha acquisito il 100% del ramo d'azienda a cui fa capo la piattaforma della startup **BSamplify** in un'ottica di integrazione applicativa e organizzativa.



# ENEL OPEN INNOVABILITY



Il gruppo Enel opera a livello globale nell'ambito della produzione, distribuzione e vendita di energia e impiega oltre 67.000 dipendenti in tutto il mondo.

## L'idea in breve

Enel ha coniugato Innovazione e Sostenibilità in un modello chiamato "Innovability", basato sul concetto fondamentale che per essere sostenibili occorre innovare costantemente e, allo stesso tempo, ogni innovazione perseguita deve essere sostenibile. Nella visione di Enel, la sostenibilità costituisce il vero e proprio motore dell'innovazione e un acceleratore del piano strategico industriale.

Per favorire l'innovazione e indirizzare i bisogni che emergono dal piano strategico di Gruppo, Enel ha adottato l'approccio "aperto", realizzato mediante un ecosistema costituito da clienti, dipendenti, fornitori, startup, imprese, organizzazioni internazionali, università e ONG.

Per ingaggiare i diversi attori, Enel ha creato alcuni strumenti, tra i quali:

- "OpenInnovability.com", una piattaforma di crowdsourcing per raccogliere le migliori soluzioni;
- una rete di 9 Innovation Hub, per entrare in contatto con startup ed altri stakeholder presenti nei migliori ecosistemi di innovazione del mondo (San Francisco, Boston, Israele, Italia, Spagna, Sud America).

## Benefici

Il Gruppo ha sviluppato relazioni a livello globale con le più innovative startup, analizzando circa 15.000 proposte e attivato oltre 500 progetti di innovazione con startup di cui più di 100 sono stati implementati nel business a livello globale. Enel non investe nel capitale delle startup, ma nei loro progetti, divenendo spesso il loro primo cliente, fornendo supporto nello sviluppo di nuove tecnologie e offrendo expertise e testing facilities e permettendo loro di crescere in un contesto globale.

Fondata nel 2017 con un focus sull'IoT, nel 2019 EcoSteer ha iniziato a sviluppare il **Data Visibility Control Overlay**, una soluzione **software** per la Data Governance che assegna il controllo sull'accesso ai dati al loro punto di origine – qualsiasi dispositivo connesso –, implementando e rafforzando i principi della GDPR in scenari multicast – e.g. V2X.

Il modello di business di EcoSteer si basa sulla vendita di **licenze software**. Con sede al **NOI Tech Park di Bolzano** e un team di **9 persone**, ad oggi EcoSteer sta generando i primi ricavi da progetti pilota.

## L'idea in breve

Progetto di OI con una banca, in collaborazione con Elis Open Italy

➊ Descrizione: permettere ai Data Owner (correntisti) di condividere i dati di pagamento con molteplici destinazioni d'uso, interne o esterne all'azienda, in assoluta conformità con la GDPR, e venendo ricompensati per la condivisione.

➋ Benefici:

1. Deresponsabilizzazione della banca dal controllo sull'accesso ai dati dei consumatori da parte di terzi (La soluzione di EcoSteer applica, infatti, un innovativo approccio alla gestione dei consensi, decentralizzando il controllo sull'accesso ai dati nelle mani dei loro legittimi proprietari).

2. Fiducia e Fidelizzazione clienti.

➌ Risorse: dipartimenti Innovation, IT, legal, marketing

➍ Stato del progetto: PoC

Call for ideas interna ad una Utility - ambito e-mobility:

➊ Descrizione: permettere ai Data Owner (guidatori) di condividere i dati di mobilità elettrica con molteplici destinazioni d'uso – tipicamente fornitori di servizi per la mobilità – in assoluta conformità con la GDPR, e venendo ricompensati per la condivisione

➋ Benefici:

1. App e-moving più attrattiva rispetto a quella di altri providers grazie a una User experience innovativa e gratificante;

2. Deresponsabilizzazione dell'azienda dal controllo sull'accesso ai dati dei guidatori da parte di terzi;

➌ Risorse: Dipartimenti Innovation, IT, legal,

➍ Stato del progetto: PoC

## Benefici

I benefici di questi progetti di OI hanno permesso ad EcoSteer di iniziare dei progetti pilota retribuiti con grandi aziende, ponendo le basi per una progettualità più ampia di industrializzazione del progetto.

Alcune delle criticità emerse sono state i lunghi tempi decisionali tra le diverse fasi del progetto e la mancanza di sponsorship.

# IL PERCORSO DI OPEN INNOVATION DI ENI



Eni è un'azienda globale dell'energia ad elevato contenuto tecnologico, presente in 69 Paesi con 31.000 persone. Eni è impegnata lungo tutta la catena del valore: dall'esplorazione, sviluppo ed estrazione di olio e gas naturale, alla generazione di energia elettrica da cogenerazione e da fonti rinnovabili, alla raffinazione e alla chimica tradizionali e bio, fino allo sviluppo di processi di economia circolare. Eni estende il proprio raggio d'azione fino ai mercati finali, commercializzando gas, energia elettrica e prodotti ai mercati locali e ai clienti retail e business, a cui offre anche servizi di efficienza energetica e mobilità sostenibile. Eni vuole giocare un ruolo determinante nel percorso verso una transizione energetica socialmente equa per garantire l'accesso ad un'energia efficiente e sostenibile raggiungendo l'obiettivo di zero emissioni nette entro il 2050.

## L'idea in breve

Per Eni l'innovazione, la tecnologia e la trasformazione digitale sono fattori chiave per affrontare con successo la sfida della transizione energetica e il raggiungimento della carbon neutrality al 2050.

Nella consapevolezza che la sfida della transizione energetica vada oltre il perimetro aziendale e debba perciò coinvolgere tutto l'ecosistema imprenditoriale, Eni negli ultimi anni ha fatto leva sull'approccio "open" nello sviluppo e adozione delle nuove tecnologie e per un efficientamento coerente con i principi di sviluppo sostenibile.

Il cuore dell'innovazione in Eni è legato a processi di sviluppo organico nell'ambito di una miglior efficienza delle attività, nella trasformazione del business e nella creazione di tecnologie breakthrough che, a partire dal network interno ed esterno Eni, consentano un percorso di definizione delle iniziative progettuali e la loro verifica, fino ad una maturità industriale. L'evoluzione dell'innovazione in Eni è avvenuta attraverso l'esposizione proattiva ad un network esteso di università, startup, iniziative di venture capital, istituti pubblici e privati, capace di creare un flusso mobile di informazioni e innovazioni: una filiera della conoscenza e un ecosistema capace di creare nuove opportunità per accorciare le distanze tra ricerca e sviluppo, accelerando le condizioni

favorevoli per un processo di innovazione strutturale. Grazie a questo percorso, maturato negli anni recenti, oggi in Eni sono presidiati i diversi modelli dell'Open Innovation, fortemente integrati nei vari processi aziendali. Eni gestisce i processi di Open Innovation attraverso il contributo di: Joule - la Scuola di Eni per l'Impresa, Eni Next, Eniverse, la piattaforma di Innovation Match di eniSpace.

## Benefici

Eni sostiene una transizione energetica che possa consentire, attraverso soluzioni concrete, di preservare l'ambiente, dare accesso all'energia a tutti e sia al tempo stesso socialmente equa. È un percorso che Eni non vuole affrontare da sola e per questo vuole raccogliere le migliori esperienze, competenze e capacità innovative di tutti gli attori che vogliono mettersi in gioco per il futuro dell'energia in Italia e nel mondo.

Le idee e soluzioni più interessanti sono state e saranno il punto di partenza per collaborazioni, sperimentazioni e attività di co-design con realtà che vogliono contribuire alla transizione energetica insieme



ad Eni. Queste sinergie consentono, da un lato, di rendere più rapidi i processi di sviluppo di tecnologie game changer e, dall'altro, di supportare il raggiungimento degli obiettivi aziendali contribuendo anche alla crescita di startup innovative e sostenibili.

Il percorso di Open Innovation attuato in Eni ha portato prima di tutto ad un cambiamento di mindset aziendale ed è stato una leva per incentivare l'engagement della popolazione aziendale attraverso lo sviluppo di percorsi di intrapreneurship (o corporate entrepreneurship) che consentono di valorizzare le competenze e il know how delle persone per generare nuove idee e contribuire ad accelerare l'innovazione sostenibile.

Inoltre, Eni si è impegnata, negli ultimi anni, ad attivare collaborazioni con realtà innovative italiane ed internazionali tramite sperimentazioni e piloti che hanno dimostrato l'impegno e l'attenzione riguardo a temi chiave: dalla decarbonizzazione alla mobilità, passando per l'efficientamento e il monitoraggio di processi e impianti. Essenziale si è rivelata la rete di supporto: Eni collabora infatti con università, centri di ricerca e broker di open innovation per monitorare e studiare le migliori realtà sul mercato che possano rispondere ai bisogni dettati dalle esigenze dirette del business.

I principali risultati raggiunti ad oggi sono disponibili nel report Eni for 2021 – Neutralità carbonica al 2050 (cfr pgg. 33, 34).

<https://www.eni.com/assets/documents/ita/sostenibilita/2021/eni-for-2021-neutralita-carbonica-2050-ita.pdf>

# DALL'AZIENDA STORICA ALL'AZIENDA COMPETITIVA. COME L'OPEN INNOVATION PUÒ FAVORIRE LA COMPETITIVITÀ SUL MERCATO



Gualini Lamiere

Gualini Lamiere International è un'azienda manifatturiera fondata nel 1956 dal Cav. Lorenzo Gualini. La Gualini nasce come impresa specializzata nella costruzione di carpenteria metallica, fino a divenire un moderno centro servizi e un affidabile partner nella realizzazione di prodotti finiti, capace di fornire al cliente alta qualità nella produzione e nel design, tecnologie avanzate per una produzione sempre più efficiente e in grado di garantire un servizio impeccabile grazie a personale altamente qualificato. Gualini Lamiere International affianca il cliente in attività di studio, sperimentazione, progettazione, fabbricazione dei componenti, montaggio, collaudo, installazione e manutenzione. Per garantire tutto ciò, il management di Gualini è fortemente interessato ai temi dell'innovazione tecnologica, della ricerca e della formazione e specializzazione del personale.

Gualini ha un fatturato di 19 milioni di Euro e attualmente conta 75 addetti. Nello stabilimento di Bolgare, di 20.000 m<sup>2</sup> coperti su un'area di 50.000 m<sup>2</sup>, sono disponibili moderne macchine per la lavorazione della lamiera. Infatti, il settore di attività riguarda la lavorazione a freddo della lamiera, la cesoiatura e piegatura di lamiere e profilati, le costruzioni di carpenterie in genere (ATECO 24.33).

## L'idea in breve

Dalla necessità di individuare modelli concreti di innovazione da attivare in azienda, Gualini ha sviluppato relazioni e meccanismi di matching tra il sistema Confindustria e suoi partners quali acceleratori, incubatori, parchi scientifici e tecnologici. L'obiettivo è l'accesso a informazioni in merito a casi di successo di altre aziende simili, ricerche applicate al tessuto produttivo, nonché sviluppare nuove relazioni con soggetti nell'area di R&I e finanziatori.

È stato quindi attuato un processo di Open Innovation, dapprima attraverso il consolidamento con soggetti portatori o diffusori di innovazione (Università e Centri Ricerca, Intellimech, AFIL, Confindustria).

Una volta stabiliti gli ambiti di intervento ed attivati i progetti di innovazione in azienda, Gualini ha nominato il team di sviluppo interno.

Il processo di innovazione è stato implementato alla ricerca costante di nuove opportunità in termini di partnership e di specifici bandi finanziati che possano facilitare il processo di innovazione. Con il coinvolgimento

del management per i processi decisionali, e dell'ufficio tecnico per le risorse specializzate dedicate all'implementazione dei progetti di R&S internamente, nonché di una consulenza esterna con esperienza in gestione di progetti finanziati (in quanto una figura professionale simile non è al momento inserita in organico), Gualini ha completato il processo di implementazione del progetto in circa 8 mesi.

Attualmente, Gualini ha all'attivo 2 progetti di R&I.

Il team dedicato si occupa dell'implementazione delle relative attività, della gestione delle relazioni con i soggetti coinvolti nel partenariato e della ricerca di nuove possibilità, sia tecnologiche che finanziarie, per proseguire nel percorso di open innovation.

## Benefici

Gualini ha in corso due progetti di innovazione (H2020 e EIT-M). Il primo dei due progetti si concluderà a dicembre 2022 per cui l'esperienza



che l'azienda può portare a valore è ancora parziale.

L'esperienza in Gualini, ad oggi, ha sicuramente apportato benefici:

- possibilità di ricevere supporto da personale specializzato (aziende innovative e ambito ricerca) per definire le criticità e risolverle;
- possibilità di implementare processi produttivi sensibili;
- realizzazione di testing in azienda;
- acquisizione di nuove competenze relative alla gestione di partenariati e di progetti finanziati.

Le criticità individuate riguardano:

- progettualità complessa;
- attività di gestione documentale dei progetti di R&I particolarmente complesse e spesso poco rivolte all'ambito aziendale;
- complessità nel reperire le informazioni in merito a future possibilità.

L'Open Innovation rappresenta sicuramente un fattore di crescita per le PMI. Un servizio che possa accompagnare le aziende nel reperire le informazioni utili, nell'aver accesso a partenariati attraverso il networking e un'attività di lobbying verso gli enti finanziatori per favorire l'emissione di bandi dedicati, sicuramente apporterebbe beneficio al sistema produttivo italiano.

# IL SISTEMA A VALORE DI EBANO: UN MODELLO D'INCLUSIONE E DI SVILUPPO BUSINESS IN UN QUADRO STRATEGICO DI FILIERA DI OFFERTA



Ebano S.p.A. nasce nel 1991 come holding di partecipazioni. Nel 2013 evolve, diventa operativa e oggi è attiva in settori complementari tra loro: dall'editoria al digital marketing, dall'e-commerce alla formazione a distanza per il mercato B2C e B2B. Il modello di business è basato sul continuo sviluppo e innovazione dell'offerta portata sul mercato dalle singole aziende - ciascuna nel suo settore di competenza - e in sinergia tra di loro.

Il Gruppo è costituito da 9 società e sviluppa ricavi per oltre €20M con più di 250 dipendenti e collaboratori.

## L'idea in breve

L'approccio strategico e culturale ispirante Ebano in questi anni, e che è confermato per il futuro, prevede un mix fra le risorse e i talenti interni all'azienda e le idee, le soluzioni e le competenze tecnologiche che arrivano da soggetti esterni, per creare più valore per competere sul mercato. Da qui parte la strategia di acquisizione e inclusione operativa di start-up e lo sviluppo di progetti creativi realizzati con il supporto di partner esterni, importanti realtà in ambito tecnologico, multimediale e di content curation. L'Open Innovation rappresenta quindi l'opportunità per Ebano di applicare nuove soluzioni per migliorare ulteriormente la qualità dei propri prodotti e per esplorare nuovi ambiti progettuali. In particolare, nell'ambito tecnologico, il confronto con giovani realtà ha permesso di intraprendere con maggior velocità ed efficacia soluzioni tecnologiche innovative.

In tutte le strutture aziendali del Gruppo (marketing, commerciale, IT e Direzione Generale), vige il principio per cui il paradigma della Open Innovation debba essere alla base del successo di ogni progetto, con un'implementazione come elemento consolidato nei processi aziendali. In particolare, nelle collaborazioni con start-up, l'obiettivo è quello di formare un percorso condiviso che possa creare importanti sinergie industriali con il Gruppo, fornendo allo stesso tempo le risorse (e.g. network, risorse finanziarie, capacità manageriali) che permettano alle realtà innovative di crescere in modo strutturato insieme al Gruppo.

## Benefici

Ebano, dopo la prima operazione di M&A avvenuta nel 2013 con l'acquisizione dell'attuale CEF Publishing, si è avvicinata al mondo delle start-up innovative acquistando quote in altre piccole società, in una logica di "sistema a valore" e puntando sempre all'innovazione. Dalle prime esperienze negli anni 2014-2015 è maturata la decisione di strutturare un "modello di riferimento" entro cui inserire e gestire le società e le relative risorse, al fine di utilizzare al meglio l'OI.

Per questa ragione, nel 2016 è stata costituita una subholding dedicata, denominata Accademia del Cimento che, dotata dei mezzi finanziari e di un modello organizzativo, ha iniziato a mettere a sistema tutte le specifiche competenze, partendo dal core business della Formazione a distanza fino alla generazione di un nuovo modello di approccio commerciale e di ricavi basato sulla creazione e gestione di "community" digitali. La prima realtà si è concretizzata con quella nel settore dell'Animal Care che, con un vasto database di proprietari di animali da compagnia e di operatori del settore, rappresenta un canale d'interesse per le aziende di questo comparto. Accademia del Cimento - coordinata dalla Direzione Generale - registra dopo circa 5 anni un risultato di 6 società integrate e valorizzate, di cui una costituita con risorse "R&D" a supporto del business.

Nel 2022, Ebano conferma la propria strategia acquisendo la maggioranza di Gruppo Pragma, specializzato nella progettazione



e sviluppo di progetti di corporate digital learning, con competenze specifiche nel settore delle educational technologies e dell'instructional design.

Pragma ha sede a Trieste nell'AREA Science Park, uno dei principali parchi scientifici e tecnologici europei, dove ricerca, tecnologia, innovazione e impresa trovano un'originale e fertile sinergia. Pioniera in Italia (2008) nell'applicare gli agenti conversazionali (chatbot) all'e-learning (virtual tutoring), ha successivamente ideato e realizzato la prima piattaforma di e-coaching, DIVE immersive change, che unisce modalità digitali innovative e rigore psicologico per raggiungere quante più persone possibile nel modo più efficace e a costi sostenibili, attualmente utilizzata in Italia e all'estero.

L'esperienza di questi anni ha permesso di comprendere - e mettere a valore comune - la specificità di queste realtà, o per meglio dire di queste persone, che, per cultura, esperienze e obiettivi, hanno richiesto un approccio articolato, inclusivo e la condivisione di un modello di "governance" integrato, al fine di favorire la contaminazione culturale e il buon esito dei progetti industriali.

In sintesi, i principi basilari che hanno da sempre guidato la strategia di Ebanò sono **l'integrazione di talenti e competenze, l'orientamento continuo all'Open Innovation**, lo sviluppo del business in un **quadro strategico di filiera di offerta**, con il contributo di tutte le società appartenenti al Gruppo.

# PURE APA PROJECT – AIR PURIFICATION UNITS FOR MANUFACTURING ENVIRONMENTS



ISCLEANAIR è un'iniziativa in fase d'avanzato roll-out dall'aprile 2017, la quale persegue lo sviluppo, il trasferimento della proprietà intellettuale, l'industrializzazione e la commercializzazione della tecnologia APA - Air Pollution Abatement (senza filtri ma basata sul semplice utilizzo di acqua) e dei relativi servizi e soluzioni di air cleaning su scala globale. ISCLEANAIR si avvale di 6 dipendenti full time e oltre 20 collaboratori. Con oltre 20 brevetti, si presenta come unica in Europa ad aver già vinto 4 progetti del valore di oltre 1 milione di euro (fatturato medio di oltre 1 milione e mezzo per anno), certificata come BAT – Best Available Technology, e riconosciuta dalla prestigiosa fondazione SOLAR IMPULSE.

## L'idea in breve

ISCLEANAIR ha sviluppato il progetto di Open Innovation PURE, con l'obiettivo di industrializzare e validare al TRL 9 la tecnologia di purificazione dell'aria ambiente denominata "APA - Air Pollution Abatement", mostrando la capacità d'abbattere e catturare, assorbire ed eliminare in modo naturale ed incisivo la più ampia gamma d'inquinanti atmosferici e di contaminanti nocivi per la salute presenti negli ambienti produttivi e di lavoro, al servizio della salute delle persone e d'incisivo contrasto ai cambiamenti climatici.

Il progetto si è sviluppato a livello operativo tra aprile e dicembre del 2021, ha coinvolto in particolare la struttura di Program e Technology Management al fine d'abilitare il trasferimento tecnologico ed ha raggiunto pienamente i risultati prefissati; la soluzione "APA modello Panel" è stata portata in industrializzazione (TRL – Technology Readiness Level n. 9) grazie alla capacità industriale del led partner COMAU, che ha prodotto 5 unità del sistema innovativo, ed è stata impiegata per la purificazione dell'aria nello stabilimento industriale della multinazionale Fagor di Arrasate (Spagna. Paesi Baschi). Grazie a questo rilevante progetto, shortlisted per il premio Europeo Innovazione 2022 (promosso dal prestigioso EIT - Istituto Europeo Innovazione e Tecnologia) è stata dimostrata ancora una volta l'efficacia della tecnologia APA, 100% sostenibile e di valore aggiunto differenziante.

## Benefici

Nel periodo di misurazione stabilito dagli esperti tecnici (pari a circa 6 settimane d'attività di purificazione dell'aria ambiente) sono stati ottenuti i seguenti risultati concreti e rapidi, misurati da soggetti terzi indipendenti (CEA – Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives, Parigi - Francia):

- ➊ durante le fasi di lavoro di verniciatura, che emettono molto particolato, si è registrato un abbattimento di oltre il 50% di tutti i livelli di PM;
  - ➋ è stato osservato un abbattimento dei composti organici volatili - VOC superiore al 60% durante le fasi di lavoro di lucidatura e di stuccatura e pari ad oltre il 40% di quella di verniciatura;
  - ➌ l'abbattimento dei composti organici volatili - VOC di natura cosiddetta "leggera" è stato molto efficiente, in tutti gli scenari applicativi delle fasi di lavoro;
  - ➍ inoltre, per specifici inquinanti chimici monitorati, ovvero la formaldeide e lo stirene, è stato rilevato un tasso di abbattimento molto elevato (> 60%).
- Il progetto eseguito, pertanto, è stato considerato da EIT Manufacturing – EC come un esempio di grande successo tra tutti quelli promossi e co-finanziati nel 2021, e presentato nel 2022 come un'iniziativa da replicare quale concreto modello d'intervento per innovare e cambiare drasticamente l'approccio tecnologico nel settore GREENTECH grazie a nuove soluzioni, in modo ampio ed incisivo.

# L'OPEN INNOVATION IN LACTALIS ITALIA DIVENTA UN DRIVER STRATEGICO



Lactalis in Italia è parte del Groupe Lactalis, leader mondiale dei prodotti lattiero-caseari con oltre 22,0 miliardi di euro di fatturato, 85.500 collaboratori e 270 stabilimenti in 52 Paesi. Lactalis è presente in Italia da più di 30 anni con i più prestigiosi marchi della tradizione casearia italiana con quasi 4.000 referenze di prodotto tra latte, formaggi, salumi e DOP, è costituito da 5 Business Unit: Formaggi - Galbani Cheese, Salumi- Galbani Meat, Latte - Parmalat, Casearie e DOP-Castelli e BU Leerdammer e Distribuzione prodotti Bel. Lactalis in Italia ha un fatturato di oltre 2,5 miliardi di euro, si avvale oggi di circa 5.000 collaboratori e conta 30 stabilimenti produttivi sul territorio nazionale.

## L'idea in breve

Il difficile contesto dei mercati spingono non solo a consolidare le competenze sui processi in essere, ma anche il confronto con progetti innovativi alla ricerca di ulteriori opportunità di sviluppo. L'obiettivo dell'Open Innovation in Lactalis è quindi quella di rappresentare **un driver strategico di trasformazione e crescita per la società in Italia**, affiancando l'innovazione di prodotto con **innovazione di servizio, processo e modello di business**.

Questo è possibile facendo leva sull'**ecosistema di innovazione esterno, promuovendo la cultura dell'innovazione all'interno di Lactalis in Italia** ed operando in **collaborazione con le diverse Business Unit**.

Grazie all'esperienza e ai risultati dimostrati dal team di Open Innovation nato come una piccola startup, un progetto pilota, sviluppato inizialmente all'interno della BU Parmalat, dopo due anni cresce e diventa scale up ed a partire da luglio 2022 estende il proprio ambito di operatività sulle restanti realtà del gruppo in Italia diventando funzione centralizzata. Nasce la figura del Chief Innovation Officer, affiancato da un Open Innovation Specialist, che lavora 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 fortemente appoggiato dalla Direzione Generale 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.

## Benefici

L'Open Innovation in Lactalis è alla continua ricerca di innovazione che abbia un impatto positivo sul business, attraverso un ecosistema aperto fatto di collaborazioni e di scambi dentro e fuori l'azienda. I team lavorano sulla complessità con processi agili riducendone il rischio e con l'obiettivo di aumentarne il valore. Questo permette uno sviluppo di nuove competenze trasversali che favoriscono il rinnovamento della cultura aziendale. L'open Innovation garantisce quindi una visione strategica e sistemica riuscendo così a trasferire soluzioni efficaci in termini rapidi. Inoltre, in un momento sempre più incerto e complesso

ricorrere ad idee esterne e non solo a quelle interne tradizionali può aiutare a risolvere grandi sfide. 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: anche le persone traggono vantaggi grazie alla formazione e al continuo aggiornamento, hanno la possibilità di conoscere più nel dettaglio altre funzioni aziendali e gestendo direttamente progetti innovativi godono di maggiore visibilità e responsabilità, sia internamente che esternamente.

# LA BIG DATA ANALYSIS PER MAPPARE I COMPORAMENTI DI CONSUMO E INTERPRETARE L'INTERNET OF BEHAVIORS



Maxfone S.r.l, data provider nato nel 2008, opera nei settori dell'IoT dei Big Data attraverso i competence center IoTolutions e SocialMeter. IoTolutions analizza i dati generati da device intelligenti per migliorare l'efficienza dei processi industriali; mentre SocialMeter analizza i dati condivisi online per ricavare informazioni sui trend di mercato.

L'azienda conta 15 persone e oltre 90 collaborazioni universitarie. Nel 2021 ha generato ricavi per 1,1 mln €, di cui il 5% reinvestito in R&S.

## L'idea in breve

In Maxfone l'approccio OI è stato essenziale per lo sviluppo della metodologia di analisi dei Big Data "SocialMeter" e la commercializzazione della rispettiva piattaforma "SocialMeter Suite": un prodotto innovativo che applica la Data Science alle ricerche di mercato e al settore del digital marketing.

Vista la portata del progetto, l'azienda ha fondato nel 2018 un competence center ad hoc (SocialMeter), a cui si aggiunto un centro di ricerca con sede ad Austin, in Texas (Instant Media Analyzer). La consociata statunitense ha permesso di collaborare con la Texas State University al fine di sviluppare una componente di machine e deep learning per la semiotica delle immagini. In totale sono 11 gli atenei coinvolti, di cui 7 italiani e 4 esteri, compreso l'Osservatorio Big Data & Business Analytics del Politecnico di Milano.

Altre strutture con cui Maxfone ha fatto rete sono le associazioni di categoria, tra cui BDVA, grazie alle quali è stato possibile individuare e candidarsi a bandi europei per raccogliere finanziamenti volti allo sviluppo del progetto.

Negli ultimi anni si sono aggiunte collaborazioni di natura tattica con realtà come CkDelta, per l'utilizzo dei dati di mobilità, e UniCredit, che ha incluso la piattaforma SocialMeter all'interno del portale Partner4Business.

## Benefici

L'OI ha permesso agli inventori della metodologia SocialMeter di trasformare la propria idea innovativa in realtà, prima brevettando un sistema in grado di mappare i comportamenti di consumo condivisi online dalle persone (il 1° brevetto nazionale in Big Data analysis) e, successivamente, realizzando tecnicamente la soluzione.

Con 27 aree di ricerca, il prodotto ha ricevuto i premi Horizon ed EDI, e oggi conta clienti in quasi tutti i settori, tra cui finanza, moda, food&beverage e sostenibilità. L'orientamento all'innovazione ha trasformato l'intera azienda in "PMI innovativa". Inoltre, il know-how sviluppato nella raccolta, conservazione, analisi e interpretazione dei Big Data, unito alle competenze Telco e IoT di Maxfone, ha portato innovazioni anche nel campo dell'Industria 4.0.

Tra le difficoltà riscontrate rientra un'iniziale mancanza di conoscenza di tecnologie come l'AI e il machine learning da parte del mercato. Questa dissonanza tra il prodotto, troppo innovativo, e il mercato, troppo prematuro, è stata superata anche grazie alla riduzione del digital gap avvenuto durante la pandemia.

Come "risorsa", i dati richiedono una particolare cura nella loro elaborazione, tanto che l'azienda ha scelto di adottare un proprio codice etico.

# TRACEXNOVAMONT, L'INIZIATIVA DI OPEN INNOVATION IN COLLABORAZIONE CON CARIPLO FACTORY E INTESA SANPAOLO



Novamont è una società benefit, certificata B Corporation, leader mondiale nella produzione di bioplastiche e nello sviluppo di biochemical e bioprodotto attraverso l'integrazione di chimica, ambiente e agricoltura. Con 650 dipendenti, il gruppo ha chiuso il 2021 con un fatturato di circa 414 milioni di euro ed investimenti costanti in attività ricerca e sviluppo (50 milioni di euro, con il 20% delle persone dedicate); detiene circa 1.400 tra brevetti e domande di brevetto.

## L'idea in breve

Nel corso degli anni è stato sviluppato un approccio sistemico altamente interdisciplinare nell'ambito della bioeconomia, costruendo ponti e interconnessioni con altri settori per accelerare il processo innovativo e la generazione di nuove tecnologie. L'Open Innovation rappresenta un'opportunità per accelerare i processi d'innovazione e conoscere partner innovativi con cui collaborare.

Un esempio di progetto di Open Innovation portato avanti dall'azienda è TracexNovamont, l'iniziativa promossa in collaborazione con Cariplo Factory e Intesa Sanpaolo Innovation Center per sostenere la crescita di progetti nel settore della bioeconomia circolare, creando sinergie industriali tra Novamont e startup, aziende e progetti di ricerca.

Internamente sono state coinvolte le funzioni legate alla Pianificazione Strategica e alla Ricerca e Sviluppo. Esternamente è stato coinvolto il Circular Economy Lab di Intesa Sanpaolo Innovation Center e Cariplo Factory.

La fase di selezione delle start-up più innovative e ad alto potenziale ha avuto inizio nel 2018 ed è stata portata a termine nel 2019, anno in cui è stata avviata una collaborazione.

L'intero processo è stato diretto da Novamont con Intesa Sanpaolo Innovation Center e Cariplo Factory.

## Benefici

TracexNovamont nasce con l'obiettivo di sostenere la crescita di progetti innovativi, creando sinergie, supportando la transizione e promuovendo l'innovazione sociale.

L'iniziativa era rivolta a startup in fase post seed, aziende e progetti di ricerca, in grado di offrire soluzioni innovative funzionali alle attività e alle aree di interesse specifico di Novamont o creare nuove opportunità di sinergie industriali per l'ampliamento delle filiere della Bioeconomia. Per quanto riguarda i risultati rilevanti per l'azienda, si può citare innanzitutto la costruzione di nuove relazioni e l'ampliamento dell'attività di networking, così come l'opportunità di entrare a contatto con realtà innovative e con le relative tecnologie. Questi aspetti hanno consentito di portare avanti anche progetti e sviluppi che vanno oltre all'iniziativa stessa.

Come potenziale criticità si potrebbe eventualmente citare il fatto che non tutte le progettualità proposte fossero perfettamente in linea con quelle che erano le priorità perseguite dall'azienda, il che ha comunque consentito di ampliare la visione e l'approccio all'innovazione verso aspetti e tecnologie nuove, rivelandosi quindi anch'esso un vantaggio.

OVHcloud è un attore globale e il principale provider europeo di servizi cloud che gestisce oltre 450.000 server all'interno dei propri 33 data center in 4 continenti. Per oltre 20 anni il Gruppo ha fatto leva su un modello integrato che fornisce il pieno controllo della catena di valore - dalla progettazione dei server alla produzione e gestione dei data center includendo l'orchestrazione della rete in fibra ottica. Questo approccio unico consente ad OVHcloud di coprire, in modo indipendente, l'intero spettro di casi d'uso per i suoi 1.6 milioni di clienti in oltre 140 paesi. OVHcloud ora offre ai clienti soluzioni di ultima generazione che combinano prestazioni elevate, prezzi prevedibili e piena sovranità dei 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 35 i membri italiani nel programma, sempre aperto a nuove candidature e nuovi progetti con requisiti tech e cloud. Oltre i benefici tecnologici, fino a 100 mila euro 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 (es. marketing, business development), nonché opportunità di lungo termine come M&A.

Per applicare: <https://startup.ovhcloud.com/it>

### Benefici

Oltre 2.600 startup 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.

# REALE GROUP: OPEN INNOVATION, TRASFORMAZIONE DIGITALE E CORPORATE VENTURING



Reale Group è un Gruppo internazionale operante in Italia, in Spagna e in Cile 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 di 4,7 milioni di clienti in campo assicurativo, bancario, immobiliare e dei servizi, come quelli legati alla salute; con oltre 3.800 dipendenti. Reale Group evidenzia una solidità tra le più elevate del mercato a livello europeo, testimoniata da un indice di solvibilità pari al 298% (Solvency II - Modello Interno Parziale di Gruppo; 4Q2021). Reale Group ha chiuso il 2021 con utile pari a 248,9 milioni di euro e con una raccolta premi di poco superiore ai 5 miliardi di euro.

## L'idea in breve

Dal 2016, Reale Group ha formalizzato una strategia specifica d'innovazione e trasformazione digitale, seguendo la filosofia dell'Open Innovation per combinare le risorse e le idee interne con contributi esterni, al fine di rendere le aziende del Gruppo sempre più agili e flessibili. La ricerca e l'utilizzo di nuovi strumenti digitali e metodi di innovazione a supporto delle iniziative di sviluppo ed efficientamento rappresenta un driver strategico primario per il Gruppo, con l'obiettivo di far evolvere il modello di relazione con i Soci/Assicurati/Clienti e rispondere ai trend di mercato in maniera rapida ed efficace.

A supporto di questo processo di trasformazione, operano all'interno dell'area facente capo al Digital Innovation Officer: Corporate Venturing; Ecosistemi e Partnerships; Reale Lab 1828, il laboratorio d'innovazione del Gruppo; Digital Factory, polo operativo per disegno e rilascio di soluzioni digitali in modalità Agile; Data Science Centre of Excellence (CoE), centro di eccellenza e competenza della scienza dei dati e l'unità Digital e Omnichannel, per lo sviluppo del business digitale delle Compagnie.

In particolare, Reale Group Corporate Venturing si occupa di ricercare ed investire in startup innovative, italiane ed estere, che siano in grado di

migliorare i prodotti e i servizi offerti dalla compagnia, creando sinergie industriali con le società del Gruppo nello sviluppo del proprio business. Reale Group Corporate Venturing collabora con i principali player del Venture Capital, italiani ed internazionali, con focus particolare sullo scouting di realtà con team di talenti ad elevate competenze e con un business model solido, capace di scalare velocemente nel proprio segmento.

## Benefici

Grazie a un processo di trasformazione circolare, in cui le unità dell'area facente capo al Digital Innovation 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.

Attraverso il Corporate Venturing, Reale Group effettua investimenti diretti nell'equity delle startup di interesse, aiutando il loro business a crescere, fornendo le necessarie risorse per aprire nuovi canali di vendita, acquisire clienti e portando anche benefici in termini di fatturato; il tutto nel rispetto della loro indipendenza. Per farlo, il Gruppo



è supportato da un team di esperti in ambito legale, fiscale e finanziario in grado di valutare in maniera esaustiva ed efficiente le startup individuate e di garantire un percorso di investimento consapevole che generi un vantaggio reciproco. L'investimento diretto non rappresenta, però, l'unica modalità di contatto con il mondo delle startup; infatti, qualora vi siano i presupposti, Reale Group valuta anche collaborazioni con realtà emergenti nell'ottica di sviluppo di partnership e forniture di servizi.

Dal 2018, sono state effettuate più di una decina di operazioni, di cui sette investimenti in startup, sei follow-on e una exit, e a oggi Reale Group presenta cinque startup in portafoglio: 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. Reale Group ha anche effettuato due investimenti in fondi di venture capital focalizzati nel FinTech e nell'Insurtech al fine di abilitare la possibilità di sourcing di soluzioni anche in Israele, uno dei Paesi più attrattivi dal punto di vista dell'innovazione.

Registry è un progetto di RetImpresa, l'Agenzia di Confindustria per la rappresentanza e la promozione di aggregazioni e reti di imprese, che dal 2009 sostiene il valore della collaborazione e i partenariati tra imprese nelle principali filiere produttive italiane. RetImpresa supporta le forme di aggregazione tra aziende, come il "contratto di rete", quale leva per rafforzare la cooperazione di filiera, valorizzare il *made in Italy*, favorire la crescita organizzativa, dimensionale e competitiva delle PMI. RetImpresa lavora al fianco di Istituzioni e organismi nazionali e internazionali per lo sviluppo di policy e il miglioramento della disciplina dei fenomeni aggregativi.

## L'idea in breve

RetImpresa Registry nasce per coinvolgere in una piattaforma nazionale unica imprese di qualsiasi dimensione e settore interessate a promuovere partenariati industriali al servizio del sistema produttivo italiano, rivoluzionando la metodologia di attivazione e creazione dei processi collaborativi attraverso: i) il rafforzamento di trasparenza e fiducia, che deriva dalla certificazione della marcatura temporale; ii) l'abbattimento delle distanze geografiche nazionali e internazionali grazie a un portale unico di interazione digitale.

Per dare trasparenza e fiducia su Registry viene utilizzata la tecnologia *blockchain* come *identity provider*, garantendo un'identità univoca e inviolabile alle aziende/reti che si iscrivono, la paternità dell'idea a quelle che presentano un progetto imprenditoriale, nonché un'identità di rete a quelle che completano il percorso di *networking*.

RetImpresa sostiene l'*open innovation* in una logica collaborativa per garantire la più ampia partecipazione alla piattaforma, con l'obiettivo di creare l'ecosistema digitale RetImpresa Registry, permettendo a ogni azienda di ampliare i propri confini e le opportunità di *partnership*, presentando al mercato un'idea imprenditoriale, ricercando e selezionando i *partner* ideali, sviluppando progetti condivisi e ricevendo *feedback*.

Lo sviluppo di Registry rappresenta un'innovazione di processo nella

costruzione delle reti e dei partenariati digitali e risponde a una strategia pianificata da RetImpresa nell'ultimo triennio, in risposta a fabbisogni concreti delle imprese e degli *stakeholder* di riferimento. Registry aiuta, infatti, gli imprenditori a collaborare superando i tradizionali limiti geografici, organizzativi, di accesso alle tecnologie e alla conoscenza tipici delle MPMI. Rispetto alle altre piattaforme di matching esistenti, Registry mette al centro della domanda e dell'offerta le idee imprenditoriali da sviluppare in forma aggregata.

Il progetto Registry è stato avviato a partire da dicembre 2019 con il supporto tecnico di Selda Informatica S.c.ar.l. e il coordinamento della Direzione e del *team* Innovazione di RetImpresa.

Dal 2020 Registry si è adattata alle esigenze del mercato divenendo punto di riferimento delle *call per startup* del Sistema confindustriale, fungendo da *repository* di gara e accogliendo nel proprio *marketplace* le idee provenienti da aziende giovani, innovative e sostenibili.

Nel 2022, in risposta alla prima esperienza d'uso, sono state apportate importanti novità alla piattaforma, tra cui la dimensione internazionale; la sezione *Registry Awards* per valorizzare le aziende premiate in occasione di iniziative del sistema Confindustria; l'algoritmo di *matching*, studiato per semplificare e migliorare la ricerca delle idee e dei partner con cui collaborare.

## Benefici

Registry, giunta al secondo anno di operatività, ha visto accedere in piattaforma oltre 450 imprese con 250 progetti imprenditoriali aperti alla collaborazione. Tali dati sono il risultato di un progetto che punta a innovare il concetto stesso di collaborazione, coniugandolo con l'*open innovation*, allo scopo di promuovere e tutelare le aggregazioni e le reti di imprese e di rafforzare le PMI e le *startup* nell'ambito delle filiere produttive strategiche nazionali. Questo innovativo strumento di collaborazione digitale rafforza la metodologia per "fare rete" adottata da RetImpresa, semplifica i processi aggregativi e amplia in maniera esponenziale il target degli utenti di tali percorsi.

Grazie ai vantaggi dell'*open innovation* e della *blockchain* RetImpresa Registry permette l'accesso affidabile e sicuro a un ecosistema digitale integrato, migliorato sulla base dell'esperienze registrate in piattaforma. Tutte le imprese possono iscriversi gratuitamente, con pochi e semplici passaggi, al *marketplace* delle idee di rete e proporre o aderire a progetti di collaborazione e di filiera.

L'*open collaboration* stimola la crescita organizzativa e delle competenze nelle micro e piccole imprese e, con essa, la propensione a condividere idee e a co-progettare.

Il sistema di API - *Application programming Interface* utilizzato da Registry consente l'interoperabilità con altre piattaforme sviluppate da terze parti, creando connessioni con *marketplace* e altre iniziative digitali realizzate a livello territoriale o di settore.

Nell'ultimo anno Registry si è affermata come piattaforma di riferimento del sistema Confindustria per la gestione di concorsi dedicati alle *startup* (Percorso startup Connex 2021, Talentis GI startup Program 2022) ed è stata posta al centro di accordi con acceleratori di imprese (tra cui,

Eni Joule), organismi di ricerca e di trasferimento tecnologico (tra cui IIT, Toscana Life Sciences), e con le Rappresentanze internazionali di Confindustria - Confindustria Est Europa, Confindustria Russia - e la *Miami Scientific Italian Community* per favorire partenariati internazionali e l'accesso delle imprese italiane ai mercati esteri.

Per dare concretezza ed efficacia alla strategia adottata, la piattaforma è stata rinnovata e implementata con nuove funzionalità che ne valorizzano la dimensione internazionale e rendono più semplice e immediata la ricerca dei partner ideali. In particolare, le principali novità introdotte riguardano:

- *Registry international*, l'interfaccia della piattaforma in lingua inglese dotata di un canale di accesso affidabile e sicuro dedicato alle imprese estere;
- il servizio di traduzione automatica delle idee;
- la sezione *Registry Awards* per dare valore e visibilità alle aziende premiate nel corso delle call e delle iniziative sostenute da Confindustria;
- l'algoritmo di *matching*, studiato per selezionare il *partner* o il progetto imprenditoriale più attinente al profilo dell'azienda iscritta in piattaforma, con possibilità di personalizzare i criteri di ricerca in base alle *skills* degli utenti registrati e di classificare l'intero *marketplace* in funzione delle proprie esigenze o degli obiettivi/ambiti di interesse (internazionalizzazione, sostenibilità, innovazione e *startup*, scienze della vita, ecc.).

Gli obiettivi dei prossimi mesi il consolidamento delle strategie e delle alleanze in corso, così come la promozione al più ampio utilizzo della piattaforma da parte del sistema confindustriale, in particolare al fine di coinvolgere una platea sempre più ampia di PMI e *startup* nei

meccanismi collaborativi, nonché attivare ulteriori momenti di confronto e di collaborazione con primari attori dell'innovazione a livello nazionale e sovranazionale.

In una visione di medio-lungo periodo, il piano di implementazione della piattaforma mira a dotarla di funzionalità idonee a favorire la comunicazione tra gli utenti in modalità certificata e lo scambio "protetto" di documenti e *file* tra le imprese che hanno già avviato il *match*, nonché la trasformazione dei *network* digitali creati in piattaforma in accordi formalizzati, ad esempio, tramite il contratto di rete. In questa prospettiva, Registry potrà diventare uno strumento per la tutela della proprietà industriale e la valorizzazione dei risultati dell'innovazione e delle attività di ricerca e sviluppo realizzate dalle imprese in forma congiunta.

## IL PROGETTO REDLAB DI SERCO

serco

Serco ha esperienza nella fornitura di personale gestito altamente specializzato e nella gestione di progetti e servizi per enti e organizzazioni pubbliche. Siamo particolarmente forti nel dominio Space/EO in Europa. Il personale Serco supporta principalmente l'Agenzia Spaziale Europea (ESA), l'Agenzia Spaziale Italiana (ASI) e l'Aeronautica Militare Italiana, oltre a diverse altre istituzioni europee come il Centro Aerospaziale Tedesco (DLR), EUMETSAT e l'Agenzia Europea dell'Ambiente (SEE).

Serco ha accumulato una vasta esperienza nel settore spaziale, contribuendo in modo significativo alla solida base di Serco European Space Business e nella fornitura di una gamma di servizi operativi alle agenzie spaziali di tutta Europa. È specializzata nella formazione e fornitura di servizi gestiti per supportare la preparazione, lo sviluppo, il funzionamento, il controllo di qualità, la manutenzione e lo sfruttamento dei dati delle missioni europee e di terzi di osservazione satellitare, meteorologia ed esplorazione spaziale.

Serco applica i suoi oltre 40 anni di esperienza nella gestione dei servizi e le lezioni apprese sui contratti di dominio spaziale alla fornitura dei nostri servizi. Ciò garantisce la soddisfazione del Cliente e dell'Utente a tutti i livelli, attraverso un'erogazione affidabile del servizio supportata da un programma di cambiamento continuo, con conseguente miglioramento continuo del servizio.

Serco Italia fa parte del Gruppo Serco di società internazionali specializzate nell'erogazione di servizi pubblici essenziali. Il Gruppo Serco ha oltre 70.000 dipendenti che lavorano in 6 settori di giustizia, immigrazione, servizi ai cittadini, sanità, difesa e trasporti (incluso lo spazio), in 6 regioni globali: Europa, Regno Unito, Nord America, Medio Oriente, Asia e Asia Pacifico.


Serco Italia è gestita autonomamente e fa capo a Serco Europe, che supporta i governi e le organizzazioni internazionali nella fornitura di servizi pubblici essenziali. Serco Europe opera servizi in quattro settori chiave: spazio, difesa, organizzazioni internazionali e immigrazione. Serco Italia implementa pienamente il Sistema di Gestione Serco ed è certificata in tutti gli standard di Assicurazione Qualità ISO applicabili. Serco Italia impiega circa 220 dipendenti, di cui circa 180 dedicati al supporto delle attività lavorative nel settore spaziale. Questo è completato da altri dipendenti distribuiti in diverse aree all'interno dell'attività europea di Serco. In Europa, Serco impiega oltre 3200 dipendenti in nove paesi tra cui Austria, Belgio, Repubblica Ceca, Lussemburgo, Francia e Guyana francese, Germania, Italia, Paesi Bassi, Spagna, Svizzera, fornendo progetti e servizi per conto di una serie di enti del settore pubblico come l'Agenzia Spaziale Europea, EUMETSAT, l'Agenzia Spaziale Italiana, DLR, CNES, la Difesa Belga e Tedesca, l'Organizzazione Europea per la Ricerca Nucleare (CERN) e diverse altre Istituzioni Europee.

### L'idea in breve

Il progetto Open Innovation in Serco, conosciuto anche come progetto RedLab, risponde alle seguenti esigenze di business:

➊ disporre di un incubatore di ricerca e sviluppo per la ricerca e l'innovazione nel settore spaziale;

- ➋ avere accesso a brillanti studenti universitari per seguire le opportunità di ricerca e l'esperienza del settore nello spazio;
- ➌ collaborare con start-up innovative per promuovere la diffusione dei dati Copernicus nei settori del mercato verticale.

Two thick, parallel blue diagonal lines are located in the top-left corner of the page.

Serco ha approfondito il tema dell'Open Innovation (OI) in termini di scelte da compiere con i partner e sul tipo di fasi del funnel di innovazione. Il processo si basa su un modello di ricerca risultante dalla revisione della letteratura, che propone tre domande di ricerca:

1. Quali partner (Università, PMI) dovrebbero essere coinvolti lungo le fasi del funnel di innovazione?
2. Quali sono i driver (business e science) che spiegano la collaborazione con i diversi partner lungo le diverse fasi del funnel di innovazione?
3. Qual è l'impatto delle scelte dell'OI in termini di fasi dei partner sulla performance dell'innovazione (misurazione in corso sul ROI).

I dipartimenti interni coinvolti nel progetto RedLab sono Sales, Engineering e Delivery.

Il progetto RedLab è stato realizzato nel primo anno attraverso il collegamento con Università e il finanziamento di tirocini e dottorati di ricerca, mentre nell'anno successivo con la partecipazione in start-up e PMI.

### **Benefici**

I principali vantaggi sono principalmente di carattere commerciale (attraverso la partnership con start-up e PMI che permette di entrare in settori di mercato più distanti dalla vision aziendale) e nello scouting di risorse umane di talento (gli studenti RedLab promossi dalle università portano molte nuove idee fresche che sono fondamentali per la performance del progetto esistente e nuove opportunità di business).

# TERNA RISPONDE ALLE SFIDE DELLA TRANSIZIONE ECOLOGICA ATTRAVERSO L'INNOVAZIONE E LA DIGITALIZZAZIONE



Il Gruppo Terna è proprietario della 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. Il Gruppo esercita un ruolo da regista nel sistema elettrico italiano ed è abilitatore della transizione energetica verso modalità di produzione più efficienti e sostenibili. Forte delle competenze acquisite nella gestione della rete italiana, Terna investe in attività di mercato, con soluzioni energetiche innovative e progetti internazionali. Quotata in Borsa dal 2004, Terna è anche un'azienda attenta all'efficienza, alla redditività e alle performance, come dimostrano costantemente i risultati.

## L'idea in breve

Terna sviluppa un modello di innovazione orientato a rispondere a nuovi bisogni e a generare valore per l'azienda e gli stakeholder, con un approccio concreto, aperto, inclusivo e distribuito.

Il processo parte con l'individuazione delle esigenze di innovazione, dei trend e delle tecnologie abilitanti. L'elaborazione e lo sviluppo di idee avvengono attraverso la collaborazione con università e startup e con attività di scouting tecnologico. Le soluzioni più promettenti escono dal perimetro sperimentale e vengono sviluppate come progetti. Per assicurare l'effettiva realizzazione dei nostri progetti, sono state create due "innovation factory": l'**Innovation Factory TO** sviluppa i progetti di innovazione per la rete di trasmissione mentre l'**Innovation Factory SO** segue le iniziative relative all'innovazione del sistema elettrico.

L'innovazione, in Terna, si articola in:

- ➊ **Iniziative di Open Innovation** con università, centri di ricerca, peer, grandi player industriali e il coinvolgimento di startup e piccole-medie imprese
- ➋ **Progetti di Innovazione** sui trend tecnologici più rilevanti per il nostro

business e in risposta alle sfide della transizione ecologica attraverso l'innovazione e la digitalizzazione, promuovendo l'integrazione tra le competenze in un contesto energetico sempre più complesso

## Benefici

Terna ha tracciato l'evoluzione dello scenario tecnologico e individuato i temi emergenti per il futuro del sistema energetico italiano. In base al loro potenziale impatto sul business, sono stati selezionati i cluster su cui concentrare le attività di innovazione:

- ➊ **Digital**: tecnologie digitali per soluzioni intelligenti di gestione dell'energia e della potenza;
- ➋ **Advanced Materials**: materiali eco-compatibili per ridurre l'impatto sull'ambiente;
- ➌ **Energy Tech**: tecnologie più efficienti e green per l'evoluzione del mercato energetico;
- ➍ **Robotics**: automazione sempre più spinta in un'ottica di offerta di servizi su vasta scala.

L'innovazione si declina in diversi progetti, che riguardano sia le attività

trasversali sia il core business, anche in linea con gli altri operatori di rete (TSO) internazionali.

È stato elaborato un processo per proteggere e tutelare la Proprietà Intellettuale (IP) nelle sue varie declinazioni, creando un vantaggio competitivo, oltre a nuove opportunità di business supportando le strutture aziendali coinvolte nell'ideazione e utilizzo del patrimonio intellettuale, avvalendosi della collaborazione tecnico-specialistica di professionisti esterni su tematiche di proprietà industriale.

La nostra innovazione si declina in diversi progetti, che riguardano sia le attività trasversali sia il core business, anche in linea con gli altri operatori di rete (TSO) internazionali.

Abbiamo elaborato un processo per proteggere e tutelare la Proprietà Intellettuale (IP) nelle sue varie declinazioni, creando un vantaggio competitivo, oltre a nuove opportunità di business supportando le strutture aziendali coinvolte nell'ideazione e utilizzo del patrimonio intellettuale, avvalendoci della collaborazione tecnico-specialistica di professionisti esterni su tematiche di proprietà industriale.



# ESPERIENZE DI OPEN INNOVATION IN ITALIA

## 3. CARIPLO FACTORY PRESENTA:

Snam

| 93

# TRASFORMAZIONE DIGITALE ED ECONOMIA CIRCOLARE: L'INNOVAZIONE SECONDO CARIPLO FACTORY TRA STARTUP E CORPORATE



Cariplo Factory è uno dei più importanti hub di innovazione in Italia ed è focalizzato principalmente al disegno di piani e processi di innovazione, percorsi di trasformazione culturale e allo sviluppo e implementazione di programmi di open innovation per le aziende, al supporto alla crescita, investimento e internazionalizzazione delle startup e ad attività di formazione esperienziale, programmi di accompagnamento imprenditoriale e progetti di collaborazione tra talenti, startup e aziende. Cariplo Factory nasce nel 2016 per volontà di Fondazione Cariplo ed è una Società Benefit.

## Benefici per le aziende

Grazie al suo posizionamento nell'ecosistema dell'innovazione italiano ed europeo, alla metodologia proprietaria sperimentata e messa a punto in oltre 6 anni di attività, nonché un'esperienza trasversale in quasi tutte le industry di mercato, Cariplo Factory può essere considerato un ottimo partner per le imprese che si trovano ad affrontare percorsi di innovazione. Il modello di Cariplo Factory si avvia con percorsi di formazione volti alla trasformazione culturale, con un'ampia offerta di workshop formativi focalizzati sugli strumenti e i processi del cambiamento.

Su queste basi, unitamente a un'attenta mappatura delle priorità e dei bisogni trasformativi, Cariplo Factory co-disegna insieme ai partner una roadmap di innovazione con attività rivolte sia all'interno dell'impresa (attraverso la costruzione di community di innovatori, l'organizzazione di hackathon, di call for ideas, e di programmi di intrapreneurship) sia all'esterno (call for startup, demo day, proof of concept, etc).

Tutti i progetti sono tailor-made con tempi, obiettivi, risorse e strutture aziendali coinvolte, sempre definiti in funzione delle singole esigenze delle imprese.

In collaborazione con Intesa Sanpaolo Innovation Center, Cariplo Factory ha realizzato anche il Circular Economy Lab, un centro di competenze a supporto delle imprese impegnate nella transizione verso modelli di economia circolare. Cariplo Factory è facilitatore dei processi d'innovazione

di Federated Innovation @MIND, un network di 40 corporate costituito all'interno di MIND Milano Innovation District. Nel solo 2021, Cariplo Factory ha supportato 55 aziende in progetti di open innovation.

## Benefici per le startup

A partire dal 2016 Cariplo Factory ha collaborato con centinaia di startup italiane e internazionali in qualità di partner strategico di alcune delle più rilevanti iniziative di innovazione in Italia e in funzione di advisor del fondo di investimento Indaco Venture Partners.

Sono oltre 2.200 le startup intercettate nel 2021 attraverso le diverse iniziative di open innovation, realizzate in collaborazione con grandi e medie aziende. Oltre ai percorsi di innovazione corporate, Cariplo Factory mette a disposizione delle startup early stage italiane ed europee il percorso di accelerazione Berkeley SkyDeck Europe, Milano (1,3 milioni di euro investiti nelle 9 startup del primo batch), realizzato insieme a Berkeley SkyDeck e Lendlease.

Per le soluzioni innovative focalizzate sulla bioeconomia, Cariplo Factory è gestore dell'acceleratore Terra Next, appartenente alla Rete Nazione CDP, basato a Napoli presso il Campus di San Giovanni a Teduccio (750 mila euro investiti nelle 8 startup del primo batch). Cariplo Factory supporta anche le startup "impact" con un ampio stream progettuale che include molteplici iniziative, molte delle quali di carattere internazionale.

# CULTURA DELL'INNOVAZIONE, COLLABORAZIONE CON LE STARTUP E ATTENZIONE AI TALENTI INTERNI



Snam è il principale operatore europeo nel trasporto e nello stoccaggio di gas naturale, con un'infrastruttura in grado di abilitare la transizione energetica. È tra le prime dieci società quotate italiane per capitalizzazione di mercato. Con oltre 3.500 dipendenti, un fatturato di circa 2,8 miliardi di euro nel 2020 e una storia lunga oltre 80 anni, Snam garantisce la sicurezza degli approvvigionamenti e promuove la transizione energetica, attraverso investimenti nei gas verdi.

## L'idea in breve

Snam, in collaborazione con Cariplo Factory, ha sviluppato l'iniziativa Snaminnova con l'obiettivo di rafforzare la capacità innovativa dell'azienda in funzione della transizione energetica, della trasformazione digitale e della crescita dell'ecosistema dell'innovazione a beneficio del Paese. Snaminnova ha quattro focus principali:

- 1 definizione di un processo d'innovazione;
- 2 sviluppo di progetti con le startup selezionate nel corso di diverse call tematiche (Call4startup);
- 3 selezione e sviluppo delle idee innovative dei dipendenti Snam (Centrale delle idee);
- 4 diffusione della cultura dell'innovazione all'interno di Snam, grazie a una community di Innovation Ambassador.

## Benefici

Snaminnova ha promosso la Call4Startup Innovative Learning con l'obiettivo di selezionare le migliori startup innovative in tre distinte aree di interesse. La call ha raccolto 100 progetti provenienti da 96 startup nazionali e internazionali.

3 sono state le realtà selezionate per lo sviluppo dei business case che hanno portato alla scelta delle due realtà con cui attivare i POC: Rising Pixel e Skillgym.

La sperimentazione con Rising Pixel ha sfruttato le logiche della gamification per delineare una nuova modalità di on-boarding dei dipendenti Snam (soluzione validata da oltre 50 persone di Snam, da 30 a 50 anni, con riscontri positivi e trasversali al target).

La sperimentazione con Skillgym invece ha coinvolto 170 persone e sfruttato il sistema di digital role play della startup sul modello di competenze di Snam: oltre 1.000 le sessioni per un totale di 268 ore di training erogate.

Nell'ambito del progetto Snaminnova è stata avviata anche la Centrale delle Idee, una challenge dedicata ai dipendenti di Snam con l'obiettivo di individuare e sviluppare nuove soluzioni innovative sul tema della neutralità carbonica, declinata in cinque ambiti di interesse.

La call ha raccolto circa 91 idee da parte di tutta la popolazione aziendale. Le migliori idee sono state incubate e sviluppate attraverso un percorso imprenditoriale. Gli Innovation Ambassador di Snam hanno lavorato in diversi ambiti progettuali e nella definizione dei KPI.

Un grande traguardo è stato raggiunto con H2Aviators, progetto proveniente dalla Centrale delle Idee focalizzato sul monitoraggio degli asset grazie a droni dirigibili di nuova generazione a emissione zero. L'obiettivo di H2Aviators è la realizzazione di dirigibili di piccola taglia caratterizzati da assenza di emissioni, silenziosità, sicurezza, alti livelli di automazione e autonomia, capacità di carico e stabilità.



Caripla Factory ha supportato Snam nell'intero processo di innovazione, sia per quanto riguarda la call4startup che la Centrale delle idee. La community degli "Innovation Ambassador" - Snaminnova ha consentito la creazione di una community di Innovation Ambassador (oltre 70 membri della popolazione aziendale) provenienti da diverse business unit. Attivi all'interno del percorso di incubazione e accelerazione della Centrale delle Idee, gli Innovation Ambassador hanno avuto la possibilità di partecipare a un percorso formativo di 4 workshop su teorie, trend e metodologie dell'innovazione e a diverse iniziative di ecosistema.



## ESPERIENZE DI OPEN INNOVATION IN ITALIA

### 4. DELOITTE: PRESENTA

**ART-ER**

97

**Intesa Sanpaolo RBM**

98

**Salute**

**Parmalat**

99

**Deloitte.**

Officine Innovazione S.r.l. è una società del network italiano Deloitte che **promuove la cultura dell'innovazione** e fornisce alle imprese clienti **servizi di innovation development e management**. Essa opera all'interno e per il network Deloitte grazie a partnership sia consolidate che nuove con lo scopo di guidare l'evoluzione della business community in Italia in una logica più ampia di Trasferimento Tecnologico e Open Innovation, integrando a 360° il mondo delle startup, università e centri di ricerca.

La nascita di Officine Innovazione S.r.l. **rappresenta la risposta di Deloitte ai continui cambiamenti del mercato e delle esigenze dei suoi clienti che operano in contesti sempre più dinamici**. Officine Innovazione S.r.l. eredita infatti il proprio nome da un'iniziativa aziendale di successo che negli ultimi anni ha riunito diverse e specifiche competenze in ambito innovation presenti all'interno della società per promuovere la cultura dell'innovazione, generare idee disruptive e studiare le nuove tendenze tecnologiche.

### **Benefici per le aziende**

**Officine Innovazione S.r.l.** simboleggia la volontà di Deloitte di rafforzare le attività già intraprese in ambito di **innovation management** e di istituzionalizzarle nel proprio sistema fornendo ad aziende e startup **nuove e inedite linee di servizi che ruotano intorno all'innovazione**, raggiungendo nuovi target di clientela e di partner dell'innovation ecosystem (in primis le start-up, le università, i centri di ricerca, gli incubatori ed acceleratori ecc.) e arricchendosi con le migliori competenze legate all'innovazione tramite l'ingresso di nuove professionalità.

In questo senso Officine Innovazione S.r.l. opera sfruttando le partnership esistenti e consolidandone di nuove con un focus particolare sull'**Open Innovation** e sul **Trasferimento Tecnologico**, diventando così il centro di ricerca e sviluppo legato all'innovazione per il network di Deloitte.

# DELOITTE OFFICINE INNOVAZIONE COLLABORA PER LA CALL FOR START-UP MATCHER PER INTERCETTARE SOLUZIONI SU TEMATICHE INNOVATIVE



ART-ER Attrattività Ricerca Territorio è la Società Consortile dell'Emilia-Romagna nata per favorire la crescita sostenibile della regione attraverso lo sviluppo dell'innovazione e della conoscenza, l'attrattività e l'internazionalizzazione del territorio.

## L'idea in breve

Una progettualità che dimostra l'impegno di Officine Innovazione nel campo dell'Open Innovation è senza dubbio la collaborazione con ART-ER, la Società Consortile dell'Emilia-Romagna nata per stimolare la crescita della regione attraverso lo sviluppo dell'innovazione e della conoscenza, l'attrattività e l'internazionalizzazione del territorio. Insieme ad ART-ER, Officine Innovazione ha progettato e lanciato tre edizioni di MATCHER, il programma internazionale di matchmaking con l'obiettivo di supportare grandi aziende del territorio emiliano-romagnolo nel trovare attori dell'ecosistema italiano e mondiale con cui collaborare per risolvere specifici problemi di business, con particolare focus su startup e scaleup. Ogni edizione del programma ha una tematica specifica ("Healthcare&Wellbeing", "Future of packaging" e "Smart Mobility" per la prima edizione, "sostenibilità e Green Deal" per la seconda, e la "Human Centric Innovation" per la terza) intorno alla quale i corporate partner sono supportati nell'identificare bisogni e challenge specifiche che hanno la necessità di risolvere. Intorno a queste challenge viene lanciata una Open Call per la ricerca di attori che possano offrire una soluzione e che siano disposti a collaborare con le imprese. Il matchmaking avviene tramite una piattaforma dedicata che facilita l'interazione tra i partecipanti e che permette di raggiungere anche imprenditori oltreoceano.

Il matchmaking avviene in tre momenti e con modalità diverse.

A una prima fase di circa due mesi (Match.Point) di matchmaking online dedicata solo ai corporate partner e alle startup seguono una giornata di incontri digitali (Big.Match), in cui vengono coinvolti anche altri attori, quali centri di ricerca, università, VC, altre corporate e altre startup e un evento finale di presentazione dei risultati e di ulteriore networking, anche con le istituzioni regionali (Final.Match).

## Benefici

Per fare un esempio, solo la seconda edizione di Matcher (Green Deal edition) ha coinvolto più di 220 partecipanti provenienti da 32 Paesi diversi. Sono stati fatti più di 250 meeting di matchmaking per un totale di quasi 130 ore. Alcuni di questi meeting hanno portato alla nascita di collaborazioni finalizzate al lancio di piloti congiunti (di cui, purtroppo, non è possibile diffondere i dettagli).

Matcher può essere considerato un catalizzatore di competenze su tematiche specifiche e un'occasione di incontro tra attori e individui che non avrebbero modo di conoscersi. Questo è permesso dal network di Officine Innovazione, da quello di ART-ER e dall'utilizzo per lo scouting di piattaforme leading sul mercato come F6S.

# INTESA SANPAOLO RBM SALUTE E LA COLLABORAZIONE CON DELOITTE OFFICINE INNOVAZIONE PER IL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI AZIENDALI STRATEGICI



Intesa Sanpaolo RBM Salute, nata nel 2020 dall'acquisizione di RBM Assicurazione Salute da parte di Intesa Sanpaolo Vita, è la principale Compagnia nel settore dell'Assicurazione Sanitaria in Italia. La mission di Intesa Sanpaolo RBM Salute è garantire una migliore tutela della salute attraverso un "Secondo Pilastro Sanitario" che assicuri le cure sostenute a proprie spese integrando armonicamente i Livelli Essenziali di Assistenza erogati dal Servizio Sanitario Nazionale.

## L'idea in breve

L'obiettivo del progetto avviato con Deloitte Officine Innovazione è stato individuare, all'interno del programma Health&BioTech Accelerator, in collaborazione con numerosi altri attori della filiera della salute e delle biotecnologie, start-up con soluzioni innovative che permettessero ad Intesa Sanpaolo RBM Salute di integrare la propria offerta commerciale assicurativa e di ottimizzare alcuni processi interni. Velocità di implementazione, innovatività e time-to-market delle soluzioni hanno rappresentato i criteri chiave per la Compagnia. L'attività di scouting ha identificato una short-list di 50 startup, nazionali ed internazionali, in linea con gli obiettivi di RBM. Dopo un attento processo di valutazione che ha coinvolto la divisione prodotti, attuariato e innovation della Compagnia, sono state individuate tre start-up di interesse strategico per RBM, operanti nei settori della robotica medica, del tele-monitoraggio e dell'Intelligenza Artificiale. Con queste realtà, RBM ha condotto dei progetti pilota finalizzati all'industrializzazione delle soluzioni innovative e alla loro integrazione all'interno dei prodotti assicurativi retail proposti da RBM nell'arco di 6-12 mesi.

## Benefici

L'attività nel suo complesso ha permesso ad Intesa Sanpaolo RBM Salute di toccare con mano diverse soluzioni tecnologiche presenti sul mercato e di esporre i team e le divisioni coinvolte alle opportunità che l'innovazione aperta offre per il business e l'operatività aziendale della Compagnia. Poter valutare decine di startup innovative potenzialmente sinergiche con l'offerta assicurativa della Compagnia ha infatti contribuito ad accrescere lo spirito critico verso il proprio business-as-usual.

L'esperienza di open innovation ha "accelerato" RBM Salute verso il raggiungimento di obiettivi aziendali strategici quali l'apertura di nuovi segmenti di clientela (es. millennials), la digitalizzazione dell'esperienza degli utenti e l'aumento della competitività sul mercato dei prodotti assicurativi retail. La piattaforma Health&BioTech Accelerator, targata Deloitte Officine Innovazione, ha permesso a RBM non solo di testare e integrare soluzioni innovative ma di farlo lavorando a più mani con altri stakeholder della filiera della salute quali i grandi gruppi ospedalieri italiani, accelerando di fatto il processo di validazione della bontà clinica delle soluzioni tecnologiche impiegate.



# PARMALAT: IL PERCORSO DI OPEN INNOVATION



Parmalat opera nel settore alimentare e fa parte del Gruppo Lactalis dal 2011.

Il Gruppo Lactalis è il leader mondiale nel settore lattiero caseario. È leader di mercato anche in Italia e primo acquirente di latte italiano, con un fatturato annuo di circa 2,5 miliardi e più di 5.000 collaboratori.

Parmalat si occupa della produzione e distribuzione di latte e derivati e succhi di frutta attraverso i principali marchi Parmalat, Zymil, Chef e Santal. Per rispondere ai crescenti stimoli, bisogni e opportunità che derivano dall'interno e dall'esterno dell'azienda, Parmalat ha deciso di approfondire il concetto di Open Innovation per fare leva sugli impatti e i vantaggi che questa metodologia di lavoro è in grado di portare all'azienda, in particolar modo per raggiungere e superare gli obiettivi strategici aziendali.

## L'idea in breve

Con il supporto di Deloitte Officine Innovazione, Parmalat ha intrapreso un percorso di creazione e valorizzazione del Team di Open Innovation, che si propone come motore di trasformazione e crescita dell'azienda. Il nuovo Team permette di affiancare l'innovazione di prodotto con l'innovazione di servizio, processo e modello di business facendo leva sull'ecosistema esterno di innovazione, sull'imprenditorialità interna ed operando in collaborazione con tutti i componenti aziendali. Il modello operativo di Open Innovation proposto da Parmalat vede un Team multidisciplinare, composto dai responsabili delle diverse funzioni aziendali, che lavora secondo processi agili, dedicando il 20% del proprio tempo ad attività di innovazione e facendo leva su un ecosistema aperto fatto di collaborazione e scambio di idee dentro e fuori l'azienda.

Il lavoro core del Team consiste nell'identificazione di bisogni e opportunità interni ed esterni e costruzione di progetti ad alto tasso di innovatività in collaborazione con attori chiave dal mercato e i verticali

aziendali coinvolti, promuovendo la sperimentazione attraverso lo sviluppo di progetti pilota. Oltre alla componente di lavoro tecnico, il Team conserva un ruolo centrale nella trasformazione della cultura aziendale e nella formazione continua della community interna di Parmalat: cross-fertilization, reskilling e upskilling sono le parole chiave che deliniano gli interventi dell'Open Innovation sullo sviluppo e rafforzamento delle competenze.

## Benefici

L'Open Innovation ha dimostrato di poter essere un approccio vincente per rispondere in modo efficace e veloce a nuove esigenze e opportunità. Il gruppo di lavoro dell'Open Innovation ha costruito un vero e proprio ecosistema dell'innovazione, composto da una rete di attori per poter non solo sviluppare internamente know-how, ma anche sapere rapidamente dove cercare per collaborare (know-where).



Il modello di Open Innovation di Parmalat, che posiziona le persone al centro del cambiamento, garantisce impatti positivi sulle persone e sul business. Viene infatti favorita una transizione culturale che stimola i dipendenti, diffonde attitudine imprenditoriale e arricchisce le competenze dei singoli tramite momenti di formazione e possibilità di partecipare a progetti di Open Innovation. Il business di Parmalat viene impattato dalla maggiore velocità e agilità dei processi di ideazione, test e messa terra delle innovazioni, dalla diminuzione del rischio della sperimentazione e dalla vicinanza e contaminazione con gli attori del mercato in cui l'azienda opera.

Grazie all'esperienza e ai risultati dimostrati dal team di Open Innovation nato come una piccola startup, un progetto pilota, sviluppato inizialmente all'interno della BU Parmalat, dopo due anni cresce e diventa scale up ed a partire da luglio 2022 estende il proprio ambito di operatività sulle restanti realtà del gruppo in Italia diventando funzione centralizzata. Nasce la figura del Chief Innovation Officer, affiancato da un Open Innovation Specialist, che lavora in collaborazione con tutte le Business Unit del gruppo.

# ESPERIENZE DI OPEN INNOVATION IN ITALIA

## 5. ELIS OPEN ITALY PRESENTA:

**Terna**  
**Gruppo FS Italiane**

| 104

| 105

  
INNOVATION HUB

  
OPENITALY  
elis

# OPEN ITALY: CO-INNOVAZIONE E IMPATTO



OPEN ITALY, nato nel 2017, è il programma di Open Innovation che favorisce il dialogo e la collaborazione tra Corporate e soggetti innovativi, attraverso la realizzazione concreta di progetti di co-innovazione. OPEN ITALY è uno dei filoni progettuali di ELIS Innovation Hub, la startup innovativa che concretizza la missione educativa di ELIS nel campo dell'innovazione, della trasformazione digitale e dell'accelerazione d'impresa.

## L'idea in breve

OPEN ITALY, arrivato alla sua sesta edizione, si fonda su tre valori fondamentali: *working together*, *real projects* e *impact*.

Lavorando insieme su progetti reali, si può generare impatto che produca valore e benefici per le organizzazioni coinvolte nei progetti, ma anche per la collettività. Il modello di co-innovazione di OPEN ITALY si sviluppa nell'arco di 12 settimane, durante le quali le large corporate e le realtà innovative, supportate da un team ELIS Innovation Hub col ruolo di PMO e advisory, lavorano alla creazione di un POC che risponda alle esigenze di innovazione della corporate. L'obiettivo è quello di scalare e industrializzare, all'interno dell'azienda, le soluzioni testate.

Le sfide d'innovazione si traducono in otto perimetri, che rispondono ai trend di innovazione estratti dai piani industriali delle imprese partecipanti. Inoltre, a partire dall'edizione 2022 grazie alla collaborazione di InnovUP e Netval, è stata introdotta una tematica trasversale di R&D, con l'obiettivo di valorizzare la ricerca all'interno del sistema economico italiano.

La formazione dei giovani talenti contribuisce a rendere unico il programma: attraverso il bootcamp di innovazione e un "training on the job" i giovani possono formarsi attraverso un'esperienza diretta sui progetti di co-innovazione. Di seguito i numeri dell'edizione 2022:

- ➊ 58 corporate;
- ➋ 478 startup candidate;
- ➌ 568 business need raccolti;

- ➍ 2900 candidature ai need;
- ➎ oltre 80 partner;
- ➏ 29 junior talent formati;
- ➐ più di 33 progetti di co-innovazione realizzati.

## Benefici

Attraverso un modello di innovazione collaborativa e la partecipazione al programma, sia grandi aziende che startup possono uscire rafforzate da questo percorso. Le corporate ricevono grande ritorno dall'incontro con le realtà innovative e hanno l'occasione di portare al loro interno nuove tecnologie sviluppate esattamente sui loro bisogni, contando sul supporto di un team di esperti di ELIS Innovation Hub nell'accompagnamento lungo tutto il processo di sviluppo e integrazione dell'innovazione. Le aziende hanno anche modo di confrontarsi tra loro, superando le classiche dinamiche di mercato per condividere insieme know-how che possa beneficiare tutto il sistema, nonché di collaborare insieme sui progetti, costruendo insieme un prototipo in ottica multi-corporate e di cooptition.

Le startup si confrontano con realtà più grandi e strutturate, ricevono risorse per lo sviluppo di nuovi prodotti e servizi e hanno la possibilità di ricevere una commessa e scalare.

I giovani talenti, formati nell'arco delle 12 settimane di progetto,

acquisiscono nuove competenze e hanno modo di fare un'esperienza formativa unica, affiancando sia grandi corporate che realtà altamente innovative.

I progetti diventano la realtà con cui tutti i partecipanti si arricchiscono di valore aggiunto oggi più che mai significativo: un'innovation to impact, ovvero fare innovazione per generare impatto.



# TERNA CYBER PALACE: LA STRATEGIA DEL GAMING PER AUMENTARE L'AWARENESS SULLA CYBER SECURITY



Terna è un'azienda italiana nata nel 1999, che opera nel settore delle reti di trasmissione di energia elettrica. È il primo operatore di rete indipendente d'Europa e uno tra i primi al mondo per chilometri di linee gestite. Terna è un player di primo piano nel campo della transizione energetica e lo sviluppo sostenibile, che punta molto sull'innovazione e sulle persone.

## L'idea in breve

Il progetto Terna Cyber Palace si inquadra nel perimetro di innovazione Privacy and Cybersecurity. È stato sviluppato insieme alla startup Another Brick, nell'ambito dell'edizione 2021 di OPEN ITALY. Il gruppo di lavoro, formato da esponenti della Business Unit interessata, della startup e del team ELIS Innovation Hub, ha risposto al bisogno della corporate di integrare il programma di Cyber Security Awareness "Anticorpi digitali" sviluppato da Terna, con l'obiettivo di aumentare la consapevolezza dei suoi dipendenti in termini di sicurezza informatica. Nello specifico, Terna Cyber Palace riproduce un digital twin della sede di Terna, in cui sono state create delle Escape Room. Gli utenti devono risolvere enigmi e sfide a tema cyber security, migliorando così le loro conoscenze su questi temi. La sperimentazione ha visto il coinvolgimento un gruppo di dipendenti Terna.

Il suo successo ha permesso di scalare la soluzione a tutta la popolazione aziendale attraverso l'affidamento di una commessa.

*"La prima linea di difesa in un'azienda sono le persone."*

## Benefici

Terna Cyber Palace è la soluzione di awareness che ha contribuito ad aumentare la consapevolezza delle persone di Terna sulla Cyber Security. Attraverso esperienze realistiche e di gioco, è stato creato un ambiente virtuale in cui l'utente ha potuto aumentare il suo know-how sulle tematiche di cyber security, migliorando le sue capacità di difesa rispetto agli attacchi informatici. Il coinvolgimento del dipendente in un'attività divertente in cui deve risolvere problemi reali di sicurezza informatica garantisce un migliore apprendimento, centrando l'obiettivo di un maggiore ingaggio su argomenti di cyber security. Terna ha voluto mettere al centro tutti i suoi dipendenti, per allenarli a riconoscere eventuali minacce ed essere in grado di rispondere nel modo giusto. Il progetto ha avuto una grande risonanza all'interno dell'azienda, coinvolgendo tutti i dipendenti

# DRIVE2SUSTAINABILITY: IL PROGETTO MULTI-CORPORATE PER LA SOSTENIBILITÀ E L'URBAN INTELLIGENCE



Gruppo FS Italiane è una delle più grandi realtà industriali del Paese, al centro del sistema della mobilità italiana. Busitalia è la società del Gruppo FS che svolge prevalentemente servizi di trasporto con autobus.

Joule è la scuola per l'impresa di Eni, nata con l'obiettivo di supportare le imprese sostenibili attraverso la formazione di nuovi imprenditori e imprenditrici e l'accelerazione di startup.

## L'idea in breve

Il progetto avviato tra Busitalia, Gruppo FS Italiane, e Joule, mira a limitare considerevolmente l'impatto ambientale attraverso la riduzione di CO2 dei servizi sostitutivi extraurbani dedicati al trasporto persone. Joule contribuisce alla sperimentazione con un'analisi di confronto tra l'impatto derivante dall'utilizzo del Carburante Regular e il Bio-Carburante HVO, contenuto al 15% vol. nel prodotto Eni Diesel+. Minervas è la startup selezionata per aiutare Busitalia in questa sfida grazie a Trucky: la soluzione per monitorare in real time l'andamento dei mezzi per il trasporto collettivo di persone. A completare il gruppo di lavoro, il team ELIS Innovation Hub che segue il progetto col ruolo di PMO. L'impostazione trasversale del programma OPEN ITALY, ha permesso di sviluppare un approccio multi-corporate, dove ogni realtà ha potuto contribuire con il suo know-how specifico.

## Benefici

Il progetto si inquadra nel perimetro di innovazione Urban Intelligence. Con Drive2Sustainability si è testata sugli autobus di Busitalia la soluzione per efficientare il consumo di combustibile e minimizzare l'emissione di sostanze inquinanti. Grazie a Trucky, il sistema sviluppato da Minervas, è stato possibile monitorare parametri come stile di guida, variazioni di percorso legate al traffico e carico trasportato. Il sistema restituisce al conducente la velocità ottimale di marcia e suggerisce l'andamento di viaggio per ottimizzare le prestazioni. Eni ha contribuito alla sperimentazione attraverso un'analisi di confronto tra l'impatto in termini di emissioni di CO2, derivanti dall'utilizzo del carburante Regular e del prodotto Eni Diesel + che contiene il 15% di Bio-Carburante HVO. Il sistema è stato testato su una delle tratte extra-urbane servite da una controllata di Busitalia, Busitalia Rail Service, attraverso l'acquisizione di dati sia in real time che da remoto. Successivamente, alimentando il mezzo con Eni Diesel +, è stato prodotto il processo per la validazione dell'analisi preliminare delle potenzialità del prodotto. Drive2Sustainability è un importante risultato per individuare nuovi scenari di mobilità sostenibile e di co-innovazione.



## ESPERIENZE DI OPEN INNOVATION IN ITALIA

### 6. META GROUP



# L'INNOVAZIONE BASATA SULLE SFIDE PER INCENTIVARE L'IMPRENDITORIALITÀ



META Group (META) opera a livello internazionale nel campo della creazione e sviluppo di imprese basate sulla conoscenza nelle tre fasi di idea, start-up, scale-up.

Le principali attività riguardano la valorizzazione dei risultati della ricerca e il sostegno alla creazione e sviluppo di start-up.

META è presente in Europa con diverse sedi ed è leader nella valorizzazione dei risultati della ricerca finanziati dalla Commissione Europea, con oltre 1200 progetti supportati.

## L'idea in breve

MIP è una piattaforma d'incontro tra domanda e offerta d'innovazione che incoraggia l'interazione tra le industrie in cerca di risposte sostenibili ed efficaci alle proprie sfide e i portatori di soluzioni avanzate. La piattaforma offre inoltre agli sviluppatori di soluzioni una vetrina verso investitori e corporate che possono conoscerli ed accompagnarli verso il mercato.

MIP è stata utilizzata in Italia in diverse iniziative di Open Innovation:

- ➊ Università di Macerata: per attuare il trasferimento della conoscenza in ambito culturale e creativo con il coinvolgimento di imprese locali;
- ➋ Reale Mutua Foundation: per raccogliere soluzioni e tecnologie per prevenire, contrastare, ridurre i danni in termini di perdita di vite umane e/o di distruzione di beni architettonici, di bellezze artistiche e di patrimoni naturalistici dovuti a eventi catastrofici;
- ➌ Stakeholders ed Associazioni: per lanciare sfide sociali e raccogliere soluzioni innovative sviluppate da giovani imprenditori;
- ➍ Politecnico di Torino: per avvicinare gli studenti all'imprenditorialità orientata all'open innovation coinvolgendoli nella soluzione di sfide su AI ed economia circolare.

## Benefici

- ➊ Università degli studi di Macerata: 9 team imprenditoriali portatori di soluzioni innovative a sfide lanciate dalle imprese marchigiane hanno beneficiato di un percorso di accelerazione con dei pitch sia ad investitori che ad imprese. Due start-up hanno raccolto finanza da investitori;
- ➋ Reale Mutua Foundation: 16 team con soluzioni innovative hanno usufruito di un percorso di accelerazione con un pitch ad investitori e Reale Mutua Foundation. Una start-up ha raccolto finanza da investitori;
- ➌ Municipalità italiane: 14 Comuni italiani hanno lanciato sfide sociali ricevendo in media 5 soluzioni. Per ogni sfida è stata selezionata la migliore soluzione che ha ricevuto un grant da 30k€ per il Proof of Concept;
- ➍ Politecnico di Torino: 17 team multidisciplinari di studenti sono stati coinvolti nella definizione di soluzioni innovative con un percorso di accelerazione terminato con un pitch ad investitori.



## ESPERIENZE DI OPEN INNOVATION IN ITALIA

### 7. STARTUP BAKERY

# L'INNOVAZIONE BASATA SULLE SFIDE PER INCENTIVARE L'IMPRENDITORIALITÀ



Startup Bakery è lo startup studio italiano specializzato nella creazione di aziende SaaS B2B con Intelligenza Artificiale. Nato a Milano nel 2020, Startup Bakery applica un modello di imprenditorialità seriale e una metodologia lean nella costruzione da zero di nuove startup. L'obiettivo è favorire l'Open Innovation coinvolgendo Partner Industriali, Investitori e Co-Founder per immettere sul mercato italiano startup sostenibili che rispondono ad almeno un SDG (Obiettivo di Sviluppo Sostenibilità), pronte per l'integrazione in aziende di medie e grandi dimensioni.

## L'idea in breve

Il modello di Startup Bakery si fonda su una serie di fasi a copertura dell'intero ciclo di vita di una startup: dall'idea di business iniziale fino all'exit al 100% verso un partner industriale. L'obiettivo è quello di lanciare sul mercato startup validate in grado di dimostrare traction nel più breve tempo possibile e accompagnare ogni progetto verso l'acquisizione da parte di una corporate.

Partendo dall'identificazione di business pain di interesse comune, Startup Bakery gestisce l'intero processo di creazione, validazione e sviluppo della nuova startup coinvolgendo il partner industriale come principale stakeholder di un processo che vedrà progressivamente l'integrazione della startup creata.

Startup Bakery si rivolge a 3 soggetti:

- ➊ co-founder che vogliono fare startup insieme a un team di professionisti e imprenditori;
- ➋ corporate interessate a seguire percorsi di Open Innovation che partono fin dalle prime fasi di vita di una startup;
- ➌ investitori alla ricerca di startup validate e strumenti di diversificazione del portafoglio.

## Benefici

Il modello startup studio punta ad abbattere il grado di rischio di fallimento delle startup e ad aumentare la qualità delle startup prodotte tramite un percorso di creazione d'impresa che va dall'ideazione della startup, alla costituzione, allo sviluppo e infine all'exit.

Questo approccio apporta benefici a tutti i soggetti coinvolti. Agevola i co-founder nel salto imprenditoriale e nel percorso di creazione di una startup, affiancandoli fin dalle fasi iniziali. Agevola gli investitori mettendo a disposizione startup validate e abbattendo così il rischio degli investimenti.

Agevola le corporate (aziende di medie e grandi dimensioni del nostro panorama imprenditoriale) abbattendo i costi di integrazione legati ai processi di Open Innovation. Startup Bakery propone un percorso graduale di ingresso da parte della Corporate (che diventa Partner Industriale) nella Startup, per azzerare i costi nascosti. Conoscersi significa fare un percorso in cui la startup diventa sempre più compatibile a vari livelli (tecnico, di business, culturale) con il Partner Industriale. Le startup sono inoltre un modello efficace e sostenibile nell'affrontare periodi di crisi economica, riuscendo ad attrarre incentivi e a "pivotare" i propri business, adattandosi ai cambi di scenari.



## ESPERIENZE DI OPEN INNOVATION IN ITALIA

### 8. UNICREDIT START LAB: PRESENTA

**SCK Group**

| 112

# L'INNOVAZIONE BASATA SULLE SFIDE PER INCENTIVARE L'IMPRENDITORIALITÀ



UniCredit Start Lab è la piattaforma di business di UniCredit per start-up e PMI innovative italiane tech ad alto potenziale, operanti nei settori del Life Science, Clean Tech, Digital, Innovative Made in Italy e Impact Innovation.

Negli ultimi nove anni Start Lab ha analizzato più di 6.700 progetti imprenditoriali di nuova generazione e accompagnato più di 500 start-up verso percorsi di crescita aumentandone le opportunità di business, lo sviluppo dal punto di vista manageriale, l'internazionalizzazione e la visibilità sul mercato.

## **Benefici per le aziende**

Le aziende Corporate del network di UniCredit hanno accesso alla piattaforma di Start Lab che include relazioni consolidate con università, investitori, incubatori e acceleratori. Inoltre, per favorire la collaborazione diretta con le start-up, vengono organizzati incontri one to one tarati sulle esigenze delle singole aziende e sessioni di pitch settoriali in cui le aziende partner analizzano le soluzioni offerte dalle start-up.

Dal 2014 ad oggi sono state organizzate oltre 57 iniziative che hanno coinvolto più di 700 imprese Corporate.

## **Benefici per le start-up**

Le oltre 50 start-up che ogni anno entrano a far parte di Start Lab hanno la possibilità di partecipare ad attività strutturate di business e investment matching con controparti industriali e finanziarie con l'obiettivo di facilitare partnership industriali, tecnologiche, commerciali, strategiche, nonché collaborazioni a vario livello.

Inoltre, accedono a specifici servizi fra cui: l'assegnazione di un gestore UniCredit dedicato al supporto alla crescita; training manageriale tramite la Start-up Academy e workshop tematici; un programma di mentorship personalizzata con professionisti ed esperti del network UniCredit.



SCK Group è un'Energy Saving Company al fianco di imprese e consumatori consapevoli che scelgono di vivere in una casa sostenibile riducendo i consumi e risparmiando sulle bollette. Un'unica governance con quattro anime: Sciuker Frames, Ecospace, GC Infissi, Teknika, da 25 anni sul campo per migliorare il comfort abitativo nel rispetto della salute del pianeta e delle persone. Come primo polo di infissi e schermature solari dal design Made in Italy crede che il benessere e la qualità della vita all'interno delle case siano il primo passo per un mondo sostenibile e si impegna a farlo grazie all'installazione di finestre con alte prestazioni energetiche ed ecosostenibili e alla realizzazione di interventi di riqualificazione edilizia su tutto il territorio nazionale volti alla riduzione di sprechi, consumi ed emissioni di CO2.

## L'idea in breve

SCK Group si è rivolta a UniCredit Start Lab con l'obiettivo di individuare soluzioni innovative volte a rendere la propria offerta commerciale ancora più sostenibile e attenta a temi di efficientamento energetico.

Su una selezione più ampia di profili parte del network di Start Lab, SCK Group ha avviato un dialogo attivo con due start-up che meglio rispondevano alle esigenze aziendali.

La prima è **Airlite**, che ha sviluppato una tecnologia brevettata, applicabile come una normale pittura naturale in polvere, senza resine, in grado di purificare l'aria, prevenire le muffe, distruggere i batteri, riflettere le radiazioni solari e fare da barriera per il calore.

La seconda collaborazione è con **Vitesy**, che produce purificatori d'aria naturali che amplificano il potere naturale delle piante attraverso la fitodepurazione per eliminare gli agenti inquinanti presenti nell'aria. I prodotti realizzati sono vasi per piante "smart" di design, composti da un sistema doppio vaso dotato di auto irrigazione per misurare qualità dell'aria, umidità e temperatura grazie ai suoi sensori.

## Benefici

L'attività di screening avviata dal team di Start Lab rispetto alle start-up del proprio network ha permesso a SCK Group di valutare l'applicabilità di diverse soluzioni innovative sulle proprie collezioni di infissi dalle alte performance energetiche con l'obiettivo di diminuire l'inquinamento indoor e rendere le abitazioni luoghi sani migliorando sempre di più la qualità ed il comfort abitativo delle persone.

In linea con la mission di SCK, ad oggi il dialogo con la start-up **Vitesy**, che risulta essere in fase avanzata, è di integrare i purificatori d'aria smart alle collezioni del Gruppo. Si tratta del primo esperimento del settore che prevede l'integrazione del filtraggio e del monitoraggio dell'aria indoor integrato a un serramento. Con **Airlite**, invece, l'innovazione è quella di trasformare l'infisso nel polmone dell'abitazione anche quando è chiuso. La tecnologia brevettata dalla seconda start-up, associata alla microventilazione controllata degli infissi, consentirà l'eliminazione di virus e batteri, l'insorgere di muffe e la regolazione dell'umidità e del calore consentendo anche un importante risparmio in bolletta.



# TEAM DI LAVORO



**GIORGIO CIRON**  
Direttore

**SARA RIGAMONTI**  
Operations & Community

**MARCO NEBULONI**  
Communication, Partnerships, Events

**CHIARA BELLONI**  
Graphic Designer

**EMILIA GIANZINI**  
Graphic Designer

**GIORGIO CIRON**  
Funzionario Gruppi, Piccola Industria  
e Gruppo Giovani Imprenditori

**FEDERICA ERCOLI**  
Funzionario Junior Gruppi, Piccola Industria  
e Gruppo Giovani Imprenditori

**DOMENICO TARANTINO**  
Responsabile struttura Statistiche  
e Analisi Evoluta del Dato

**NICCOLÒ STAMBOGLIS**  
Data Scientist

**LORENZO SAVERIO ZELANO**  
Data Analyst

**ENRICO GREGORIO**  
Data Scientist





CONFINDUSTRIA



CONFINDUSTRIA

Piccola Industria

### ANTONIO GHEZZI

Direttore Osservatorio Startup Hi-tech  
School of Management del Politecnico  
di Milano

### JACOPO MANOTTI

Ricercatore

### NICOLETTA AMODIO

Area Scienze  
della Vita e Ricerca

### STEFANIA NARDONE

Area Scienze  
della Vita e Ricerca

### MARTINA MONDELLI

Piccola Industria



