



POLITECNICO
MILANO 1863

SCHOOL OF MANAGEMENT

OSSERVATORI.NET
digital innovation



MP
POLITECNICO DI MILANO
GRADUATE SCHOOL
OF BUSINESS

Cefriel
POLITECNICO DI MILANO

Startup Hi-tech
Startup Intelligence
Digital Transformation Academy

**Open Digital Innovation:
imprese e startup insieme
per ridisegnare il futuro**

Novembre 2016

Introduzione	3
<i>di Raffaello Balocco, Mariano Corso, Stefano Mainetti e Alessandro Perego</i>	
LA RICERCA	
Executive Summary	9
<i>di Antonio Ghezzi e Alessandra Luksch</i>	
Rapporti	27
Note Metodologiche	29
Gruppo di Lavoro	41
IL CONVEGNO	
Agenda del Convegno	47
Relatori	49
Selezione di Slide	57
APPROFONDIMENTI	
Selezione di startup significative	107
GLI ATTORI	
School of Management	145
Cefriel	157
PoliHub	159
Sostenitori della Ricerca	161

Introduzione

Gestire l'innovazione digitale e renderla sempre più pervasiva e allineata alla strategia: questa sarà la grande priorità di Chief Information Officer e Innovation Manager per il 2017. Le risorse umane, le competenze e il budget necessari per affrontare questa sfida, tuttavia, non saranno più solo all'interno delle Direzioni ICT, ma dovranno essere in misura rilevante messe a disposizione da altre Direzioni aziendali. Lungi dal costituire un segno di commoditizzazione o di perdita di ruolo delle Direzioni ICT, è questo un segno concreto di come il digitale non sia più una leva specialistica di supporto, ma una componente fondamentale e indistinguibile del business stesso e della sua evoluzione.

Questo cambio di ruolo e di confini dell'Innovazione Digitale ha un impatto rilevante non solo sui sistemi di governance, ma anche sulle metodologie di progetto e sui modelli di sourcing: il processo di innovazione diventa sempre più agile, interattivo e aperto ad un ecosistema di attori esterni che va oltre i tradizionali fornitori di tecnologie e servizi ICT, allargandosi a comprendere startup, Centri di Ricerca, clienti guida e in qualche caso persino concorrenti. È il paradigma della cosiddetta Open Innovation, non più solo moda o appannaggio di poche imprese innovative, ma riferimento concreto anche in Italia per imprese consolidate di ogni settore economico.

Le ragioni dell'accelerazione di questo fenomeno nel nostro Paese sono molteplici. Da un lato, nonostante le dimensioni in valore assoluto siano ancora ridotte, l'ecosistema delle startup hi-tech nazionale sta assumendo maggiore visibilità e credibilità grazie alla crescita dei finanziamenti da parte di istituzioni finanziarie e singoli investitori, alla dif-

fusione e strutturazione di incubatori pubblici e privati, all'incremento degli investimenti diretti da parte di grandi imprese e all'interesse – seppur ancora selettivo – degli investitori stranieri.

Dall'altro lato, a fronte del cambiamento di confini e rilevanza strategica dell'Innovazione Digitale, appare sempre più insufficiente il contributo proveniente dalle più tradizionali fonti di innovazione quali i grandi fornitori di hardware e software e le società di consulenza direzionale.

A fronte della combinazione dei due fenomeni, ricorrere a fonti di innovazione esterne e non tradizionali appare quindi una leva essenziale, non solo per l'evoluzione del business, ma per la sopravvivenza stessa in un contesto competitivo messo sempre più sotto pressione da fenomeni di digital disruption.

Di fronte all'incertezza e alla limitatezza delle risorse disponibili, l'approccio lean, tipico delle startup, diventa quindi una chiave di lettura fondamentale per rivedere e snellire i processi interni di innovazione, spesso impaludati e resi costosi e inefficaci da burocrazia e contrapposizioni funzionali tipiche delle imprese consolidate. Per la gestione dell'innovazione, dunque, le startup diventano non solo un possibile fornitore, ma anche, paradossalmente, una guida metodologica ed un modello a cui ispirarsi per rendere i processi di innovazione più aperti e veloci e le persone più coinvolte e partecipi della trasformazione.

La strada di questa contaminazione non è però semplice. Nelle imprese mancano spesso competenze e ruoli deputati alla gestione dell'Innovazione Digitale, scarseggia l'approc-

cio imprenditoriale, la cultura del rischio e dell'errore, si fatica ancora ad inquadrare il processo di innovation management in un contesto complessivo aziendale con modalità di cooperazione tra le Line of Business. Infine, soprattutto, la cultura interna alle imprese non è ancora abbastanza aperta per lavorare con attori destrutturati come le startup (si pensi solo alla difficoltà di gestire la qualifica di una startup con i tradizionali parametri della Funzione Acquisti).

In questo sforzo di ibridazione e reciproco arricchimento anche le startup possono e devono fare la loro parte per avvicinare due mondi culturalmente lontani eppure chiamati a collaborare per sopravvivere. Troppo spesso la collaborazione con imprese interessate fallisce per una mancanza di rigore e affidabilità della startup o per un eccessivo “innamoramento” per la propria soluzione tecnologica.

Non meno importante è il ruolo che possono giocare le Istituzioni: le recenti leggi sulle startup innovative hanno avuto il grande pregio di creare consapevolezza sul fenomeno ma, nello stesso tempo, hanno generato aree di ambiguità a livello definitorio e di orchestrazione della crescita dell'ecosistema, defocalizzando gli sforzi.

Di fronte a questi scenari di cambiamento il Politecnico di Milano con gli Osservatori Digital Innovation della School of Management e il suo incubatore di impresa PoliHub, forte dell'esperienza e del network sviluppati negli anni di attività, ha aggregato la prima e più importante community di Innovation Manager italiani, offrendo loro opportunità di confronto e contaminazione. L'Osservatorio Startup Hi-tech (in collaborazione con Italia Startup), l'Osservatorio Startup Intelligence e la Digital Transformation Academy in collaborazione con Mip e Cefriel, offrono con continuità ai decisori informazioni aggiornate,

opportunità di scouting e occasioni di confronto e formazione concreta, per contribuire allo sviluppo di una cultura più open e lean nelle nostre imprese e Pubbliche Amministrazioni.



Raffaello Balocco
Responsabile Scientifico
degli Osservatori
Startup Hi-tech e
Startup Intelligence

A handwritten signature in black ink that reads "Raffaello Balocco".



Mariano Corso
Responsabile Scientifico
dell'Osservatorio
Digital Transformation
Academy

A handwritten signature in black ink that reads "Mariano Corso".



Stefano Mainetti
Responsabile Scientifico
dell'Osservatorio
Startup Intelligence

A handwritten signature in black ink that reads "Stefano Mainetti".



Alessandro Perego
Direttore Scientifico
Osservatori
Digital Innovation

A handwritten signature in black ink that reads "Alessandro Perego".



POLITECNICO
MILANO 1863

SCHOOL OF MANAGEMENT



Startup Hi-tech

Startup Intelligence

Digital Transformation Academy

Open Digital Innovation:

imprese e startup insieme per ridisegnare il futuro

La Ricerca

Novembre 2016

Executive Summary

RICERCA DELL'OSSERVATORIO STARTUP HI-TECH 2016

Gli investimenti in startup hi-tech italiane nel 2016

Nel 2016 gli investimenti in capitale Equity di startup hi-tech in Italia ammontano a 182 milioni di Euro, in crescita del 24% rispetto al valore totale consolidato rilevato nel 2015 (147 milioni di Euro).

Questa stima esclusiva, effettuata dall'Osservatorio Startup Hi-tech combinando fonti primarie e secondarie, integra gli effetti di due componenti:

- **gli investimenti da parte di attori formali**, tra i quali annoveriamo i fondi di Venture Capital (VC) indipendenti, i fondi di Corporate Venture Capital (CVC) aziendali e le Finanziarie Regionali;
- **gli investimenti effettuati da attori informali**, che includono Venture Incubator, Family Office, Club Deal, Business Angel, piattaforme di Equity Crowdfunding e investimenti da parte di aziende non strutturati in un fondo CVC.

La prima componente, legata al mondo formale, sfonda per la prima volta il tetto dei 100 milioni di Euro, raggiungendo il valore assoluto di 101 milioni di Euro e crescendo del 33% (ossia di 25 milioni di Euro) rispetto al 2015: un incremento significativo, già preventivato nella nostra Ricerca 2015 e dovuto principalmente alla nascita di nuovi fondi di investimento dedicati o con forte vocazione alle startup, che complessivamente hanno raccolto centinaia di milioni di Euro da iniettare nell'ecosistema nei prossimi anni e che nel

2016 hanno iniziato a operare attivamente.

Un messaggio positivo importante che arriva dagli attori formali, i quali tornano in maniera decisa a farsi carico – così come da loro ruolo istituzionale – di trainare la crescita dell’ecosistema, anche attraverso alcune grandi operazioni di finanziamento che superano i 10 milioni di Euro.

La nostra stima sugli investimenti proveniente da attori formali mostra un dato di forte crescita in termini assoluti, ma non ancora sufficiente in termini relativi per consolidare il nostro Paese nel panorama internazionale degli investimenti in startup hi-tech. Guardando al rapporto tra investimenti domestici dei VC in Italia rispetto a quelli operanti all’estero, nel 2016 il gap si riduce ma rimane ancora significativo. **Nonostante l’aumento riscontrato quest’anno, in Italia i VC investono ancora solamente 1/7 di quanto fanno le controparti tedesche e circa 1/6 di quanto finanziato da parte dei VC in Francia, mentre viene superato di pochi milioni di Euro il valore degli investimenti domestici dei VC spagnoli;** la dimensione del mondo VC negli Stati Uniti rimane un “outlier” di difficile e rischiosa comparabilità rispetto al nostro mercato degli investimenti.

Fa tuttavia ben sperare il potenziale ancora inespresso da molti fondi con disponibilità di investimento nel breve-medio periodo, che potrà costituire la linfa vitale per sostenere lo sviluppo nei comparti hi-tech.

La seconda componente, che aggrega il variegato mondo degli investitori informali o delle aziende che investono in capitale di rischio delle startup al di fuori di progetti strutturati di CVC, vede anch’essa un incremento significativo, passando dai 71 milioni di Euro del 2015 agli 81 milioni di Euro del 2016 (+ 14%). Si riscontra in questa compagine un’elevata dinamicità, grazie:

- all’interessante ruolo giocato dai Club Deal e dagli Angel Network, i quali, organizzando “cordate” di investimenti da Business Angel, superano i tradizionali vincoli degli investitori informali individuali¹;

¹ Fonte: integrazione tra risultati Survey IBAN 2015 e dati raccolti da fonti primarie e secondarie.

- alla crescente attenzione da parte di Family Office e aziende per investimenti in startup, in chiave di diversificazione del rischio (per quanto riguarda soprattutto i primi) o investimento in innovazione del modello di business in aree affini o complementari alla propria attività core business, perseguendo in maniera più o meno esplicita una inbound Open Innovation (relativamente ai secondi);
- all'apporto delle iniziative di Crowdfunding, che mirano a raccogliere capitale Equity dalla “folla” attraverso piattaforme di intermediazione. Il totale raccolto nelle campagne di Equity Crowdfunding chiuse con successo nel 2015 in Italia è stato pari a quasi 1,8 milioni di Euro, mentre nel 2016 si stima che tale valore potrà raddoppiare², pur rappresentando percentualmente ancora una porzione limitata (4%) degli investimenti informali totali.

² Fonte: Osservatorio Crowdfunding.

Il ruolo degli investitori internazionali

A questo dato complessivo, metodologicamente confinato da una nostra scelta di perimetro di indagine – startup hi-tech con sede in Italia che ricevono finanziamenti in capitale Equity da parte di investitori formali e informali con a loro volta sede in Italia – sarebbe poi possibile aggiungere un'ulteriore componente, data dagli **investimenti in startup hi-tech italiane provenienti da attori internazionali. Una prima stima di tali investimenti per il 2016 è pari a circa 35 milioni di Euro³, i quali, sommati alle componenti precedenti, porterebbero il valore complessivo dei finanziamenti ricevuti dall'ecosistema a 217 milioni di Euro.**

Il 2016 si rivela dunque anno in cui gli investitori internazionali iniziano in maniera sostanziale e più continuativa a fornire sostegno alle startup italiane di qualità: questa dinamica, in crescita rispetto allo scorso anno, potrà e dovrà costituire una direttrice di sviluppo essenziale per dare una dimensione globale all'ecosistema nazionale (anche nell'ottica di incentivare il processo di internazionalizzazione delle startup nostrane, spesso abilitato

³ Il dato su investimenti da attori internazionali rappresenta una stima che considera le grandi operazioni comunicate su fonti secondarie o emerse da fonti primarie: potrà pertanto essere oggetto di rettifica per eccesso in aggiornamenti futuri.

proprio dall'intervento di attori esteri).

I comparti hi-tech e la rivisitazione del “made in Italy” in chiave digitale

Il risultato che consegue dalla combinazione delle direttrici di investimenti formale e informale è la maggior strutturazione e crescita dimensionale dell'ecosistema startup hi-tech italiano.

Sono 90 le startup che a consuntivo 2015 ricevono finanziamenti da attori formali (rispetto alle 79 del 2014): di queste, il 75% afferisce al comparto Digital, il 17% al Life Science e Biotech e il 7% al Cleantech & Energy (il restante 1% mostra posizionamento in altre aree hi-tech).

Oltre a questi macro-comparti, l'analisi mostra come emergano delle verticalità nell'ecosistema startup, di norma concentrate attorno ai settori tradizionali del “made in Italy” (rivisitati in chiave hi-tech e Digitale) come il Foodtech e il Winetech, il Fashion e il Tessile avanzato (per quanto riguarda sia i materiali intelligenti sia le tecnologie produttive all'avanguardia) e il Turismo digitale; ma sempre più spesso si assiste alla nascita di realtà ad altissimo potenziale in ambito Life Science e, con frequenza minore, nel Cleantech & Energy.

Rispetto alla distribuzione geografica, è interessante riscontrare come aumenti il peso percentuale sugli investimenti effettuati dagli attori formali in Sud e Isole, che passa dal 30% del 2014 al 36% del 2015, ma nello stesso periodo si riduca il numero di startup finanziate nel Mezzogiorno: un risultato determinato dalla rilevazione di alcuni grandi round di finanziamento focalizzati tuttavia su un numero ridotto di startup. Si conferma invece come il Nord Italia rappresenti il centro nevralgico dell'ecosistema, sia in termini di finanziamenti ricevuti (58%) sia di numerosità di startup finanziate (65%).

Aumenta anche il taglio medio dei finanziamenti da parte di attori formali, con un 7% delle operazioni oltre i 3 milioni di Euro (rispetto al 4% del 2014); oltre il 70% dei round ha tuttora una dimensione inferiore al milione di Euro.

Il confronto tra startup finanziate e startup innovative

La scelta di focalizzare l'attenzione dell'Osservatorio su **startup hi-tech finanziate** rappresenta un nostro tratto distintivo, e deriva dalla nostra esplicita volontà di considerare gli investimenti ricevuti come misura concreta di qualità e valore delle startup: questa prospettiva si rivela particolarmente interessante quando confrontiamo il nostro campione di riferimento con quello più ampio delle startup innovative registrate dalla sezione speciale del Registro delle Imprese delle Camere di Commercio. **Le startup innovative del Registro aumentano significativamente, raggiungendo circa 6.558 unità al novembre 2016; tuttavia, all'aumento della quantità delle startup innovative non sempre corrisponde un aumento della qualità delle stesse. Infatti, paragonando i due campioni, emerge come soltanto il 70% delle startup finanziate dal 2012 al 2015 risulti anche iscritto alla sezione speciale del Registro.**

Tra le principali ragioni sollevate dalle startup finanziate a giustificazione della mancata inclusione si citano:

- il talvolta limitato impatto benefico percepito da parte del team imprenditoriale, che considera non essenziale l'iscrizione, ritenendo di poter contare sul background professionale dei fondatori e dovendo sostenere un costo opportunità in termini di tempo di gestione della pratica di iscrizione;
- una sorta di "distanza culturale" tra startup e alcune Camere di Commercio, che porta le prime a non concordare appieno con le logiche di eleggibilità adottate dal Registro, le seconde ad avere alcune difficoltà a comprendere o certificare i requisiti innovativi delle startup richiedenti;
- l'esistenza di enti d'eccellenza a supporto delle startup (quali Università, Incubatori, Centri di ricerca, Unità di R&D di grandi società o distretti) che offrono una struttura di protezione vista come potenzialmente alternativa all'iscrizione.

Anche al fine di rafforzare ulteriormente il proprio ruolo nell'accelerazione della crescita

dell'ecosistema, nel 2015 il Governo Italiano ha modificato il suo approccio al finanziamento pubblico delle startup innovative: dalla concessione di finanziamenti a fondo perduto (quali quelli erogati da Invitalia Smart&Start), che apparivano una fonte di finanziamento semplice e poco onerosa per le startup ma che non prevedevano necessariamente coinvolgimento e supporto professionale, al passaggio a una gestione degli investimenti attraverso l'investitore formale Invitalia Ventures, che in linea con il ruolo dei fondi di Venture Capital garantisce una combinazione tra capitali Equity e supporto manageriale.

Le performance e le dinamiche delle startup hi-tech finanziate

Nel 2016 prosegue quel consolidamento e quella sistematicità già evidenziata all'interno della Ricerca 2015 per quel che concerne il ciclo di vita delle startup hi-tech finanziate. Nella fase di **introduzione/finanziamento**, **44 startup** hanno ricevuto **almeno 1 milione di Euro in investimenti** da attori formali e informali, con un trend crescente del **25%** se confrontato con il 2014. Relativamente alla fase di **crescita**, sono **67 le startup** con un **fatturato superiore a 1 milione di Euro** nel 2015 (rispetto alle 51 del 2014). Per quanto riguarda la fase di **consolidamento o "exit"**, si rilevano diverse operazioni degne di nota: al 7 ottobre 2016 sono **19 le exit per trade sale** (acquisizione da parte di aziende consolidate) o **IPO** (quotazione) da noi registrate nell'anno, da paragonarsi alle 25 exit conclusesi complessivamente nel 2015.

Tuttavia, nonostante il consolidamento e la sistematicità riscontrati, la mancata crescita sostanziale nel numero di grandi operazioni di finanziamento, e soprattutto di exit, rappresenta un ulteriore segnale che l'atteso rinascimento – o svolta strutturale dell'ecosistema – non è ancora del tutto arrivato. Le exit infatti costituiscono operazioni essenziali per ripagare gli investimenti dei VC e degli investitori informali, così da generare quella fluidità

in termini di nascita e consolidamento di startup e quella liquidità che possano davvero far svoltare l'ecosistema italiano.

L'ecosistema mostra in questo ancora la sua relativa giovinezza e forte necessità di crescita dimensionale.

A fronte dell'ampliamento e della longitudinalità dei dati raccolti in un orizzonte temporale di 5 anni (2012-2016), è inoltre possibile effettuare ulteriori analisi sulle **dinamiche** principali osservate nel campione di startup hi-tech finanziate.

In termini di **fatturato generato**, si conferma una crescita del valore assoluto, che raggiunge i **247 milioni di Euro** complessivi nel 2015 (+ 34% rispetto al 2014). Anche i **dipendenti assunti** e presenti a bilancio aumentano in termini sia assoluti che relativi, raggiungendo le **2.420 unità** nel 2015 (+ 55% sul 2014). Rispetto ai dipendenti, la Ricerca di quest'anno da fonti primarie sulle startup finanziate ha consentito di stimare anche il totale dei collaboratori o **full-time equivalent (FTE)** di cui si avvalgono le startup, e che rappresentano quindi una misura più veritiera dell'effettivo indotto occupazionale creato dalle stesse: stimiamo oltre **14.500 FTE**, con un **moltiplicatore** tra dipendenti assunti e collaboratori pari a **circa 6**.

L'internazionalizzazione e l'interazione con le imprese come processi strategici per la crescita

L'internazionalizzazione costituisce un'ulteriore dinamica strategica oggetto della nostra analisi (anche a fronte del crescente peso specifico degli investimenti in arrivo dagli attori internazionali). Essa rappresenta una necessità per molte startup italiane, che si trovano ad operare in un mercato che si caratterizza per ridotte dimensioni, limitata propensione e ricettività all'in-

novazione da parte dei clienti e un ancora scarso apporto di capitale Equity da parte di investitori e aziende. Talvolta il processo è spinto dagli investitori internazionali, per motivazioni evidenti (quali: accesso a mercati ampi e prospettive di crescita, visibilità rispetto a clienti e partner, ingresso in nuovi mercati di capitali più dinamici e maggiori opportunità di exit), ma anche meno intuitive (ad esempio: maggior conoscenza del mercato estero e confidenza nel quadro regolamentare e normativo straniero rispetto a quello italiano, purtroppo considerato ben più contorto).

Questo processo d'internazionalizzazione delle startup italiane porta ad alcuni interessanti casi "ibridi", con nuove imprese che aprono sede legale all'estero ma mantengono quartier generale di ricerca e sviluppo e operativo in Italia, a testimonianza della qualità del capitale umano nel nostro Paese.

Come anticipato, il ruolo delle imprese sta aumentando in maniera interessante, sia in termini di progetti di finanziamento formale attraverso il veicolo del CVC, sia in investimenti "informali" in capitale di rischio.

La nostra Ricerca mostra come gli investimenti di VC indipendenti da un lato, e delle imprese dall'altro, possano avere ruoli complementari ma sinergici, entrambi a supporto della crescita dell'ecosistema. Infatti, oltre ad alcuni interessanti casi di commistione tra i due mondi, con imprese o associazioni di categoria che compaiono tra i finanziatori dei VC, dalla nostra Ricerca tramite fonti primarie emerge come alcune startup siano interessate in modo specifico a coinvolgere partner industriali nel capitale sociale, così da: poter sfruttare il loro apporto per meglio presidiare fasi o processi della filiera produttiva; ricevere professionalità e know-how idoneo, oltre a risorse finanziarie⁴; e agevolare una futura acquisizione da parte di buyer strategici.

Complessivamente, con riferimento agli investimenti in startup hi-tech in Italia e allo stato di salute dell'ecosistema, alla luce delle nostre analisi non è ancora possibile parlare del 2016 come anno di "svolta strutturale". Dati alla mano, risulta al contrario più corretto parlare di una serie

⁴ Da intendersi anche come miglior percezione del rischio della startup a fronte della partnership con imprese consolidate, e conseguente riduzione del costo di capitale.

di segnali positivi tangibili che, se sfruttati sinergicamente e amalgamati per mezzo di corretti interventi su tutti i livelli (politico e privato, formale e informale), potranno rappresentare un ulteriore passo in avanti per l'universo delle startup italiane, inteso come sistema "poroso" e sempre più aperto all'internazionalizzazione e alla commistione con il mondo delle aziende consolidate.

RICERCA INNOVAZIONE DIGITALE PER LE IMPRESE NEL 2017

La gestione dell'innovazione come priorità per le imprese

In questi ultimi due anni abbiamo assistito a una trasformazione epocale nei paradigmi competitivi delle imprese, effetto soprattutto della famigerata digital disruption che ha trascinato molte imprese verso il successo e molte altre verso il declino. Tutte però hanno dovuto prendere coscienza di un inesorabile cambiamento culturale in atto (nei comportamenti del cliente, negli stili di leadership aziendali, nella velocità delle decisioni intesa in senso ampio) e della necessità di saper perseguire l'innovazione, in primis digitale, in modo agile e veloce, in un contesto che permane di risorse limitate.

La Survey annuale della School of Management del Politecnico di Milano ha raccolto 205 risposte di Chief Information Officer e Chief Innovation Officer di aziende italiane e di Pubbliche Amministrazioni per comprendere come evolve la gestione dell'Innovazione Digitale. Attraverso le risposte ricevute si è cercato anche di capire qual è il ricorso all'innovazione aperta e qual è il possibile ruolo dell'ecosistema startup.

La gestione dell'innovazione digitale rimane la priorità per le imprese italiane e per la Pubblica Amministrazione.

Il dato si conferma non solo leggendo l'andamento dei budget delle Direzioni ICT ma

anche in virtù del comparire di budget destinati all’Innovazione Digitale in altre Direzioni aziendali, a volte di entità comparabili. Questo fenomeno segna il nuovo ruolo del digitale nelle aziende e, come vedremo, porta a importanti trasformazioni organizzative delle stesse.

Abbiamo chiuso il 2015 con un dato incoraggiante di inversione di tendenza nei budget ICT, che erano stati per lungo tempo in calata a picco.

Analizzando le oltre 200 risposte ricevute nel 2016, il budget ICT per il 2017 terrà nelle imprese italiane, previsto in aumento per oltre il 30% delle imprese, con un tasso di crescita complessivo, in linea con il 2016, tra lo 0,5% e lo 0,6%.

Aumenta leggermente nel 2016 anche la percentuale di investimenti in innovazione rispetto alla spesa corrente che scende al 66%, lasciando un paio di punti agli investimenti in progetti.

Una previsione quindi più ottimistica di quella rilevata negli anni precedenti.

A trainare la crescita soprattutto le grandi imprese con dipendenti tra 250 e 1000, mentre nelle grandissime con oltre 1000 dipendenti prevale ancora l’effetto della razionalizzazione e del consolidamento.

Le principali aree di investimento identificate dai nostri rispondenti sono sei.

Al primo posto balza quest’anno il tema del Consolidamento applicativo, dello sviluppo e del rinnovamento dei sistemi ERP, scalando ben quattro posizioni rispetto allo scorso anno e ottenendo il 46% delle preferenze. Si tratta dell’evoluzione dell’Enterprise Application Governance, un processo rilevante per le imprese che impatta non solo sul portafoglio applicativo, ma anche sull’architettura applicativa e sulle metodologie e i processi interni alla Direzione ICT.

Al secondo posto si conferma l’ambito Business Intelligence, Big Data e Analytics, prioritario per il 39% delle aziende intervistate. A pari merito si trova l’ambito Digitalizzazione e dematerializzazione.

Seguono, distanziati, Sviluppo e Rinnovamento dei sistemi CRM (27%), e (entrambi al 22%)

soluzioni di eCommerce, comprendendo anche soluzioni di Mobile Commerce, web social commerce, Mobile Payment e soluzioni di Mobile Business, con l'introduzione di Device Mobili (smartphone, tablet, wearable device) e Mobile Apps verticali a supporto dei processi di Business (es. gestione delle note spesa, sales force automation, app per il personale on field, ecc.).

A fronte dell'entusiasmo e delle misure annunciate verso l'Industria 4.0, cresce la previsione di investimenti in Smart Manufacturing e Internet of Things, che insieme raccolgono per il 2017 il 17% delle scelte, contro il molto limitato 7% raccolto per il 2016; indice, questo, di un timido ma auspicato risveglio del ricco tessuto manifatturiero nazionale.

A questo panorama promettente si aggiunge un dato incoraggiante.

Nel 39% delle imprese intervistate, oltre al budget della Direzione ICT, è presente un budget dedicato all'Innovazione Digitale in altre Direzioni che nell'8% dei casi è comparabile o superiore a quella della Direzione ICT.

Non lo leggiamo come un segno di riduzione a commodity o di perdita di controllo delle Direzioni ICT, ma come evidenza concreta di quanto il digitale non sia più inteso in azienda come elemento tecnico-specialistico, ma come leva fondamentale e indistinguibile del business stesso e della sua evoluzione.

Questo dato ci anticipa anche che, se da un lato è alta la consapevolezza del valore strategico dell'innovazione digitale presso le aziende, dall'altro si aprono nuove sfide per rivederne la governance e i possibili modelli organizzativi.

Come evolve la Governance dell'Innovazione Digitale

La principale sfida organizzativa per un'efficace gestione dell'Innovazione Digitale in azienda va ricondotta, per il 58% delle imprese intervistate, alla difficoltà di inquadrare pro-

cessi e meccanismi di coordinamento e cooperazione tra Direzioni per la gestione dei processi di innovazione. Purtroppo questo dato non presenta nulla di nuovo rispetto all'annoso tema dei freni e delle resistenze organizzative che tanta parte giocano nei processi di innovazione e cambiamento.

In seconda battuta, per il 51% delle imprese scarseggiano le competenze digitali e i relativi meccanismi di scouting, assessment e sviluppo all'interno dell'organizzazione. È un'esigenza sentita, perché si assiste a una "liquefazione" delle competenze digitali nell'organizzazione e a una ibridizzazione dei ruoli preposti al digitale che rende complesso il loro riconoscimento e la loro costruzione. Ne è un esempio paradigmatico il ruolo del Chief Information Officer, che abbiamo visto negli ultimi due anni trasformarsi o sdoppiarsi in quello di Chief Innovation Officer. Si tratta di un ruolo in posizioni di vertice, spesso fuori dalla Direzione ICT, preposto ad affiancare il processo di innovazione con un approccio indipendente dai sistemi e aperto a nuove fonti di innovazione, consapevole di quanto le conoscenze digitali non siano solo tecnologiche, ma anche di tipo relazionale e comportamentale (soft skills).

La gestione dell'Innovazione Digitale è quindi ancora un processo faticoso per le imprese, e le cause sono principalmente interne alle organizzazioni.

Non stupisce quindi come siano ancora limitate le risposte organizzative alla gestione dell'Innovazione Digitale.

La maggior parte delle imprese adotta Team dedicati a ogni specifico progetto di innovazione (40%) o si affida ad Attività non strutturate e con gestione occasionale, in base alle richieste (31%). Nel 10% dei casi è presente un Comitato Innovazione interfunzionale che si riunisce periodicamente. Solo nel 19% dei casi esiste una Direzione Innovazione riconducibile a 5 paradigmi: la Direzione Innovazione è un'unità inclusa nella Direzione ICT (37%), è un'unità di primo livello dedicata e indipendente (29%), è un'unità dipendente da una Fun-

zione non ICT (14%), è un'unità dedicata e include la Direzione ICT (11%), e, infine, è una cellula trasversale presente in tutte le funzioni con coordinamento centrale (9%).

Per meglio comprendere questo fenomeno organizzativo nascente è stato indagato il portafoglio di attività in carico alla Direzione Innovazione, ove presente.

Nella maggior parte dei casi esse hanno ancora solo un ruolo di sperimentatore, e si occupano di Valutazione delle opportunità (nel 50% dei casi) e di Sviluppo di Proof of Concept e Scouting di Innovazione (30%). Meno rilevante è il loro ruolo nella conduzione diretta di progetti (24%) e assai ridotti sono i casi di gestione diretta di budget (21%). Risulta ancora molto limitato il ruolo che queste Direzioni svolgono nella sensibilizzazione e nella contaminazione in azienda (Change Management, Innovation Evangelism, introduzione di nuove metodologie agili e lean, ecc.).

Nelle imprese, oltre a mancare competenze e ruoli deputati alla gestione dell'innovazione digitale, scarseggia anche la consapevolezza che il successo di quest'ultima dipende in primo luogo dalla presenza di un approccio imprenditoriale e di una cultura del rischio e dell'errore, tipiche del vero Innovatore. La strada è aperta, ma ancora lunga.

Approfondendo l'analisi con una clusterizzazione per tipo di modello organizzativo adottato, emerge però un dato interessante. Per i rispondenti al sondaggio, nei casi in cui la Direzione Innovazione è inclusa o è a capo della Direzione ICT, il livello di copertura delle attività in carico alla Direzione Innovazione è completo, ed essa svolge tutte le attività, dallo scouting alla gestione del budget.

Due fattori ci sembrano infatti essenziali quando si affronta un processo di riorganizzazione per l'Innovazione. Il primo riguarda la necessità che il modello adottato garantisca il presidio delle competenze in termini di interdisciplinarietà, per garantire la disponibilità di un ampio spettro di competenze, non solo per la genesi dell'innovazione ma anche per la sua concreta fattibilità. Il secondo è la necessità di garantire la comunicazione tra le Line of

Business per non perdere allineamento e opportunità. Sono due sfide a cui la Direzione ICT ha cercato, ormai da molti anni, di dare risposta per il suo ruolo trasversale in azienda e la sua cultura di project management. Per questo motivo essa può rappresentare il modello di trasversalità e collaborazione a cui la Direzione Innovazione deve necessariamente ispirarsi per garantire il presidio delle competenze e la capacità di execution.

Un'efficace governance dell'Innovazione Digitale implica necessariamente il superamento in azienda dei tipici silos funzionali come siamo abituati a conoscerli, uno scambio continuo tra le LoB e una crescita di cultura manageriale e imprenditoriale di tutta l'azienda.

L'Open Innovation nelle imprese e il ruolo delle startup

Il cambio del ruolo e dei confini dell'Innovazione Digitale nelle imprese ha un impatto rilevante non solo sui sistemi di governance, ma anche sulla costruzione dei progetti e sui modelli di sourcing. Il processo di innovazione deve diventare più agile, interattivo e aperto ad attori esterni che comprendano non solo i tradizionali fornitori di tecnologie e servizi ICT ma anche startup, Centri di Ricerca, clienti guida e persino concorrenti: è il paradigma della cosiddetta Open Innovation.

La nostra indagine ha chiesto di indicare le principali fonti e gli stimoli all'Innovazione praticati negli ultimi 3 anni, e quelli che invece si prevedono più promettenti nei prossimi 3.

Per quanto riguarda gli ultimi 3 anni, si nota un approccio piuttosto tradizionale, in cui le fonti di innovazione principali sono i Vendor e i Sourcer di tecnologie (40%), le Line of Business (38%), i Clienti esterni (29%) e le Società di consulenza (26%).

Tuttavia, confrontando questi dati con gli attori che, secondo la previsione dei rispondenti, costituiranno le fonti di stimolo e innovazione per i prossimi 3 anni, si nota che le fonti di innovazione “tradizionali” sono quasi tutte in calo, alcune in modo significativo come Vendor, Sourcer e Società di consulenza (rispettivamente -28% e -29%). Sono invece in crescita altre fonti di innovazione, che fino a oggi hanno avuto minor impatto: le Unità interne di ricerca, le Università e i Centri di ricerca, i clienti, le aziende di altri settori e soprattutto le startup, che passano dal 4% al 16% nelle preferenze.

Le ragioni del maggiore interesse verso l’innovazione aperta sono quindi molteplici, e due appaiono più evidenti. Da un lato, nonostante le dimensioni in valore assoluto siano ancora ridotte, l’ecosistema delle startup hi-tech sta assumendo più visibilità e credibilità anche nel nostro Paese, come evidenziato dalla Ricerca dell’Osservatorio Startup Hi-tech; dall’altro lato, il contributo delle tradizionali fonti d’innovazione appare sempre più insufficiente di fronte all’ampliamento dei confini e alla maggiore rilevanza strategica dell’innovazione digitale.

A questa volontà e interesse nei confronti dell’Open Innovation non corrispondono ancora azioni concrete diffuse.

Il 45% delle imprese intervistate non ha ancora intrapreso alcuna iniziativa di Open Innovation, mentre il 35% si sta muovendo attraverso collaborazioni con Università e Centri di Ricerca, il 20% realizza Partner scouting su aziende consolidate e il 18% sviluppa progetti di Startup Intelligence.

Solo l’11% ha realizzato Call4ideas⁵, il 9% ha sperimentato Hackathon & Appathon⁶, il 7% acquisizioni.

Il 70% delle aziende intervistate non ha ancora collaborato con una startup come fornitore, principalmente per mancanza di risorse e di condizioni che permettano di focalizzare l’inte-

⁵ Iniziative volte a raccogliere, attraverso un concorso, idee innovative su un determinato tema che l’azienda può decidere di implementare o supportare nel loro sviluppo.

⁶ Competizioni che coinvolgono sviluppatori interni o esterni all’azienda, durante le quali vengono realizzate concretamente, attraverso una competizione svolta nell’arco di poche ore, idee innovative utili al business aziendale.

resse su questa fonte di innovazione/servizi (68%), ma un altro 53% indica come motivazione anche le mancate strutturazione e preparazione da parte delle Funzioni aziendali interne (principalmente ICT, Marketing, Acquisti, R&D).

Il ruolo delle startup

Solo il 30% dei rispondenti alla Survey ha collaborazioni attive con startup come fornitori; nel caso di grandissime imprese la percentuale di risposte sale, come è ragionevole attendersi, arrivando al 46%, mentre per le medie imprese e le grandi il dato si assesta al 22%.

I benefici principali nell'avere startup come fornitori sono, per il 57% delle imprese che ne fanno uso, l'incentivo che ne deriva in termini di apertura culturale in azienda e la contaminazione continua senza i quali, come abbiamo visto, molti sono gli ostacoli nel rivedere i modelli di gestione dell'innovazione in azienda.

Sono molto importanti lo sfruttamento dell'innovazione proveniente dalle startup per il lancio di nuovi prodotti/servizi innovativi e l'apertura di nuovi mercati (55%), insieme alla riduzione del time to market e all'accelerazione del processo di sviluppo tramite esternalizzazione di parte dello stesso (45%). Infine, è significativo il contributo del coordinamento semplice grazie alla struttura organizzativa, snella e flessibile, delle startup (41%). Queste ultime tre indicazioni sono particolarmente coerenti con la ricerca, da parte delle imprese, di modelli più agili e una cultura più aperta per contrastare i fenomeni della digital disruption. Le startup rappresentano quindi un modello a cui ispirarsi per favorire il rinnovamento culturale e uscire da schemi a silos e da processi lenti e vincolati che sono tipici delle imprese tradizionali.

L'approccio lean, tipico delle startup, diventa quindi una chiave di lettura fondamentale per rivedere e snellire i processi obsoleti delle imprese consolidate, mettendo altresì

concretamente in pratica l'approccio Open Innovation; la contaminazione con l'ecosistema startup consente anche il necessario rinnovamento della cultura interna alle aziende in termini di ruoli, competenze, approcci e mentalità.

Ma il percorso di collaborazione non è tutto rose e fiori: le imprese che adottano startup come fornitori incontrano talvolta difficoltà. La prima criticità è la propria cultura interna, non ancora abbastanza “aperta” (40% delle risposte). Altri ostacoli sono legati alla maturità della startup ingaggiata o alla finalizzazione del prodotto/servizio (34%), alla difficoltà d'implementazione delle idee innovative provenienti dalle startup in azienda o dallo scarso orientamento al B2B da parte delle Startup (22%).

Anche le startup devono quindi fare la loro parte in questo sforzo di avvicinamento tra due mondi apparentemente distinti ma chiamati a innovare collettivamente. Troppo spesso la collaborazione con imprese interessate fallisce per un eccessivo protagonismo del prodotto/servizio della startup rispetto all'opportunità di una collaborazione B2B.

Insieme per ridisegnare il futuro

Cresce finalmente nelle imprese italiane il ruolo dell'Innovazione Digitale, riconosciuto come leva trasversale nell'organizzazione per il business: si diffondono budget dedicati all'Innovazione Digitale anche fuori dalla Direzione ICT e si investe nel ripensamento dei processi di gestione e governance dell'innovazione con la creazione di unità organizzative dedicate.

Le sfide che le imprese incontrano sono però principalmente culturali e interne alle aziende, legate alla rigidità dei processi e alla chiusura in silos dei ruoli e delle competenze.

Per contrastare queste rigidità le imprese si stanno ristrutturando, ma anche orientando

verso nuove fonti di innovazione alla ricerca di velocità, snellimento dei processi, riduzione dei tempi e costi con un approccio Open Innovation.

Startup, centri di Ricerca, Università e Clienti sono le principali fonti di innovazione a cui gli Innovation Manager guardano per il futuro. Ciononostante la strada è ancora lunga, e non sono molte le imprese che hanno intrapreso concrete azioni di Open Innovation, e ancora meno hanno utilizzato startup come fornitori. Le cause di questa inerzia vanno ricercate ancora una volta nelle resistenze interne, nella mancanza di competenza e cultura, nell'impreparazione delle imprese verso l'Open Innovation in termini di processi e approccio.

Vincere questa sfida può dare consistenti frutti. Non si tratta solo di ottenere risultati di business tangibili velocemente, spesso a bassissimi costi. **Le imprese che hanno iniziato a lavorare con le startup hanno trovato, non solo fornitori innovativi, veloci e flessibili, ma un nuovo entusiasmo da parte dei propri collaboratori nel condurre i processi di innovazione e nel rendersi promotori e imprenditori di soluzioni innovative. L'Open Innovation può diventare quindi una leva di rinnovamento culturale capace di dare nuova linfa vitale alle nostre imprese partendo innanzitutto dalle persone.**



Antonio Ghezzi
Direttore dell'Osservatorio
Startup Hi-tech

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Antonio Ghezzi'.



Alessandra Luksch
Direttore degli Osservatori
Startup Intelligence e
Digital Transformation Academy

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Alessandra Luksch'.

Rapporti

I Rapporti con i risultati completi della Ricerca scaricabili da www.osservatori.net



Le priorità dell'innovazione digitale per le aziende del 2017: trend di investimento

Il Rapporto illustra i risultati della Ricerca 2016 sulle Priorità 2017 per l'innovazione digitale. La Ricerca è volta a analizzare l'evoluzione del budget allocato fuori e dentro la Direzione ICT per l'Innovazione Digitale nel 2016 e in particolare il trend per l'anno 2017, l'evoluzione del budget ICT allocato all'outsourcing nel 2016 e il relativo trend per l'anno 2017, le principali priorità di investimento per l'anno 2017.

Temi correlati: Budget ICT, Innovazione, Outsourcing, CIO, Open Innovation, Line of Business

.....



Le priorità dell'innovazione digitale per le aziende del 2017: sfide organizzative e Open Innovation

Il Rapporto illustra i risultati della Ricerca 2016 sulle Priorità organizzative 2017 per l'innovazione digitale. La Ricerca individua e analizza come si trasforma la governance dell'innovazione digitale nelle imprese in termini organizzativi, l'orientamento rispetto all'Open Innovation da parte delle imprese per gestire l'Innovazione Digitale e il ruolo delle startup come possibili fornitori di innovazione.

Temi correlati: Organizzazione ICT, Competenze digitali, Entrepreneurship, Innovazione, Open Innovation, Startup

.....



Startup Annual Report, 2016 – Fourth edition

Il Report traccia una fotografia aggiornata dei principali attori dell'ecosistema delle startup hi-tech nel nostro Paese; quantifica gli investimenti in startup da parte di investitori formali e informali; analizza le principali dinamiche e performance delle startup finanziate; e racconta i casi più significativi in termini di finanziamento ricevuto, fatturato ed exit.

Temi correlati: Startup, Startup Intelligence, Open Innovation, Venture Capital, Investimenti, Round, Exit

Note Metodologiche

Ricerca dell'Osservatorio Startup Hi-tech

I risultati presentati nel rapporto derivano da tre principali attività di Ricerca effettuate dall'Osservatorio Startup Hi-tech della School of Management del Politecnico di Milano (in collaborazione con Italia Startup):

- la quantificazione degli investimenti in startup hi-tech in Italia da parte di attori formali e informali;
- la valutazione delle principali performance e dinamiche delle startup finanziate;
- l'analisi di una selezione di startup italiane significative, in termini di round di finanziamento, fatturato e exit.

1 – Investimenti in startup hi-tech in Italia

La quantificazione degli investimenti in capitale di rischio o “Equity” di startup hi-tech italiane ha considerato i seguenti confini:

- startup con sede in Italia che operano nell'ambito “hi-tech” – suddiviso a sua volta nei macro-ambiti “Digital”, “Life Science”, “Cleantech & Energy” e “Other”;
- investimenti provenienti da attori formali – fondi di Venture Capital indipendenti (IVC), fondi di Corporate Venture Capital (CVC) e Finanziarie Regionali – e attori informali – Venture Incubator, Family Office, Club Deal, Business Angel e aziende non dotate di fondo strutturato di CVC – con una sede in Italia.

La quantificazione è stata effettuata attraverso fonti primarie. Sono state condotte interviste dirette che hanno coinvolto:

- tutti gli investitori formali, a cui si aggiungono i principali attori informali;
- tutte le startup finanziate nel periodo settembre 2015 – ottobre 2016 dagli attori menzionati.

Le fonti primarie sono state inoltre integrate con fonti secondarie, così da garantire la triangolazione dei dati.

Il dato su investimenti da attori internazionali effettuati nel 2016 rappresenta una stima che considera le grandi operazioni comunicate su fonti secondarie o emerse da fonti primarie: potrà pertanto essere oggetto di rettifica per eccesso in aggiornamenti futuri.

Al fine di offrire una visione più esaustiva degli investimenti informali, abbiamo cooperato con l'Osservatorio CrowdFunding della School of Management del Politecnico di Milano e IBAN (Italian Business Angels Network).

L'Osservatorio CrowdFunding (nella persona del Prof. Giancarlo Giudici) ha supportato la nostra stima dell'ammontare investito tramite campagne di Equity Crowdfunding chiuse con successo, mentre la collaborazione con IBAN (nella persona del Prof. Vincenzo Capizzi) ci ha supportato nella valutazione della componente di Angel Investing che contribuisce al comparto degli investimenti informali (un estratto dei risultati della survey IBAN 2015 è stato aggiunto alla nostra raccolta di dati da fonti primarie. Per ulteriori informazioni è possibile consultare: www.iban.it).

Il benchmarking sugli investimenti domestici in startup da parte di attori formali europei è stato effettuato attraverso una comparazione dei nostri dati con le informazioni pubblicate

dalla fonte secondaria Invest Europe (www.investeurope.eu), integrate con i dati delle principali associazioni VC europee:

- EVCA – The European Private Equity and Venture Capital Association (www.investeurope.eu);
- BVK – Bundesverband Deutscher Kapitalbeteiligungsgesellschaften (www.bvkap.de);
- AFIC – Association Française Des Investisseurs Pour La Croissance (www.afic.asso.fr);
- ASCRI – Asociación Española De Entidades De Capital (www.ascr.org).

I dati utilizzati sono stati raccolti puntualmente fino al 7 ottobre 2016; a causa della loro significatività, sono stati quindi inclusi 2 round di finanziamento verificatisi rispettivamente il 14 novembre 2016 (Talent Garden) e il 15 novembre 2016 (Musement).

2 – Performance e dinamiche delle startup hi-tech finanziate

La raccolta dati ha fatto leva su una combinazione di fonti primarie e secondarie.

Come fonte primaria, abbiamo effettuato una survey su tutto il campione delle startup finanziate nel periodo 2012-2016.

Le fonti secondarie utilizzate per l'integrazione delle fonti primarie sono state:

- Aida, il database alimentato dal Bureau van Dijk Edizioni Elettroniche Spa (www.bvdinfo.com/it-it/home);
- i dati ufficiali di archivio delle Camere di Commercio Italiane (www.registroimprese.it).

La combinazione tra fonti primarie e secondarie ha consentito di ottenere la triangolazione

dei dati e di risolvere possibili incongruenze tra le informazioni riportate nelle fonti secondarie.

Relativamente all'anno 2015, eventuali dati mancanti sono stati ricostruiti tramite un insieme coerente di congetture, presentate all'interno del Rapporto 2015 dell'Osservatorio Startup Hi-tech (a cui si rimanda).

Nello specifico, per quanto concerne il 2015, escludendo le startup morte negli anni 2012, 2013 e 2014, nonché quelle nate nel 2016, è stato necessario ricostruire il dato su fatturato per 48 startup (10,4%) ed il dato sui dipendenti assunti per 22 startup (4,8%).

I dati relativi al campione delle “startup innovative” fanno riferimento ai contenuti della sezione speciale del Registro delle Imprese: <http://startup.registroimprese.it>.

I dati utilizzati sono stati raccolti puntualmente fino al 7 ottobre 2016.

3 – Una selezione di startup significative

Questa sezione presenta casi di startup hi-tech italiane caratterizzate da performance significative nelle tre principali fasi del ciclo di vita:

- “nascita” (intesa come introduzione nel campione delle startup finanziate), misurata attraverso il finanziamento ricevuto nell'ultimo anno disponibile;
- “crescita”, misurata in termini di fatturato generato nell'ultimo anno disponibile;
- “consolidamento” o “exit”, misurata in termini di valore della exit per “trade sale” (o acqui-

sto da parte di altre aziende) o “Initial Public Offering” (IPO) nell’ultimo anno disponibile.

Rispettivamente a queste tre fasi del ciclo di vita delle startup hi-tech, i criteri di selezione dei casi sono stati i seguenti:

- startup con i più alti round di finanziamenti ricevuti nell’ultimo anno;
- startup con il più alto fatturato nel 2015;
- startup con un valore di exit significativo nel corso dell’ultimo anno.

Le analisi delle startup con i più alti round di finanziamento nel 2016 e con i più alti fatturati nel 2015 hanno considerato solo startup che avessero le seguenti caratteristiche:

- sede in Italia;
- finanziate da investitori formali e informali nazionali e internazionali.

Le analisi delle startup con un valore di exit significativo nel corso dell’ultimo anno hanno considerato solo startup che avessero le seguenti caratteristiche:

- principale investitore italiano; e/o
- fondatore italiano; e/o
- sede legale in Italia; e/o
- sede R&D in Italia; e
- valore della exit dichiarato (“disclosed”).

Ove possibile, i dati sono stati raccolti da fonti primarie. I dati mancanti sono stati ottenuti tramite fonti secondarie pubbliche.

I dati utilizzati sono stati raccolti puntualmente fino al 15 novembre 2016.

Ricerca Innovazione Digitale per le imprese 2017

Gli obiettivi della Ricerca 2016 “Innovazione Digitale per le Imprese nel 2017” degli Osservatori Digital Transformation Academy e Startup Intelligence sono stati:

- analizzare l’evoluzione del budget allocato fuori e dentro la Direzione ICT per l’Innovazione Digitale nel 2016 e in particolare il trend per l’anno 2017;
- analizzare l’evoluzione del budget ICT allocato all’outsourcing nel 2016 e il relativo trend per l’anno 2017;
- individuare le principali priorità di investimento per l’anno 2017;
- comprendere come si trasforma la governance dell’innovazione digitale nelle imprese in termini organizzativi;
- valutare l’orientamento rispetto all’innovazione aperta (Open Innovation) da parte delle imprese per gestire l’Innovazione Digitale; e
- analizzare il ruolo delle startup come possibili fornitori di innovazione.

Per rispondere a questi obiettivi si è scelto di affiancare tre modalità di indagine:

- una Survey online che ha coinvolto 205 tra CIO e Innovation Manager di aziende, italiane e multinazionali, e Pubbliche Amministrazioni;
- 13 studi di caso con interviste dirette ai CIO e Innovation Manager di alcune importanti aziende e Pubbliche Amministrazioni;
- 14 workshop interattivi che hanno coinvolto oltre 500 Manager.

I risultati delle analisi sono stati confrontati in modo da ottenere una migliore interpretazione dei fenomeni.

Di seguito si descrivono brevemente il panel e la metodologia utilizzati nelle analisi.

La Survey

La Survey è stata condotta con l'obiettivo di analizzare i principali trend del budget per l'Innovazione Digitale nelle aziende italiane identificando le principali aree di investimento e le sfide organizzative connesse alla gestione dell'Innovazione Digitale per il 2017. La Survey ha inoltre indagato come si diffonde l'approccio Open Innovation ed in particolare il ruolo delle Startup come fornitori.

Il questionario è stato impostato e poi testato in modo da essere uno strumento accessibile via web di facile e univoca compilazione. Allo scopo di facilitarne la comprensione ed evitare possibili ambiguità, è stato previsto un servizio di assistenza telefonica e via email.

Partendo dal panel di circa 2000 CIO e Innovation Manager, sono state ottenute 205 risposte con un tasso di risposta complessivo del 10% circa.

I rispondenti alla Survey provengono da diversi settori, così ripartiti: il 48% appartengono a aziende dell'Industria, il 29% a Servizi, il 5% al settore Finance, 8% al settore Utility/Energy, 4% Media/Telco e, infine, il restante 6% al settore PA-Sanità.

Il campione dei rispondenti è stato anche suddiviso sulla base della dimensione distinguendo tra:

- grandissime aziende – con dipendenti superiori alle 1000 unità;
 - grandi aziende – con dipendenti compresi tra 1000 e 250 unità;
 - medie aziende – con dipendenti tra 50 e 250 unità.
- Secondo questa ripartizione dimensionale, il panel dei rispondenti è così suddiviso: 38% sono medie imprese (85,6% a livello nazionale), 30% sono grandi imprese (11,9% a livello nazionale) e 32% grandissime imprese (2,4% a livello nazionale).

Il questionario ha trattato in particolare le seguenti tematiche:

- L'andamento dei budget ICT per l'anno in corso (2016) e per il 2017 (quanto è destinato a spese correnti e quanto a investimenti in progetti ICT; qual è la percentuale di budget relativa all'acquisto di servizi ICT esternalizzati).
- La presenza di budget dedicati all'innovazione digitale fuori dalla Direzione ICT.
- Le principali priorità di investimento per il 2017.
- Le principali sfide per la gestione dell'innovazione digitale.
- Le modalità organizzativa adottate per la gestione dell'Innovazione Digitale all'interno delle aziende.
- Le principali fonti di stimoli e informazioni per l'Innovazione Digitale.
- Le azioni intraprese dalle imprese italiane per incorporare stimoli di innovazione esterna (inbound Open Innovation).
- La diffusione di rapporti di fornitura con Startup da parte delle imprese, i relativi benefici e le criticità.

Gli Studi di caso

I casi sono stati realizzati attraverso analisi documentali di fonti secondarie seguite da interviste dirette.

L'intervista è stata condotta attraverso un questionario semi-strutturato, utilizzato come guida per la raccolta delle informazioni.

I temi trattati durante l'intervista sono stati:

- Quali azioni organizzative avete realizzato per la gestione dell'Innovazione Digitale nella vostra impresa in termini di unità organizzative, ruoli, competenze e meccanismi di

coordinamento interfunzionale?

- Quali sono le principali criticità incontrate? Quali i benefici?

Alcuni dei Manager intervistati:

- Francesca Zampa, ACI;
- Alessandro Ciani, BNL Gruppo BNP Paribas;
- Auri Mason, Danieli;
- Giovanni Pepicelli, Enel;
- Cristina Tomassini, Engie;
- Massimo Debenedetti, Fincantieri;
- Roberto Privitera, Gruppo Hera;
- Roberta Grimaldi, INAIL;
- Nicola Contardi, Lombardia Informatica;
- Gigliola Falvo, Poste Italiane;
- Gloria Gazzano, Snam;
- Lucy Lombardi, Telecom Italia.

I Workshop

Durante il 2016 sono stati condotti 14 workshop a supporto della Ricerca all'interno degli Osservatori Digital Transformation Academy e Startup Intelligence. Gli incontri sono stati riservati esclusivamente ai Manager invitati. Il calendario di eventi ha visto la partecipazione di oltre 500 Manager che si “occupano” di innovazione nelle proprie organizzazioni.

I Workshop hanno affrontato temi di particolare rilevanza e attualità, attraverso un format innovativo fortemente basato sull'interazione, la relazione e la condivisione di esperienze tra i Manager invitati e le best practice portate da ospiti aziendali, istituzionali e da startup.

Gli incontri hanno avuto l'obiettivo di approfondire e discutere le principali sfide per la gestione dell'innovazione digitale, con focus, da una parte, sulle principali innovazioni applicative e infrastrutturali, dall'altra, sulla governance e organizzazione.

Introdotti e animati da docenti ed esperti della School of Management del Politecnico di Milano e PoliHub, i Workshop hanno inteso stimolare, attraverso l'interazione attiva tra i partecipanti, la condivisione di esperienze in ottica di contaminazione e sensibilizzazione. Durante i Workshop si è frequentemente adottata, come metodologia del tavolo di discussione, un'attività interattiva attraverso l'utilizzo di questionari con cui raccogliere i contributi dei partecipanti sui temi oggetto dell'incontro o attraverso serious game di gruppo. Successivamente i risultati di queste attività sono stati spesso base per la costruzione di indagini a panel più ampi.

Il calendario ha previsto i seguenti Workshop:

- Osservatorio Digital Transformation Academy
 - Open Digital Innovation (8 Febbraio 2016)
 - Strategie di Sourcing (6 Aprile 2016)
 - New Capabilities per l'innovazione digitale (28 Giugno 2016)
 - Manufacturing & Supply Chain Transformation (28 Settembre 2016)
 - B2c processes Transformation (16 Novembre 2016)

- Osservatorio Startup Intelligence
 - Approccio Lean Startup (12 Ottobre 2015)
 - Sensoristica ambientale (13 Novembre 2015)
 - Social business (17 Dicembre 2015)
 - Startup e Acquisti (26 Gennaio 2016)
 - Efficienza energetica (16 Febbraio 2016)
 - Corporate Entrepreneurship & Open Innovation (15 Marzo 2016)
 - eCommerce (23 Marzo 2016)
 - Digital payment (20 Aprile 2016)
 - Wearable (16 Maggio 2016)

Gruppo di Lavoro

Startup Hi-tech



Raffaello Balocco
Responsabile Scientifico
dell'Osservatorio Startup Hi-tech,
Politecnico di Milano



Antonio Ghezzi
Direttore
dell'Osservatorio Startup Hi-tech,
Politecnico di Milano



Federico Barilli
Segretario Generale,
Italia Startup



Cristina Marengon
Ricercatore
dell'Osservatorio Startup Hi-tech,
Politecnico di Milano



Flavia Castellarin
Ricercatore
dell'Osservatorio Startup Hi-tech,
Politecnico di Milano



Angelo Cavallo
Ricercatore Senior
dell'Osservatorio Startup Hi-tech,
Politecnico di Milano



Edllira Gjokhilaj
Ricercatore
dell'Osservatorio Startup Hi-tech,
Politecnico di Milano



Andrea Mattalia
Ricercatore
dell'Osservatorio Startup Hi-tech,
Politecnico di Milano

Un ringraziamento particolare per il contributo sui temi trattati è rivolto a:
Emil Abirascid, Marco Bilocchi Pichi, Vincenzo Capizzi, Giancarlo Giudici, Giovanni Iozzia, Gloria Martignoni

Si ringrazia inoltre:
Michele Vendemini

Startup Intelligence



Raffaello Balocco

Responsabile Scientifico
dell'Osservatorio Startup
Intelligence, Politecnico di Milano



Stefano Mainetti

Responsabile Scientifico
dell'Osservatorio Startup
Intelligence, Politecnico di Milano



Alessandra Luksch

Direttore
dell'Osservatorio Startup
Intelligence, Politecnico di Milano



Cristina Marengon

Ricercatore
dell'Osservatorio Startup
Intelligence, Politecnico di Milano



Eliana Bentivegna

Community Coordinator della Digital
Transformation Academy, School of
Management Politecnico di Milano

Digital Transformation Academy



Mariano Corso

Responsabile Scientifico della Digital Transformation Academy, School of Management Politecnico di Milano



Alessandra Luksch

Direttore della Digital Transformation Academy, School of Management Politecnico di Milano



Carlo Leggio

Ricercatore della Digital Transformation Academy, School of Management Politecnico di Milano



Eliana Bentivegna

Community Coordinator della Digital Transformation Academy, School of Management Politecnico di Milano

Si ringraziano inoltre:

Romina Arata e Mattia Giubilaro



POLITECNICO

MILANO 1863

SCHOOL OF MANAGEMENT



Startup Hi-tech

Startup Intelligence

Digital Transformation Academy

Open Digital Innovation:

imprese e startup insieme per ridisegnare il futuro

Il Convegno

Novembre 2016

9.00 Registrazione

9.30 Apertura lavori

Andrea Sianesi
Dean, MIP Politecnico di Milano, Graduate School of Business

9.40 Presentazione dei risultati dell'Osservatorio Startup Hi-tech

Antonio Ghezzi
Direttore Osservatorio Startup Hi-tech, Politecnico di Milano

9.55 Tavola rotonda – Ecosistema startup

Modera

Emil Abirascid
Direttore, Startupbusiness

Intervengono

Jacopo Anselmi
Co-founder, Credimi

Davide Ferrario
Sales & Marketing Director, Movendo Technology

Paolo Gesess
Co-founder & Managing Partner, United Ventures

Marco Rizzuto
Fondatore e CEO, FABotum
Lorenzo Sala
Operations & Quality Manager e Co-founder, Silk Biomaterials

Diana Saraceni
Co-founder & General Partner, Panakes Partners

10.40 Startup Intelligence per le imprese

Stefano Mainetti
CEO, PoliHub, e Responsabile Scientifico Osservatorio Startup Intelligence, PoliHub-Politecnico di Milano

Alessandra Luksch
Direttore Osservatori Startup Intelligence, PoliHub-Politecnico di Milano, e Digital Transformation Academy

11.00 Presentazione dei risultati della Survey Innovation 2016

Mariano Corso
Responsabile Scientifico, Osservatorio Digital Transformation Academy, Politecnico di Milano

11.15 Tavola rotonda – Organizzarsi per l'innovazione: come si stanno trasformando le imprese?

Modera

Stefano Uberti Foppa
Direttore, ZeroUno

Intervengono

Enzo Bertolini
Former Chief Information Officer, Ferrero

Antonella Cartechini
Responsabile Qualità e Innovazione, BNL Gruppo BNP Paribas

Fabrizio Locchetta
Chief Information Officer, Siram

Vincenzo Pensa

Direttore della Direzione Innovazione e Sviluppo e Direttore Servizio Sistemi Informativi, ACI

Alexander Stewart

Executive Vice President Information & Communication Technology, Danieli

Franco Stivali

Responsabile Innovazione, Ferrovie dello Stato Italiane

Luciano Tommasi

Head of New Ventures Initiatives, Enel

12.25 Tavola rotonda – Open Innovation: cosa sta accadendo concretamente nelle imprese?

Moderata

Giovanni Iozzia

Direttore, EconomyUp

Intervengono

Stefano Bertolotti

AD e Direttore Vendite e Marketing, IVAR

Gloria Gazzano

Chief Information Officer, Italgas

Paolo Guidelli

Coordinatore Generale della Consulenza per l'Innovazione Tecnologica, Inail

Stefano Nanni

Responsabile Industrializzazione e Network dell'Innovazione, Gruppo Unipol

Roberto Privitera

Responsabile Innovazione Tecnologica, Gruppo Hera

Francesco Testa

Head of Innovation and Architecture, CheBanca!

Cristina Tomassini

Head of Innovation & Marketing, ENIGIE Italy

13.30 Chiusura lavori



Sul sito www.osservatori.net è possibile rivedere le riprese integrali del Convegno **“Open Digital Innovation: imprese e startup insieme per ridisegnare il futuro”**



Visita www.osservatori.net e seguici sui nostri social network



Relatori



Emil Abirascid, giornalista, si occupa di innovazione che si fa impresa. È ideatore e autore di Startupbusiness, il business network dei protagonisti dell'innovazione che oggi è parte del gruppo Digital360. Scrive di innovazione e imprese innovative su Il Sole 24 Ore, è curatore di StartupDigest Italy, è advisor di International Accelerator e di ScaleIT e partecipa regolarmente a incontri, convegni, conferenze dedicate all'ecosistema dell'innovazione. Ha curato il volume 'L'innovazione che non ti aspetti. Contesti e visioni per l'impresa' edito da FrancoAngeli. In passato è stato direttore di Innovazione, bimestrale edito da Apsti, ha collaborato con Corriere Innovazione.

Emil Abirascid
Direttore,
Startupbusiness



Jacopo Anselmi è Co-fondatore e Data Officer di Credimi, piattaforma di digital invoice financing per il finanziamento delle Piccole e Medie Imprese italiane. Nella sua ultima esperienza lavorativa è stato analista da Google tra Dublino e Zurigo, contribuendo a mantenere e migliorare i sistemi di anti-spam di Gmail e protezione degli account di Google. Si è laureato in Discipline Economiche e Sociali all'Università Bocconi e ha ottenuto un MA in Statistica presso l'università di Yale.

Jacopo Anselmi
Co-fondatore
e Data Officer,
Credimi



Enzo Bertolini è stato Chief Information Officer di Gruppo Ferrero dall'inizio del 2003 fino ad agosto del 2016. Nel suo percorso come CIO, ha standardizzato i Sistemi Informativi del Gruppo per sostenere l'evoluzione organizzativa e l'internazionalizzazione del Gruppo dolciario che è stato fondato nella città piemontese di Alba nel 1946. In precedenza è stato CIO di Ferrero S.p.A., la filiale italiana del Gruppo Ferrero, a partire dall'inizio del 2000. Enzo ha fatto il suo ingresso nel mondo Ferrero nel settembre 1992, come Responsabile Sviluppo Applicazioni per Ferrero Italia. Prima di Ferrero, ha maturato una notevole esperienza nel corso di due decenni di consulenza, fondando una Startup (AIC), poi acquisita da CapGemini, che lo ha portato a contatto con molte delle principali aziende industriali e di servizi in Italia, e con i leader di mercato a livello globale per le soluzioni software. Nella sua vita sociale professionale, nel giugno 2010, ha assunto la carica di Presidente dell'Advisory Board di CIONET Italia, la filiale italiana di una rete europea che riunisce più di 4.000 Chief Information Officer dalle principali organizzazioni internazionali. Dal termine del suo mandato, sta collaborando con i Sistemi Informativi Ferrero nella definizione dell'organizzazione per l'Innovazione Digitale.

Enzo Bertolini
Former Chief
Information Officer,
Ferrero

Stefano Bertolotti

AD e Direttore
Vendite e Marketing,
IVAR



Stefano Bertolotti entra nel 1998 nell'azienda di famiglia, IVAR SpA, dove inizia ad occuparsi della realizzazione di documentazione in supporto alla vendita e successivamente della gestione dell'ufficio commerciale. Negli anni accumula notevole esperienza, diventando Direttore Commerciale & Marketing e avvia il processo di internazionalizzazione dell'azienda, attraverso la fondazione delle filiali in tutto il mondo. Attualmente si occupa dello sviluppo delle strategie commerciali, elaborando le politiche di pricing e di prodotto, grazie ad un'elevata conoscenza dei mercati. Dal 2010 ricopre anche il ruolo di Amministratore Delegato.

Antonella Cartechini

Responsabile Qualità
e Innovazione,
BNL Gruppo BNP Paribas



Dal 2008 Responsabile della diffusione della cultura dell'innovazione in BNL, ha vissuto e si è formata all'estero, America Latina, Regno Unito, Francia concludendo i suoi studi universitari presso l'Università di Macerata della quale condivide la visione strategica: "l'umanesimo che innova". Dopo una parentesi dedicata all'insegnamento, entra in banca dove matura esperienze sia in Rete che in Direzione Generale. Coordinatrice per l'Italia di Progetti trasversali del Gruppo BNP Paribas, finalizzati ad animare il tema dell'Innovazione, ha portato per conto del Gruppo a Milano, nel 2015 in occasione di EXPO, il Progetto Internazionale itinerante WAVE incentrato sulla Jugaad Innovation. Responsabile inoltre per BNL della Qualità e del Progetto BNL per Telethon.

Davide Ferrario

Sales & Marketing Director,
Movendo Technology



Davide Ferrario studia ingegneria biomedica presso il Politecnico di Milano dove si laurea con una tesi sperimentale sull'analisi del movimento. Nel 2007 si trasferisce a New York per collaborare con diversi istituti scientifici (Touro College, NYU, Institute for Basic Research e SUNY Downstate Medical Center) e diviene direttore tecnico del laboratorio di analisi del movimento all'Istituto for Basic Research dove svolge e coordina ricerche su malattie genetiche rare e sugli effetti funzionali di queste patologie sul movimento. Nel 2008 accetta il ruolo di Regional Manager per il Nord America all'interno di BTS Bioengineering, compagnia italiana che sviluppa sistemi per analisi del movimento. Negli anni successivi, grazie al suo background in ingegneria e medicina e grazie alla sua conoscenza del mercato americano, Davide Ferrario risulta determinante per l'espansione della compagnia tanto da guadagnare il titolo di partner e fondare nel 2013 una branch americana della quale diventa Chief Operating Officer. Negli stessi anni Davide Ferrario collabora come consultant per altre compagnie biomedicali, inserendole nel mercato americano ed aiutandole a creare un brand riconoscibile. Nel 2016 la scelta significativa di rientrare in Italia, dopo più di nove anni passati in America, per assumere il ruolo di Sales & Marketing Director all'interno di Movendo Technology, realtà italiana di eccellenza nello sviluppo di tecnologie robotiche dedicate alla riabilitazione.



Gloria Gazzano, laurea in matematica presso l'Università Statale di Milano, inizia la sua carriera nel 1980 in Olivetti dove partecipa a importanti progetti di sviluppo software in Italia e negli Stati Uniti in ambito Sistemi Operativi e Strumenti di Produttività ed Education. Alla fine degli anni Ottanta passa al mondo dell'offerta prima in Etnoteam e poi in Engineering Ingegneria Informatica, dove è stata tra l'altro Direttore del mercato Energy & Utilities e Amministratore Delegato della società del gruppo Neta specializzata nella realizzazione di Prodotti e Soluzioni per il mercato delle Utilities, curandone il processo di integrazione e successiva fusione. Nel 2008 decide di capitalizzare la propria esperienza maturata nel mondo dell'offerta entrando in Italgas, società del Gruppo Eni, leader in Italia nel mondo della Distribuzione del gas naturale. Da Italgas nel corso del 2009, a seguito dell'acquisizione da parte di Snam Rete Gas, guida il progetto di integrazione della funzione ICT delle quattro società Snam Rete Gas, Italgas, Stogit e GNL. All'inizio del 2010 assume la responsabilità dell'unità ICT centralizzata nella società Snam Rete Gas e successivamente in Snam. Da novembre 2016, a seguito della scissione di Italgas da Snam, assume la responsabilità dell'ICT di Italgas.

Gloria Gazzano
Chief Information Officer,
Italgas



Paolo Gesess ha trascorso oltre 20 anni nel settore della tecnologia e gli ultimi 16 nel settore del Venture Capital. Fondatore di United Ventures, ha iniziato la sua carriera di venture capitalist nel 1997 in qualità di Investment Manager di FinTech Spa, operatore collegato allo CSELT, primario centro di ricerca nel settore delle Telco; nel 2000 ha fondato *Jupiter Venture*, che è risultato uno dei fondi di Venture Capital top-quartile in Europa, con un ritorno di oltre 6X del portafoglio. È stato membro del Consiglio di Amministrazione di diverse società digitali e società quotate. È stato professore al *Politecnico di Milano*, *MIP* ed è tuttora relatore presso diverse Università come esperto di Venture Capital e Imprenditorialità. Si è laureato presso l'*Università di Torino* nel 1991, è dottore commercialista registrato in Italia dal 1999.

Paolo Gesess
Co-founder e
Managing Partner,
United Ventures



Paolo Guidelli, laureato in Ingegneria Elettronica, nel 1999 entra a far parte della Consulenza per l'Innovazione Tecnologica INAIL, dove matura esperienze di project leader in processi di informatizzazione afferenti a tematiche sanitarie, di produzione industriale e di gestione amministrativo-contabile. Ricoprendo il ruolo di Coordinatore, di Settore prima e Generale poi, si occupa della progettazione di servizi innovativi per l'Istituto fino ad acquisire la responsabilità del programma di "Open Innovation" INAIL.

Paolo Guidelli
Coordinatore Generale
della Consulenza per
l'Innovazione Tecnologica,
Inail

Giovanni Iozzia

Direttore,
EconomyUp



Giovanni Iozzia, direttore di EconomyUp, magazine digitale su startup, innovazione e made in Italy, ha lavorato in quotidiani, settimanali e mensili prevalentemente di area economica. È stato direttore di Capital, vicedirettore di Chi e condirettore di Panorama Economy.

Fabrizio Locchetta

Chief Information Officer,
Siram



Dopo aver conseguito la laurea in Ingegneria Elettronica, indirizzo Telecomunicazioni, all'inizio degli anni Novanta entra in Telesoft (gruppo Telecom Italia) dove si occupa di progettazione e collaudo di sistemi gestionali per le reti dati del gruppo Telecom. Verso la fine degli anni Novanta passa in TIM, con il ruolo di Program Manager per la realizzazione della rete ad alta velocità SDH. Nel 2000 entra a far parte del team IT per il lancio di BLU, il quarto operatore GSM italiano. Dopo oltre 10 anni nel mercato delle Telecomunicazioni, nel 2003 entra nel mercato elettrico assumendo il ruolo di Responsabile ICT di Endesa Italia, società nata dalla cessione di alcune centrali di produzione di Enel dovuta alla liberalizzazione del mercato dell'energia. Nel 2008, a fronte dell'acquisizione di Endesa Italia, entra a far parte del Gruppo multinazionale tedesco E.ON, dove assume inizialmente il ruolo di CIO per la filiale italiana. A seguito di una riorganizzazione del Gruppo, viene nominato Managing Director e Local Demand Manager di E.ON IT Italia, sussidiaria italiana della E.ON IT GmbH, società del gruppo dedicata allo sviluppo e alla gestione di sistemi, infrastrutture e servizi ICT per tutto il gruppo E.ON. A settembre 2013 entra in A2A come Responsabile ICT, dove rimane fino a febbraio 2016. Da marzo 2016 diventa CIO di Siram, una delle più importanti ESCO presenti sul mercato italiano acquisita di recente dal gruppo multinazionale francese Veolia, dove partecipa attivamente al piano di innovazione digitale lanciato dal management.

Stefano Nanni

Responsabile
Industrializzazione e
Network dell'Innovazione,
Gruppo Unipol



Stefano Nanni, in Unipol dal 2013, è responsabile in particolare della collaborazione con startup, università e altre corporation in ottica di innovazione aperta. In tale ruolo si occupa, tra l'altro, di nuove soluzioni di business, Big Data e Internet of Things. Stefano Nanni è un ingegnere industriale con studi assicurativi ed esperienza, oltre che di gestione dell'innovazione, nei sistemi applicativi e nel risk management.



Vincenzo Pensa, classe 1961, è oggi Direttore Innovazione e Sviluppo, Responsabile del Servizio Sistemi Informativi e Presidente del Comitato per la gestione degli PFU (pneumatici fuori uso). Laureato in Giurisprudenza, ha conseguito nel 2014 il diploma del Percorso Executive “Innovation and Design” presso il Politecnico di Milano. In ACI da 28 anni, ha ricoperto per l’azienda anche i ruoli di Dirigente Responsabile Servizio Patrimonio e Approvvigionamenti, Direttore Centrale Direzione Sistemi Informativi e Direttore Centrale Direzione Servizi Delegati.

Vincenzo Pensa
Direttore della Direzione
Innovazione e Sviluppo
e Direttore Servizio
Sistemi Informativi,
ACI



Nato a Catania nel 1970, laurea in Informatica, ha maturato più di 20 anni di dinamica carriera, prima nella System Intergration e nella Consulenza e poi nel mondo delle utility. Inizia a Milano, in Atos realizzando servizi bancari e finanziari per clienti come Banca Commerciale Italiana e BPM diventando responsabile dell’area Banking & Finance. Dopo 5 anni inizia a seguire progetti di innovazione presso operatori telefonici quali TIM, H3G e Telekom Malaysia con particolare focus sul delivery di servizi. Lavora in questi anni prima per Italtel, poi in LogicaCMG e infine in Accenture. L’esperienza internazionale lo porta a trasferirsi nei paesi dei clienti in Turchia, in Korea, e in Malesia. Infine entra a far parte del Gruppo Hera dove inizia a lavorare nei Sistemi Informativi per poi occuparsi di innovazione tecnologica diventando il responsabile della funzione per il gruppo. Avvia e segue le principali iniziative di Open Innovation oltre che lavorare ai progetti di Smart City e Smart Home.

Roberto Privitera
Responsabile Innovazione
Tecnologica,
Gruppo Hera



Laureato in Architettura presso il Politecnico di Milano, Marco Rizzuto è fondatore e CEO di FABtotum, startup che realizza stampanti 3D “Desktop Personal Fabricator” (DPF) compatte e dalle molteplici funzionalità. Dopo aver guidato FABtotum attraverso un periodo di incubazione presso l’incubatore e acceleratore universitario Polihub, ed aver lanciato una campagna di Crowdfunding sulla piattaforma Indiegogo conclusa con successo con oltre 580 mila \$ raccolti, ha di recente concluso la cessione della startup a Zuccheti per 1,5 milioni di €.

Marco Rizzuto
Fondatore e CEO,
FABtotum

Lorenzo Sala
Operations & Quality
Manager | co-Founder
Silk Biomaterials



Lorenzo Sala, Co-Founder e Responsabile Operations&Qualità di Silk Biomaterials Srl, startup biomedicale il cui principale obiettivo è quello di sviluppare dispositivi medici per la rigenerazione in vivo di tessuti umani in fibroina della seta, si è laureato in Ingegneria Gestionale nel 2005, con una tesi legata all'analisi delle attività di programmazione e controllo del blocco operatorio, che ha coinvolto numerose strutture ospedaliere su tutto il territorio nazionale. Ha poi consolidato le sue competenze specializzandosi nel settore sanitario, seguendo numerosi progetti consenziali e di ricerca che gli hanno permesso di sviluppare competenze nella gestione dello strumentario chirurgico, delle centrali di sterilizzazione, dei processi di sviluppo e progettazione di dispositivi medici impiantabili e di tutti gli aspetti riguardanti la logistica ospedaliera, considerando anche le attuali tecnologie di automazione disponibili (AGV, posta pneumatica, magazzini automatizzati, gestione monodose). Attualmente collabora ancora attivamente con il Politecnico di Milano, in qualità di Docente a Contratto del Corso di Gestione dei Sistemi Logistici e Produttivi e svolge attività di consulenza specializzata nel settore sanitario, supportando Aziende Ospedaliere e Società di Servizi nell'organizzazione integrata dei principali processi Sanitari e di Supporto.

Diana Saraceni
Co-founder e
General Partner,
Panakes Partners



Diana Saraceni è laureata in Ingegneria Meccanica (110 lode), Master in Business Administration. Diana è Co-Founder e General Partner di Panakés SGR. È stata anche Co-Founder e General Partner di 360°Capital Partners. Con oltre 15 anni di esperienza internazionale di gestione fondi di investimento di Venture Capital e l'esperienza di oltre 70 investimenti in startup di tutta Europa e di vari settori, Diana ha da poco co-fondato Panakes SGR, società di gestione dedicata agli investimenti in startup europee del settore medicale. Prima di diventare Venture Capitalist nel 2001, Diana è stata Senior Advisor per la divisione Investment Banking di Lazard, dove ha fatto parte del Technology Team e ha lavorato per diversi anni nel settore della consulenza strategica con A.T.Kearney negli uffici di Milano e Londra. Attualmente fa parte di diversi comitati nazionali ed internazionali per la selezione e promozione di startup innovative. Ha anche co-fondato e presieduto l'International Venture Club, un'associazione che raggruppa i principali Venture Capital europei. Di formazione è Ingegnere (La Sapienza) con MBA (LUISS).

Alexander Stewart
Executive Vice
President Information
& Communication
Technology,
Danieli



Alexander Stewart è nato a Birmingham (Regno Unito) nel 1973. Nel 1998 è entrato in Andersen Consulting (rinominata Accenture nel 2000) dove, fino al 2004, si è occupato di implementazioni ERP (da analista tecnico a project manager). In questo periodo ha partecipato a numerosi progetti, in particolare Sony, Fastweb, Enichem, Alcatel & Telecom Italia. Nel 2004 è passato in Telecom Italia dove ha assunto la carica di Responsabile Processi e Sistemi per l'area Procurement & Supply Chain. In questo periodo ha seguito il progetto di armonizzazione della Logistica e Trasporti di Telecom Italia. Nel 2006 entra in AgustaWestland, azienda multinazionale italo-britannica che progetta, realizza e costruisce elicotteri. È stato responsabile del programma d'integrazione di AgustaWestland che ha portato all'armonizzazione in un unico modello operativo tutte le società del gruppo. Nel gennaio 2013 assume il ruolo di Vice President ICT. Dal novembre 2014, uscito da AgustaWestland, ricopre il ruolo di Executive Vice President Information & Communication Technology in Danieli.



Franco Stivali, laurea in Ingegneria Chimica, dottorato in Ingegneria dei Materiali, corso di diploma in Intercultural Management (Cambridge University). Vanta oltre venti anni di esperienza su tematiche di pianificazione strategica e di controllo investimenti. Ha lavorato in diverse realtà industriali italiane (Trenitalia, Eni, Snia – Gruppo Fiat), occupandosi di innovazione di processi industriali, sviluppo tecnologico, sostenibilità. È stato professore a contratto (Materiali compositi avanzati – Roma La Sapienza). Attualmente è il Responsabile Innovazione di Ferrovie dello Stato Italiane.

Franco Stivali
Responsabile Innovazione,
Ferrovie dello Stato Italiane



Dopo aver lavorato diversi anni in Accenture come Solution Architect, Delivery Manager, IT Strategist e Designer di processi digitali, da due è responsabile del team di Innovazione di CheBanca! e da qualche mese anche del team di Architettura. Lavorando sia con l'infrastruttura, le architetture, le applicazioni, l'innovazione, le startup, i processi di business, ha un'esperienza end to end dei processi digitali.

Francesco Testa
Head of Innovation
and Architecture,
CheBanca!



Luciano Tommasi è Innovation Manager in Enel ed è il responsabile della funzione Start Up Initiatives and Business Incubator. Prima di iniziare la sua carriera in Enel, Tommasi ha lavorato in consulenza strategica e private equity. Nella sua carriera ha maturato esperienza in venture capital, strategia aziendale e innovazione. Fa parte del Consiglio di Amministrazione di società ad alto potenziale di innovazione. Ha ottenuto un Master in Ingegneria Gestionale presso il Politecnico di Milano e un master in Business Administration presso la Cass Business School di Londra.

Luciano Tommasi
Head of New
Ventures Initiatives,
Enel

Cristina Tomassini
Head of Innovation
& Marketing,
Engie Italy



Laurea in Economia Aziendale, specializzazione in Marketing Management, Corporate Finance ed Investimenti. Ha iniziato a lavorare per Mazars (Revisione) 1997-2003, e nel 2003 è entrata a far parte del Gruppo GDF (precedente nome di ENGIE) in Italia come Responsabile del Controlling. Dopo due anni è nominata Responsabile dello staff dell'Amministratore Delegato, integrando successivamente diverse funzioni, come la Direzione della Comunicazione, e la Direzione IT. Durante questo periodo (2003-2010) ha lavorato a diversi progetti di riorganizzazione, incluso la funzione e l'integrazione tra Suez e GDF in Italia, nel 2009-2010. Nel 2010 entra nello staff di M&A di GDF SUEZ Energy Services (precedente Business line di ENGIE). Tornata in Italia nel 2015, è nominata Direttore Marketing di Cofely Italia (Gruppo GDF SUEZ). Alla fine del 2015, ha lavorato nel progetto di fusione e integrazione per ENGIE in Italia. Da gennaio 2016, è responsabile per l'Innovazione e Marketing con la sfida di accelerare la trasformazione di ENGIE in Italia. Il "fil rouge" della sua carriera è "cambiare e migliorare creando valore per i clienti".

Stefano Uberti Foppa
Direttore,
ZeroUno



Giornalista professionista dal 1989, inizia ad occuparsi di giornalismo nel settore informatico nel 1981, partecipando all'avvio della sede italiana del settimanale Computerworld. Nel 1987 passa al mensile ZeroUno di cui nel 1997 assume la direzione insieme a quella del settimanale PcWeek Italia. Opinion leader riconosciuto nel settore ICT in Italia, attualmente è direttore responsabile di ZeroUno edito dalla casa editrice Next Editore, di cui è anche socio fondatore, dal 2015 all'interno del Gruppo Digital360.

Luca Valtriani
Managing Director,
Cloud4Wi South-Europe



Ha esperienza trentennale nel mondo ICT dove ha ricoperto ruoli tecnici e manageriali sviluppando la propria carriera in Italia e all'estero. Ha lavorato per multinazionali italiane e straniere quali: Alcatel-Lucent, Telecom Italia, Sirti, LCC Inc e molte altre. È alla sua quinta startup e più recentemente è stato BU Director della Divisione Telecomunicazioni di Sirti SpA.



POLITECNICO
MILANO 1863
SCHOOL OF MANAGEMENT



OSSERVATORI.NET
digital innovation



POLIHUB
STARTUP HUB & INCUBATOR



MP
POLITECNICO DI MILANO
LIBERTY HUB



Cefriel
POLITECNICO DI MILANO

Startup Hi-tech - Startup Intelligence - Digital Transformation Academy

Open Digital Innovation: imprese e startup insieme per ridisegnare il futuro

28 Novembre 2016



hashtag: #OpenDigitalInnovation



www.osservatori.net

OSSERVATORIO STARTUP HI-TECH

IN COLLABORAZIONE CON



COH E IL SUPPORTO DI



OSSERVATORIO STARTUP INTELLIGENCE

IN PARTNERSHIP CON



OSSERVATORIO DIGITAL TRANSFORMATION ACADEMY

PARTNER STRATEGICI



Le riprese dell'evento sono disponibili in video on demand su www.osservatori.net



POLITECNICO
MILANO 1863
SCHOOL OF MANAGEMENT



Risultati della Ricerca 2016

Osservatorio Startup Hi-tech

Antonio Ghezzi
School of Management, Politecnico di Milano

IN COLLABORAZIONE CON:

Italia start^{up}

Startup Hi-tech

Obiettivi, format e metodologia

Obiettivi

Contribuire ad una migliore comprensione delle **dinamiche imprenditoriali** e dello **scenario delle startup hi-tech in Italia**, creare cultura sugli **impatti** e sulle **opportunità** offerte dalla **nascita di nuove imprese** a tutti i livelli e supportare una **comunicazione continuativa ed efficace** sul **ruolo chiave delle startup per la rinascita del nostro Paese**

Format e Metodologia

Quantificazione investimenti in startup hi-tech:

Fonti primarie: survey e interviste a startup e investitori

Performance e dinamiche startup hi-tech finanziate:

Fonti primarie: survey e interviste a startup

Selezione startup significative (top finanziamento, top fatturato, top exit):

Fonti primarie: studi di caso startup

Fonti secondarie

Numeri

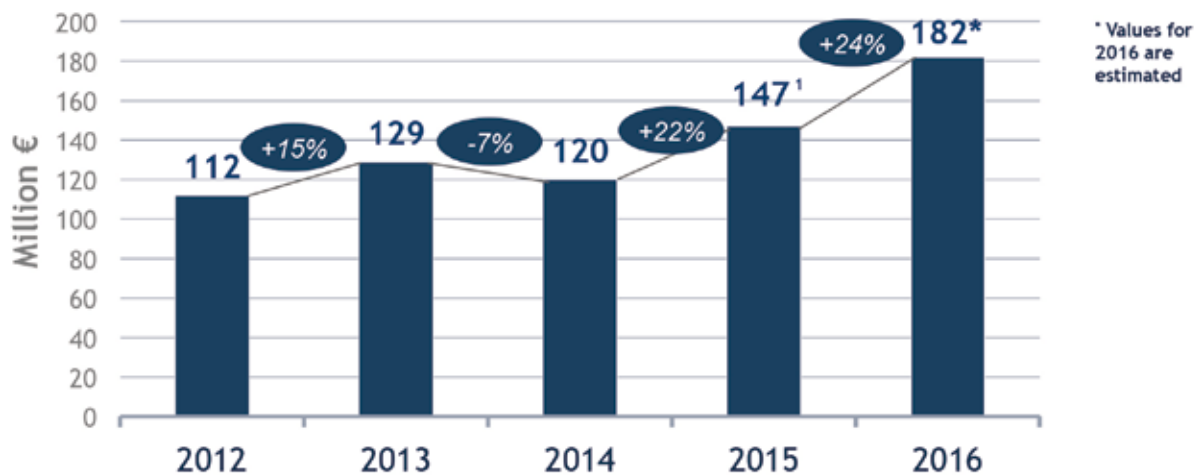
- ✓ 4 edizioni
- ✓ oltre 60 investitori formali e informali coinvolti
- ✓ oltre 600 startup hi-tech italiane finanziate analizzate in dettaglio
- ✓ Oltre 100 studi di caso su attori significativi ecosistema startup hi-tech

1_
Investments in hi-tech startups in Italy

2_
Funded startups' performance and dynamics

3_
A selection of significant startups

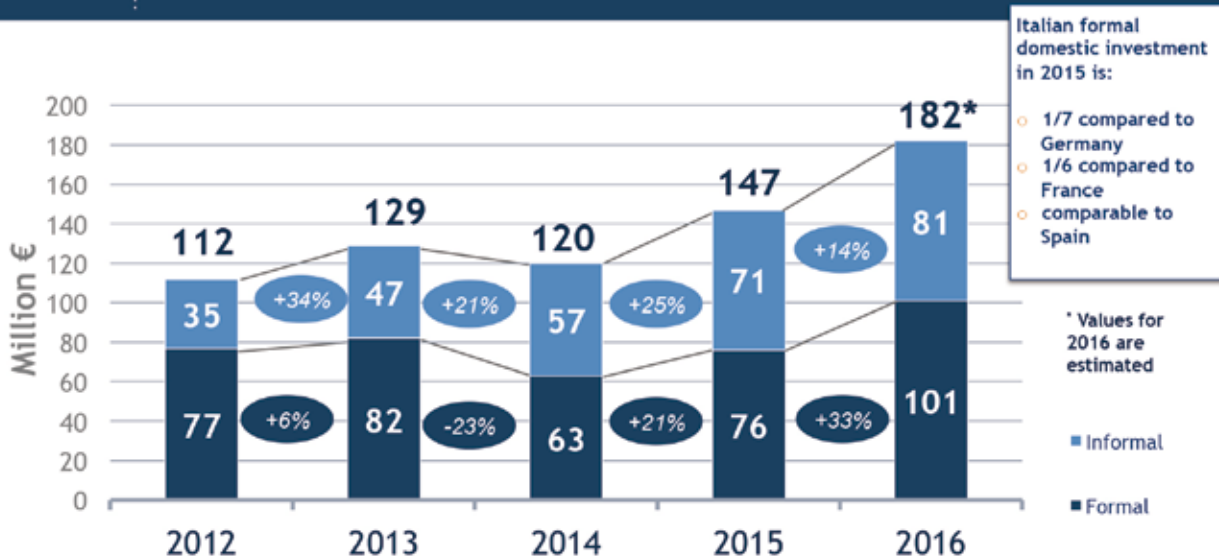
Total investments in hi-tech startups



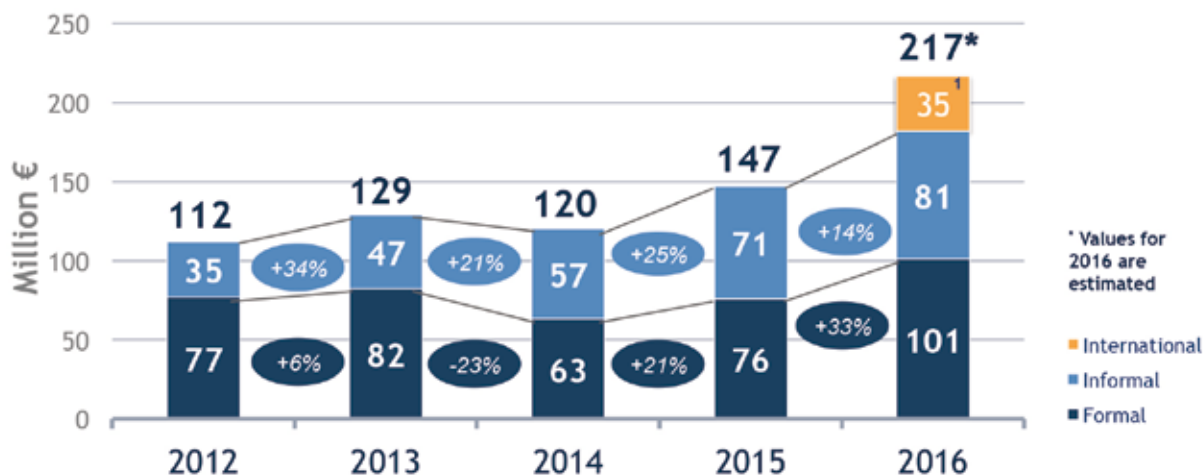
* Values for 2016 are estimated

¹ The 2015 value is an adjustment of the 133 million Euros estimate given in October 2015

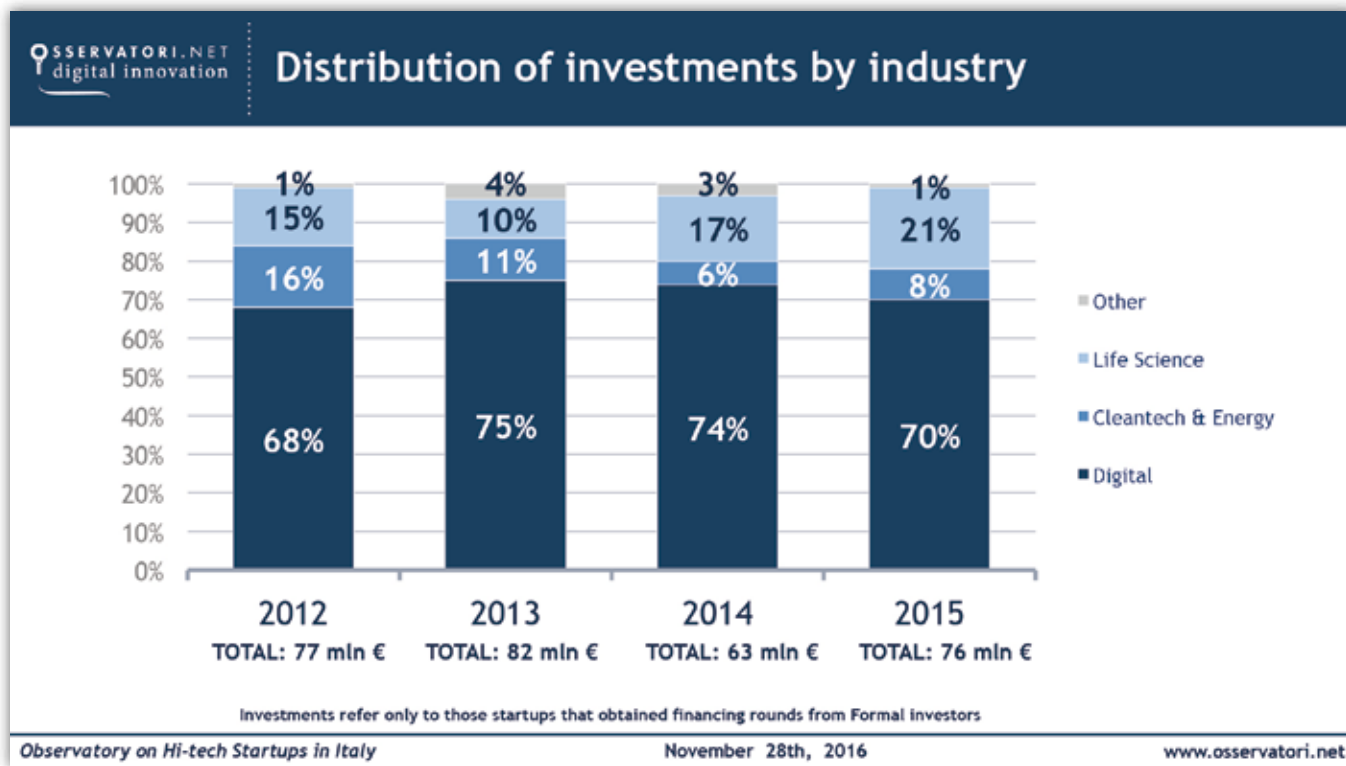
Distribution of investments by investor type



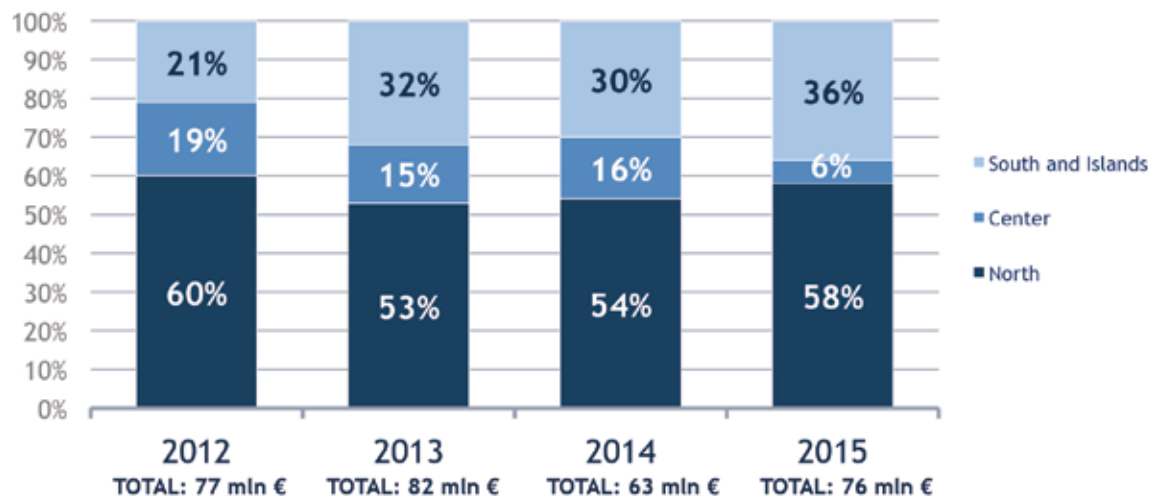
Distribution of investments by investor type



¹ Investments from International Investors are estimated based on a combination of primary and secondary sources on significant rounds, and may be rounded up in future research updates

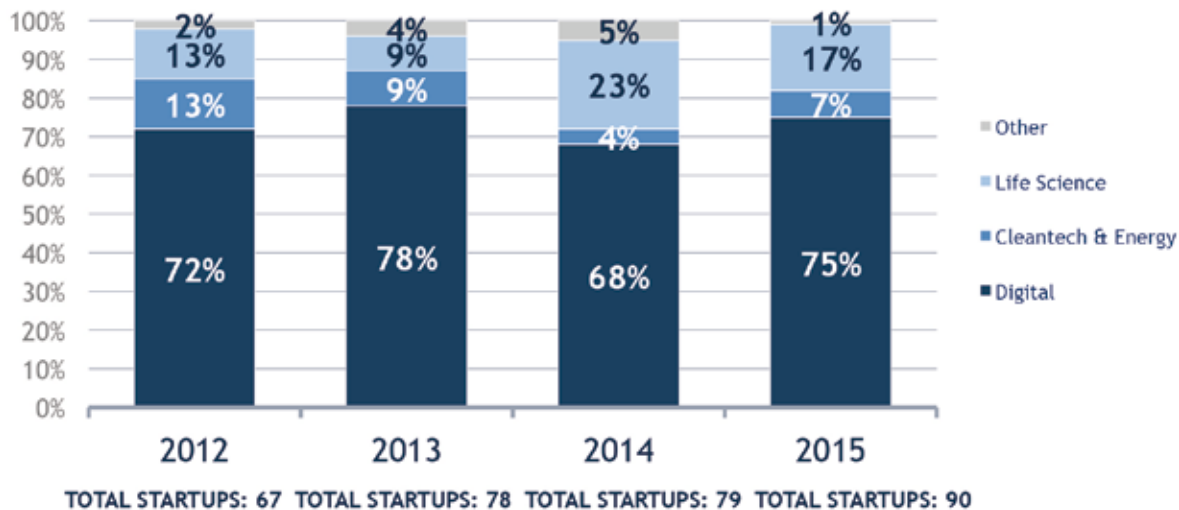


Distribution of investments by region



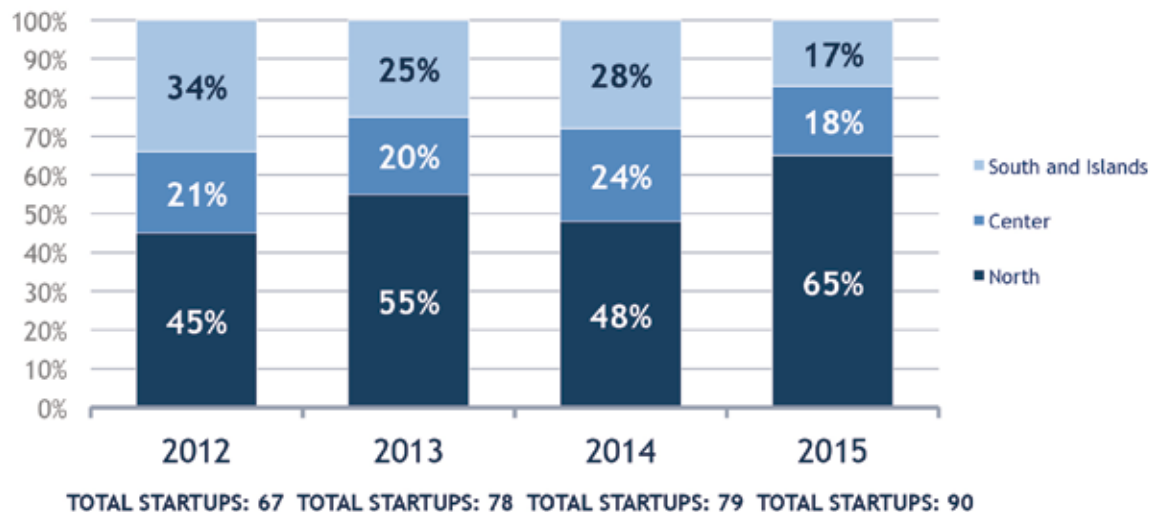
Investments refer only to those startups that obtained financing rounds from Formal investors

Distribution of funded startups by industry



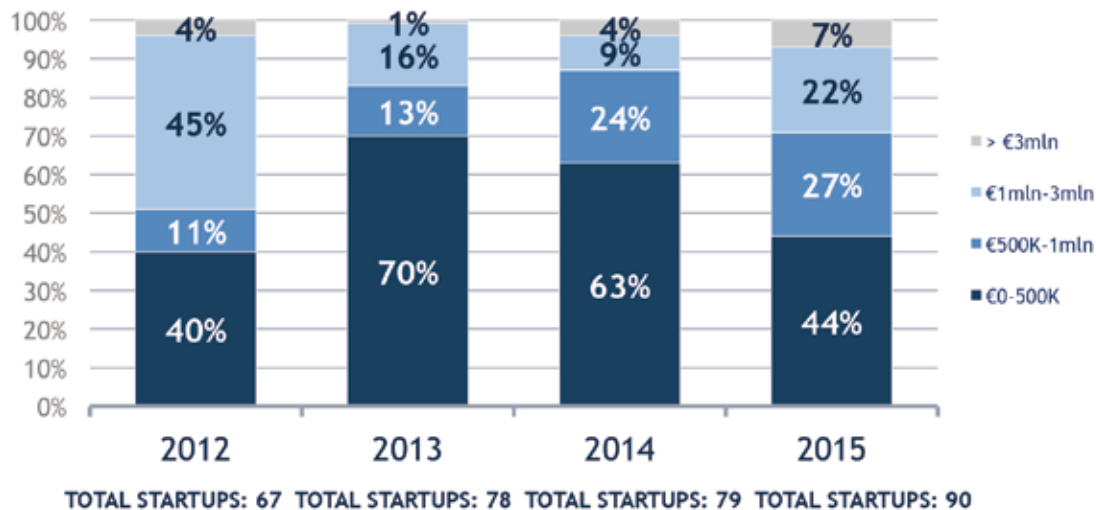
Funded startups refer only to those startups that obtained financing rounds from Formal investors

Distribution of funded startups by region



Funded startups refer only to those startups that obtained financing rounds from Formal investors

Distribution of funded startups by investment size



Funded startups refer only to those startups that obtained financing rounds from Formal Investors



POLITECNICO
MILANO 1863
SCHOOL OF MANAGEMENT

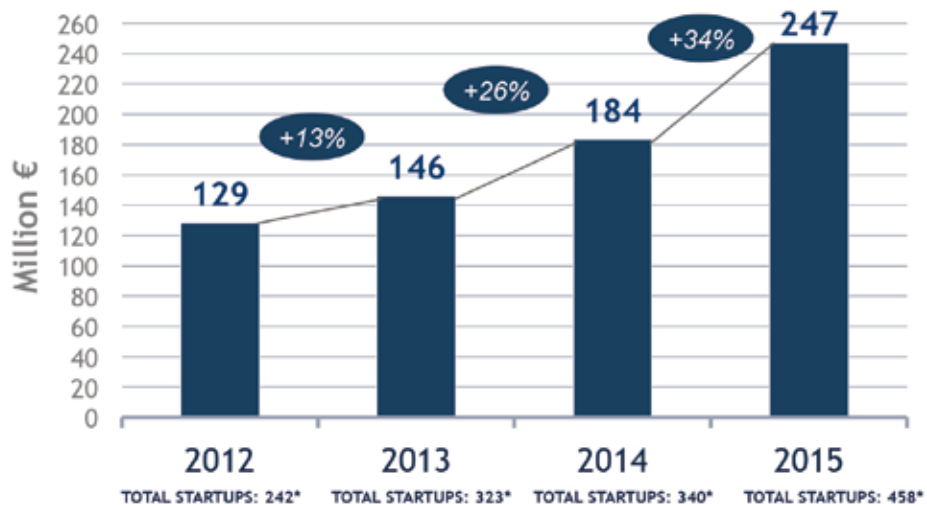


1_
Investments in hi-tech startups in Italy

2_
Funded startups' performance and dynamics

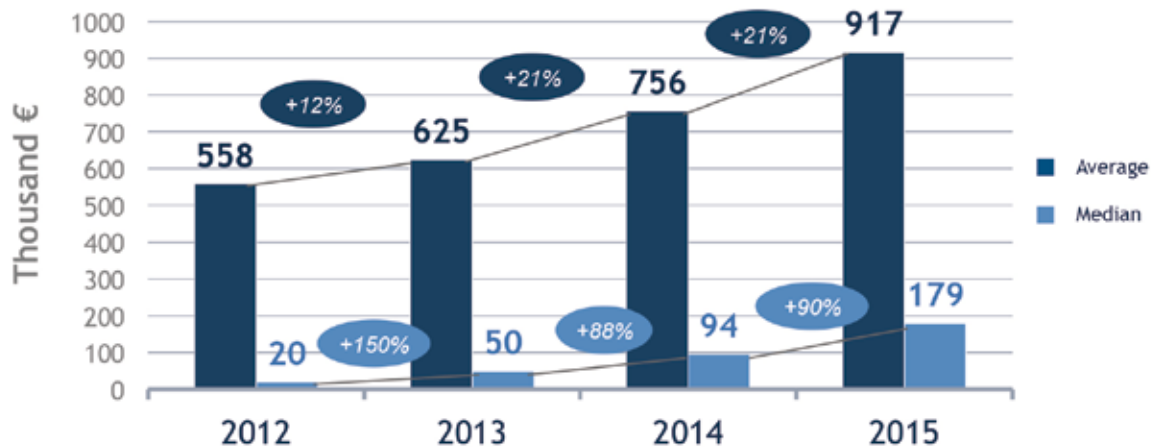
3_
A selection of significant startups

Total turnover generated



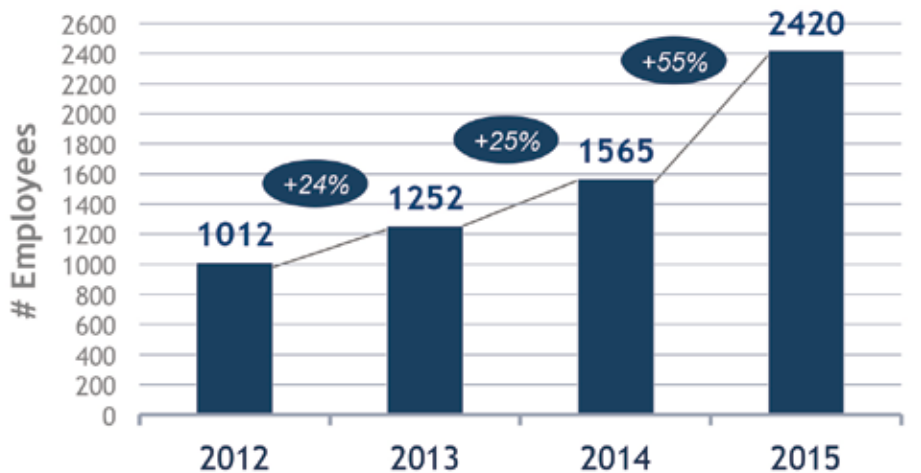
*For further information see «Methodology»

Average and median of turnovers



* The sample considered those funded startups alive in the time span 2012 - 2015

Total hired employees



TOTAL STARTUPS: 242*

TOTAL STARTUPS: 323*

TOTAL STARTUPS: 340*

TOTAL STARTUPS: 458*

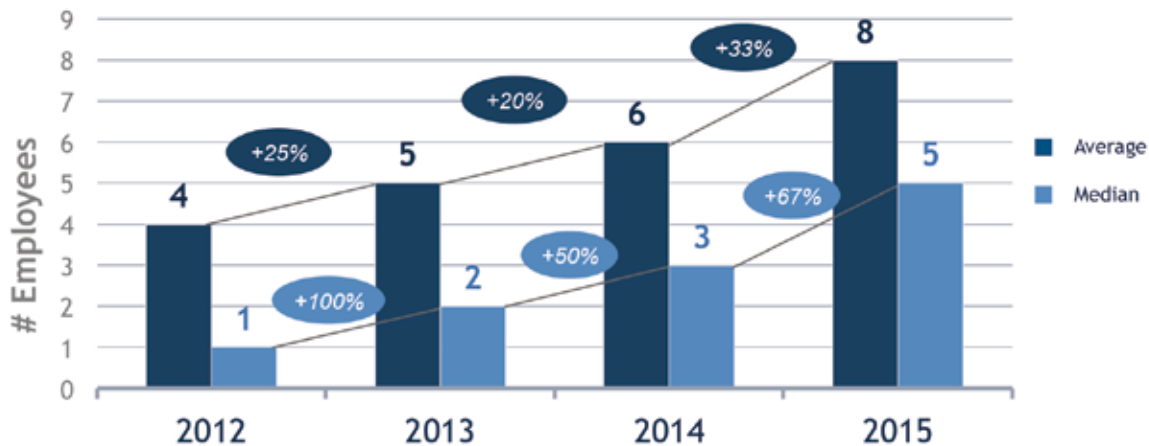
*For further information see -Methodology-

Startups' hired employees vs. FTEs



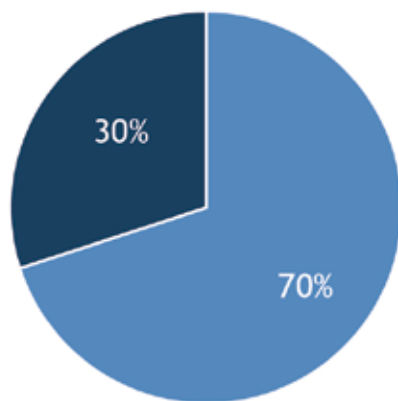
* FTE: Full Time Equivalent (Internal & external collaborators)

Average and median of hired employees



* The sample considered those funded startups alive in the time span 2012 - 2015

Funded startups: innovative vs. non innovative



■ Innovative ■ Non Innovative

Innovative startups: those included in the special section of the Italian Chambers of Commerce's Companies Register

Total funded startups in the time span 2012-2015



1_
Investments in hi-tech startups in Italy

2_
Funded startups' performance and dynamics

3_
A selection of significant startups

Startups with the highest financing rounds



2016 Financing rounds

Startups:

- headquartered in Italy
- funded by Formal and Informal investors

 **moneyfarm** 23 mln €

 **nousCom** 12 mln €

 **tag Talent Garden** 12 mln €

 **movendo technology** 10 mln €
enabling people

 **Mosaicoon** 8.9 mln €

 **RIGENERAND** 8.7 mln €
One Step Ahead in Stem Cells Technology

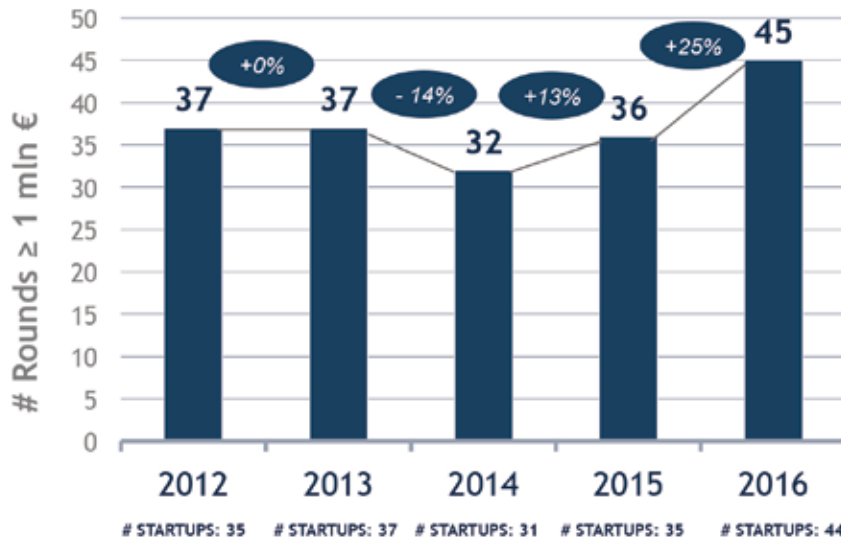
 **CREDIMI** 8 mln €

 **Silk** 7.5 mln €
BIOMATERIALS

 **BeMyEye** 6.5 mln €
READY TO BE THERE

Data gathered from primary sources. Missing data collected from secondary sources

Startups with the highest financing rounds: trends 2012-2016



Startups with the highest turnovers



2015 Turnovers

Startups:

- headquartered in Italy
- funded by Formal and Informal investors

 DoveConviene >10 mln €

 sardex.net 1.7 mln €
Circuito di Credito Commerciale

TANNICO 4.8 mln €

 BeMyEye 1.5 mln €
READY TO BE THERE

 Mosaicoon 4 mln €

 DIRECTAPLUS 1.4 mln €
PROFESSIONAL SOFTWARE SOLUTIONS

 docebo® 3.9 mln €

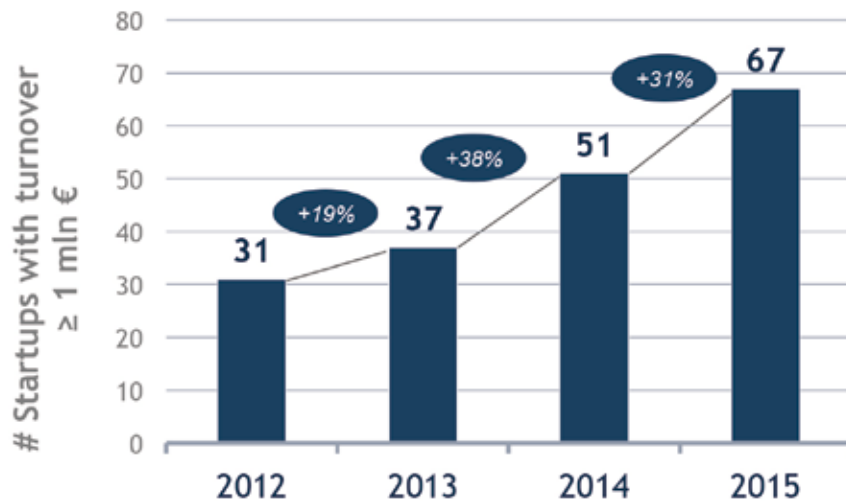
 DFLABS 1.1 mln €
CYBER FACEBOOK USER CONTROL

 ProfumeriaWeb 2.4 mln €

 OVOSONICO 1.1 mln €

Data gathered from primary sources. Missing data collected from secondary sources

Startups with the highest turnover: trends 2012-2015



Startups with the highest exit value



2016 Exit

Exits listed include:

- Initial Public Offering (IPO)¹
- Trade Sale

¹ The IPO is realized by means of share subscription so technically it cannot be considered as a real "exit"

I
P
O

DIRECTAPLUS
PARTNER IN TECHNOLOGY

16.7 mln €

DHH DOMINION
HOSTING
HOLDING

4.2 mln €

vetrya

3.8 mln €

T
R
A
D
E
S
A
L
E

GREENLED
INDUSTRY

3.5 mln €



memopal
online backup

2.3 mln €

FAB TOTUM

1.5 mln €



0.5 mln €



0.4 mln €



0.15 mln €

Data gathered from primary sources. Missing data collected from secondary sources

Startups with undisclosed exit value

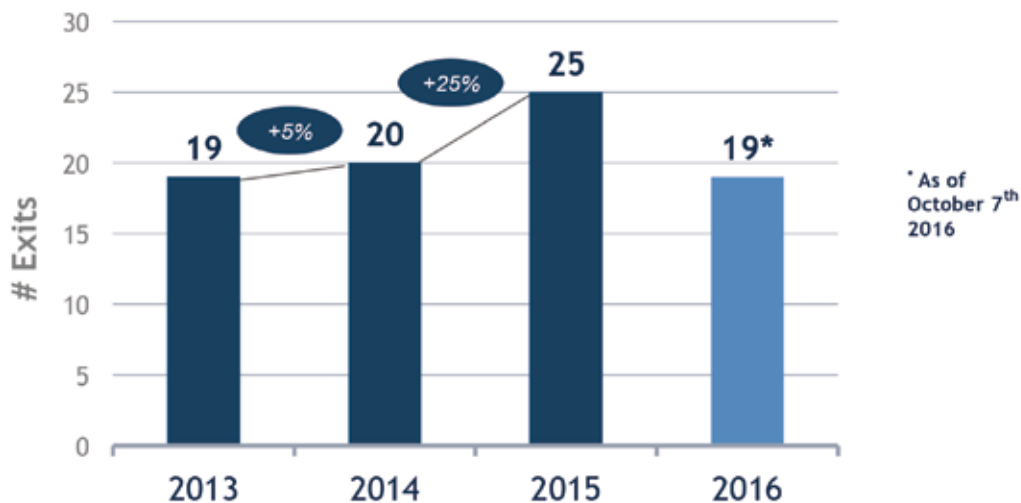


2016
Undisclosed Exit



Data gathered from primary sources. Missing data collected from secondary sources

Startups with the highest exit values: trends 2013-2016



POLITECNICO MILANO 1863
SCHOOL OF MANAGEMENT

OSSERVATORI.NET
digital innovation

POLIHUB
STARTUP ECOSYSTEM & INNOVATION
IN SUPPORT OF THE UNIVERSITY OF MILANO

MP
MILANO POLITECNICO
POLITECNICO DI MILANO

Cefriel
POLITECNICO DI MILANO

Risultati della Ricerca 2016

Startup Intelligence
Digital Transformation Academy

Alessandra Luksch
School of Management, Politecnico di Milano

I risultati completi della Ricerca sono consultabili su www.osservatori.net

Digital Transformation Academy

Obiettivi

Il progetto culturale è rivolto alla **Community dell'Innovazione Digitale** e affronta le tappe della Digital Transformation per affiancare i decisori aziendali nell'acquisire informazioni, cultura e network

Format

Workshop con format basato sull'interazione, tavoli di lavoro e attività interattive

Welcome - Brief Politecnico - Testimonianze - Attività interattiva - Discussione - Network lunch

Community



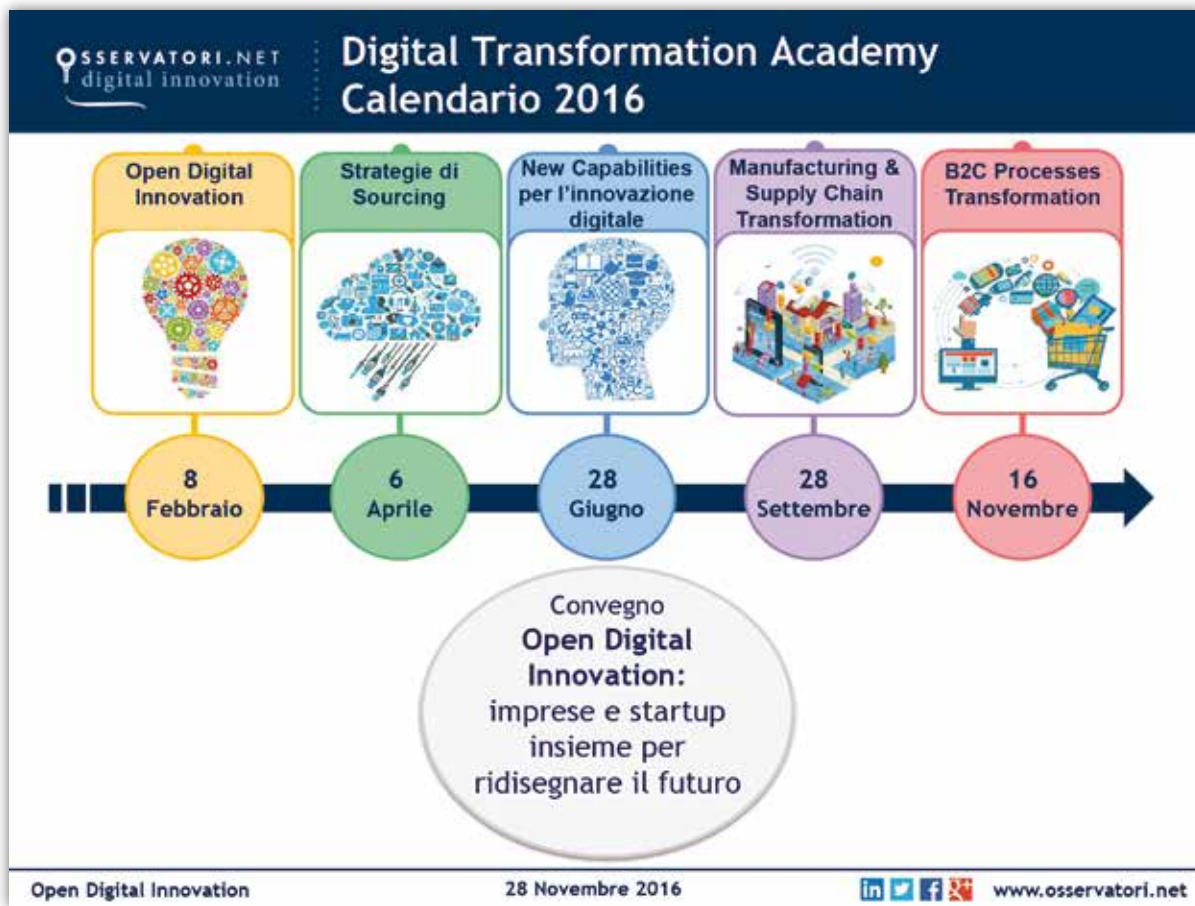
Survey

Corsi Mip in Digital Innovation: Percorso Executive creditizzato e ampio catalogo Corsi Brevi

Formazione Mip - Testimonianze - Learning in Action - Tavoli di Lavoro e Casi - Mentoring - Network

Numeri

- ✓ 8 edizioni
- ✓ 280 partecipanti ai workshop nel 2016
- ✓ 5 Partner nel 2016
- ✓ 27 Advisor nell'Advisory Board
- ✓ 205 rispondenti alla Survey Innovation 2016
- ✓ 264 Allievi ai Corsi Mip nel 2016



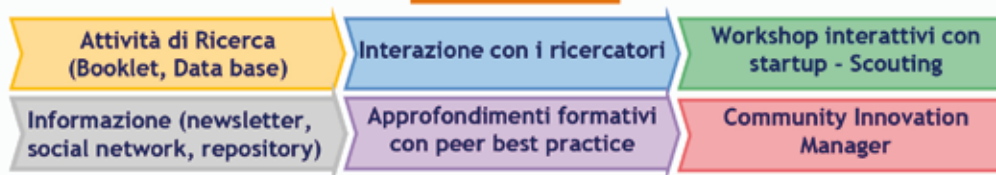
Osservatorio Startup Intelligence

Obiettivi

Favorire la **contaminazione** tra imprese tradizionali e mondo delle startup digitali:

- ✓ innovare la cultura interna, ruoli e competenze
- ✓ intercettare in anticipo nuovi trend
- ✓ scoprire nuovi fornitori innovativi
- ✓ trovare partner di business avviati

Format



Numeri

- ✓ 3 edizioni
- ✓ 25 Partner
- ✓ oltre 80 pitch di startup
- ✓ 30 ricercatori coinvolti
- ✓ oltre 5000 startup censite e analizzate

OSSERVATORI.NET
digital innovation

Osservatorio Startup Intelligence Calendario 2016-2017

Valutare e ingaggiare le startup

Smart Home & Building

Intelligenza Artificiale

Blockchain

**Convegno Open Digital Innovation:
imprese e startup
insieme per
ridisegnare il futuro**

Modelli organizzativi, tools e processi per l'Open Innovation

Big Data

Smart Working

Nuovi modelli di business

User/ Customer Experience

Ricerca
Approfondimenti formativi

Open Digital Innovation

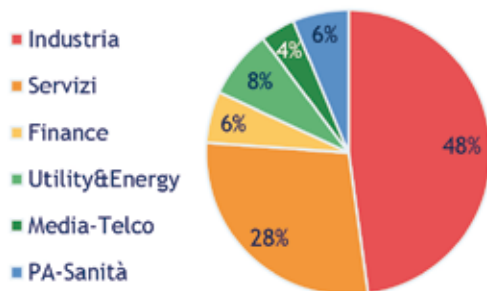
28 Novembre 2016

[in](#) [t](#) [f](#) [v](#) [www.osservatori.net](#)

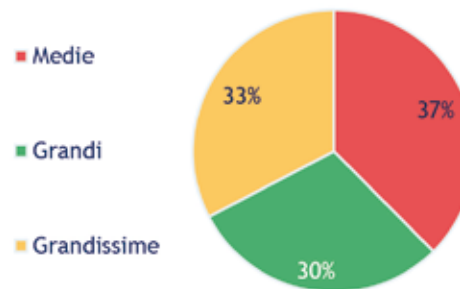
I risultati completi della Ricerca sono consultabili su www.osservatori.net

Survey Innovation 2016 Panel dei rispondenti

Scomposizione settoriale

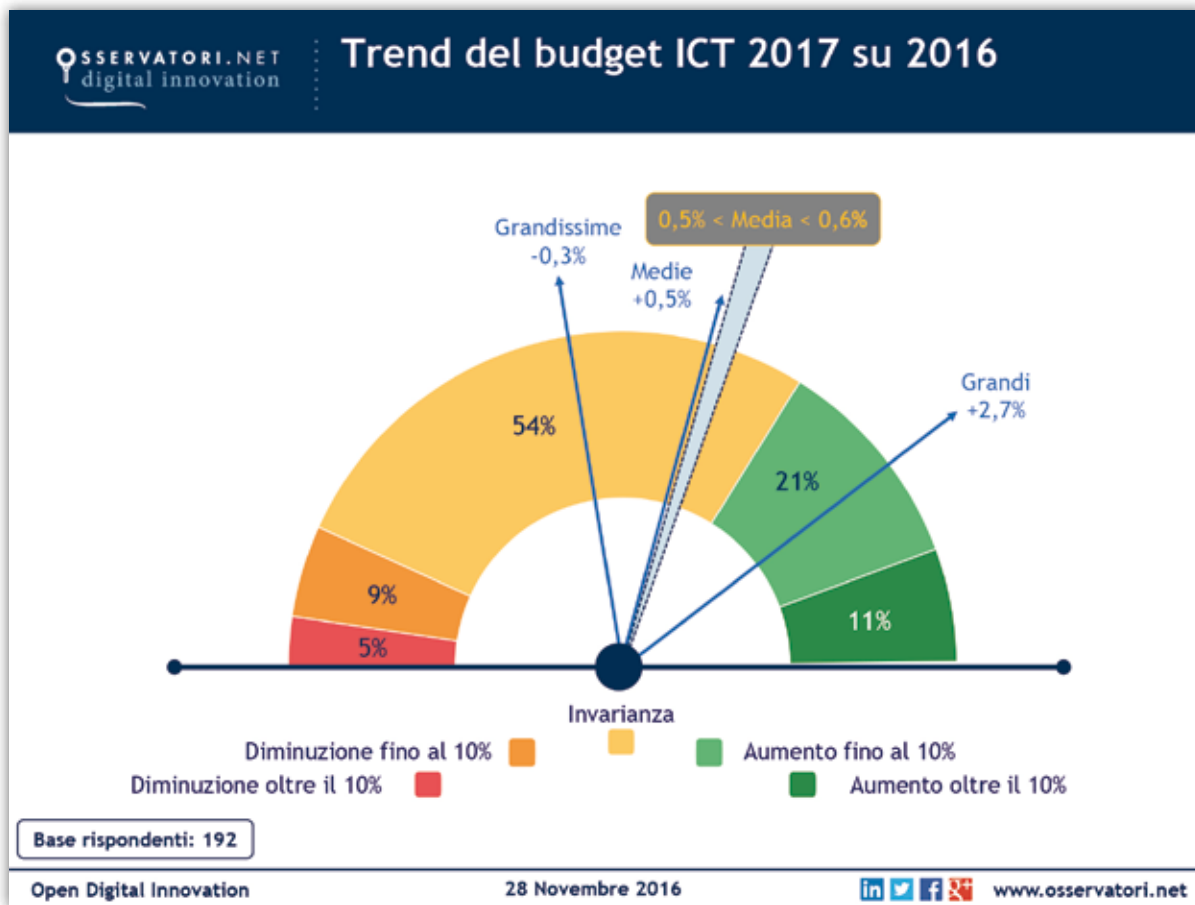


Scomposizione dimensionale



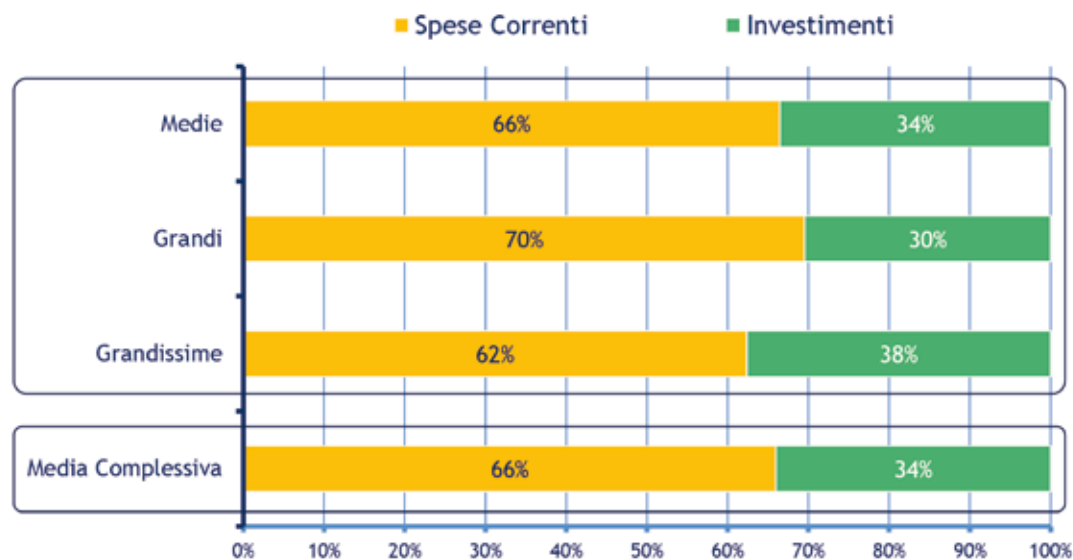
Base rispondenti: 205 tra CIO e Innovation Manager

Medie	50 < dipendenti < 250
Grandi	250 < dipendenti < 1000
Grandissime	>1000 dipendenti



I risultati completi della Ricerca sono consultabili su www.osservatori.net

Ripartizione del Budget ICT tra spese correnti e investimenti 2016

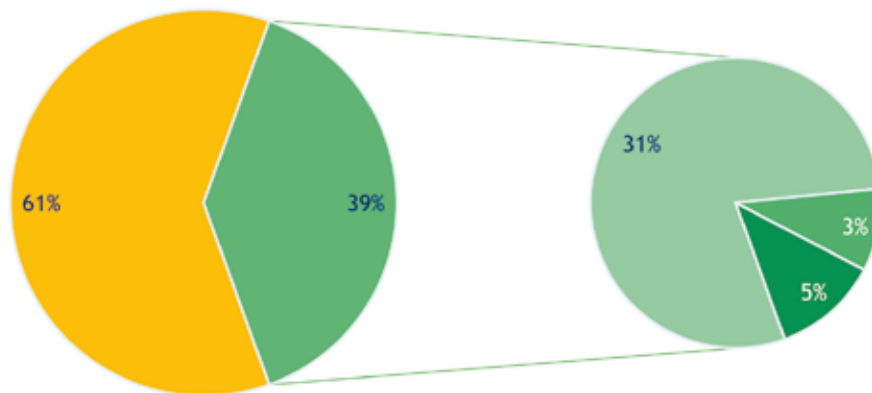


Base rispondenti: 189

Medie	50 < dipendenti < 250
Grandi	250 < dipendenti < 1000
Grandissime	>1000 dipendenti

Budget in Innovazione Digitale

- E' interamente nel budget della Direzione ICT
- E' presente in altre Direzioni ma è inferiore rispetto al budget della Direzione ICT
- E' presente in altre Direzioni ed è comparabile a quello della Direzione ICT
- E' presente in altre Direzioni ed è superiore a quello della Direzione ICT



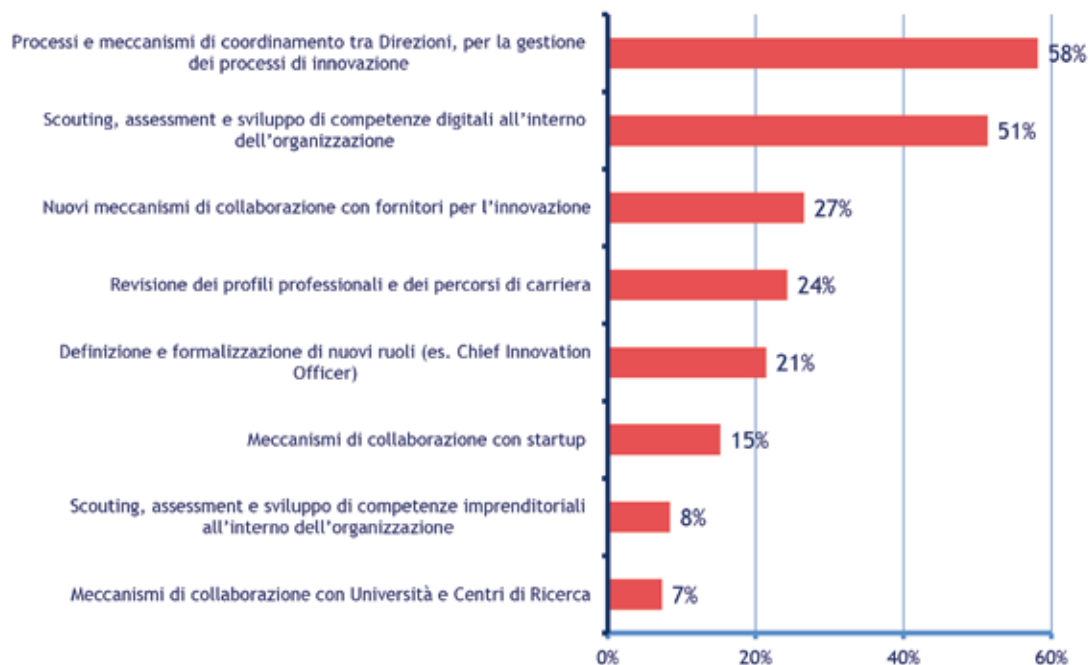
Base rispondenti: 195

Priorità di investimento in Innovazione Digitale 2017



Base rispondenti: 186

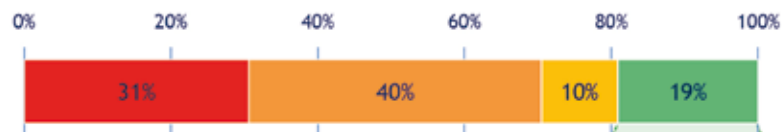
Sfide organizzative per la gestione dell'Innovazione Digitale 2017



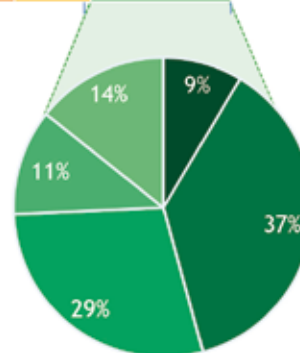
Base rispondenti: 177

Modalità organizzativa prevalente per la gestione dell'Innovazione Digitale

- 1 - Le attività non sono strutturate e la gestione è occasionale in base alle richieste
- 2 - Si istituiscono team di progetto dedicati ad ogni specifico progetto di innovazione
- 3 - Esiste un Comitato di Innovazione interfunzionale che si riunisce periodicamente
- 4 - Esiste una Direzione Innovazione

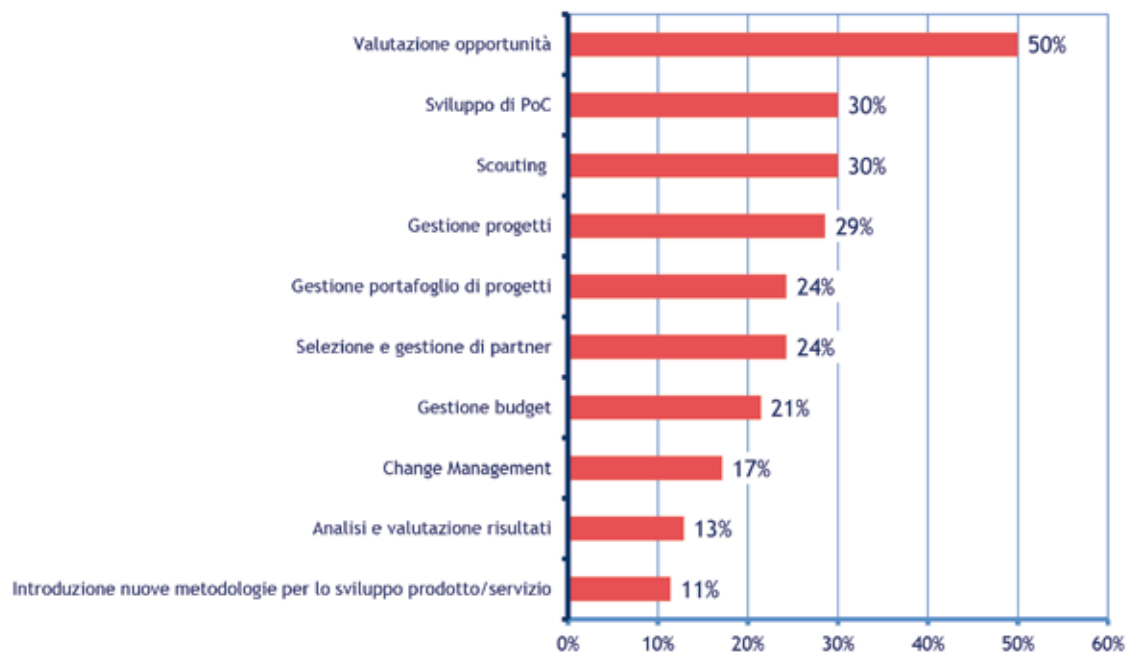


- La Direzione Innovazione è una cellula trasversale con un coordinamento centrale
- La Direzione Innovazione è un'unità organizzativa inclusa nella Direzione ICT
- La Direzione Innovazione è un'unità organizzativa di primo livello che riporta al Vertice Aziendale
- La Direzione Innovazione è un'unità organizzativa dedicata e include la Direzione ICT
- La Direzione Innovazione è un'unità organizzativa dipendente da una Funzione aziendale non ICT



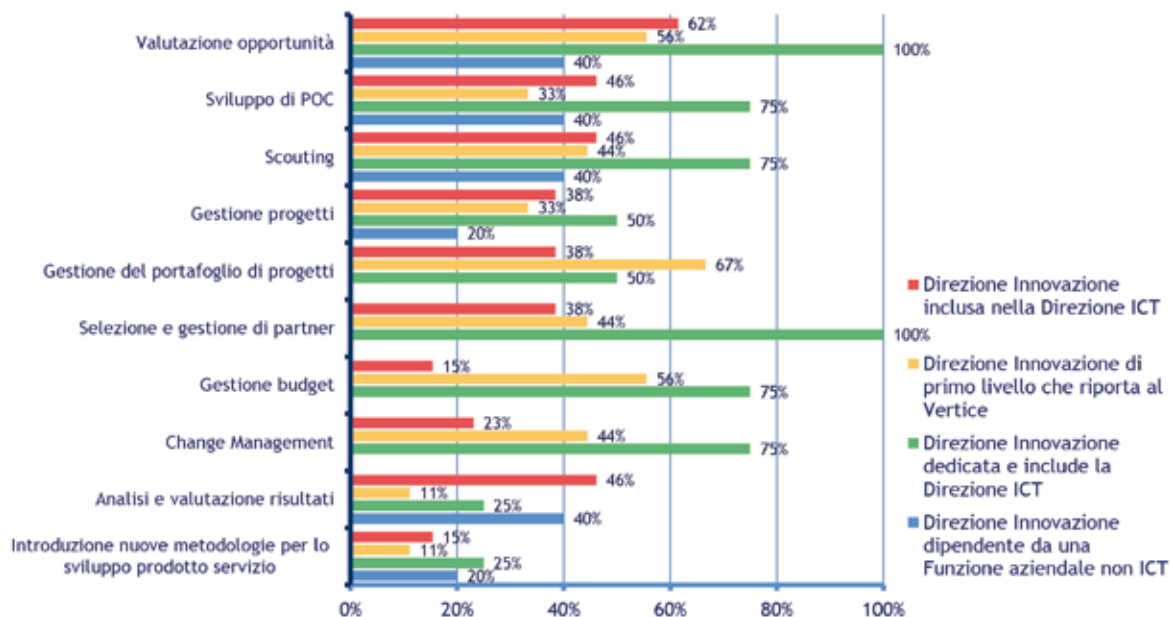
Base rispondenti: 175

Attività di cui è responsabile la Direzione Innovazione

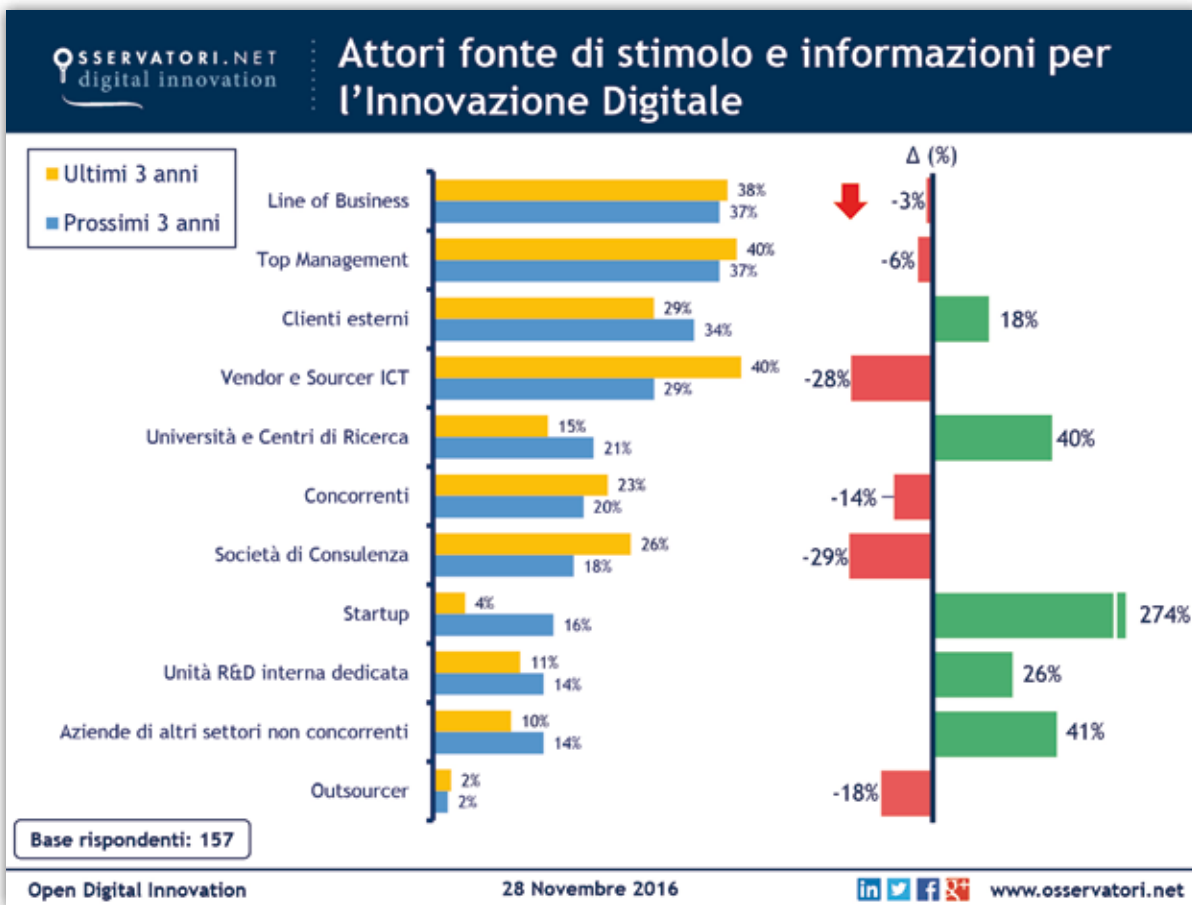


Base rispondenti: 70

Attività svolte in relazione al modello organizzativo della Direzione Innovazione

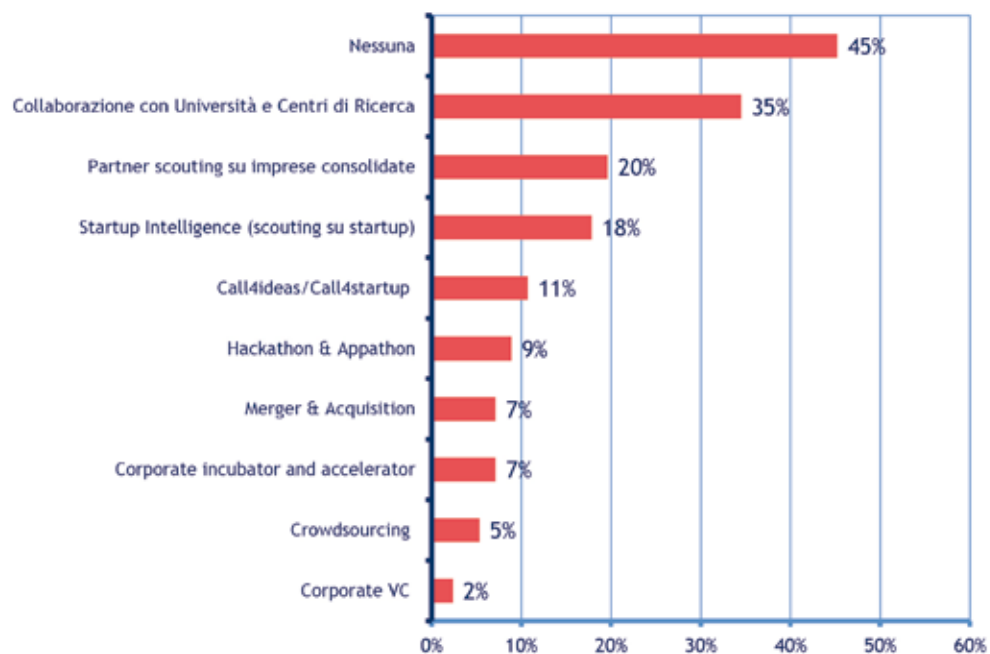


Base rispondenti: 31



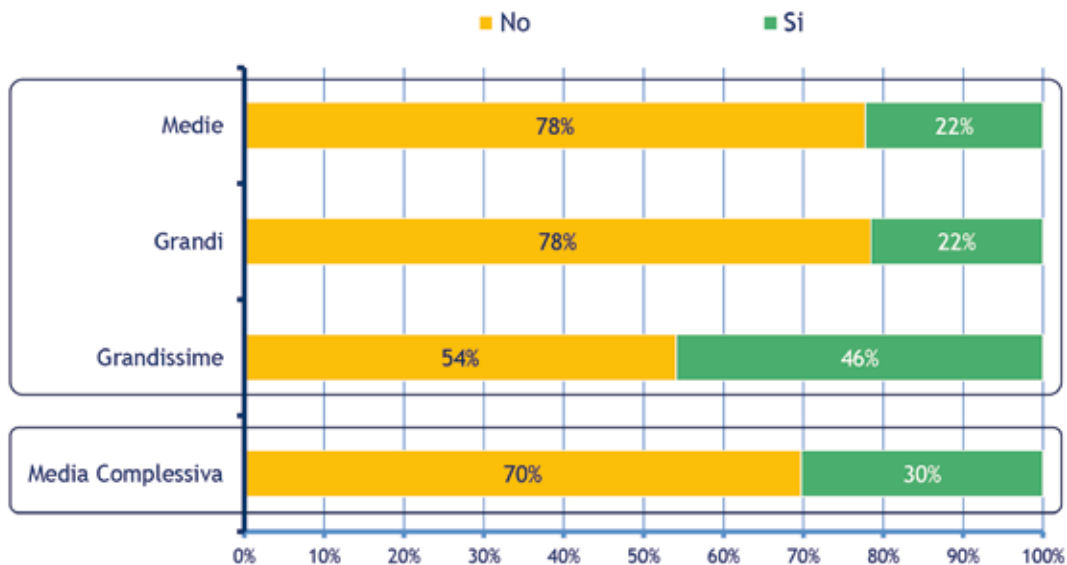
I risultati completi della Ricerca sono consultabili su www.osservatori.net

Azioni intraprese per incorporare stimoli di innovazione esterna



Base rispondenti: 168

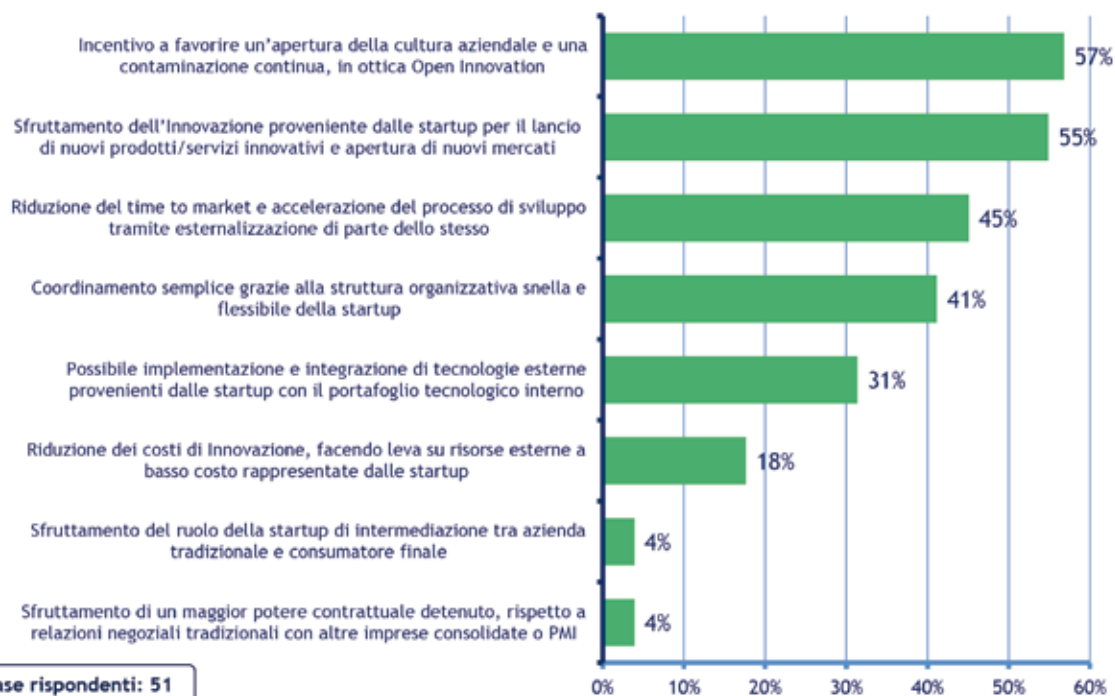
Collaborazione con startup come fornitore



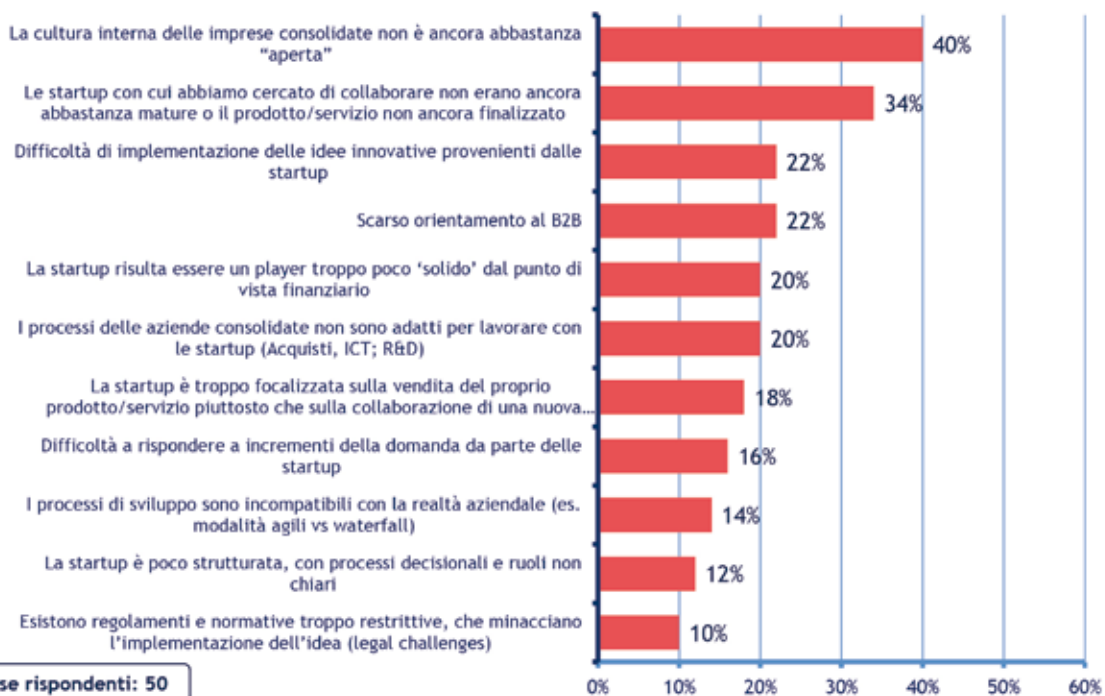
Base rispondenti: 175

Medie	50 < dipendenti < 250
Grandi	250 < dipendenti < 1000
Grandissime	>1000 dipendenti

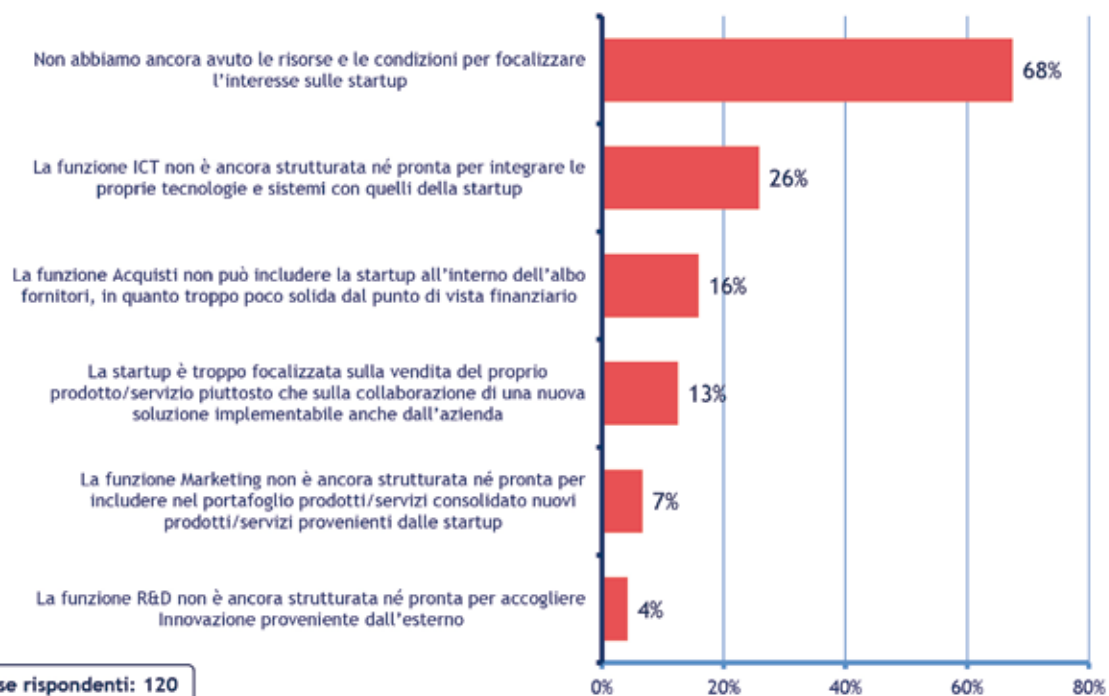
Principali benefici nel lavorare con startup come fornitori



Principali criticità nel lavorare con startup come fornitori



Motivi per cui NON si collabora con startup come fornitore





POLITECNICO
MILANO 1863

SCHOOL OF MANAGEMENT



Startup Hi-tech
Startup Intelligence
Digital Transformation Academy
**Open Digital Innovation:
imprese e startup insieme per ridisegnare il futuro**

Approfondimenti

Novembre 2016

Selezione di startup significative

Questa sezione presenta casi di startup hi-tech italiane caratterizzate da performance significative nelle tre principali fasi del ciclo di vita:

1. “nascita” (intesa come introduzione nel campione delle startup finanziate), misurata attraverso il finanziamento ricevuto nell’ultimo anno disponibile;
2. “crescita”, misurata in termini di fatturato generato nell’ultimo anno disponibile;
3. “consolidamento” o “exit”, misurata in termini di valore della exit per “trade sale” (o acquisto da parte di altre aziende) o “Initial Public Offering” (IPO) nell’ultimo anno disponibile.

1) Startup con i più alti round di finanziamento

Vengono considerate le startup coinvolte nei più alti round di finanziamento effettuati nel corso dell’ultimo anno (ottobre 2015-novembre 2016). Le startup selezionate rispettano le seguenti caratteristiche: sede in Italia; finanziate da investitori formali e informali nazionali e internazionali. Le startup sono elencate per valori decrescenti di round di finanziamento.

2) Startup con il più alto fatturato nel 2015

Vengono considerate le startup che hanno raggiunto ottime performance in termini di fatturato nel 2015. Le startup selezionate rispettano le seguenti caratteristiche: sede in Italia; finanziate da investitori formali e informali nazionali e internazionali. Le startup sono elencate per valori decrescenti di fatturato.

3) Startup con un valore di exit significativo nel corso dell'ultimo anno

Vengono considerate le startup che hanno effettuato con successo una exit nel corso dell'ultimo anno (ottobre 2015-ottobre 2016), sia attraverso trade sale sia IPO. Le startup selezionate rispettano le seguenti caratteristiche: principale investitore italiano; e/o fondatore italiano; e/o sede legale in Italia; e/o sede R&D in Italia; e valore della exit dichiarato (disclosed). Le startup sono suddivise nelle categorie di exit trade sale e IPO, ed in ciascuna categoria sono elencate per valori decrescenti di exit.

4) Startup con valore di exit undisclosed

Vengono considerate le startup che hanno effettuato con successo una exit nel corso dell'ultimo anno (ottobre 2015-ottobre 2016), sia attraverso trade sale sia IPO, il cui valore non sia stato dichiarato (undisclosed). Le startup selezionate rispettano le seguenti caratteristiche: principale investitore italiano; e/o fondatore italiano; e/o sede legale in Italia; e/o sede R&D in Italia; e valore della exit non dichiarato o "undisclosed". Le startup sono ordinate alfabeticamente.

1) Startup con i più alti round di finanziamento

▪ **Moneyfarm**

Startup name: Moneyfarm SPA

Year founded: 2010

Headquarter: Cagliari

Brief summary/description: Moneyfarm is an online investment advisor and a digital wealth management company. It identifies the investor profile through an online questionnaire and then it offers the investor one out of 12 diversified investment portfolios tailored to its own profile. In order to maximize the investor's returns, Moneyfarm employs Exchange Traded Funds (ETFs), which are considered among the most efficient financial products for medium to long-term investments.

Industry: Digital – Fintech – Platform – Consulting

Founders: Giovanni Daprà, Paolo Galvani, Stefano Longhi, Andrea Scarso

Investors: United Ventures, Allianz Ventures, Cabot Square Capital, Principia SGR, The Net Value, Jupiter Fund Management, Annapurna Ventures, Business Angels

Total investments received (last year): 23 million €

Total investments received: 27.050 million €



1) Startup con i più alti round di finanziamento

▪ Nouscom

Startup name: Nouscom SRL

Year founded: 2014

Headquarter: Basel (Switzerland); R&D: Rome

Brief summary/description: Nouscom is a biotech company founded by experienced entrepreneurs in the field of oncolytic and genetic vaccines who are developing next generation immunotherapies to beat cancer. Nouscom's well-established team has worked together for many years in previous successful enterprises, including IRBM/Merck and Okairos.

Industry: Life Science – Medtech – Biotech

Founders: Stefano Colloca, Riccardo Cortese, Antonella Folgori, Alfredo Nicosia, Elisa Scarselli, Cinzia Traboni

Investors: LSP-Life Science Partners, Versant Ventures

Total investments received (last year): 12 million €

Total investments received: 12 million €



1) Startup con i più alti round di finanziamento

▪ **Talent Garden**

Startup name: Talent Garden SPA

Year founded: 2011

Headquarter: Milan

Brief summary/description: Talent Garden is a physical platform where digital, tech and creative professionals work, learn and connect. It offers coworking spaces, digital education through TAG Innovation School and various sets of events.

Industry: Other – Coworking – Training

Founders: Davide Dattoli

Investors: Endeavor Catalyst, Tamburi Investment Partners, 500 Startups

Total investments received (last year): 12 million €

Total investments received: 12 million €



1) Startup con i più alti round di finanziamento

▪ Movendo Technology

Startup name: Movendo Technology SRL

Year founded: 2016

Headquarter: Genoa

Brief summary/description: Movendo Tecnology is a medical company that develops robotic rehabilitation devices licensing I.I.T. (Italian Institute of Technologies) technology. The company has been capitalized by Dompè Farmaceutici, an Italian biopharmaceutical group. The core of the startup's offer develops along three product lines: hunova, a robotic rehabilitation system, focused on rehabilitation and on the functional evaluation of lower limbs, trunk and vestibular system (which will be commercially available by mid-2017); the design and production of a reliable and low cost prosthetic hand (currently under development); and an exoskeleton that will help people with lower limb paralysis to walk (currently under development).

Industry: Life Science – Robotic – Medtech

Founders: Jody Saglia, Carlo Sanfilippo, Simone Ungaro

Investors: Dompè Farmaceutici SpA

Total investments received (last year): 10 million €

Total investments received: 10 million €



1) Startup con i più alti round di finanziamento

▪ **Musement**

Startup name: Musement SRL

Year founded: 2013

Headquarter: Milan

Brief summary/description: Musement is a digital, multi-platform booking service that allows users to find and book activities, guided tours, tickets to museums and attractions and city passes around the world. Users can book and purchase the activities using the website www.musement.com, or with iOS and Android devices. The relevant voucher or e-ticket users receive provides priority access to the selected amenity.

Industry: Digital – Tourism

Founders: Alessandro Petazzi, Claudio Bellinzona, Paolo Giulini, Fabio Zecchini

Investors: P101, 360 Capital Partners, IAG

Total investments received (last year): 8.7 million €

Total investments received: 15 million €



1) Startup con i più alti round di finanziamento

▪ Rigerand

Startup name: Rigerand SRL

Year founded: 2009

Headquarter: Medolla (Modena)

Brief summary/description: Rigerand is committed to develop and produce innovative products for pre-clinical and clinical applications of cell-based technologies for regenerative medicine and oncology. Rigerand owns proprietary technologies to develop and produce biomedical tools to empower the ex-vivo phase of cells expansion, combining the need of high cell yield with innovative biocompatible materials. In addition, Rigerand will bring to patients ground-breaking gene therapy approaches for still incurable cancers.

Industry: Life Science – Medtech – Biotech – Pharma

Founder: Massimo Dominici, Pierfranco Conte, Gianni Bellini

Investors: Principia III-Health

Total investments received (last year): 8.7 million €

Total investments received: 8.7 million €



1) Startup con i più alti round di finanziamento

▪ **Mosaicoon**

Startup name: Mosaicoon SPA

Year founded: 2010

Headquarter: Isola delle Femmine (Palermo)

Brief summary/description: Mosaicoon is the first “Sharing Entertainment Company”. It enables brands to quickly realize powerful video strategies for their everyday storytelling needs, while allowing Creators to monetize their video projects. Its patented technological platform allows a seamless video production and distribution, merging content and media with guaranteed performances. Within Mosaicoon platform, brands can easily find all the essential video contents for their communication demand: they can rely on the widest variety of ideas offered by a worldwide community of Creators who can turn their talent into valuable: this is the “Sharing Entertainment”, a revolutionary model to scale top quality video production. Headquartered in Sicily, the Company has been founded in 2010 and has now offices in Isola London, Madrid, Milan, New Delhi, Rome, Seoul and Singapore. Mosaicoon is the most awarded Italian tech firm in Europe, recognized among 2016 European’s most innovative companies.

Industry: Digital – Marketing – Video Advertising

Founders: Ugo Parodi Giusino

Investors: Vertis Venture, Atlante Ventures Mezzogiorno (Gruppo Intesa Sanpaolo), Family Offices and Entrepreneurs

Total investments received (last year): 8 million €

Total investments received: 10 million €



1) Startup con i più alti round di finanziamento

▪ Silk Biomaterials

Startup name: Silk Biomaterials SRL

Year founded: 2014

Headquarter: Lomazzo (Como)

Brief summary/description: Silk Biomaterials is a tissue engineering technology platform company. It is currently developing the first fibroin-made tissue engineered graft for vascular procedures (e.g. artery bypass, peripheral revascularization). The long-term company's goal is to create a solid technology platform for regenerative medicine and other specific procedures (e.g. peripheral nerves and ligaments reconstruction, dura mater, skin repair).

Industry: Life Science – Biotech – Medtech – Pharma

Founders: Antonio Alessandrino, Giuliano Freddi, Gabriele Grecchi, Lorenzo Sala

Investors: Principia III-Health, Business Angels

Total investments received (last year): 7.485 million €

Total investments received: 7.485 million €



2) Startup con il più alto fatturato nel 2015

▪ **DoveConviene**

Startup name: DoveConviene SRL

Year founded: 2011

Headquarter: ITALY: Milan – Bologna – Sestu (Cagliari); MEXICO: Mexico City; BRAZIL: Sao Paulo

Brief summary/description: DoveConviene, in the world ShopFully Group, drives to store and guides to the final purchase over 20 million shoppers in 8 markets, being a top 5 app in the shopping category in Italy, Mexico, Brazil, France and Australia.

Industry: Digital – Digital Marketing – Advertising

Founders: Alessandro Palmieri, Stefano Portu

Investors: Merifin Capital, Principia SGR, Highland Capital Partners Europe, 360 Capital Partners

Total investments received (last year): 8 million Euros

Total investments received: 22 million €

Turnover: > 10,000,000 € (2015)



2) Startup con il più alto fatturato nel 2015

▪ Mosaicoon

Startup name: Mosaicoon SPA

Year founded: 2010

Headquarters: Isola delle Femmine (Palermo)

Brief summary/description: Mosaicoon is the first “Sharing Entertainment Company”. It enables brands to quickly realize powerful video strategies for their everyday storytelling needs, while allowing Creators to monetize their video projects. Its patented technological platform allows a seamless video production and distribution, merging content and media with guaranteed performances. Within Mosaicoon platform, brands can easily find all the essential video contents for their communication demand: they can rely on the widest variety of ideas offered by a worldwide community of Creators who can turn their talent into valuable: this is the “Sharing Entertainment”, a revolutionary model to scale top quality video production. Headquartered in Sicily, the Company has been founded in 2010 and has now offices in Isola London, Madrid, Milan, New Delhi, Rome, Seoul and Singapore. Mosaicoon is the most awarded Italian tech firm in Europe, recognized among 2016 European’s most innovative companies.

Industry: Digital – Marketing – Video Advertising

Founders: Ugo Parodi Giusino

Investors: Vertis Venture, Atlante Ventures Mezzogiorno (Gruppo Intesa Sanpaolo), Family Offices and Entrepreneurs

Total investments received (last year): 8 million €

Total investments received: 10 million €

Turnover: 3,580,304 € (2014) – 4,018,197 € (2015)



2) Startup con il più alto fatturato nel 2015

▪ Docebo

Startup name: Docebo SPA

Year founded: 2005

Headquarter: Biassono (Monza-Brianza)

Brief summary/description: Docebo is a Cloud “E-Learning as a service” product that lets companies deliver, track and certify online training. With more than 300,000 users trained worldwide, Docebo operates in Cloud SaaS E-Learning in Corporate, Government and Small Business sectors.

Industry: Digital – Edutech – Platform

Founders: Claudio Erba

Investors: Klass Capital, Principia SGR

Total investments received (last year): 2.4 million €

Total investments received: 4.8 million €

Turnover: 2,162,104 € (2014) – 3,952,826 € (2015)



2) Startup con il più alto fatturato nel 2015

▪ Tannico

Startup name: Tannico SRL

Year founded: 2013

Headquarter: Milan

Brief summary/description: Tannico is an e-commerce website focused on Italian wines with the largest catalogue of Italian excellences, covering more than 8,000 wines from 1,400 wineries.

Industry: Digital – eCommerce – Food

Founders: Marco Magnocavallo

Investors: P101, Business Angels

Total investments received (last year): 3.8 million €

Total investments received: 5.5 million €

Turnover: 1,800,000 € (2014) – 3,500,000 € (2015)



TANNICO

2) Startup con il più alto fatturato nel 2015

▪ ProfumeriaWeb

Startup name: VIN.CI. SRL – ProfumeriaWeb

Year founded: 2010

Headquarter: Milan

Brief summary/description: ProfumeriaWeb is an eCommerce platform for beauty products. The ProfumeriaWeb approach is to listen to their customers, working with them and realizing what they want by exploiting social networks.

Industry: Digital – eCommerce – Fashion – Platform

Founders: Vincenzo Cioffi

Investors: Digital Magics

Total investments received (last year): N/A

Total investments received: N/A

Turnover: 1,257,038 € (2014) – 2,431,924 € (2015)

The logo for ProfumeriaWeb, featuring the word "Profumeria" in a blue serif font and "Web" in a red sans-serif font, with a red underline under "Web".

2) Startup con il più alto fatturato nel 2015

▪ Sardex.net

Startup name: Sardex.net SPA

Year founded: 2009

Headquarter: Serramanna (Medio Campidano)

Brief summary/description: Sardex.net developed a novel economic network called Circuito di Credito Commerciale. Through it, Sardex.net offers regional economic actors (SMEs, workers and soon consumers) with a suite of dedicated services and tools that enable companies to finance each other without interest and trade among themselves without transaction fees regardless of financial instability.

Industry: Digital – Fintech – Mutual Credit

Founders: Franco Contu, Gabriele Littera, Giuseppe Littera, Carlo Mancosu, Piero Sanna

Investors: Innogest SGR, Fondazione Banco di Sardegna, Invitalia Ventures, Banca Sella Holding, Nice Group SPA, MelPart SPA

Total investments received (last year): 3 million €

Total investments received: 3 million €

Turnover: 1,545,370 € (2014) – 2,211,210 € (2015)



2) Startup con il più alto fatturato nel 2015

▪ BeMyEye

Startup name: BeMyEye

Year founded: 2011

Headquarter: London (UK) – (formerly: Milan)*

Brief summary/description: BeMyEye is the European market leader in mobile crowdsourcing, changing the way that people work. The company is home to Europe's largest crowd of 300,000 real world data gatherers (known as 'Eyes'). BeMyEye connects the Eyes with businesses (including leading companies like Mattel, Coca Cola, P&G, Nestle, Samsung, Heineken, Lavazza and Universal) looking for location-specific information, such as checking in-store promotion and prices, generating sales leads or gathering street level data for mapping enrichment. BeMyEye gamifies tasks by setting location-specific challenges, enabling people to make money wherever they are, using their smartphones, whenever they wish to work. The crowdsourced insights allow businesses to uncover reliable, real world insights, collected from any location, at scale. This method empowers businesses to "see" thousands of locations within moments, giving them the intelligence to identify new revenue streams, uphold brand integrity and make savings quickly. Founded in 2011 by Italian entrepreneur and innovator, Gian Luca Petrelli, BeMyEye is headquartered in the UK with offices in France, Germany, Spain and Italy.

Industry: Digital – Retail – Marketing – Analytics

Founders: Gianluca Petrelli

Investors: 360 Capital Partners, Nauta Capital, P101, RedSeed Investments, B Ventures, Pietro De Nardiss

Total investments received (last year): 6.5 million €

Total investments received: 8.85 million €

Turnover: 755,372 € (2014) – 1,523,752 € (2015)

*The investments was received when the startup was still headquartered in Milan, Italy.



2) Startup con il più alto fatturato nel 2015

▪ Directa Plus

Startup name: Directa Plus SPA



Year founded: 2005

Headquarter: Lomazzo (Como)

Brief summary/description: Directa Plus is a nanotechnology company developing innovative manufacturing processes for the production of nanostructures. Directa Plus is one of the largest producers and suppliers worldwide of graphene-based products for use in consumer and industrial products. These graphene-based products are found in commercial applications such as smart textiles, tires, composite materials and environmental solutions, and they are suitable for many other uses as well.

Industry: Other – Smart Materials – Graphene – Nanotech

Founders: Giulio Cesareo

Investors: State Street Global Investments, TTVenture, Como Venture, Tac Partners, Club degli Investitori Torino, Business Angels

Total investments received (last year): 1.45 million €

Total investments received: 10.12 million €

Turnover: 101,569 € (2014) – 1,404,547 € (2015)

2) Startup con il più alto fatturato nel 2015

▪ **DFLabs**

Startup name: DFLabs SPA

Year founded: 2004

Headquarter: Milan

Brief summary/description: DFLabs is specialized in Cyber Security. The Company provides Advanced Breach Management and Response technology for SOC and CSIRT through its collaborative IncMan NG platform, as well as Data Security professional services through a team of internationally-recognized specialists.

Industry: Digital – Cyber Security – Cloud Computing

Founders: Dario Forte

Investors: Evolution Equity Partners

Total investments received (last year): 4.7 million €

Total investments received: 4.7 million €

Turnover: 1,169,136 € (2014) – 1,134,214 € (2015)



2) Startup con il più alto fatturato nel 2015

▪ Ovosonico

Startup name: Ovosonico SRL

Year founded: 2012

Headquarter: Varese

Brief summary/description: Ovosonico is an award-winning game development studio, whose mission is to expand the boundaries of video games by creating emotional and artistically crafted experiences characterized by a strong sense of authorship.

Industry: Digital – Gaming – Software – Apps

Founders: Massimo Guarini

Investors: Digital Bros

Total investments received (last year): 1.44 million €

Total investments received: 1.44 million €

Turnover: 935,081 € (2014) – 1,110,000 € (2015)



2) Startup con il più alto fatturato nel 2015

▪ Zehus

Startup name: Zehus SRL

Year founded: 2013

Headquarter: Milan

Brief summary/description: Zehus is a young multinational company working in the smart mobility and transportation field. Their main product is “BIKE+ all in one”, a complete powertrain for e- bikes that integrates motor, batteries, electronics and sensors in a single component. Moreover, BIKE+ all in one is the first non-plugin hybrid bike. Using the battery as an energy buffer, the system optimizes the energy of the human engine such that the overall oxygen consumption is reduced by 40%. BIKE+ all in one is also connected to the cloud (through a smartphone) thanks to the integration with the bitride app, that offers added value services such as real time diagnosis.

Industry: Cleantech & Energy – Manufacturing – Transportation – E-bike (power technology) – Sustainable Mobility

Founders: Sergio M. Savaresi, Matteo Corno, Paolo Lisanti, Costantino Ruggiero, Giovanni Alli, Ivo Boniolo, Cristiano Spelta, Matteo Madaschi, Mara Tanelli

Investors: Invitalia Ventures, Vittoria Industries Ltd, M3I

Total investments received (last year): 2,016,000 €

Total investments received: 4,009,000 €

Turnover: 631,048 € (2014) – 1,107,710 € (2015)



3) Startup con un valore di exit significativo nel corso dell'ultimo anno – Trade Sale

▪ Greenled Industry

Startup Name: Greenled Industry SPA

Year founded: 2012

Headquarter: Narni (Terni)

Brief summary/description: Greenled Industry designs and manufactures LED luminaires suitable for use in exposed and hostile environments with high energy consumption and extreme conditions, such as industrial and street areas.

Industry: Cleantech & Energy – Electronics – Manufacturing – Lighting

Founders: Tecnologie e Servizi Innovativi TSI SRL

Investors: N/A

Total investments received: N/A

Exit type: Trade Sale

Exit value: 3.5 million € (100% of shares)

Exit date: December 11th, 2015

Buyer: TerniEnergia SPA



3) Startup con un valore di exit significativo nel corso dell'ultimo anno – Trade Sale

▪ **Memopal**

Startup Name: Memopal SRL

Year founded: 2007

Headquarter: Rome

Brief summary/description: Memopal is a cloud-based storage platform enabling users to store and share files on a single centralized system.

Industry: Digital – Cloud Computing – Cyber Security – SaaS

Founders: Gianluca Granero, Marco Trombetti

Investors: Pi Campus, Business Angels

Total investments received: 1.5 million €

Exit type: Trade Sale

Exit value: 2.3 million € (95.2% of shares)

Exit date: August 2nd, 2016

Buyer: Defenx PLC



3) Startup con un valore di exit significativo nel corso dell'ultimo anno – Trade Sale

▪ FABtotum

Startup Name: FABtotum SRL

Year founded: 2011

Headquarter: Lodi

Brief summary/description: FABtotum is a low cost DPF (Desktop Personal Fabricator), a Computer-Controlled Device made to push forward the concept of low cost personal 3D printer to a “personal fabricator” paradigm, with an original set of features and technologies.

Industry: Digital – 3D Printing – Hardware – Software

Founders: Giovanni Grieco, Marco Rizzuto

Investors: N/A

Total investments received: 0.351 million €

Exit type: Trade Sale

Exit value: 1.5 million € (51% of shares)

Exit date: May 18th, 2016

Buyer: Zucchetti SPA



3) Startup con un valore di exit significativo nel corso dell'ultimo anno – Trade Sale

▪ **Cercaclienti.it**

Startup Name: Customapp SRLS – Cercaclienti.it

Year founded: 2015

Headquarter: Sant'Arcangelo di Romagna (Rimini)

Brief summary/description: Cercaclienti.it is an online platform that aims at matching demand and supply in various industries, allowing companies to find new customers and send quotes and offers to them.

Industry: Digital – Media – Marketing – Web

Founders: Giacomo Arcaro, Mattia Bartolini, Roberto Costantini

Investors: N/A

Total investments received: N/A

Exit type: Trade Sale

Exit value: 0.5 million € (55% of shares)

Exit date: June 29th, 2016

Buyer: Gruppo Maggioli



3) Startup con un valore di exit significativo nel corso dell'ultimo anno – Trade Sale

▪ IQUII

Startup Name: IQUII SRL

Year founded: 2015

Headquarter: Rome

Brief summary/description: IQUII creates digital solutions by integrating technology and communication. It supports clients in exploring the opportunities of Digital Transformation and in exploiting innovative trends.

Industry: Digital – Social Media – Mobile – IoT

Founders: Fabio Lalli, Mirko Lalli

Investors: N/A

Total investments received: N/A

Exit type: Trade Sale

Exit value: 0.4 million € (51% of shares)

Exit date: July 11th, 2016

Buyer: Gruppo Be (Be. Think, Solve, Execute SPA)



3) Startup con un valore di exit significativo nel corso dell'ultimo anno – Trade Sale

▪ Klikkapromo

Startup Name: Klikkapromo SRL

Year founded: 2009

Headquarter: Milan

Brief summary/description: KlikkaPromo.it is an Italian sales promotions search engine active both in food and non-food retail market. Being both free and independent, it contains a database composed by over 40,000 promotions renewed day by day, allowing an optimization of the retail expense.

Industry: Digital – Search Engine – Retail

Founders: Luciano Mazzone

Investors: Bincot, Andena Holding

Total investments received: 1.6 million €

Exit type: Trade Sale

Exit value: 0.15 million € (100% of shares)

Exit date: December 3rd, 2015

Buyer: Gruppo MutuiOnline



3) Startup con un valore di exit significativo nel corso dell'ultimo anno – IPO

▪ Directa Plus

Startup Name: Directa Plus SPA



Year founded: 2005

Headquarter: Lomazzo (Como)

Brief summary/description: Directa Plus is a nanotechnology company developing innovative manufacturing processes for the production of nanostructures. Directa Plus is one of the largest producers and suppliers worldwide of graphene-based products for use in consumer and industrial products. These graphene-based products are found in commercial applications such as smart textiles, tires, composite materials and environmental solutions, and they are suitable for many other uses as well.

Industry: Other – Smart Materials – Graphene – Nanotech

Founders: Giulio Cesareo

Investors: State Street Global Investments, TTVenture, Como Venture, Tac Partners, Club degli Investitori Torino, Business Angels

Total investments received: 10.12 million €

Exit type: IPO (London Stock Exchange – AIM) *

Exit value: 16.7 million €

Exit date: May 27th, 2016

* The IPO was made by Directa Plus PLC, headquartered in London-UK, which controls 100% of Directa Plus SPA.

3) Startup con un valore di exit significativo nel corso dell'ultimo anno – IPO

▪ **Dominion Hosting Holding**

Startup Name: Dominion Hosting Holding SPA

Year founded: 2015

Headquarter: Milan

Brief summary/description: DHH delivers strategic thinking, technology solutions and marketing know-how to help hosting companies in emerging European countries improve their business and maximize their market impact.

Industry: Digital – Consulting – Marketing

Founders: Giandomenico Sica

Investors: N/A

Total investments received: 1.5 million €

Exit type: IPO

Exit value: 4.2 million €

Exit date: June 15th, 2016



3) Startup con un valore di exit significativo nel corso dell'ultimo anno – IPO

▪ Vetrya

Startup Name: Vetrya SPA

Year founded: 2010

Headquarter: Orvieto (Terni)

Brief summary/description: Vetrya introduces innovation across the customer's value chain, with a wide range of cloud multi-screen platforms for broadband telecommunications networks, media asset management, mobile entertainment, mobile commerce, value-added services, Internet TV, broadcasting, digital advertising and content production.

Industry: Digital – Telco – IT – Mobile

Founders: Alessandro Prili, Katia Sagrafena, Luca Tomassini

Investors: N/A

Total investments received: N/A

Exit type: IPO

Exit value: 3.8 million €

Exit date: July 21st, 2016









4) Startup con valore di exit undisclosed

Startup Name:	Year founded:	Headquarter:	Investors:	Exit type:	Exit date:	Buyer:	Industry:
▪ 20lines	2012	Roncade (Treviso)	H-Farm, CII 2, Siamo Soci, United Ventures	Trade Sale	2016	HarperCollins Italia	Digital
▪ Foodinho	2016	Milan	N/A	Trade Sale	2016	Glovo	Digital
▪ Hellofood Italia	2013	Rome	N/A	Trade Sale	2016	Just Eat	Digital
▪ Interactive Project	2011	Rome	Filas, LVenture Group, Business Angels	Trade Sale	2016	Motorsport.com	Digital
▪ IoRitiro.it	2013	Pavia	N/A	Trade Sale	2016	Sendabox	Other
▪ Make Tag	2016	Cagliari	United Ventures	Trade Sale	2016	BuzzMyVideos	Digital

I risultati completi della Ricerca sono consultabili su www.osservatori.net

4) Startup con valore di exit undisclosed






Founders:	Brief Summary:	
Alessandro Biggi Pietro Pollichieni Francesco Scalabrino Marco Pugliese	20lines is a community of writers, readers and dreamers. A user can browse among thousands of stories of any genre or topic. The only limit is that stories can't be longer than 240 lines in order to fit a 5 spare minutes interval.	
Matteo Pichi	Foodinho provides users a GPS proper and eco-friendly food-delivery from restaurants in Milan, Paris and London in 30 minutes. The orders are collected through a website or mobile apps, sent to the restaurants and, after 30 minutes, delivered to clients that in every second can track real time their order.	
Christian Sarcuni Livio Lifranchi	HelloFood is a web-based platform that helps its users search for restaurants, check different types of menus, and order food while waiting for them to be delivered to their doorstep.	
Matteo Palumbo Augusto Pace	Interactive Project is a software company in the gaming world that develops social browser-based games to manage motorsport teams (e.g. F1, MotoGP, Nascar).	
Daniele Vismara	IoRitiro.it allows users to pick up shippings and package deliveries in bars and shops.	
Antonella Arca	Make Tag offers to users the possibility of enriching video formats by an advanced tool, which creates interactive videos.	

4) Startup con valore di exit undisclosed

Startup Name:	Year founded:	Headquarter:	Investors:	Exit type:	Exit date:	Buyer:	Industry:
▪ Medicofacile.it	2011	Rome	N/A	Trade Sale	2015	Dottori.it	Digital
▪ Solair	2011	Casalecchio di Reno (Bologna)	N/A	Trade Sale	2016	Microsoft Corporation	Digital
▪ Ubiq	2013	Parma	N/A	Trade Sale	2016	Sia	Digital
▪ WebWorking	2000	Turin	Digital Magics	Trade Sale	2016	LiveXtension	Digital
▪ Yogitech	2000	Pisa	Atlante Ventures	Trade Sale	2016	Intel Corporation	Digital

I risultati completi della Ricerca sono consultabili su www.osservatori.net

4) Startup con valore di exit undisclosed

Founders:	Brief Summary:	
Paolo Bernini iXenia SRL	Medicofacile.it is a web platform for finding the doctor that better suits the user's preferences.	
Tom Davis	Solair delivers innovative Internet of Things services to customers across a number of industries, including manufacturing, retail, food & beverage and transportation.	
Ivan Pastorini	Ubiq designs and implements innovative solutions for digital marketing and data mining.	
Marco Gay Amedeo Perna	WebWorking creates digital and communication experiences to empower brands thanks to web design, UX design, brand image, digital signage, packaging and video editing.	
Silvano Motto Riccardo Mariani	Yogitech is specialized in the design and verification of digital and mixed-signal System-on-Chip and in fault-tolerant integrated circuits.	



POLITECNICO

MILANO 1863

SCHOOL OF MANAGEMENT



Startup Hi-tech

Startup Intelligence

Digital Transformation Academy

Open Digital Innovation:

imprese e startup insieme per ridisegnare il futuro

Gli Attori

Novembre 2016

School of Management

La School of Management del Politecnico di Milano

La **School of Management del Politecnico di Milano**, costituita nel 2003, accoglie le molteplici attività di ricerca, formazione e alta consulenza, nel campo dell'economia, del management e dell'industrial engineering, che il Politecnico porta avanti attraverso le sue diverse strutture interne e consortili.

La Scuola ha ricevuto, nel 2007, il prestigioso accreditamento **EQUIS**. Dal 2009 è nella classifica del **Financial Times delle migliori Business School d'Europa**. Nel Marzo 2013 ha ottenuto il prestigioso accreditamento internazionale da **AMBA** (*Association of MBAs*) per i programmi **MBA** e **Executive MBA**. La Scuola può contare su un corpo docente di più di duecento tra professori, ricercatori, tutor e staff e ogni anno vede oltre seicento matricole entrare nel programma undergraduate. Dal 2014, la Scuola è membro di **UniCON** (*International University Consortium for Executive Education*), **PRME** (*Principles for Responsible Management Education*) e **Cladea** (*Consejo Latinoamericano de Escuela de Administración*).

Fanno parte della Scuola: il **Dipartimento di Ingegneria Gestionale** e **MIP Graduate School of Business** che, in particolare, si focalizza sulla formazione executive e sui programmi Master. Le attività della School of Management legate all'Innovazione Digitale si articolano in:

- Osservatori *Digital Innovation*, che fanno capo per le attività di ricerca al Dipartimento di Ingegneria Gestionale;
- Formazione executive e programmi Master, erogati dal MIP.



Gli Osservatori Digital Innovation

Gli Osservatori *Digital Innovation* della School of Management del Politecnico di Milano nascono nel 1999 con l'obiettivo di fare cultura in tutti i principali ambiti di Innovazione Digitale per favorire lo sviluppo del Paese.

La Vision che guida gli Osservatori è che l'Innovazione Digitale sia un fattore essenziale per lo sviluppo del Paese.

La **Mission** degli Osservatori è produrre e diffondere conoscenza sulle opportunità e gli impatti che le tecnologie digitali hanno su imprese, pubbliche amministrazioni e cittadini, tramite modelli interpretativi basati su solide evidenze empiriche e spazi di confronto indipendenti, pre-competitivi e duraturi nel tempo, che aggregano la domanda e l'offerta di innovazione digitale in Italia.

Gli Osservatori sono oggi un punto di riferimento qualificato sull'innovazione digitale in Italia che integra attività di Ricerca, Comunicazione, Formazione e una Community sempre più ampia di professionisti.

I fattori distintivi

I fattori distintivi che caratterizzano le attività degli Osservatori Digital Innovation sono i seguenti:

1. la **Ricerca** sui temi chiave dell'innovazione digitale, basata su solide metodologie (studi di caso, survey, censimenti, quantificazioni di mercato, analisi bibliografiche, ...);

2. la **Community**, composta da decisori e C-Level della domanda, dell'offerta e delle Istituzioni, che collabora e sviluppa relazioni concrete nelle numerose occasioni di interazione;
3. la **Comunicazione**, finalizzata a raggiungere, attraverso Convegni, Media e Pubblicazioni, il più ampio numero di persone, per diffondere buone pratiche, esperienze e cultura legata all'innovazione digitale;
4. la **Formazione**, che attraverso pubblicazioni, webinar e workshop premium del sito Osservatori.net, rappresenta un canale unico per l'aggiornamento professionale sui temi chiave dell'innovazione digitale.

Gli Osservatori Digital Innovation (2015-2016)

Gli Osservatori Digital Innovation sono classificabili in 3 macro categorie:

1. Digital Transformation, che include gli Osservatori che analizzano in modo trasversale i processi di innovazione digitale che stanno profondamente trasformando il nostro Paese;
2. Digital Solutions, che raggruppa gli Osservatori che studiano in modo approfondito specifici ambiti applicativi e infrastrutturali relativi alle nuove tecnologie digitali;
3. Verticals, che comprende gli Osservatori che analizzano l'innovazione digitale in specifici settori o processi.

Digital Transformation:

- Agenda Digitale
- Digital Innovation Academy
- Startup Hi-tech
- Startup Intelligence

Digital Solutions:

- Big Data Analytics & Business Intelligence
- Cloud & ICT as a Service
- eCommerce B2c
- Enterprise Application Governance
- Fatturazione Elettronica e Dematerializzazione
- Gestione Progettazione e PLM (GeCo)
- Information Security & Privacy
- Internet of Things
- Mobile B2c Strategy
- Mobile Payment & Commerce
- Smart Working

Verticals:

- Cloud nella PA
- Digital Finance
- Digital Insurance
- eGovernment
- Export
- Gioco Online
- HR Innovation Practice
- Industria 4.0
- Innovazione Digitale nei Beni e Attività Culturali
- Innovazione Digitale nel Retail
- Innovazione Digitale in Sanità
- Innovazione Digitale nel Turismo
- Internet Media
- Mobile Banking
- Professionisti e Innovazione Digitale
- Smart AgriFood
- Supply Chain Finance

Riportiamo di seguito alcuni Osservatori in parte correlati agli Osservatori Startup Hi-tech, Startup Intelligence, Digital Transformation Academy:

- **Big Data Analytics & Business Intelligence**
- **Cloud & ICT as a Service**
- **eCommerce B2c**
- **HR Innovation Practice**
- **Industria 4.0**
- **Information Security & Privacy**
- **Internet Media**
- **Internet of Things**
- **Mobile B2c Strategy**
- **Mobile Payment & Commerce**
- **Smart Working**

I numeri chiave del 2015

- **Formazione:** 200 pubblicazioni con i risultati delle ricerche; 150 workshop e webinar; archivio di 800 Pubblicazioni e 200 Eventi on demand.
- **Ricerca:** 31 Osservatori; 5.000 casi; 80 Professori/Ricercatori/Analisti.
- **Network:** 250 partner e sponsor; 145.000 contatti; 7.000 contatti C-Level; 15.000 partecipanti agli Eventi.
- **Comunicazione:** 200 Eventi; 4.000 Uscite stampa; 20.000 Report cartacei distribuiti; 25 Pubblicazioni scientifiche su riviste internazionali.

Per maggiori informazioni si veda il sito www.osservatori.net

Seguici anche su:    

Startup Boosting

Gli Osservatori, con il progetto *Startup Boosting*, intendono giocare un ruolo sempre più attivo nello *stimolare la nascita e lo sviluppo di nuove avventure imprenditoriali* in ambito digitale in Italia basate sull'innovazione nella convinzione che ciò rappresenti un ingrediente fondamentale per il rilancio della nostra economia.

Startup Boosting si pone l'obiettivo, nei diversi settori digitali, di identificare *le idee di business e i progetti imprenditoriali più innovativi*, che saranno supportati e seguiti nel loro sviluppo dalla School of Management del Politecnico di Milano.

Ogni mese vengono valutate le proposte pervenute.

MIP Politecnico di Milano Graduate School of Business

Gli Osservatori *Digital Innovation* sono fortemente integrati con le attività formative della Scuola: nel senso che rappresentano un'importante sorgente per la produzione di materiale di insegnamento e di discussione per i corsi e traggono anche spesso linfa vitale dalle esperienze di coloro che partecipano ai corsi (in particolare a quelli post-universitari erogati dal MIP) o vi hanno partecipato nel passato.

In sinergia con gli Osservatori, il MIP Politecnico di Milano Graduate School of Business ha lanciato diverse iniziative nell'ambito Digital Innovation:

- Master Executive MBA con possibilità di scegliere il corso elective in ICT & Digital Business Transformation;
- Percorso Executive in Gestione Strategica dell'Innovazione Digitale;
- Corsi brevi Digital Innovation.

Per maggiori informazioni si veda il sito www.mip.polimi.it

Startup Program

Lo Startup Program è una delle iniziative dell'*Entrepreneurship Academy*, il programma culturale del MIP Politecnico di Milano Graduate School of Business, volto a supportare startupper, imprenditori ed executive nello sviluppo di progetti imprenditoriali.

Il Corso si rivolge ad imprenditori di aziende appena nate (startup) e aspiranti imprenditori (startupper) ed è indicato anche per sviluppatori fortemente motivati all'attività imprenditoriale.

Il programma ha l'obiettivo di supportare i partecipanti nella messa a punto del proprio progetto imprenditoriale, attraverso un alternarsi di lezioni in presenza, assignment da svolgere a distanza, analisi di casi reali e testimonianze; contribuire allo sviluppo e al potenziamento delle "soft skill" rilevanti nel percorso imprenditoriale (innovazione, leadership, negoziazione e gestione dei conflitti, capacità di comunicazione e motivazione, empowerment, ecc.) attraverso specifiche attività di coaching; fornire un insieme di strumenti e metodologie che possano aiutare lo startupper o l'imprenditore nell'analisi e nella gestione del proprio progetto imprenditoriale.

Per maggiori informazioni si veda il sito **www.mip.polimi.it**



POLITECNICO
MILANO 1863

SCHOOL OF MANAGEMENT

OSSERVATORI.NET
digital innovation



Il punto di riferimento per l'Aggiornamento Executive sull'Innovazione Digitale

visita www.osservatori.net e scopri come accedere a tutti i servizi

L'innovazione digitale a portata di Click!

In un contesto in cui l'innovazione digitale ha sempre più rilevanza per la competitività delle imprese e il cambiamento incessante caratterizza le nuove tecnologie, aggiornarsi è fondamentale per tutti i professionisti a vari livelli aziendali. Dedicare tempo e risorse all'aggiornamento di skill e competenze in questo ambito è fondamentale e va fatto in modo permanente lungo tutta la vita professionale, attraverso nuovi strumenti compatibili con il lavoro quotidiano.

Osservatori.net

Gli Osservatori Digital Innovation rappresentano una fonte unica di conoscenza sull'Innovazione Digitale sviluppata da un team di oltre 80 Ricercatori e Professori del Politecnico di Milano, che da anni punta a fornire a professionisti, manager e imprenditori una visione strategica e manageriale dell'innovazione digitale, consapevole che questa rappresenta una leva indispensabile per la competitività delle imprese e il rilancio economico e sociale del nostro Paese.

Fattori Distintivi

- Piattaforma multimediale e interattiva per un aggiornamento continuo a distanza;
- Ricerca indipendente, caratterizzata da rigore scientifico, modelli originali e basata sull'analisi dell'eccellenza;
- Analisti e esperti con un know-how unico e distintivo al servizio di manager e professionisti.



Rapporti

Osservatori.net offre la più completa raccolta di analisi e dati sull'Innovazione Digitale in Italia. I Rapporti sono caratterizzati da formati innovativi che consentono una rapida ricerca delle informazioni di proprio interesse



Workshop e Webinar Premium

Eventi Premium della durata di circa 4 ore (Workshop) e 1 ora (Webinar), durante i quali i partecipanti possono confrontarsi con gli Analisti e Esperti che approfondiscono i temi chiave dell'innovazione digitale



Percorsi

Workshop e Webinar sono organizzati in *Percorsi* focalizzati su un particolare tema:

AGENDA DIGITALE

BIG DATA & ANALYTICS STRATEGY

- ▶ CLOUD COMPUTING STRATEGY & BUSINESS MODEL

- ▶ CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

DIGITAL TRAVEL INNOVATION

ECOMMERCE & CUSTOMER EXPERIENCE STRATEGY

FATTURAZIONE ELETTRONICA E DEMATERIALIZZAZIONE

HR INNOVATION & SMART WORKING PRACTICE

INFORMATION SECURITY & PRIVACY

INTERNET MEDIA STRATEGY

INTERNET OF THINGS APPLICATION

MOBILE APP DEVELOPMENT

MOBILE B2C STRATEGY

MOBILE PAYMENT

- ▶ SOCIAL MEDIA STRATEGY

- ▶ STARTUP & INNOVATION



Percorso – Cloud Computing Strategy & Business Model

Approfondimenti sulle tecnologie di Cloud Computing con analisi sui benefici, criticità, trend di innovazione, roadmap di sviluppo, normative e casi di successo.

-
- Webinar** Datacenter Infrastructure Management
-
- Webinar** Software Defined Datacenter
-
- Webinar** SaaS e PaaS: nuove modalità per supportare il business
-
- Webinar** Profili legali e contrattuali nei servizi di cloud computing
-
- Webinar** Cloud Project Framework: modelli di analisi ed evidenze empiriche
-
- Workshop** Servizi di Cloud Computing: le normative inerenti il trattamento dei dati personali
-
- Webinar** Cloud e nuove regole ISO
-
- Workshop** Contratti di Cloud Computing: come analizzarli e negoziare col fornitore
-
- Webinar** L'evoluzione della filiera Cloud: nuovi trend e stato dell'arte
-
- Webinar** Innovare grazie al Cloud: l'ecosistema startup
-



Percorso – Customer Relationship Management

Approfondimenti sui sistemi di CRM per comprendere come trattare dati e informazioni, definire i processi e avere un quadro sulle principali tecnologie.

-
- Webinar** Come trattare i dati raccolti dai social media nell'ambito dei sistemi CRM
-
- Workshop** Marketing e trattamento dei dati personali: impostare un sistema CRM nel rispetto delle normative vigenti
-
- Webinar** Calcolare e gestire il customer lifetime value
-
- Webinar** Data-driven marketing e CRM: come mettersi in moto?
-
- Webinar** Sistemi CRM: tra normativa attuale e regolamento europeo in materia di protezione dei dati
-



Social Media Strategy

Per sviluppare competenze sui Social Media, attraverso elementi strategici e aspetti operativi, con suggerimenti e best practices per ottenere risultati concreti.

Workshop	Social Media Strategy & Planning	Webinar	Twitter Marketing
Workshop	Talent Acquisition & Employer Branding	Webinar	Instagram Marketing
Webinar	Social Media Listening	Workshop	Social Selling Strategy
Webinar	Social Media Content Strategy	Webinar	LinkedIn Marketing
Workshop	Content Marketing B2b	Webinar	Social Media Caring & CRM
Webinar	Social Media Marketing	Webinar	Social Media Advertising
Webinar	Facebook Marketing	Webinar	Social Media Analytics



Percorso – Startup & Innovation

Approfondimenti su strumenti, modelli e normative per lo sviluppo di nuove iniziative digitali.

Webinar	Elementi societari: patti parasociali e clausole rilevanti
Webinar	L'ecosistema delle startup hi-tech in Italia
Webinar	I modelli di governance per l'Innovazione Digitale
Webinar	Modelli organizzativi, tools e processi per l'Open Innovation
Webinar	Startup e proprietà intellettuale: dal diritto d'autore ai marchi e brevetti, come difendersi e tutelarsi
Webinar	La metodologia Lean Startup e come portarla in azienda

Cefriel

Cefriel è un Digital Innovation and Design Shop che opera dal 1988 nell'ambito dell'innovazione, della ricerca e della formazione per aziende e Pubbliche Amministrazioni. Suo obiettivo primario è rafforzare i legami tra università e imprese attraverso un approccio multidisciplinare che, partendo dalle esigenze dell'impresa, integra i risultati della ricerca, le migliori tecnologie presenti sul mercato, gli standard emergenti e la realtà dei processi industriali, per innovare o realizzare nuovi prodotti e servizi che uniscono ICT e Design.

Il capitale umano è costituito da circa 130 professionisti, ai quali si affiancano docenti e ricercatori universitari, esperti del mondo delle imprese, visiting researcher, studenti. I docenti universitari rivestono un ruolo proattivo. In particolare, essi sono i mentor scientifici per lo sviluppo delle competenze all'interno del centro e la guida scientifica nelle iniziative di ricerca. I professionisti di Cefriel sono ingegneri e laureati in discipline scientifiche con titoli accademici plurimi (master post-laurea, PhD, MBA, etc.), i più senior con oltre 10-15 anni di esperienza.

La forte capacità di attrarre i migliori talenti, unita ad un modello unico di sviluppo professionale e di valorizzazione delle risorse umane, ha permesso a Cefriel di classificarsi, per cinque anni consecutivi, fra le imprese dove si lavora meglio in Italia (indagine Best Workplaces condotta da Great Place to Work® Institute).

Unica azienda italiana a essere inserita da Gartner tra i “Cool Vendors in IoT Solutions 2016”, Cefriel è organizzato in centri di competenza specialistici che coprono tutte le aree dell'In-



formation and Communication Technology, dalla microelettronica alle interfacce utente più evolute, in particolare nell'ambito di API Economy and Distributed Architectures, Business and Analytics, Design, Information Security and Infrastructures, Internet of Things, Project Management, Smart Cities, Cross-channel Web, Mobile and Wearable.

Sfruttando le proprie competenze multidisciplinari distintive, CEFRIEL è in grado di sviluppare soluzioni all'avanguardia, dall'ideazione fino all'esecuzione di progetti complessi, integrando hardware, software e le più recenti tecnologie di comunicazione multimediale.

CEFRIEL è oggi una società consortile a responsabilità limitata senza scopo di lucro i cui soci sono il Politecnico di Milano, l'Università degli Studi di Milano, l'Università degli Studi di Milano-Bicocca, l'Università degli Studi dell'Insubria, la Regione Lombardia e aziende multinazionali operanti nei settori ICT, dei media e dell'energia. Inoltre, con la presenza negli USA e in Europa (in particolare UK), CEFRIEL rafforza ulteriormente il supporto alle crescenti esigenze d'innovazione delle imprese anche a livello internazionale. Dal 2014 CEFRIEL è anche affiliato partner di EIT ICT Labs, la rete di centri di ricerca leader in Europa nel campo dell'innovazione ICT, e ospita il nodo satellite di Milano.

Per maggiori informazioni si veda il sito www.cefriel.com/it

PoliHub

PoliHub è lo Startup District & Incubator del Politecnico di Milano, premiato come 5° miglior incubatore universitario al mondo e 2° in Europa dalla classifica svedese di UBI Index. Nato nel 2000 come Acceleratore di impresa, ad oggi ospita al suo interno circa 100 iniziative: 30 idee in fase di affinamento e valutazione, 6 progetti imprenditoriali incubati in fase di pre-seed, 46 startup che hanno già ottenuto finanziamenti e 18 aziende in fase di scale up, tra cui un laboratorio di neuromarketing.



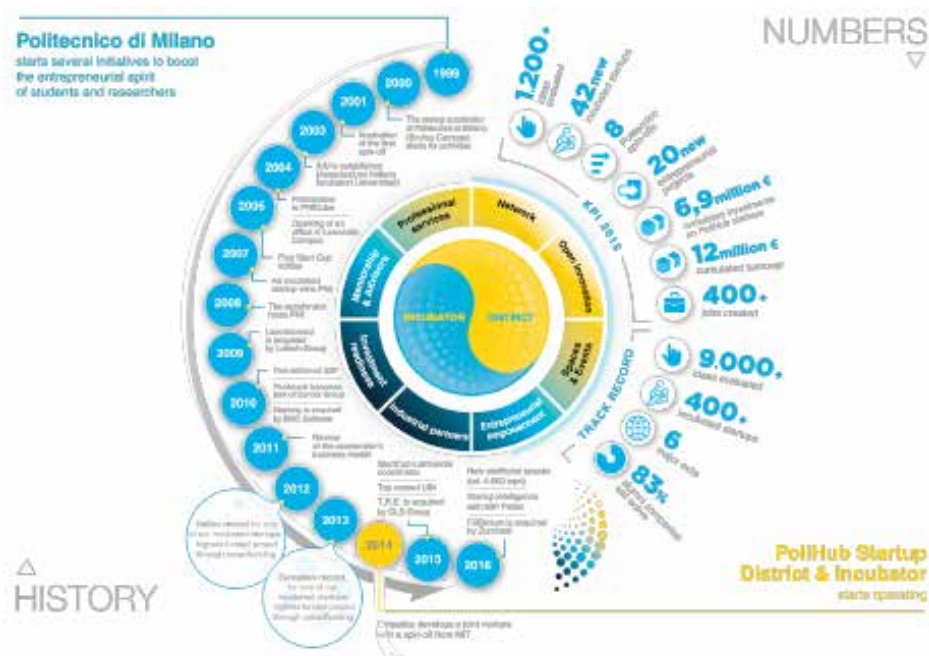
PoliHub è un contesto unico in Italia per il supporto all'imprenditoria tecnologica innovativa grazie ad elementi distintivi quali: l'appartenenza alla principale Università tecnologica italiana con specifici dipartimenti e laboratori con provata eccellenza di ricerca e di trasferimento tecnologico; il sostegno offerto dal MIP, la Business School, il POLIDesign, il centro di eccellenza nel Design, il CEFRIEL, il centro di innovazione tecnologica, che consente di attingere a competenze uniche per la creazione di startup; l'apertura e l'integrazione con un Club di Mentor di provata esperienza, con i principali investitori italiani e internazionali e la vicinanza al mondo dell'industria che tradizionalmente collabora con il Politecnico di Milano.

La missione di PoliHub è di supportare le startup altamente innovative con modelli di business scalabili e di spingere i processi di cross-fertilizzazione tra le diverse startup.

Per fare questo PoliHub opera attraverso lo scambio di esperienze, la condivisione di conoscenze, il confronto tra gli imprenditori e le relazioni con le grandi aziende, nella

convinzione che da questo apprendimento collettivo possa aumentare la probabilità di successo di ogni singola startup.

Per maggiori informazioni si veda il sito www.polihub.it



Sostenitori della Ricerca

Osservatorio Startup Hi-tech

In collaborazione con

- Italia Startup

Con il supporto di

- Poste Italiane
-

Osservatorio Startup Intelligence

In partnership con

- | | | | |
|-----------------------------|------------------------------------|------------------|-----------------|
| • ACI | • Engie | • Inail | • RTI-Mediaset |
| • Amadori | • Eni | • Italgas | • Siram |
| • BNL Gruppo BNP
Paribas | • Ferrero | • Ivar | • Sisal |
| • CheBanca! | • Ferrovie dello Stato
Italiane | • Lavazza | • Snam |
| • Danieli | • Gruppo BPER | • Pirelli | • Gruppo Unipol |
| • Enel | • Gruppo Hera | • Poste Italiane | |
| | | • Prysmian Group | |
-

Osservatorio Digital Transformation Academy

Partner strategici

- Nolan, Norton Italia
- TESISQUARE®

Partner

- Alpenite
- Blueit
- Poste Italiane

Patrocinanti

- | | | |
|---------|------------------|----------|
| • ASSI | • CDTI | • ClubTI |
| • AUSED | • CIO AICA Forum | • FPA |
-

Italia start^{up}

Italia Startup
www.italiastartup.it

Italia Startup è l'Associazione no profit che rappresenta, sostiene e dà voce all'ecosistema dell'innovazione italiana.

Fondata nel 2012, l'Associazione è composta da oltre 1800 soci suddivisi in professionisti, startup, incubatori, acceleratori, investitori, abilitatori e aziende che, diffuse in tutte le regioni, credono nel rilancio del Paese e lavorano per la creazione di un nuovo tessuto imprenditoriale italiano.

Italia Startup mira a diffondere la passione del fare impresa e a promuovere la cultura dell'intraprendere. In particolare il suo obiettivo è far conoscere e valorizzare le giovani iniziative imprenditoriali innovative, avvicinandole al consolidato mondo dell'industria italiana, oltre che agli investitori internazionali e nazionali, per rafforzare e rendere più competitivo l'intero ecosistema italiano.

Gli obiettivi principali dell'Associazione sono:

- stimolare sempre più giovani a creare il proprio futuro realizzando progetti d'impresa;

- raccogliere le istanze delle startup e delle giovani imprese ed essere portavoce dei loro bisogni e interessi di fronte al governo e alle istituzioni;
- far conoscere e valorizzare le giovani iniziative imprenditoriali;
- avvicinare il mondo delle startup a quello della media e grande impresa italiana;
- creare in Italia un ambiente favorevole all'innovazione e alle startup.

L'azione associativa va quindi nella direzione di supportare chi ha già realizzato un'impresa innovativa, ad agevolare chi ci sta provando o ci vuole provare, a sensibilizzare chi non ha mai sentito la parola startup e a coinvolgere chi potrebbe o vorrebbe investirci, in primis le imprese consolidate.

Le 4C relative alle parole chiave per le startup sono: Clienti, Canali, Capitali e Cultura.

Rilanciare l'Italia attraverso le startup significa muovere e supportare la parte creativa e innovativa del Paese.

Non abbiamo bisogno solo di riforme, ma di rimuovere le tante barriere e resistenze ancora esistenti e dare spazio allo sviluppo di nuove imprese, in tutti i settori industriali e in tutti i territori.

Attraverso le startup si accelera l'innovazione e si aumenta la competitività nei mercati internazionali.

The logo for Posteitaliane, featuring the word "Posteitaliane" in a bold, black, sans-serif font, centered within a bright yellow rectangular background.

Poste Italiane
www.posteitaliane.it

Poste Italiane è la più grande infrastruttura in Italia che opera nella corrispondenza, nella logistica, nei servizi finanziari e assicurativi.

Offre ai cittadini, alle imprese e alla pubblica amministrazione una vasta gamma di servizi semplici, innovativi, facili da usare e trasparenti.

Grazie alle sue reti fisiche e tecnologiche presenti su tutto il territorio, si propone come motore di sviluppo inclusivo per accompagnare l'Italia verso l'economia digitale. Dal 27 ottobre 2015 il 35,3% del capitale azionario di Poste Italiane è quotato alla Borsa di Milano.

Poste Italiane assicura il Servizio postale universale e ha nel servizio pacchi, corriere espresso e logistica la sua attività storica.

Inoltre, è leader nei servizi di risparmio, assicurativi e di pagamento.

Le masse gestite sono pari a 488,1 miliardi di euro (al 30 giugno 2016).

Nel settore assicurativo, nel quale opera attraverso il Gruppo Poste Vita, le riserve tecniche sono pari a 109,3 miliardi di euro (al 30 giugno 2016).

Con 15 milioni di carte prepagate Postepay emesse (pari al 55% del mercato Italia), Poste Italiane svolge un ruolo di primo piano nello sviluppo dei pagamenti elettronici.

Poste Italiane è partner anche degli Osservatori Startup Intelligence e Digital Transformation Academy.



Automobile Club d'Italia

ACI
www.aci.it

Automobile Club Italia

L'**Automobile Club d'Italia** è la Federazione che associa gli Automobile Club e, in virtù della Legge n.70 del 1975, è un Ente Pubblico non economico la cui missione è quella di presidiare i molteplici versanti della mobilità e di diffondere una nuova cultura dell'automobile, rappresentando e tutelando gli interessi generali dell'automobilismo italiano, del quale promuove e favorisce lo sviluppo. L'ACI è impegnato in due ambiti d'intervento: ISTITUZIONALE e PUBBLICO.

Ruolo istituzionale

Il Club

L'ACI è il Club degli automobilisti ed è impegnato ad offrire ai Soci e alle loro famiglie in viaggio, anche nei Paesi UE, l'opportunità di viaggiare sicuri, informati e sempre sostenuti da una serie di vantaggi anche a livello europeo.

Educazione e sicurezza stradale

L'ACI diffonde la cultura della mobilità in sicurezza attraverso la tutela delle persone in movimento, la realizzazione di studi sulla mobilità sostenibile, lo studio e la progettazione di soluzioni idonee ad un corretto sviluppo delle infrastrutture e dei mezzi di

trasporto e la progettazione e realizzazione di strumenti di formazione e informazione per la collettività.

Sport

L'ACI è affiliato alla FIA, Fédération Internationale de l'Automobile, attraverso cui gestisce manifestazioni di carattere internazionale (Gran Premio di Formula 1). In quanto Federazione Sportiva Automobilistica Italiana riconosciuta dal CONI rappresenta il potere sportivo automobilistico in Italia attraverso la C.S.A.I. (Commissione Sportiva Automobilistica Italiana).

Turismo

L'ACI tutela le persone anche nei viaggi e nel tempo libero, garantendo assistenza e informazione e cercando di sensibilizzare e formare ad una mobilità sostenibile e compatibile.

Attività internazionali

L'ACI garantisce che gli interessi legittimi dei turisti/automobilisti europei siano rappresentati nella legislazione comunitaria in tema di mobilità, ambiente, turismo, sicurezza stradale e difesa del consumatore.

Ruolo pubblico

Coerentemente con la sua natura di Pubblica Amministrazione, l'ACI gestisce servizi pubblici a favore dei cittadini e delle PA:

- la gestione del Pubblico Registro Automobilistico che, in base al Codice Civile, assicura la certezza e la sicurezza della circolazione giuridica dei veicoli;
- la gestione dell'Imposta Provinciale di Trascrizione (IPT) per conto delle Province;
- la gestione delle tasse automobilistiche regionali per conto di Regioni e Province autonome.



Amadori
www.amadori.it

niche innovative e lavora per garantire ai consumatori, ogni giorno, prodotti buoni, freschi e sicuri.

Amadori è uno dei principali leader nel settore agroalimentare italiano, azienda innovativa e specialista del settore avicolo, con un fatturato 2015 di 1 miliardo e 250 milioni di euro.

Fondata a San Vittore di Cesena oltre quarant'anni fa, l'azienda è presente oggi sul territorio nazionale con stabilimenti industriali, filiali e agenzie, contando sulla collaborazione di circa 7.400 lavoratori.

Alla base del successo di Amadori c'è la decisione di gestire direttamente l'intera filiera integrata.

Questa scelta consente un controllo approfondito e certificato di tutte le fasi produttive: selezione delle materie prime, allevamenti, incubatoi, mangimifici, trasformazione, confezionamento e distribuzione.

Tradizione e innovazione sono i due elementi che contraddistinguono Amadori sul mercato: una squadra di professionisti che, con passione ed esperienza, propone soluzioni gastrono-



BNL Gruppo BNP Paribas
www.bnl.it

La Banca

BNL, con oltre 100 anni di storia, è uno dei principali gruppi bancari italiani, con 2,5 milioni di clienti privati, 130mila tra piccole imprese e professionisti ed oltre 31mila tra aziende ed enti.

Fondata nel 1913 come Istituto di Credito per la Cooperazione, nel 1992, da Banca di diritto pubblico controllata dal Ministero del Tesoro, è stata trasformata in Società per Azioni. Nel 1998, a seguito della privatizzazione mediante un'offerta pubblica di vendita, BNL è stata quotata alla Borsa di Milano.

Dal 2006 la Banca fa parte del Gruppo BNP Paribas, uno dei leader mondiali nei servizi bancari e finanziari.

Il Gruppo

BNP Paribas è un gruppo bancario internazionale, presente in più di 70 Paesi nel mondo. In Europa, il Gruppo opera in quattro mercati domestici: Belgio, Francia, Italia e Lussemburgo.

Il Gruppo ha organizzato la propria struttura in due Divisioni, nelle quali sono raggruppati i suoi principali settori di attività: Divisione Retail Banking & Services (comprendente le reti retail e i servizi finanziari) e la Divisione Corporate & Institutional Banking (dedicata ai clienti corporate e istituzionali), per favorire le sinergie tra le varie linee di business e servire al meglio le diverse esigenze dei clienti.

Il Gruppo è quotato alla Borsa di Parigi (CAC 40); è negoziato a Milano

(nella sezione MTA International Solutions), Francoforte, Londra e New York; è inoltre presente nei principali indici borsistici internazionali.

Un polo integrato nell'offerta di prodotti, servizi e soluzioni

L'expertise del Gruppo BNP Paribas e delle sue società specializzate permette a BNL di offrire una gamma ulteriormente ampia e innovativa di prodotti, servizi e soluzioni, da quelli tradizionali ai più innovativi, dedicati ai diversi segmenti di mercato: retail e private, corporate, small business e Pubblica Amministrazione.

BNL ha circa 900 punti vendita in Italia e, anche in sinergia con le società del Gruppo BNP Paribas in Italia, occupa posizioni di rilievo nel credito al consumo, leasing, factoring, cash management, pagamenti internazionali, servizi on line, microcredito. Opera, inoltre, nelle attività di international banking, investment banking, project financing, gestione dei rischi finanziari e intermediazione mobiliare e immobiliare.

L'offerta è ulteriormente arricchita e completata dalla banca digitale "Hello bank!" e dalla rete di consulenza finanziaria "BNL-BNP Paribas Life Banker". Ai clienti privati, BNL mette a disposizione strumenti di risparmio e di investimento, prodotti assicurativo-previdenziali, finanziamenti per le famiglie (mutui, credito al consumo) e servizi di internet e mobile banking. Alle aziende e alla Pubblica Amministrazione ed Enti, BNL dedica un'offerta finanziaria e consulenziale altamente specializzata, accompagnata da servizi e soluzioni innovativi.

BNL assiste i gruppi multinazionali, in particolare quelli con investimenti diretti in Italia, e supporta le aziende italiane che operano o intendono operare all'estero, affiancandole come partner strategico e offrendo loro un accesso semplice e privilegiato ai servizi bancari, consulenziali ed informativi grazie anche alla rete internazionale di BNP Paribas presente in tutti i continenti.

Contatti: Media Relations

BNL +39 06 4702.7209-15 – press.bnl@bnlmail.com

CheBanca!
Gruppo Mediobanca

CheBanca!
www.chebanca.it

CheBanca! è la banca retail del Gruppo Mediobanca.

Nata nel maggio 2008 come funding arm del Gruppo, è entrata sul mercato con un modello unico, multicanale, capace di integrare fin da subito i canali digitali – web, servizio clienti – e fisici – filiali leggere nelle principali città italiane.

Un modello in grado di offrire alti livelli di servizio, grande semplicità di gestione e costi ridotti.

Negli anni **CheBanca!** è cresciuta, sia nell'offerta che nel modello di servizio, accompagnando e spesso anticipando i cambiamenti del mercato, sfruttando le innovazioni tecnologiche e mettendole a servizio dei suoi clienti attraverso la creazione di prodotti e servizi sempre più efficienti e performanti.

Al portafoglio iniziale composto di Conto Corrente, Conto Deposito, Conto Tascabile, Mutui, ha affiancato infatti soluzioni di risparmio e investimento sempre più articolate come Conto Yellow, Risparmio Gestito, Risparmio Assicurato, Yellow

Funds, fino al più recente Yellow Advice, la prima piattaforma di investimento retail in Italia che ha alla base la tecnologia robo advisor.

Il modello distributivo si è evoluto aumentando progressivamente i canali di contatto con i clienti (servizio clienti su Facebook, advisor dedicati al mondo investimenti, video chat e online collaboration) e i servizi di gestione remota dei propri conti (App e Digital Banking di nuova generazione).

CheBanca! fin dalla sua nascita ha fatto dell'innovazione e dell'attenzione al mondo digital il cuore della propria strategia sviluppando nel tempo prodotti e servizi all'avanguardia: dal lancio della prima carta ricaricabile con iban, al primo wallet of wallets, fino all'introduzione della tecnologia robo advisor nel mondo degli investimenti, molti dei quali sviluppati in collaborazione con Fintech startup italiane.



Danieli
www.danieli.com

Il gruppo **Danieli** è attivo in due ambiti aziendali sinergici, il Plant Making (Danieli Team) e lo Steel Making (ABS). Con sede principale in Italia ed un fatturato di 2.500 M €, il gruppo ha circa 10.000 dipendenti che operano principalmente in Italia, Germania, Svezia, Austria, Francia, Olanda, Spagna, UK, USA, Brasile, Russia, Tailandia, Cina, India e Giappone.

Il Team Danieli è caratterizzato da divisioni altamente specializzate, che forniscono all'industria metallurgica tecnologie e impianti all'avanguardia, equipaggiamenti per produzioni di alta qualità con ridotti costi di gestione e una produzione altamente sostenibile.

Danieli si pone come partner unico per la gestione e fornitura di ingegneria, produzione di impianti, project management e service. L'unione di team specializzati e la produzione di alta qualità realizzata nei propri stabilimenti dislocati in tutto il mondo, rendono Danieli "The Recognized Reliable Innovative Partner".

Danieli offre la più ampia gamma di tecnologie di processo, dal trattamento di materie prime e dei rottami, alla produzione di prodotti ferrosi e non ferrosi, dalla fusione fino alla successiva lavorazione di prodotti piani, lunghi, tubi, oltre che prodotti forgiati ed estrusi, e investe in media 140 milioni di euro l'anno in ricerca e sviluppo per mantenere la sua leadership tecnologica.

Le ampie capacità manifatturiere "in-house" assicurano prodotti di alta qualità e affidabilità, grazie a un continuo controllo su tutti i processi, ed alla continua crescita intellettuale multiculturale favorita dalle differenti culture e visioni.

Le varie officine, oltre a servire le aree geografiche in cui sono collocate, si focalizzano sempre su un particolare tipo di produzione, in modo da raggiungere efficienza e miglioramento continuo, concentrandosi in una specifica specializzazione manifatturiera.

Le officine occupano uno spazio di 477.000 m² per produrre 100.000 tonnellate di attrezzatura ogni anno.

Rimangono solo 5 o 6 aziende che operano nel campo del design e della realizzazione di impianti per la produzione di metalli e Danieli si pone come uno tra i tre player di punta. C'è quindi la necessità di un nuovo assetto che stiamo mettendo a punto con il progetto di organizzazione e formazione denominato "Metamorphosis 2", insieme al motto "A step ahead".

L'obiettivo di Metamorphosis 2 è quello di portare innovazione nelle operations e, conseguentemente, nell'organizzazione, per aumentare la competitività tecnica ed economica (Capex + Opex), velocità, qualità e servizi al cliente, e per avere manager sempre aggiornati in modo che possano gestire le richieste del mondo di oggi. Nonostante questo importante processo di trasformazione, Danieli intende comunque mantenere il concetto di Business Unit, razionalizzando e migliorando il lavoro di gruppo in termini di integrazione orizzontale. Per questi motivi, i risultati dell'attuale rapporto finanziario non devono essere considerati come un punto d'arrivo, ma come un punto di partenza, con l'obiettivo di aumentare il valore dei prodotti, le vendite e migliorare il posizionamento del gruppo Danieli.



Enel
www.enel.it

Enel SPA è una multinazionale nel settore dell'energia. Basata in Italia, è uno dei principali operatori globali di elettricità e gas.

Il Gruppo opera in oltre 30 Paesi di 4 continenti, produce energia attraverso una capacità installata netta di oltre 89 GW e distribuisce elettricità e gas su una rete di circa 1,9 milioni di chilometri.

Con oltre 61 milioni di utenze nel mondo, Enel registra la più ampia base di clienti rispetto ai suoi competitor europei e si colloca fra le principali aziende elettriche d'Europa in termini di capacità installata ed EBITDA.

Nel 2015 il Gruppo Enel ha generato un totale di elettricità pari a 284.0 TWh, distribuito alle sue reti 417.4 TWh e venduto 260.1 TWh.

In Enel lavorano circa 68.000 persone. Il gruppo gestisce differenti reti di centrali elettriche: idroelettrica, termoelettrica, nucleare, geotermale, eolica, fotovoltaica e altre risorse rinnovabili. Quasi la metà dell'elettricità prodotta da Enel è priva di emissioni di diossido di carbonio e questo la rende uno dei maggiori produttori di energia pulita.

Enel è profondamente impegnata nel settore delle energie rinnovabili e nella ricerca e sviluppo di tecnologie nuove ed eco-compatibili.

Enel Green Power è la società del Gruppo dedicata alla produzione di energia dalle risorse rinnovabili che gestisce 10,5 GW di capacità installata proveniente dall'idroelettrico, eolico e fotovoltaico e dagli impianti di biomassa e cogenerazione in Europa, America, India e Africa.

EGP detiene il più alto livello di diversificazione tecnologica tra le società che operano nel settore delle energie rinnovabili.

Enel è la prima utility nel mondo ad aver sostituito i contatori convenzionali con i cosiddetti "smart meters", dei contatori elettronici moderni che permettono di leggere i livelli di consumo in tempo reale e di gestire i contratti da remoto.

Oggi circa 32 milioni di clienti italiani possiedono un contatore elettronico sviluppato e installato da Enel. Il Gruppo è in fase di installazione di altri 13 milioni di contatori "smart" in Spagna e di implementazione di progetti pilota in Brasile e Cile.

Questo innovativo sistema di misurazione è fondamentale per lo sviluppo di smart grids, smart cities e mobilità elettrica.

La sicurezza ha la priorità massima per tutto il Gruppo Enel, che ha adottato un approccio proattivo in questa area così importante per il proprio business, dedicando particolare attenzione alla prevenzione e alla promozione della stessa.

Le riprese dell'evento sono disponibili in video on demand su www.osservatori.net



Engie
www.engie.it

ENGIE è protagonista mondiale dell'energia

Il Gruppo **ENGIE** sostiene un'evoluzione della società nella transizione energetica, alla cui base vi è lo sviluppo economico, il progresso sociale e la salvaguardia delle risorse naturali.

ENGIE pone la crescita responsabile al centro delle proprie attività (elettricità, gas naturale, servizi energetici) per affrontare le grandi sfide della transizione energetica verso un'economia a basse emissioni di diossido di carbonio: accesso all'economia sostenibile, attenuazione e adattamento al mutamento climatico, sicurezza degli approvvigionamenti e ottimizzazione dell'uso delle risorse.

Il Gruppo propone soluzioni efficaci e innovative a privati, città e imprese, grazie alla sua competenza unica in quattro settori chiave: energie rinnovabili, efficienza energetica, gas naturale liquefatto e tecnologia digitale.

ENGIE è il 1° produttore indipendente di energia elettrica nel

mondo, il 1° operatore per rete di distribuzione in Europa e il 1° fornitore di servizi per l'efficienza energetica nel mondo. ENGIE impiega 154.950 collaboratori ed è presente in 70 Paesi in tutto il mondo.

ENGIE in Italia, con oltre 2.600 dipendenti in più di 50 uffici sull'intero territorio nazionale, è il primo operatore nei servizi energetici, il secondo nella vendita del gas (mercato all'ingrosso), quarto nella produzione di elettricità.

ENGIE propone offerte globali sull'intera catena del valore dell'energia, dalla fornitura ai servizi, con particolare attenzione ai prodotti innovativi e alle soluzioni di efficienza energetica e di gestione integrata. È presente in tutti i segmenti, dal residenziale al terziario, pubblico e privato, fino alla piccola e grande industria; ha un portafoglio di circa 1.000.000 di clienti finali per la fornitura di gas e di elettricità e di 56.000 clienti nei servizi energetici, tra i quali 1.000 Amministrazioni Pubbliche e importanti aziende, 5.000 condomini, 50.000 abitazioni indipendenti.



Eni
www.eni.it

Eni è un'impresa dell'energia. Lavora per costruire un futuro in cui tutti possano accedere alle risorse energetiche in maniera efficiente e sostenibile.

Fonda il suo lavoro sulla passione e l'innovazione. Sulla forza e lo sviluppo delle sue competenze.

Sul valore della persona, riconoscendo la diversità come risorsa.

Crede nella partnership di lungo termine con i Paesi e le comunità che la ospitano.

Si occupa di Exploration & Production, Gas & Power e Refining & Marketing e segue l'intera catena di creazione di valore.

Vuole crescere puntando su innovazione, efficienza e ambiente, completando la sua trasformazione in una Oil & Gas company pienamente integrata.

FERRERO®

Ferrero
www.ferrero.it

Gruppo Ferrero: oggi come ieri, passione, responsabilità ed innovazione

La storia del **Gruppo Ferrero** è una storia di successi giunta alla terza generazione, in cui lo sviluppo di un'azienda multinazionale si coniuga perfettamente con passato, presente e futuro di una geniale e tenace famiglia piemontese. Ferrero ha iniziato la sua storia ad Alba, nel cuore delle Langhe, nel 1942 quando Pietro Ferrero decise di aprire un laboratorio in Via Rattazzi, per sperimentare e inventare prelibatezze. I tempi erano difficili e con la guerra anche gli ingredienti più semplici erano diventati introvabili; tuttavia a Pietro non mancava il coraggio ed ebbe una brillante idea: sfruttare le ricchezze disponibili in loco, le nocciole. Nel 1946 nacque il primo prodotto Ferrero, un preparato a base di nocciolo: *Giandujot*, una pasta gianduaia avvolta in un foglio di alluminio, pensata per essere consumata insieme al pane. Fu subito un grande successo. Nei dieci anni successivi, l'azienda continuò a crescere costantemente e rapidamente, grazie alle capacità imprenditoriali del figlio Michele che, dimostrando fin da subito un grande talento, seppe sempre conciliare avanguardia e passione, innovazione e tradizione, riuscendo ad anticipare le esigenze dei consumatori e creando nuove categorie di prodotti. Dopo il successo dell'azienda in Italia, Michele decise di internazionalizzare la sua attività imprenditoriale, iniziando a produrre e commercializzare i prodotti Ferrero anche all'estero. Nel 1956 fu inaugurato un grande stabilimento di produzione in Germania e un secondo poco dopo in Francia. Fu il preludio di una rapida espansione di Ferrero in Europa, con l'apertura di uffici commerciali e unità produttive in Belgio, Paesi Bassi, Austria, Svizzera, Svezia, Regno Unito, Irlanda e Spagna. Nei decenni suc-

cessivi Ferrero diventa globale, espandendosi con nuove aziende e siti produttivi anche in Nord e Sud America, Sud-Est Asiatico, Europa orientale, Africa, Australia; e, più recentemente, in Turchia, Messico e Cina. Oggi*, il Gruppo Ferrero è presente con più di *40.000 persone in 53 Paesi*, con *22 stabilimenti di produzione e 9 aziende agricole* in Cile, Argentina, Bulgaria, Georgia, Sudafrica, Australia, Turchia, Italia e Serbia. Il fatturato ammonta a *oltre 10 miliardi di euro* e la produzione totale è di oltre un milione di tonnellate. I *prodotti Ferrero presenti e venduti, direttamente o tramite distributori autorizzati, in oltre 160 Paesi*, diventando parte della memoria collettiva e dei costumi di molti di questi, dove sono veramente amati di generazione in generazione e spesso considerati icone culturali. Sin dagli inizi, in Ferrero, *l'innovazione coniuga metodi all'avanguardia con passione antica*, permeando tutti gli anelli della catena del valore, dalla ricerca e sviluppo sino al prodotto finale. Nutella®, Ferrero Rocher®, Raffaello®, Tic Tac® e la linea Kinder® sono alcuni dei prodotti Ferrero più conosciuti e apprezzati dai consumatori di tutto il mondo. Ferrero è oggi stabilmente classificata tra le prime aziende al mondo per la sua reputazione. Ciò è dovuto anche alle importanti iniziative di responsabilità sociale del Gruppo. Queste sono riassunte nella strategia CSR di Ferrero, focalizzata sull'eccellenza nella qualità e l'innovazione, la comunicazione trasparente, il supporto alle comunità locali, la promozione di stili di vita attivi tra le giovani generazioni così come il suo forte impegno verso pratiche agricole sostenibili, la protezione dell'ambiente e l'attenzione per le persone che hanno fatto e continuano a fare la storia del Gruppo. La Fondazione Ferrero è poi l'espressione della stima e della gratitudine del Gruppo verso quanti hanno contribuito al suo sviluppo e ne hanno condiviso i valori. Nata come Opera Sociale nel 1983, sotto la guida instancabile del suo Presidente, la Signora Maria Franca Ferrero, la Fondazione accoglie i dipendenti Ferrero in pensione e si è nel tempo ingrandita ampliando il proprio raggio d'azione fino a diventare un centro educativo e culturale di riferimento. Il Gruppo Ferrero era ed è rimasto un gruppo familiare. Oggi Giovanni Ferrero, figlio di Michele e Maria Franca, è il CEO del Gruppo e continua a gestire con successo l'azienda, mantenendo forti e vivi quei valori che hanno fatto e continuano a fare la storia del Gruppo.

**Dati al 31 Agosto 2015*



Ferrovie dello Stato Italiane
www.fsitaliane.it

Con oltre 100 di anni di attività, Il **Gruppo Ferrovie dello Stato Italiane** è una delle maggiori realtà industriali del Paese, in grado di realizzare e gestire opere e servizi nel trasporto ferroviario e su gomma e di contribuire a sviluppare per l'Italia un grande progetto di mobilità e di logistica.

Ogni giorno circa 69.000 persone gestiscono servizi di mobilità, trasportando in un anno 830 milioni di passeggeri, di cui 220 milioni su gomma, e 50 milioni di tonnellate di merci.

Il network ferroviario è di oltre 16.700 km di rete, di cui circa 1.000 dedicati ai servizi Alta Velocità.

L'innovazione tecnologica e la sicurezza sono il carattere distintivo del Gruppo Ferrovie dello Stato Italiane, due eccellenze attestate da riconoscimenti a livello internazionale.

Il Gruppo FS Italiane è in prima linea nel processo di modernizzazione del Paese e, mediante un percorso di crescita nel rispetto dell'ambiente e del territorio, punta a essere non più

solo un'azienda di trasporto ferroviario, ma a diventare un player della mobilità a tutto tondo, conferendo un ruolo centrale all'intermodalità, quale leva per una moderna offerta ai clienti e per rendere più profittevole l'azienda.

Per questo FS Italiane ha intrapreso un imponente programma di interventi per accrescere la dotazione infrastrutturale del Paese e per fornire servizi sempre più qualificati e diversificati, grazie all'offerta di nuovi treni più confortevoli e tecnologicamente evoluti, insieme a stazioni moderne sempre più integrate con il tessuto metropolitano, e ha avviato un percorso di integrazione ferro/gomma con offerte sempre più aderenti alle caratteristiche della domanda.

Il Gruppo FS Italiane non si limita ai confini nazionali: Mediterraneo, Medio Oriente, Europa dell'Est, Balcani, America Latina, USA, India e Australia sono le principali aree in cui opera, esportando l'eccellenza del made in Italy per lo sviluppo delle reti ferroviarie e della mobilità urbana di quei Paesi. I principali servizi offerti sul mercato internazionale riguardano l'ingegneria, la gestione del trasporto passeggeri e della logistica, dell'infrastruttura e delle stazioni.

Nel corso del 2015, il Gruppo Ferrovie dello Stato Italiane ha svolto la propria attività raggiungendo gli obiettivi strategici prefissati e realizzando un risultato netto pari a 464 milioni di euro, con un significativo incremento (+53,1%, rispetto al 2014) pur ancora in presenza di forti discontinuità derivanti dal mutato quadro normativo e regolatorio del settore.

BPER:
Banca

Gruppo BPER
www.gruppobper.it

BPER Banca accoglie la clientela grazie ad oltre 750 sedi e filiali in 85 province di 15 regioni italiane. Attraverso 9 Direzioni Territoriali garantisce una presenza capillare, per rispondere alle sfide di mercati sempre più competitivi, combinando la solidità di una banca nazionale di primo piano alla conoscenza reale dei territori in cui i clienti vivono e operano.

BPER Banca è a capo del Gruppo BPER, che serve attraverso 4 banche commerciali oltre 2 milioni di clienti.

Fanno parte del Gruppo BPER numerose società prodotte e strumentali. Tra queste, Optima Sim, che si occupa di asset management; Divisione Consumer, dedicata al credito al consumo; BPER Factor, società di factoring; Sardaleasing, società di leasing.

Grazie alla sua struttura, il Gruppo offre soluzioni flessibili e diversificate al servizio di territori ricchi di specificità, allo stesso tempo garantisce ai suoi clienti la grande solidità di una realtà forte e unita che opera con efficienza su scala nazionale.

I risultati completi della Ricerca sono consultabili su www.osservatori.net



Gruppo Hera
www.gruppohera.it

Il **Gruppo Hera** è una delle maggiori multiutility italiane e opera nei settori Ambiente (raccolta e smaltimento rifiuti), Energia (distribuzione e vendita di energia elettrica e gas) e Idrico (acquedotto, fognature e depurazione).

Nel Gruppo lavorano oltre 8.500 dipendenti, impegnati ogni giorno nel rispondere ai molteplici bisogni di oltre 4 milioni di cittadini.

I comuni serviti sono oltre 350, localizzati prevalentemente nelle regioni Emilia-Romagna, Marche, Veneto e Friuli Venezia Giulia. Hera è una società a prevalente capitale pubblico.

Nel 2015 i ricavi sono stati pari a 4.487,0 milioni di euro e il margine operativo lordo è salito a 884,4 milioni di euro.

Nata nel 2002, Hera ha rappresentato la prima esperienza nazionale di aggregazione di aziende municipalizzate, dando vita a un'unica multiutility, capace di creare una vera e propria industria dei servizi pubblici. Radicamento territoriale, attitudi-

ne all'innovazione e indipendenza del management: sono i tre elementi chiave che hanno reso il modello imprenditoriale di Hera un caso peculiare nel panorama dei pubblici servizi italiani.

Nel tempo Hera ha intrapreso un cammino di crescita costante ed equilibrata, incorporando nel Gruppo altre società attive negli stessi ambiti.

A livello nazionale, nell'area ambiente, il Gruppo Hera è il 1° operatore nazionale con 6,2 milioni di tonnellate di rifiuti trattati annualmente, è il 2° operatore nel ciclo idrico integrato per acqua erogata con 300 milioni di metri cubi annui, 3° nella distribuzione gas con quasi 3 miliardi di metri cubi distribuiti, 5° nella vendita di energia elettrica con 9,6 TWh di energia elettrica venduta.



Inail
www.inail.it

L'**Inail**, Istituto Nazionale Assicurazione contro gli Infortuni sul Lavoro, è un Ente pubblico non economico che gestisce l'assicurazione obbligatoria contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali.

Gli *obiettivi* dell'Inail sono:

- ridurre il fenomeno infortunistico;
- assicurare i lavoratori che svolgono attività a rischio;
- garantire il reinserimento nella vita lavorativa degli infortunati sul lavoro;
- realizzare attività di ricerca e sviluppare metodologie di controllo e di verifica in materia di prevenzione e sicurezza.

La *tutela nei confronti dei lavoratori*, anche a seguito delle recenti innovazioni normative, ha assunto sempre più le caratteristiche di sistema integrato di tutela, che va dallo studio delle situazioni di rischio, agli interventi di prevenzione nei luoghi di lavoro, alle prestazioni sanitarie ed economiche, alla cura, riabilitazione e reinserimento nella vita sociale e

lavorativa nei confronti di coloro che hanno subito danni fisici a seguito di infortunio o malattia professionale.

L'assicurazione, *obbligatoria per tutti i datori di lavoro* che occupano lavoratori dipendenti e parasubordinati nelle attività che la legge individua come rischiose, tutela il lavoratore contro i danni derivanti da infortuni e malattie professionali causati dalla attività lavorativa. L'assicurazione esonera il datore di lavoro dalla responsabilità civile conseguente ai danni subiti dai propri dipendenti.

Allo scopo di contribuire a ridurre il fenomeno infortunistico, l'*Inail realizza inoltre iniziative di:*

- monitoraggio continuo dell'andamento dell'occupazione e degli infortuni;
- indirizzo, formazione e consulenza in materia di prevenzione alle piccole e medie imprese e agli organi di controllo;
- finanziamento alle imprese che investono in sicurezza;
- ricerca finalizzata alla prevenzione e sicurezza sui luoghi di lavoro.



Italgas
www.italgas.it

Italgas è il più importante operatore in Italia nel settore della distribuzione del gas naturale e il terzo in Europa. Con le sue 3.700 persone gestisce, direttamente o attraverso le proprie partecipate, una rete di distribuzione che si estende complessivamente per circa 65.000 chilometri attraverso la quale, nel corso dell'ultimo anno, ha distribuito circa 8,0 miliardi di metri cubi di gas a 7,4 milioni di utenze.

Da novembre 2016 la società è quotata sul mercato azionario italiano nell'indice FTSE MIB della Borsa Italiana.

Con 180 anni di esperienza alle spalle, è storicamente riconosciuta come la società che ha portato il gas nelle case degli italiani contribuendo allo sviluppo economico e sociale del Paese.

Nell'attuale scenario della distribuzione cittadina del gas, Italgas mira a incrementare la sua presenza sul mercato facendo leva sui punti qualificanti della propria azione strategica: qualità del servizio, presidio della sicurezza, efficienza, valorizzazione del patrimonio aziendale e attenzione alle opportunità di sviluppo.

Grazie a un piano di investimenti tra i più significativi nel panorama industriale italiano e a una strategia chiara e sostenibile, mira al miglioramento del proprio posizionamento sul mercato e a continuare a generare valore per i propri azionisti, nel rispetto di tutti gli stakeholder.



Ivar
www.ivar-group.com

Offrire soluzioni innovative per il comfort domestico, che soddisfino qualsiasi bisogno, è l'obiettivo che **IVAR** si pone da oltre trent'anni.

Nata nel 1985 come azienda specializzata nella produzione di valvole e teste termostatiche, negli anni IVAR si è attivamente impegnata nello sviluppo di sistemi ad alta tecnologia, diventando oggi leader nel settore del riscaldamento e sanitario: moduli per la contabilizzazione diretta, dispositivi per la ripartizione del calore, sottostazioni per centrali termiche, satelliti di utenza, valvole per il bilanciamento idraulico, sistemi a pannelli radianti, collettori di distribuzione, componenti per impianti solari, valvole per radiatori, tubazioni e raccorderia.

Grazie al suo team di ricerca e sviluppo, le richieste dei clienti vengono tradotte in nuovi prodotti ad alta efficienza energetica. Tutti i sistemi IVAR sono infatti progettati per il risparmio energetico e realizzati in una struttura ad impatto ambientale pari a zero. Questo perché la salvaguardia dell'ambiente è al centro della filosofia aziendale.

Con sede a Prevalle in provincia di Brescia, IVAR si sviluppa su un'area di 40.000 metri quadrati all'interno della quale trovano impiego oltre 200 addetti, in uno stabilimento all'avanguardia progettato in modo da razionalizzare e unificare le diverse fasi produttive e operative.

Tutte le fasi necessarie alla produzione avvengono internamente, a partire dallo stampaggio a caldo, cui seguono lavorazioni meccaniche su macchine transfer CNC automatizzate e infine le fasi di montaggio e test, anch'esse affidate a processi robotizzati.

IVAR è un'azienda in continua evoluzione, che investe ogni giorno nel potenziamento dei prodotti, nel miglioramento dei processi produttivi e nel conseguimento di nuovi brevetti e certificazioni. È in grado di fornire prodotti di serie e pezzi unici, fino a sistemi personalizzati e combinazioni di prodotti complessi. Tutto rigorosamente Made in Italy.

IVAR Italia è il cuore del GRUPPO IVAR, sorto con l'obiettivo di commercializzare i propri prodotti anche al di fuori dei confini nazionali. Ad oggi, infatti, il Gruppo conta 12 filiali oltre all'Italia: Australia, Belgio, Cina, Germania, Norvegia, Regno Unito, Repubblica Ceca, Romania, Slovacchia, Spagna, Stati Uniti e Tunisia.

Nel 2015 l'azienda ha registrato in Italia un fatturato di 54 milioni di euro, mentre il fatturato del Gruppo supera i 138 milioni di euro.



Lavazza
www.lavazza.it

Dal 1895, **Lavazza** racconta la storia di una famiglia e di un'azienda che produce caffè da 120 anni.

Una storia di esperienza e qualità, valori che hanno reso Lavazza leader nel mercato locale e globale.

È stato Luigi Lavazza, nella sua bottega di Torino, a inventare più di centoventi anni fa il concetto di miscela, l'arte di combinare diverse qualità e origini di caffè che ancora oggi contraddistingue tutti i prodotti Lavazza.

Nei primi decenni del '900, Lavazza è la prima azienda a distribuire caffè a livello locale in sacchetti firmati con il proprio marchio. Nel 1946, l'azienda lancia in Italia la prima lattina sottovuoto e nel 1972 la prima mattonella flessibile sottovuoto. Arrivano nel 1989, sempre targate Lavazza, le prime confezioni multiple di caffè.

Nello stesso anno l'azienda entra nel mercato del porzionato, prima realtà italiana a lavorare, in termini di produzione e commercializzazione, sui sistemi a capsula espresso. Oggi Lavazza ha al suo attivo, grazie a collaborazioni continuative con un network internazionale di università ed enti scientifici, diverse piattaforme nell'area del caffè porzionato.

La costante passione per la qualità conduce l'azienda a fondare, nel 1979, il "Centro Luigi Lavazza per gli studi e le ricerche sul caffè", un luogo di analisi e approfondimento sull'espresso e la sua diffusione sul territorio nazionale aperto a ricercatori, operatori, clienti e soprattutto ai responsabili dei

"pubblici esercizi", quei bar che in Italia hanno conosciuto un'espansione straordinaria proprio grazie alla diffusione dell'espresso. Il centro evolverà in quello che oggi è conosciuto come il Training Center Lavazza, un network internazionale di oltre 50 scuole del caffè nel mondo, dove vengono formate 30mila persone all'anno.

Lavazza è oggi la marca di caffè preferita dagli italiani. Pioniera fin dagli anni '60 nel mondo della comunicazione, insieme con Armando Testa, grazie a memorabili pubblicità televisive.

Dal 1993 l'azienda celebra la creatività fotografica con il progetto del Calendario Lavazza, realizzato in collaborazione con artisti di fama mondiale quali Helmut Newton, Annie Leibovitz ed Elliott Erwitt, solo per citarne alcuni.

Come azienda familiare, da sempre Lavazza ha rivolto all'etica e alla sostenibilità un'attenzione particolare. Nel 1996 inizia la collaborazione con Slow Food, che prosegue ancora oggi, sulle tematiche relative alla tutela della qualità del prodotto nel rispetto della biodiversità. Nel 2004 nasce la Fondazione Giuseppe e Pericle Lavazza, una Onlus che persegue senza scopo di lucro azioni di solidarietà nel sociale, nell'ambientale e nell'assistenza sanitaria sia in Italia sia all'estero in collaborazione con organizzazioni quali, tra le altre, ICP (International Coffee Partners) e Save the Children.

Sin dagli esordi Lavazza è stata definita un'azienda a "ciclo di innovazione continua", un percorso che l'ha trasformata da impresa commerciale a impresa industriale.

L'azienda è inoltre diventata quest'anno l'unico brand di food and beverage al mondo a essere partner di tutti e quattro i tornei del Grande Slam di tennis: Wimbledon, Roland Garros, US Open e Australian Open.

Dal chicco alle miscele, dal consumo domestico al fuori casa, dall'Italia al mondo: dopo 120 anni la storia continua. Oggi vengono consumate nel mondo oltre 20 miliardi di tazzine di caffè Lavazza, per portare ovunque il miglior caffè italiano.



Pirelli
www.pirelli.com

la fornitura di gomme per il triennio 2014-2016, e con cui ha già stretto un nuovo accordo per il triennio 2017-2019.

In linea con la strategia della “green performance”, la Ricerca e Sviluppo in Pirelli opera con crescente attenzione ai prodotti e ai servizi di alta qualità e tecnologia e a basso impatto ambientale.

Fondata nel 1872, **Pirelli** è un produttore leader di copertoni automobilistici con un focus distintivo su gomme ad alto contenuto tecnologico.

In partnership con produttori automobilistici di prestigio in tutto il mondo, Pirelli vanta un portfolio di più di 2.200 copertoni omologati che si adattano perfettamente con ogni modello di macchina, disegnati e testati per ottenere la miglior performance di guida.

Presente in 14 Paesi con 20 officine, Pirelli produce gomme per macchine, moto, camion, bus e macchine agricole; il Gruppo ha un'ampia presenza commerciale (più di 160 Paesi), con una distribuzione bilanciata tanto nei mercati più maturi quanto in quelli emergenti.

Pirelli si distingue per una lunga tradizione industriale che combina la capacità di innovazione con la qualità del prodotto e la forza del brand. Questa forza è ancor più arricchita dal marchio Formula 1™, per il quale Pirelli ha avuto l'esclusiva del-



Prysmian Group
it.prysmiangroup.com

Prysmian Group è leader mondiale nel settore dei cavi e sistemi per energia e telecomunicazioni.

Con quasi 140 anni di esperienza, un fatturato di circa 7,5 miliardi di Euro nel 2015, oltre 19.000 dipendenti in 50 Paesi e 88 impianti produttivi, il Gruppo vanta una solida presenza sui mercati tecnologicamente avanzati e offre la più ampia gamma di prodotti, servizi, tecnologie e know-how grazie a 17 centri di Ricerca e Sviluppo e oltre 500 professionisti qualificati.

La struttura organizzativa di Prysmian Group nasce nel 2011 a seguito dell'acquisizione di Draka da parte di Prysmian, entrambi leader di mercato per innovazione e know-how tecnologico nell'industria dei cavi.

La combinazione dei punti di forza delle due società, l'aumento del potenziale d'investimento e all'estensione della copertura geografica consentono al Gruppo di essere leader di mercato con la più ampia gamma di prodotti, servizi e conoscenze tecnologiche attualmente disponibili.

Prysmian è una public company, quotata alla Borsa Italiana nell'indice FTSE MIB.

La società opera nel business dei cavi e sistemi terrestri e sottomarini per la trasmissione e distribuzione di energia, cavi speciali per applicazioni in diversi comparti industriali e cavi di media e bassa tensione nell'ambito delle costruzioni e delle infrastrutture.

Per le telecomunicazioni il Gruppo produce cavi e accessori per la trasmissione di voce, video e dati grazie a una gamma completa di fibre ottiche, cavi ottici e in rame e sistemi di connettività.

La distribuzione geografica capillare e diversificata delle attività del Gruppo consente di rispondere alle esigenze dei clienti in tutto il mondo con la massima velocità.

I suoi 17 centri di Ricerca e Sviluppo e il livello record di tecnologia all'avanguardia e di innovazione in tutti i segmenti chiave del settore, posizionano il Gruppo Prysmian in prima linea nell'evoluzione del settore.



RTI-Mediaset
www.mediaset.it

R.T.I. S.p.A. opera nell'ambito delle attività editoriali multimediali e crossmediali attraverso la Direzione Interactive Media con l'obiettivo di realizzare servizi e contenuti veicolabili su piattaforme differenti (internet, teletext, device mobili e wearable), promuovendo iniziative di digital extension.

L'offerta è caratterizzata dalla presenza in due aree tematiche:

- **l'intrattenimento:** quest'area è caratterizzata dal portale *mediaset.it*, all'interno del quale è possibile rivedere buona parte della programmazione televisiva dei canali free to air Mediaset, sia in modalità *full* (episodi interi) sia in modalità *clip* (centinaia di estratti dei programmi Tv), oltre che programmi realizzati ad hoc per il Web (videochat, webseries);
- **l'informazione:** quest'area a sua volta è suddivisa in informazione generale, info meteo e informazione sportiva.

RTI Interactive Media è sempre più attiva anche nell'area *Mobile devices* con l'obiettivo di portare su Smartphone e Tablet contenuti e servizi innovativi attraverso:

- **brand extension**, finalizzata a far leva sui marchi e/o formati già noti al pubblico televisivo, servizi di *infonews* come "TG5 sms" "TG5 mms" e "App Tg5", *Video di informazione e diretta live* a cura di TGC0M24;
- **interattività**, finalizzata a creare momenti interattivi tra l'utente ed i programmi televisivi (ad esempio *voting* multiplatforma). Nel 2015 è stata realizzata la nuova App Mediaset, un'Applicazione gratuita per Smartphone e Tablet che accompagna la visione dei programmi in diretta attraverso interazioni social e contenuti di approfondimento, e dà la possibilità di poter seguire i live streaming delle reti free Mediaset.

L'App Mediaset è integrata con i principali Social network e con il sistema social di *mediaset.it* e propone interazione editoriale in tempo reale, anche con contenuti esclusivi.



Siram
www.siram.it

Siram, Gruppo italiano con cento anni di storia, è il primo operatore in Italia nella gestione dei Servizi Energetici e Tecnologici per i settori: Pubblico (sanità, pubblica amministrazione, istruzione), Privato (residenziale, terziario, industria) e Reti di Telecomunicazione.

Grazie alle competenze maturate collaborando con migliaia di clienti, Siram assicura la *migliore razionalizzazione delle risorse dal punto di vista energetico, economico, sociale e ambientale*, operando sia nella *riqualificazione di strutture esistenti, sia su grandi progetti ex-novo*. Dal 2014 Siram è parte del Gruppo Veolia, leader mondiale nella gestione delle risorse ambientali (acqua, rifiuti, energia), presentandosi come azienda *global*, in grado di beneficiare di tutti i vantaggi che derivano dall'essere parte di un Gruppo Internazionale e dal godere di una presenza capillare sul territorio italiano per sviluppare nuove opportunità.

Consumare meno e meglio

Con oltre *3.100 dipendenti*, Siram ottimizza l'energia attraverso la prevenzione delle criticità, l'analisi dei consumi energetici e

l'efficiente allocazione delle risorse a beneficio del comfort di utenti e clienti: oltre *1.200 strutture sanitarie pubbliche e private*, per un totale di *42.000 posti letto*; *2.000 istituti di formazione e ricerca*; *1.300 edifici per il terziario e commerciali*; *24.500 siti di telecomunicazione* e *6 reti di teleriscaldamento per un totale di 50 km di rete*.

Nell'ultimo anno le attività di Energy management di Siram hanno permesso la *riduzione di emissioni di anidride carbonica pari a 81.500 t eq CO₂*.

Hubgrade

Fiore all'occhiello del portafoglio d'offerta Siram è Hubgrade, un sistema innovativo recentemente introdotto dalla capogruppo Veolia a livello internazionale, una piattaforma "intelligente ed interattiva" per il controllo remoto dell'energia e il monitoraggio sullo stato degli impianti, che permette di rilevare anomalie e attivare interventi tempestivi ottimizzando il rendimento degli impianti stessi e riducendo l'impatto ambientale.

Il Centro di monitoraggio dell'energia di Siram (Hubgrade) elabora ed analizza le informazioni acquisite per produrre reporting e fornire nuovi ed innovativi servizi al cliente, che dispongono così di informazioni costanti sui consumi, con riferimento agli esercizi precedenti, oltre ad analisi dei trend.

Hubgrade controlla e gestisce anche i consumi passivi – come quelli notturni – e fornisce la reportistica necessaria alla certificazione Iso 50001.



Sisal
www.sisal.it

Sisal, attiva dal 1946, è stata la prima azienda italiana a operare nel settore del gioco come concessionario dello Stato.

E da 70 anni è protagonista della storia dell'Italia e degli italiani.

Oggi Sisal Group, guidato dall'Amministratore Delegato Emilio Petrone, è leader nei mercati dei giochi e dei servizi di pagamento, con oltre 45 mila punti vendita capillarmente distribuiti sul territorio nazionale.

Sisal Group gestisce i giochi SuperEnalotto, SiVinceTutto-SuperEnalotto, Vinci per la Vita-Win for Life, Eurojackpot e VinciCasa. È presente anche nel settore delle scommesse su eventi sportivi con Sisal Matchpoint, online attraverso il canale internet www.sisal.it e le applicazioni mobili dedicate.

Nel settembre 2010 l'azienda ha lanciato il nuovo concept retail Sisal Wincity, che unisce intrattenimento e ristorazione, con ventidue punti vendita nelle principali città italiane.

Inoltre, con il brand SisalPay l'innovazione è al servizio del consumatore con modalità di pagamento comode, semplici e sicure per bollette, ricariche telefoniche, carte prepagate e molto altro.

Sin dalle sue origini la storia di Sisal è pervasa da un forte senso di responsabilità.

Un impegno tradotto in un'articolata strategia di Responsabilità Sociale declinata in ambito educativo, culturale, sportivo e scientifico con progetti che mirano alla valorizzazione del talento, alla formazione dei giovani e alla ricerca scientifica, insieme ad un programma di Gioco Responsabile che rappresenta l'elemento centrale e distintivo della strategia di sostenibilità sociale di Sisal Group.



Snam
www.snam.it

Snam, leader europeo nella realizzazione e gestione integrata delle infrastrutture del gas naturale, è proprietaria della rete di gasdotti più estesa e accessibile d'Europa (32.534 km) e un sistema di stoccaggio del gas tra i più importanti a livello continentale (con una capacità di 16,5 miliardi di metri cubi).

Con le sue 3.000 persone, è attiva in Italia nei business del trasporto, dello stoccaggio e della rigassificazione.

È inoltre presente, attraverso sue partecipate, in Austria (TAG), Francia (TIGF), Regno Unito (Interconnector UK) ed è azionista nel progetto TAP.

La società favorisce le condizioni per un costo equo dell'energia attraverso la gestione efficiente del sistema gas, lo sviluppo delle infrastrutture e l'offerta di servizi integrati per il mercato.

Promuove, inoltre, l'integrazione delle reti europee anche attraverso partnership strategiche con i più importanti operatori del settore lungo i principali corridoi energetici continentali.

Snam segue un modello di business etico e socialmente responsabile, in grado di generare valore per l'azienda e per le comunità in cui opera attraverso una professionalità riconosciuta e il dialogo con tutti gli stakeholder, nel rispetto dell'ambiente e dei territori.

Una strategia di sviluppo chiara e sostenibile nel lungo periodo, basata su un piano di investimenti tra i più significativi nel panorama industriale del Paese, consente alla società di attrarre capitali italiani ed esteri favorendo crescita e occupazione.

Nelle sue attività di business, Snam si ispira a valori quali la trasparenza, l'onestà e la correttezza.

Il suo sistema di governance è in linea con le best practice a livello internazionale e il suo operato si fonda su un dialogo continuo ed efficace con gli stakeholder e su una costante attenzione alla sostenibilità e all'etica d'impresa.

Il programma anticorruzione adottato dalla società è riconosciuto quale esempio di eccellenza.

Nel 2015 Snam ha registrato ricavi totali pari a 3.649 milioni di euro e un utile netto di 1.238 milioni di euro.



Gruppo Unipol
www.unipolsai.it

Unipol opera con l'obiettivo di assicurare una crescita sostenibile e di lungo periodo, accompagnata da un'adeguata redditività, a vantaggio di tutti gli stakeholder: azionisti, clienti, agenti, dipendenti, fornitori e comunità. La società capogruppo, Unipol Gruppo Finanziario S.p.A., è una holding di partecipazioni e servizi le cui azioni ordinarie sono quotate alla Borsa Italiana dal 1990.

Il **Gruppo Unipol** è il secondo gruppo assicurativo nel mercato italiano e il primo nel ramo Danni, tra i primi dieci in Europa.

A livello consolidato, al 31 dicembre 2015 il Gruppo conta su una raccolta diretta assicurativa pari a circa 16,5 miliardi di euro, di cui 7,9 miliardi nei Rami Danni e 8,6 miliardi nei Rami Vita. Unipol adotta una strategia di offerta integrata, a copertura della intera gamma dei prodotti assicurativi e finanziari, ed è particolarmente attiva nei settori della previdenza integrativa e della salute. Al core business si affiancano la presenza nel settore bancario, nel settore immobiliare e le attività diversificate che estendono il perimetro del Gruppo ai comparti alberghiero e agricolo.

Il Gruppo conta quasi 14.000 dipendenti, suddivisi tra le sedi principali di Bologna, Milano, Torino e Firenze, le strutture locali e le filiali bancarie diffuse sul territorio.

Serve oltre 16 milioni di clienti, grazie alla capillare rete agenziale composta da oltre 3.000 agenzie, più di 6.000 subagenzie e circa 300 filiali bancarie.



Nolan, Norton Italia
www.nolannorton.it

Nolan, Norton Italia è una Società di Management Consulting che opera attivamente nel contesto economico-industriale italiano, contribuendo con i suoi servizi di elevata qualità professionale a proporre una visione integrata e indipendente dell'ICT e delle sue connessioni con le strategie business, la trasformazione digitale e l'organizzazione aziendale.

Tramite un ampio portafoglio di servizi nell'area della consulenza strategica ICT e Digitale, Nolan, Norton Italia si pone l'obiettivo di supportare il Management delle aziende proprie clienti con la finalità di:

- cogliere le opportunità strategiche offerte dalla tecnologia ICT e dai suoi impatti sull'organizzazione e sui processi aziendali;
- utilizzare in modo efficiente le tecnologie ICT e digitali;
- sviluppare e gestire in modo efficace progetti "mission critical" che impattano sui processi e sulle tecnologie aziendali;
- valorizzare asset e risorse tecnologiche anche con operazioni straordinarie (ICT Outsourcing, M&A, ecc.).

Nolan, Norton Italia è interamente controllata da KPMG Advisory SpA, che fa parte di uno dei maggiori network di Advisory finanziario e organizzativo operante in Italia e nel mondo.

Attraverso il network internazionale KPMG, Nolan, Norton Italia è in grado di offrire un panorama di servizi unico per l'utilizzo strategico delle più innovative tecnologie oggi disponibili (es. IoT, Data&Analytics, Cloud, Omnichannel, ecc.).

Nolan, Norton Italia ha inoltre sviluppato specifiche competenze tecnologiche, gestionali e metodologiche sui mercati verticali di riferimento quali: Finance, Public Sector, Health Care, Energy e Consumer & Industrial Market.

Dal 2013 Nolan Norton Italia è operativa anche sul mercato EU nel supportare la Commissione Europea nell'implementazione di programmi volti alla promozione dell'e-Government e dell'interoperabilità tra gli Stati Membri con l'obiettivo di dar vita ad un unico mercato digitale (Digital Single Market Strategy).



TESISQUARE®
www.tesisquare.com

TESISQUARE® – *where IT happens* -, *strategic vision* di TESI SpA, è la piazza delle soluzioni software di tipo collaborativo.

L'azienda è protagonista da 20 anni nel mondo dell'Information Technology, con oltre 250 persone impiegate ed un sistema d'offerta che copre le aree più critiche della gestione di diversi settori aziendali.

TESISQUARE® offre consolidate soluzioni per la supply chain e per il transportation, che intercettano il nuovo paradigma della visibilità e collaborazione tra le imprese e tra i processi aziendali connessi.

Oltre al presidio completo della supply chain, TESISQUARE® propone soluzioni per la gestione dei rischi aziendali e dei processi relativi alle risorse umane e servizi di Application Management.

Punto di leadership aziendale è poi la visione integrata della dematerializzazione del ciclo ordine-pagamento e della digita-

lizzazione dei processi di business, con servizi EDI e soluzioni per la fatturazione e conservazione elettronica.

TESISQUARE® ha inoltre sviluppato la prima piattaforma cloud “molti a molti”, il portale a servizio che consente di creare efficienza e valore attraverso la condivisione in tempo reale di informazioni e documenti.

TESISQUARE RETAIL, in ultimo, è la proposta dedicata al mondo della distribuzione, pensata per creare una reale collaborazione tra fornitori, distributori e consumatori, per crescere ed innovare insieme. L'esperienza ventennale nel settore ci ha permesso di acquisire competenze distintive, che ci hanno reso un partner affidabile nel tempo per i nostri clienti.

La sede storica dell'azienda è a Bra (CN), con altre unità operative a Milano, Roma, Torino e Padova. Attraverso l'apertura delle sedi di Amsterdam e Parigi, TESISQUARE® ha inoltre concretizzato il processo di espansione a livello internazionale.

alpenite

Alpenite
www.alpenite.com

Alpenite supporta la Digital Trasformation dei processi marketing e sales (Digital Engagement, e-Commerce, e-Crm, Omni-Channel) di top brands worldwide attraverso l'utilizzo delle tecnologie più innovative.

Alpenite ha il suo pedigree sia nella conoscenza dei processi organizzativi e nei sistemi informativi di aziende worldwide-class che nella competenza delle più fresche tecnologie digital, creando un DNA unico e di distintivo valore per i propri clienti.

Alpenite fornisce le capacità tecniche di una società di system integration, il design creativo di una digital agency e la conoscenza dei processi sales e marketing di una consulting firm, creando sistemi in grado di soddisfare gli obiettivi di business con un impatto diretto sul risultato economico dei propri clienti.

Alpenite sostiene la propria rapida crescita e progetti di alta complessità grazie all'adozione "no ifs or buts" di metodologie allo stato dell'arte di project e service Management, che per-

mettono un flusso di delivery continuo di alta qualità e fortemente scalabile.

Composta da una squadra di leader di pensiero, consulenti, tecnologi, designer digitali, Alpenite mette in campo professionalità, con un mix di competenze costantemente aggiornate e di solide esperienze, che permettono di fornire valore ai propri clienti.

Le relazioni con le principali università e centri di ricerca europei, permettono ad Alpenite di partecipare a iniziative che creano cultura e innovazione nell'Information Technology.

Con una presenza worldwide (che parte da Vienna, per arrivare a Shanghai e a New York, passando per Milano, Venezia, Roma, Londra, Monaco e Parigi), Alpenite garantisce una copertura senza limiti geografici che permette di supportare i propri clienti nei percorsi di Digital Transformation in tutto il mondo.



Blueit
www.blueit.it

Blueit: l'Outsourcer Innovativo per gestire i tuoi processi IT e accompagnarti nella Digital Transformation.

Blueit è una società di servizi interamente italiana che si occupa di gestire i Sistemi Informativi dei propri clienti in Italia e all'Estero.

Blueit è un partner affidabile, competente e in grado di accompagnare i propri clienti nel considerare senza rischi il percorso di Innovazione Tecnologica: rappresenta in tal senso un punto di riferimento nel settore dell'Information Technology, forte delle sue competenze di processo ed architetturali in ambito IT Outsourcing e Hybrid Cloud.

Blueit è una società orientata ai servizi: è snella, dinamica e flessibile ed è nata come strumento per i clienti nell'affrontare le sfide del cambiamento.

Blueit nasce infatti per cogliere le opportunità offerte dalla radicale evoluzione in atto nel mondo IT. Oggi il cliente vuole avere maggiore visibilità e controllo sul tipo di tecnologie, di processi, di struttura organizzativa e di modello di gestione che verrà utilizzato nell'erogazione del Servizio.

Operativa dal 2008, è cresciuta in brevissimo tempo raggiungendo una dimensione significativa ed una posizione importante tra i leader del settore, con sedi a Monza, Torino, Roma e Parigi.

Il successo di Blueit è frutto degli asset strategici che ha costruito ed integrato in un modello organizzativo basato su best practice e processi richiesti dalle principali certificazioni internazionali.

Blueit vuole infatti fornire al mercato il massimo in termini di flessibilità, rapidità di risposta e agilità delle soluzioni, senza rinunciare agli alti standard qualitativi, allo stile e all'approccio al business tipico dei grandi Player internazionali.

È su queste basi che Blueit può aiutare i propri clienti a focalizzarsi sul loro Business, tramutando in un servizio il presidio e la gestione della complessità tecnologica; e poi per avere sistemi affidabili e sicuri, che consentano un accesso costante alle informazioni necessarie al raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Vogliamo essere un fattore abilitante per i nostri clienti nel cogliere interamente le opportunità offerte dalla "Digital Transformation" partendo dalla conoscenza profonda della loro architettura IT e supportando le loro esigenze di business, per aiutarli a competere e vincere sui mercati internazionali.

È un percorso che comporta innovazione tecnologica, ma anche di processo e di modelli di business.

Scegli un Partner di Innovazione completo.

Blueit: your Digital Journey made easy.



ASSI
www.assi-bo.it

Chi siamo

Costituita a Bologna nel novembre 1975 come “Club Dirigenti Centri Elettronici”, trasformatasi nell’attuale denominazione a fine 1978, l’ASSI è una associazione, senza fine di lucro, costituita prevalentemente da persone fisiche, che operano nel settore della gestione delle informazioni. È da sempre contemplata anche la partecipazione di Aziende, quali “soci sostenitori”, al fine di consentire la frequentazione alle attività ASSI da parte dei propri dipendenti.

Cosa facciamo

- Progettiamo e realizziamo un piano di informazione periodico attraverso incontri mensili, eventi e seminari, scelti attraverso sondaggi e finanziati in modo completamente autonomo dai Soci, senza la presunzione di istruire ma con lo scopo di favorire l’accesso alle principali problematiche ICT.
- Manteniamo rapporti con le altre associazioni e con le istituzioni regionali e nazionali finalizzate, come noi, alla divulgazione dell’informatica nel mondo del lavoro e allo sviluppo della preparazione degli addetti del settore.

- Organizziamo Gruppi di Lavoro monotematici per l’approfondimento di argomenti di particolare attualità, quelli attualmente operativi sono 3 SAP, Sicurezza ed Open Source.
- Stimoliamo il confronto e la discussione tra gli addetti ai lavori attraverso i canali di Social Network e tramite incontri informali di reciproca conoscenza.

Perché lo facciamo

Per prestarci semplicemente e spontaneamente come elemento catalizzante, allo scopo di favorire e facilitare l’incontro e il confronto sulle reciproche esperienze fra colleghi, in maniera del tutto informale.

Partecipare ad ASSI

L’Associazione è autofinanziata, quindi può vivere solo se riesce a mantenere un adeguato numero di soci, tuttavia lo spirito di solidarietà a cui ci ispiriamo ci impone di aprire i nostri incontri a chiunque voglia partecipare: soci e non soci.



AUSED
www.apsed.org

AUSED è una Associazione tra Utenti di Sistemi e Tecnologie dell'Informazione, indipendente e senza scopi di lucro, nata nel 1976; raccoglie circa duecento aziende operanti nei settori industriale, manifatturiero, dei servizi, nonché alcuni enti pubblici. Dal 1996 accetta tra i propri Associati anche persone fisiche che, per formazione o per esperienza aziendale, siano interessate agli scopi e alle attività dell'Associazione. Dal 2000 l'AUSED ha tra i propri Associati anche aziende che operano nel settore dell'ICT, qualificandole dal 2005 come Soci Sostenitori. L'AUSED non ha condizionamenti di tipo politico, non ha sponsorizzazioni di fornitori e "vive" della sola quota associativa.

AUSED ambisce ad essere il "VERO" punto di riferimento per la "community ICT" in Italia ed in Europa

La nuova strategia di sviluppo dell'Associazione si inquadra in un contesto più ampio e coerente con gli obiettivi associativi che mirano a consolidare il ruolo di leadership per l'Associazione riconosciuto anche dalle istituzioni.

- *Responsabilità verso il Paese* – che per noi è responsabilità delle Aziende – e verso le Aziende associate, ovvero "saper rappresentare e creare valore per le Aziende": questo è un ruolo che ci compete come associazione.
- *Sguardo al futuro e valorizzazione dei giovani*, non esclusivamente in senso anagrafico, ma come categoria logica che comprende tutti coloro che provano a fare qualcosa e si mettono in gioco, in un mondo sempre più dominato dalle chiacchiere e quindi saper "valorizzare le esperienze e al tempo stesso creare anche un percorso professionale per i Junior e le nuove leve".

- *Innovazione e ricerca della produttività come motori dello Sviluppo Economico*, dove possiamo essere un driver notevole in Italia nella misura in cui sapremo capitalizzare tutte le competenze e le capacità che sappiano aggregare, orientandole nella giusta direzione.

L'attività dell'AUSED si concretizza con l'organizzazione di incontri, seminari, corsi, gruppi di studio, indagini ecc., che sono caratterizzati, oltre che da elevata professionalità, da estrema concretezza, in quanto costantemente tesi alla risoluzione dei problemi di scelta, sviluppo, gestione e adozione delle Tecnologie dell'Informazione nelle aziende. Tali attività sono rese possibili grazie all'impegno professionale e personale dei Consiglieri e degli altri Organi direttivi che svolgono la loro opera a titolo gratuito. Alle iniziative collettive si aggiungono, ancor più numerose, quelle fra le singole aziende associate, giacché l'AUSED favorisce uno scambio continuo e diretto di esperienze e permette di consolidare facilmente i rapporti di mutua collaborazione. L'adesione all'AUSED dà all'azienda il diritto di:

- partecipare alle assemblee ordinarie e straordinarie, con diritto di voto;
- partecipare gratuitamente, anche con più persone, a seminari, convegni, riunioni, tavole rotonde, gruppi di studio che vengono organizzati su temi di particolare interesse nel settore dell'ICT e dell'organizzazione;
- partecipare alle varie indagini tra le aziende e a riceverne i risultati;
- ricevere gratuitamente le pubblicazioni edite nell'ambito dell'Associazione;
- partecipare ad eventuali pool di acquisto;
- fruire delle condizioni stabilite in accordi con fornitori di hardware;
- partecipare a corsi organizzati con il contributo del Fondo Sociale Europeo;
- partecipare ai lavori del gruppo indipendente di utenti SAP e di tutti gli altri gruppi di lavoro in essere.

Con l'adesione all'AUSED l'Azienda associata si impegna a partecipare alle iniziative dell'Associazione contribuendo con le proprie esperienze professionali ad ampliare il patrimonio conoscitivo degli Associati. A questo proposito l'AUSED ha creato uno specifico veicolo di informazioni dell'Associazione chiamato "AUSED INFORMA".



CDTI
www.cdti.org

Il Club Dirigenti Tecnologie dell'Informazione (CDTI) di Roma è la più grande associazione no-profit di dirigenti ICT della capitale. Fondata nel 1984 essa fa parte di FIDA Inform, la Federazione Italiana dei Dirigenti d'Azienda Informatici, alla quale aderiscono oltre 1.000 manager italiani, sia appartenenti al mondo della domanda ICT che al mondo dell'offerta.

Il CDTI di Roma è la sezione capitolina di FIDA Inform, conta circa 500 iscritti e si propone di promuovere un uso intelligente, rispettoso dell'ambiente ed adeguato alle esigenze delle aziende e delle amministrazioni pubbliche delle tecnologie ICT. In particolare modo siamo attivi sul territorio romano non solo con collaborazioni no-profit con le principali amministrazioni pubbliche (Ministeri, Consip, aziende di Stato, Comune e Regione) ma anche con diverse aziende private, organizzando un nutrito numero di eventi e di seminari gratuiti per la dirigenza ICT.

Il Club si propone di contribuire allo sviluppo sociale, economico e industriale del Paese tramite la promozione di un corretto uso delle Tecnologie dell'Informazione. A tal fine:

- *promuove la conoscenza e la collaborazione tra i soci in relazione alla loro attività professionale;*

- *promuove lo sviluppo dell'innovazione delle Tecnologie dell'Informazione in vista del loro migliore utilizzo;*
- *si pone come centro informativo e di orientamento per i soci, anche con riferimento alle esperienze internazionali;*
- *organizza iniziative culturali e professionali miranti all'elevazione della qualità degli operatori del settore;*
- *sviluppa azioni di promozione, di cooperazione, di sensibilizzazione per accrescere lo sviluppo industriale, la professionalità dei soci, l'acquisizione e la diffusione di nuove conoscenze;*
- *realizza contatti con enti e organismi italiani e stranieri che perseguono finalità analoghe.*

L'attività del CDTI di Roma si focalizza sui Gruppi di lavoro e di interesse, che si configurano come tavoli di incontro fra rappresentanti della domanda e dell'offerta ICT, ospitando anche esperti del settore. Sono attivi attualmente Gruppi di lavoro sul Cloud Computing, sulla Sanità Digitale, sulla Privacy, sull'Internet delle cose, sui rapporti con le Università, sulla partecipazione delle PMI agli appalti ICT della Pubblica Amministrazione e sull'alternanza Scuola-Lavoro.

I Soci possono partecipare e contribuire a tutte le attività del Club (convegni, eventi, gruppi di lavoro, forum di discussione). La qualifica di Socio si acquisisce a seguito della accettazione da parte del Consiglio Direttivo del CDTI della Domanda di Ammissione da inviare, opportunamente compilata, a segreteria@cdti.org insieme ad un CV aggiornato.

È comunque possibile ricevere informazioni sugli eventi in programma e sulle attività del Club registrandosi sul sito www.cdti.org



CIO AICA Forum
www.aicanet.it

Il **CIO AICA Forum** è il Gruppo di Lavoro promosso da AICA esclusivamente riservato e dedicato a coloro che ricoprono le funzioni di Chief Information Officer (CIO) in organizzazioni di grandi o medie dimensioni. CIO AICA Forum aderisce alla European CIO Association, l'associazione europea dei CIO, con lo scopo di garantire un rapporto stabile tra i CIO italiani e quelli europei e fra la comunità europea dei CIO e la Commissione Europea. Il Presidente di CIO AICA Forum partecipa di diritto al Board della European CIO Association.

AICA, in coerenza con la propria missione di sviluppo delle conoscenze ICT in tutti i suoi aspetti scientifici, applicativi, economici e sociali, ha promosso la costituzione del CIO AICA Forum. Tale iniziativa trae origine dal riconoscimento del ruolo determinante che i CIO hanno nel configurare i servizi digitali e nel contribuire, attraverso di essi, all'innovazione sia dei prodotti che dei processi e dei modelli di business nonché allo sviluppo delle competenze dei professionisti ICT.

Il Forum è un'associazione indipendente, il cui funzionamento è definito da un Regolamento specifico stabilito dagli Associati.

Lo scopo è quello di costituire un ambito di scambio di esperienze, sulle problematiche comuni della funzione e del ruolo, che rappre-

senti i CIO italiani sia in analoghe organizzazioni internazionali sia nei riguardi degli interlocutori istituzionali (ministeri, autorità) e di settore. In particolare, riuscire ad anticipare la messa a fuoco di problemi comuni emergenti, inerenti al ruolo ricoperto sia sul piano personale che su quello delle organizzazioni per cui i CIO operano e definire una linea condivisa sulle questioni che più stanno a cuore ai CIO (riconoscimento ed evoluzione del ruolo; dialogo con i CxO, i membri dei CdA, gli ambiti istituzionali; modalità di selezione delle risorse interne o esterne; miglioramento delle competenze proprie e dei collaboratori, introduzione dell'innovazione tecnologica, ecc.).

Le attività sono determinate autonomamente dagli aderenti tramite il Comitato di Coordinamento, eletto dagli associati e in carica per 2 anni.

L'appartenenza ad AICA, l'Associazione informatica italiana che rappresenta l'Italia nelle federazioni internazionali delle associazioni informatiche nazionali, consente al CIO AICA Forum di avvalersi:

- di numerose relazioni internazionali e istituzionali, quelle con le altre Associazioni di settore, con i principali dipartimenti universitari;
- dei risultati delle aree di ricerca e approfondimento cui partecipa a livello italiano ed internazionale.

In particolare, quanto sviluppato nell'ambito di IFIP, CEPIS e CEN, dai Progetti AICA, dai gruppi di lavoro esterni, dai vari gruppi di lavoro a livello istituzionale dei Ministeri dello Sviluppo Economico e dell'Istruzione e Ricerca, di Confindustria, Confcommercio e delle più significative reti di rappresentanza.



ClubTI
www.clubtimilano.net

Fondato nel 1987, il Club per le Tecnologie dell'Informazione (**ClubTI**) è una libera associazione di professionisti di ICT (Information & Communication Technology) che esercitano competenze manageriali, tecnologiche, organizzative e di consulenza.

I Soci del Club vi partecipano a livello personale e non in rappresentanza di un'organizzazione.

Questo rende il Club un luogo unico di aggregazione di conoscenze e di competenze di alto profilo: i soci sono infatti portatori delle più diverse esperienze e prospettive reali sulle applicazioni ICT e sulle strategie d'impresa, rappresentando di fatto un significativo patrimonio di conoscenze da condividere, e con un valore d'opinione in grado di incidere anche sul contesto ICT del Paese.

Possono essere Soci tutti coloro che abbiano un interesse e una comprovata esperienza nella gestione dell'informazione per lo sviluppo delle aziende e del Paese e che siano disponibili a

partecipare in modo attivo alla vita del Club che, per Statuto, non ha fini di lucro e finanzia la gestione sociale e le proprie iniziative solo attraverso le quote associative e le sponsorizzazioni aperte.

Le attività del Club, realizzate con la partecipazione dei Soci, sono promosse e coordinate da un Consiglio Direttivo eletto dall'Assemblea e col supporto di una Segreteria ospitata presso Assolombarda.

Le manifestazioni del Club sono di norma pubbliche e quindi accessibili a chiunque sia interessato ai temi degli incontri o voglia partecipare ai Gruppi di Lavoro.

Compito istituzionale del Club è la promozione professionale e culturale dei professionisti che operano direttamente o indirettamente con le tecnologie ICT, in tutte le loro dimensioni manageriali, gestionali, organizzative e specialistiche. Le principali attività consistono quindi nel:

- promuovere interscambi di esperienze, contribuire all'aggiornamento manageriale e professionale dei Soci e delle loro aziende;
- aggregare esperienze e conoscenze;
- porsi come centro di conoscenze, di diffusione e di stimolo per esperienze innovative e come significativa forza di opinione;
- essere sede d'incontro con altri enti e associazioni professionali.

Le riprese dell'evento sono disponibili in video on demand su www.osservatori.net



FPA
www.forumpa.it

FPA s.r.l. è una società specializzata in relazioni pubbliche, comunicazione istituzionale e percorsi di assistenza alle amministrazioni nei processi di innovazione e cambiamento. La nostra *mission* è porci al centro dell'innovazione supportando il cambiamento attraverso l'*empowerment* delle Amministrazioni, dei loro dirigenti ed impiegati e delle diverse componenti della società (politica, imprese, cittadinanza organizzata, forze sociali, ricerca, mondo accademico, ecc..) e promuovendo sinergia tra mondo pubblico e privato.

Dal 2015 il nostro ingresso nel gruppo Digital360, realtà di successo nell'ambito dell'Innovazione e dell'Imprenditorialità digitale, ci mette a disposizione un ulteriore network di professionalità.

Gli asset di FPA sono:

- *Le Manifestazioni annuali:*
FORUM PA EXPO, la Manifestazione annuale sull'innovazione e modernizzazione della PA – nel 2017 sarà la 28^a edizione – è un grande appuntamento di confronto, d'informazione, di formazione e di lavoro collaborativo che mette insieme operatori privati, esponenti del mondo economico, della ricerca e della cittadinanza organizzata, dirigenti pubblici e stakeholder istituzionali coinvolti nel conseguimento di obiettivi di governo centrale e territoriale e nell'attuazione di politiche pubbliche in grandi convegni di scenario, decine di incontri, workshop, focus, momenti formativi gratuiti.
ICity Lab fornisce ad Aziende e Comuni gli strumenti per conoscere, misurare e confrontare il livello di *smartness* delle città italiane attraverso i dati. Icity Lab si compone di: un *evento nazionale* – ad ottobre a Bologna – con *Sindaci, Assessori e dirigenti a innovazione e smart city* dei comuni; *ICity Rate la classifica delle smart city italiane* e la piattaforma di *data analysis* che misura la *smartness* delle città.
- *I FORUM PA Regionali* sono eventi di uno o due giorni in collaborazione con una Regione per promuovere le linee di innovazione di quel territorio speci-

fico. Le aziende partner possono partecipare ad una plenaria istituzionale in cui confrontarsi con il vertice politico della Regione ed a sessioni parallele su tematiche verticali.

- *I convegni, i webinar e gli eventi.* Organizziamo eventi (pubblici o a porte chiuse, in presenza e on line) su tutto il territorio nazionale, realizzati per conto di o in partnership con Amministrazioni e Aziende, in particolare con modalità e format innovativi.
- *La piattaforma per la gestione di eventi complessi*, costituita da 4 applicativi integrati in un unico sistema di CRM: software gestionale in grado di gestire tutte le fasi di progettazione e gestione di eventi e manifestazioni; piattaforma di registrazione degli utenti, profilazione e ticketing; sistema di analisi, monitoraggio e statistica sulle iscrizioni e sulle partecipazioni; mobile app per il networking.
- *La Redazione e l'Ufficio studi.* È il gruppo di lavoro dedicato allo sviluppo di contenuti sotto forma di articoli, dossier e interviste e di prodotti multimedia, siti di progetto, attività di comunicazione web based, su committenza o per finalità istituzionali.
- *www.forumpa.it – portale e canali informativi.* È uno dei siti web informativi più frequentati in Italia e una delle 250 testate italiane selezionate da Google News.
- *Database della Pubblica Amministrazione.* Il più ampio e completo database della PA: 100mila nominativi della dirigenza pubblica e degli stakeholder istituzionali.
- *La casa editrice.* Dal 2010 FPA è attiva come casa editrice, con proprie collane editoriali; dal 2010 ad oggi FPA Edizioni ha pubblicato 40 volumi in 4 collane.
- *I Cantieri della PA digitale.* Dieci tavoli di lavoro a porte chiuse con i più autorevoli operatori pubblici e privati per esaminare lo stato dell'arte in tema di PA digitale in altrettante aree verticali e trasversali dell'informatica pubblica. Sono anche dieci canali tematici che si propongono luoghi di riferimento della "digital transformation" in ciascun campo trattato.
- *K4D.* Business unit interamente dedicata all'innovazione e allo sviluppo del sistema regionale italiano chiamata Knowledge for Development (K4D), focalizzata sull'utilizzo dei dati e della conoscenza per supportare lo sviluppo e la promozione delle aree locali e territoriali.
- *Le gare.* L'Ufficio Gare si occupa di tutte le attività connesse alla partecipazione di FPA alle gare d'appalto bandite dalla Pubblica Amministrazione sui temi collegati alla riforma istituzionale, organizzativa e tecnologica della PA e relative ai servizi che l'azienda offre (comunicazione, formazione, animazione territoriale, organizzazione di eventi, creazione e gestione di community ecc.).
- *L'Advisory.* FPA Academy Premium è un programma di formazione on line per accrescere le competenze degli operatori pubblici e privati che collaborano con la PA, fornendo sapere utile, immediatamente spendibile all'interno delle proprie organizzazioni, su processi, norme, strumenti e tecnologie.

I risultati completi della Ricerca sono consultabili su www.osservatori.net

Copyright 2016 © Politecnico di Milano – Dipartimento di Ingegneria Gestionale
Grafica: Osservatori Digital Innovation
Realizzazione: Danilo Galasso, Emanuela Micello e Stefano Erba
Stampa: Tipografia Litografia A. Scotti | www.ascotti.it

www.osservatori.net

Seguici anche su:



OSSERVATORIO STARTUP HI-TECH

IN COLLABORAZIONE CON

Italia startUP

CON IL SUPPORTO DI

Posteitaliane

OSSERVATORIO STARTUP INTELLIGENCE

IN PARTNERSHIP CON



FERRERO.



BPER:
Banca



OSSERVATORIO DIGITAL TRANSFORMATION ACADEMY

PARTNER STRATEGICI



PARTNER

alpenite



Posteitaliane

PATROCINANTI

