

Rapporto sul

CORPORATE VENTURE CAPITAL IN ITALIA:

Trends e Prospettive

Endorsed by



 **LUGLIO 2025**

INDICE

I. PREMESSA	3
II. EVOLUZIONE STORICA E FOTOGRAFIA DEGLI INVESTIMENTI CVC	4
III. KEY FINDINGS	10
IV. I CVC ITALIANI	19
A. INVESTIMENTI DIRETTI	20
B. INVESTIMENTI INDIRETTI COME LP UNICO	29
C. INVESTIMENTI INDIRETTI IN FONDO SETTORIALE SGR CN ALTRI LP ESCLUSIVAMENTE CVC	32
D. INVESTIMENTI INDIRETTI, COME LP IN FONDO INDIPENDENTI (APERTO A TERZI)	33
E. STRATEGIA DI INVESTIMENTO IBRIDA	34
F. CORPORATE VENTURE BUILDING	44
V. FOCUS: RAPPORTI TRA CVC E ALTRI CO-INVESTITORI	48

I. PREMESSA

Questo studio, o per meglio dire: Rapporto, rappresenta un'indagine empirica, ma (quanto più possibile) sistematica sulle attività e strutture di Corporate Venture Capital ("CVC") nel panorama industriale italiano, condotta principalmente attraverso interviste dirette con i principali operatori del settore.

L'approccio metodologico si caratterizza per la sua natura qualitativa-quantitativa ibrida, combinando interviste strutturate con la raccolta di dati operativi e finanziari. Questo ha permesso di acquisire informazioni non pubblicamente disponibili.

La mappatura degli operatori di CVC fornita nella Tabella che apre la Sezione IV è, riteniamo, la più prossima (forse in alcuni casi per eccesso, ma certo anche per difetto) a quella effettiva del CVC italiano e non pretende di essere completa.

Infatti, considerata l'ambiguità insita nel termine e la pluralità di forme nelle quali si manifesta (uno dei finding principali, riteniamo, di questo Rapporto), per distinguere il CVC da fenomeni simili o assimilabili (che vanno dai programmi generalmente di Open Innovation -le cui strategie il CVC persegue mantenendosene però concettualmente del tutto distinto-, agli acceleratori, agli incubatori; alle strategie di M&A e business development e, infine, agli occasionali investimenti di corporate in società innovative) abbiamo utilizzato come guida un set di caratteristiche essenziali per enucleare il CVC rispetto ad altre attività o iniziative:

- I. che esista **una allocazione di risorse finanziarie predeterminata** analogamente a quanto accade a un fondo "indipendente";
- II. che esista una **"individualità", strutturale o organizzativa** che sia, se non autonoma, almeno discreta all'interno o rispetto alla corporate;
- III. che siano utilizzati **approcci, metriche e strumenti dell'investimento finanziario** (e dunque vi siano adeguate professionalità e competenze e professionalità specificamente dedicate nella discreta organization);
- IV. che l'attività segua **un approccio a portafoglio** (quindi teoricamente aperto, per quanto limitato) e non a progetto;
- V. che l'attività di **investimento si iscriva nell'ambito di una precisa strategia di innovazione dell'investitore**, se non addirittura contribuisca a definire tale strategia.

Si tratta di una scelta, per così dire, "editoriale", e non pretende di essere la sola corretta.

Di converso, il Rapporto prende in considerazione alcuni soggetti e approcci (in particolare, CDP Venture Capital e i suoi fondi multi-corporate; o il corporate venture builder Founders Factory) che appaiono fondamentali o assai rilevanti nel "sotto-ecosistema" CVC, pur non essendo veri e propri CVC.

Nella preparazione del Rapporto, oltre agli enti e alle persone che hanno partecipato rilasciando interviste e fornendo dati, gli autori hanno avuto diversi colloqui con professionisti e operatori italiani e internazionali, nonché altri attori dell'ecosistema dell'innovazione. Naturalmente è stata considerata anche la principale letteratura sul tema, ma siccome questo non è uno studio né accademico, né scientifico, ma prevalentemente empirico, è parso superfluo corredare di note, fonti e bibliografia.

In definitiva, infatti, lo scopo di questo Rapporto non è altro che informare, anche criticamente, sullo stato del CVC in Italia e fornire elementi per una sua lettura, convinti che una maggiore leggibilità del fenomeno possa aiutare l'emergere di prassi di mercato e dunque favorirne la diffusione e la comprensione. Il punto di vista è che il CVC è uno strumento della finanza di innovazione essenziale in un ecosistema funzionante ed equilibrato, ma che, per la sua natura in qualche misura cangiante e spesso multiforme, è probabilmente oggi in Italia in parte malinteso da diversi osservatori e stakeholders, e per conseguenza sottorappresentato o sotto-adottato.

Infine, per fornire una breve guida di lettura del Rapporto: la Sezione II descrive l'evoluzione storica e fornisce la fotografia attuale dell'impatto del CVC in termini quantitativi su diverse aree geografiche; la Sezione III riassume alcuni punti tematici che sono parsi particolarmente significativi agli autori; la Sezione IV espone, anche in schede ragionate e organizzate sulla base della struttura e dell'approccio strategico di ciascun CVC, le informazioni raccolte nelle interviste e da fonti pubbliche. Segue, infine, un approfondimento sulle relazioni tra CVC e altri co-investitori.

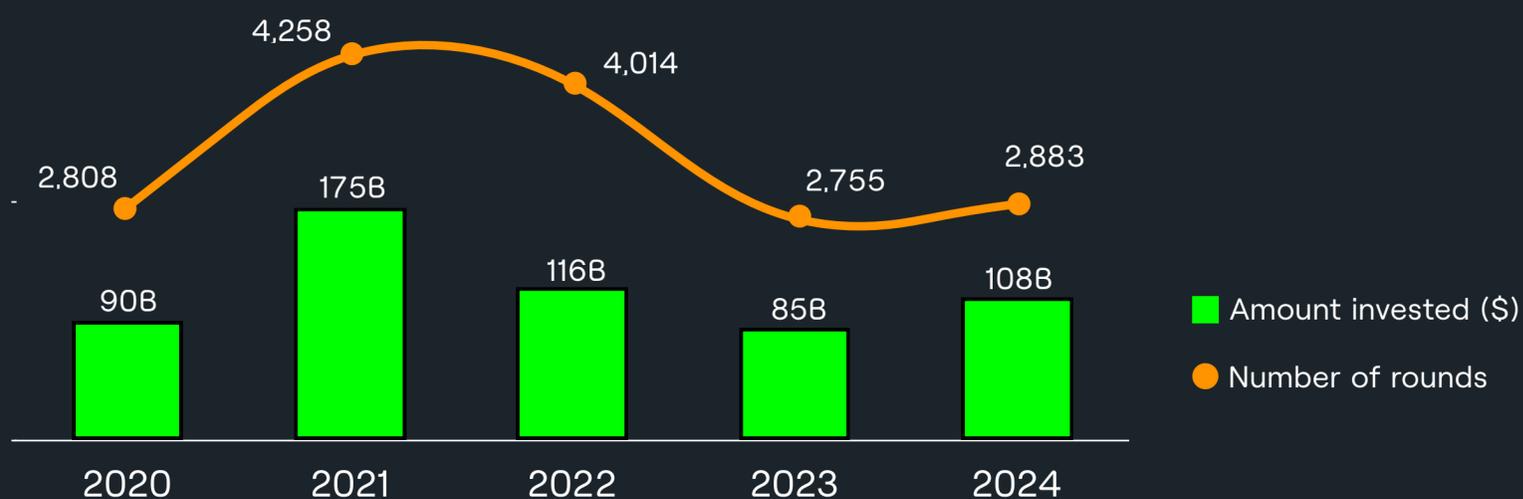
II. EVOLUZIONE STORICA E FOTOGRAFIA DEGLI INVESTIMENTI CVC

Il Corporate Venture Capital negli Stati Uniti: una realtà consolidata

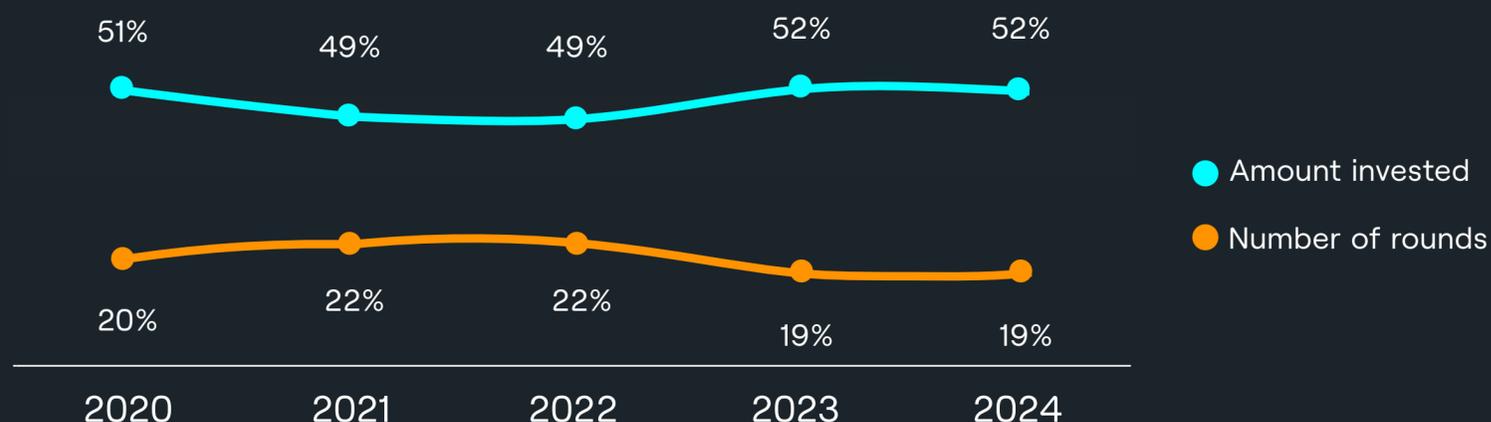
Negli Stati Uniti, il Corporate Venture Capital (CVC) rappresenta una realtà consolidata e di fondamentale importanza per le grandi aziende. Nel 2024, sono stati registrati ben **2.883 round di investimento** partecipati da CVC, con un totale di **oltre 108 miliardi di dollari** raccolti. Questi dati testimoniano non solo la solidità di questo approccio, ma anche la sua centralità nell'ecosistema di venture capital americano.

Nel corso degli ultimi cinque anni, circa **il 20% dei round di venture capital** chiusi negli Stati Uniti ha visto la partecipazione di un investitore CVC, e l'ammontare di tali round ha rappresentato complessivamente **circa la metà dell'intero ecosistema**. Questo evidenzia quanto il CVC non sia solo un mezzo per perseguire ritorni finanziari, ma anche un'opportunità strategica per le aziende di esplorare e adottare nuove tecnologie e modelli di business. Le aziende statunitensi, infatti, utilizzano il CVC come uno strumento per restare competitive a livello globale, sfruttando l'accesso a innovazioni che possano accelerare la loro crescita e rispondere alle sfide del mercato internazionale.

USA – Round partecipati da CVC 2020-2024



USA – Incidenza dei round partecipati da CVC sul totale dell'ecosistema

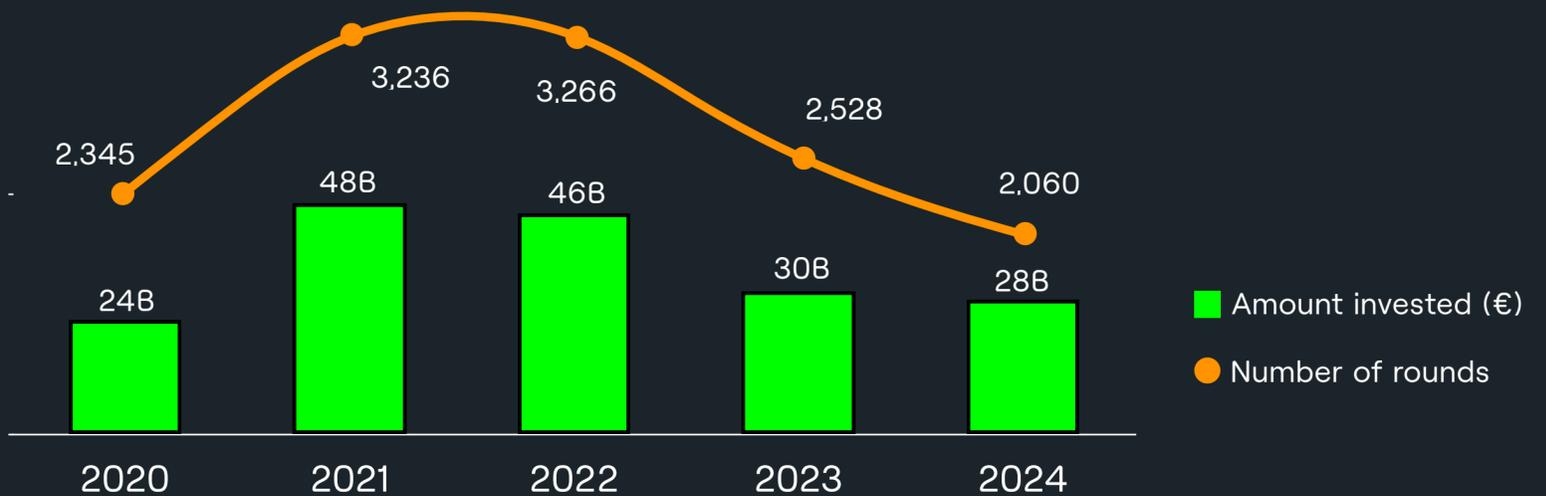


Il Corporate Venture Capital in Europa: crescita e sfide

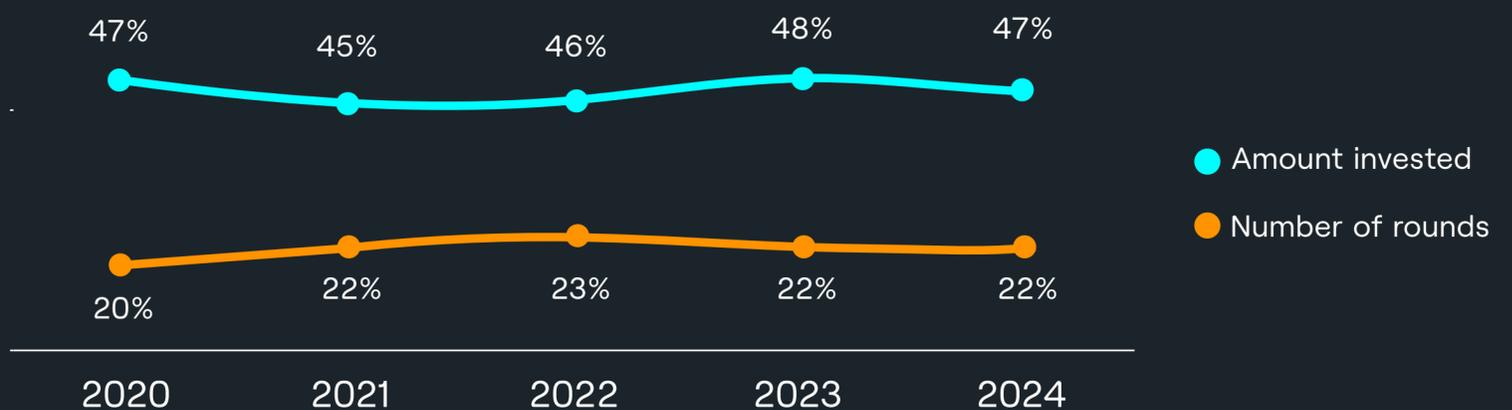
In Europa, sebbene il Corporate Venture Capital sia ancora in una fase di sviluppo precedente rispetto agli Stati Uniti, il suo impatto sta diventando sempre più significativo. Nel 2024, gli investimenti complessivi provenienti dai CVC europei hanno raggiunto i **28 miliardi di dollari**, una cifra che, sebbene inferiore a quella degli Stati Uniti, dimostra una crescita continua e una crescente attenzione verso questa modalità di investimento.

Anche in Europa, i CVC partecipano a circa il **20% del numero totale di round di investimento** e, dal punto di vista dell'ammontare raccolto, rappresentano circa il **47%** degli investimenti negli ultimi cinque anni. Questi dati confermano una tendenza crescente delle corporate europee ad adottare l'approccio CVC, cercando di replicare in parte il modello di successo degli Stati Uniti. Tuttavia, le dimensioni più contenute degli ecosistemi di innovazione europei rispetto a quelli americani rendono il processo più graduale e complesso. Le aziende europee sono ancora in fase di adattamento, cercando di rafforzare il proprio impatto sui mercati globali attraverso collaborazioni strategiche con startup innovative, ma affrontano la sfida di ecosistemi meno maturi e con risorse limitate rispetto agli Stati Uniti.

Europa – Round partecipati da CVC 2020-2024



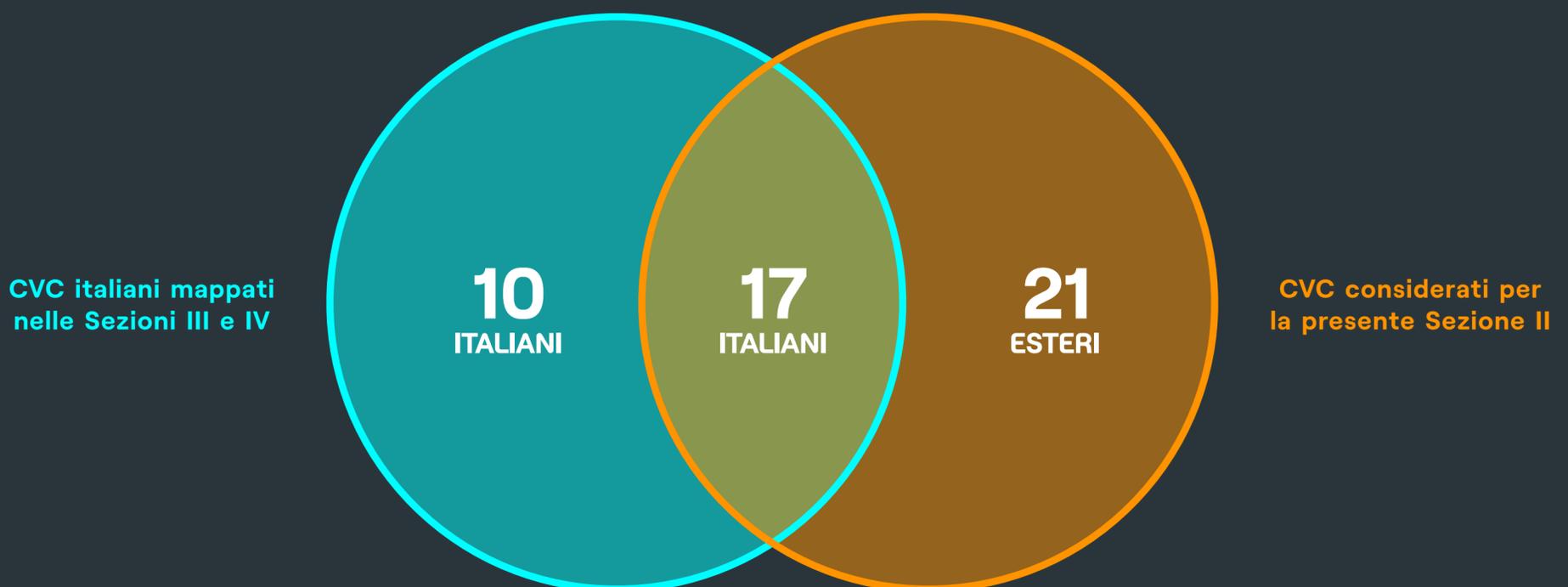
Europa – Incidenza dei round partecipati da CVC sul totale dell'ecosistema



Il Corporate Venture Capital in Italia: una presenza emergente

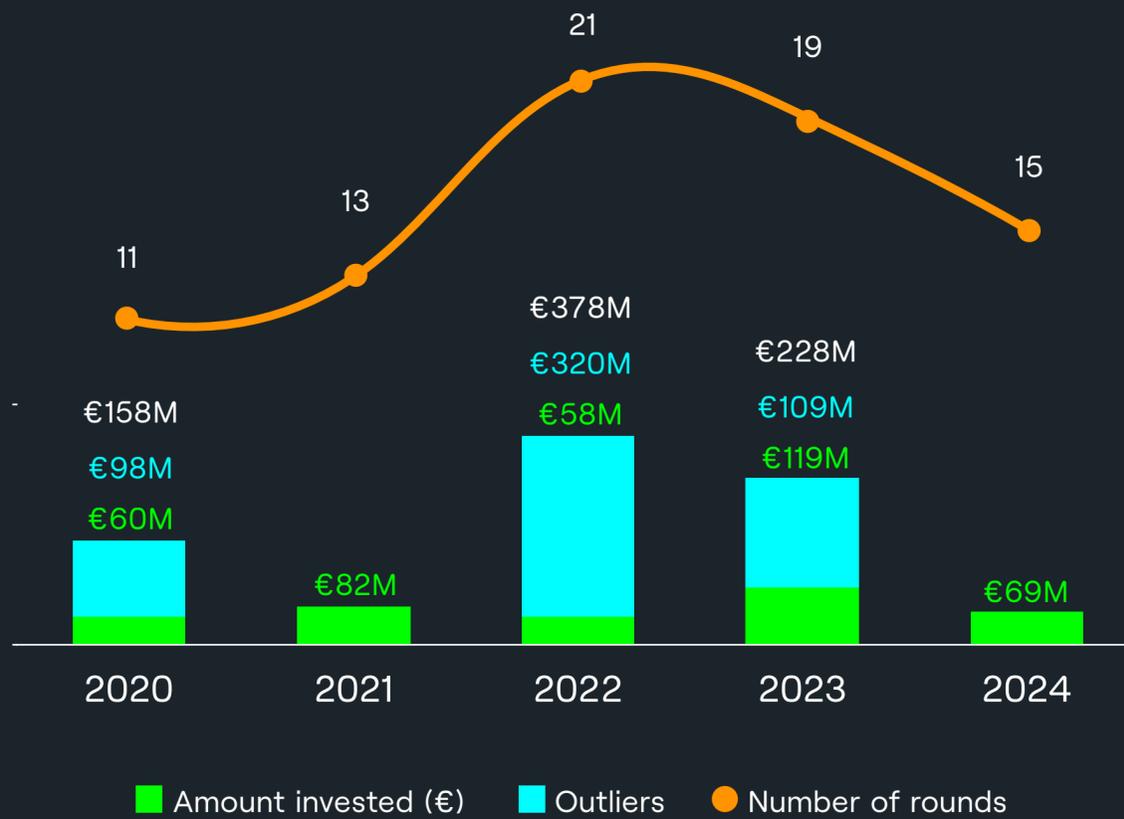
L'analisi dell'ecosistema di CVC in Italia, condotta attraverso un campione di **48 operatori** (di cui **27 afferenti ad aziende italiane** e **21 afferenti ad aziende straniere** che hanno investito **in società italiane** negli ultimi cinque anni), rivela un panorama ancora in fase di sviluppo, ma con segnali di crescita e maggiore coinvolgimento. I dati considerati riguardano esclusivamente round di investimento annunciati pubblicamente, come riportati nel database di PitchBook, o rivelati a Growth Capital in via confidenziale, e non comprendono operazioni con ammontare non divulgato, né transazioni in debito o operazioni sul mercato secondario. Per chiarezza, del campione oggetto dell'analisi quantitativa della presente Sezione II, 17 aziende italiane sono anche state mappate nell'analisi del Rapporto di cui alla Sezione III e IV, che si compone di ulteriori 10 aziende italiane che non sono state oggetto dell'analisi quantitativa della presente Sezione II. Inoltre, la presente analisi quantitativa tiene in considerazione, per gli investimenti in Italia, anche l'attività di 21 operatori di CVC legati a corporate straniere.

Rappresentazione della popolazione analizzata nel presente Rapporto



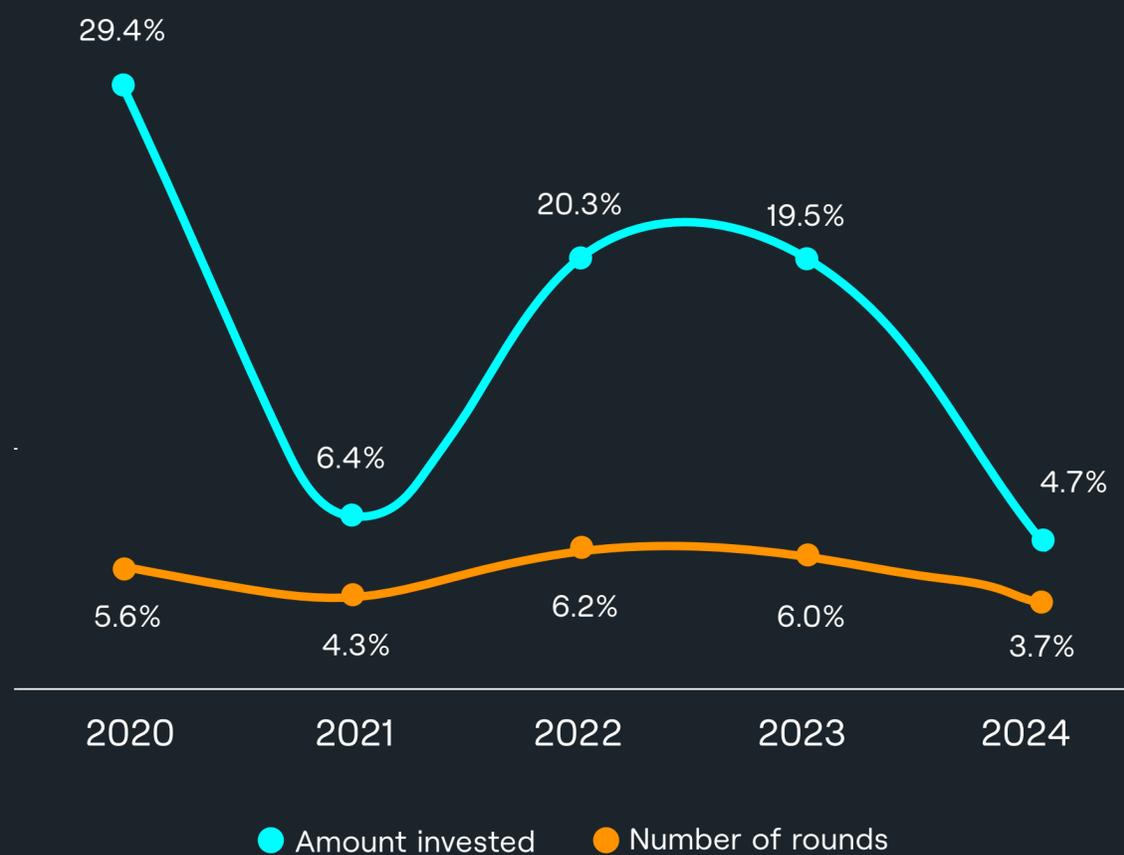
Nel 2024, i **CVC hanno partecipato a 15 round in Italia**, per un ammontare complessivo di **69 milioni di euro** raccolti. Nel 2023, l'ammontare era stato decisamente più elevato, pari a **228 milioni di euro in 19 round**, grazie a **outlier** significativi che hanno contribuito a una cifra record di **109 milioni di euro**. Se si escludono gli outlier, l'impatto del CVC sull'ecosistema di venture capital italiano si attesta intorno al **5% in termini di ammontare** e oscilla tra il **4% e il 6%** in termini di numero di round, come dimostrato dai dati degli ultimi cinque anni.

Italia – Round partecipati da CVC 2020-2024



Fonte: Growth Capital elaboration on PitchBook data

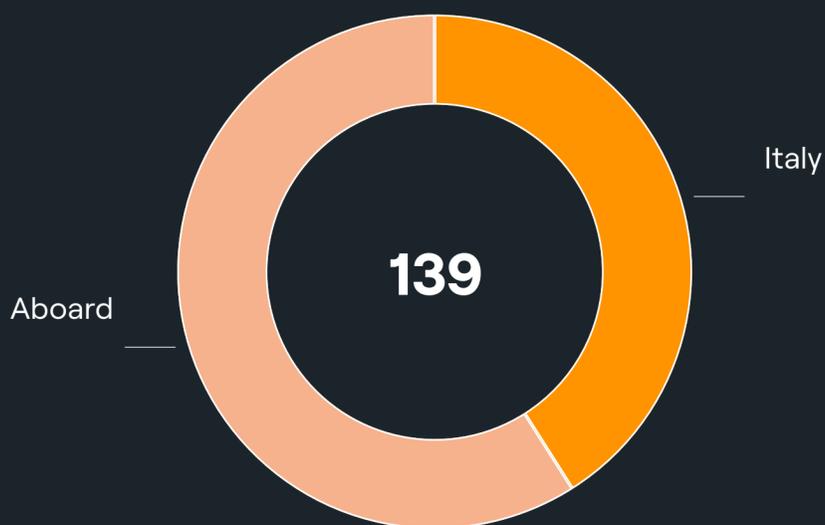
Italia – Incidenza dei round partecipati da CVC sul totale dell'ecosistema 2020-2024



Fonte: Growth Capital elaboration on PitchBook data

Nonostante l'ecosistema italiano di venture capital sia ancora meno maturo rispetto agli Stati Uniti o all'Europa, i **CVC italiani** stanno orientando le loro strategie principalmente verso mercati esteri. Il **59% dei round di investimento** che ha visto la presenza di un CVC italiano ha infatti finanziato startup estere, corrispondenti però all'**80% dell'ammontare raccolto** in tali round. Esempi rilevanti di questo orientamento internazionale includono **Angelini Ventures** ed **Eni Next**, che hanno effettuato rispettivamente solo **2 dei 21 investimenti e 4 dei 27 investimenti in Italia**, con una preferenza per startup situate all'estero.

Numero di round partecipati da CVC 2020-2024



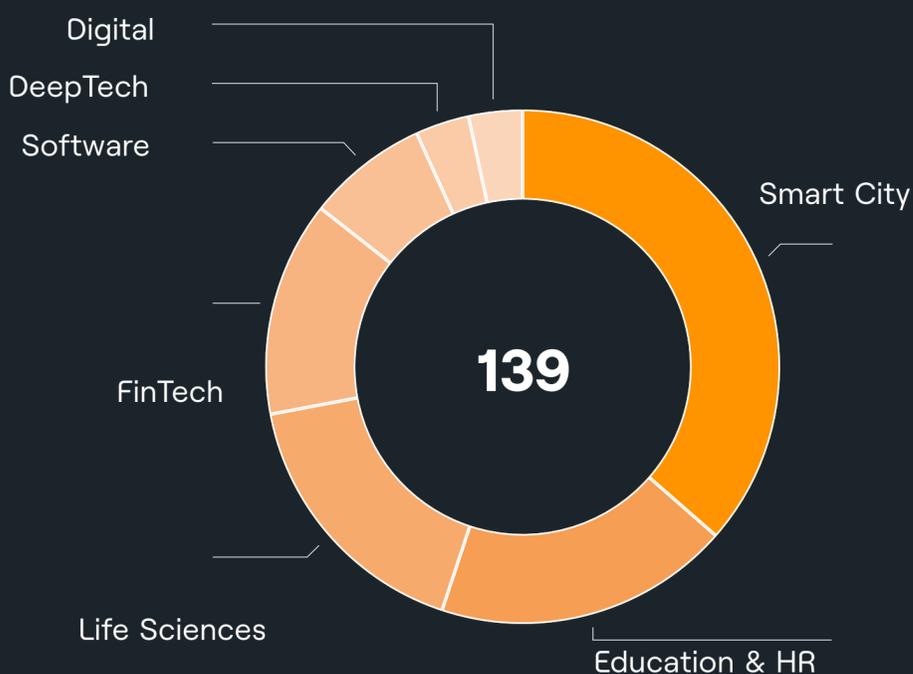
Ammontare raccolto in round partecipati da CVC 2020-2024



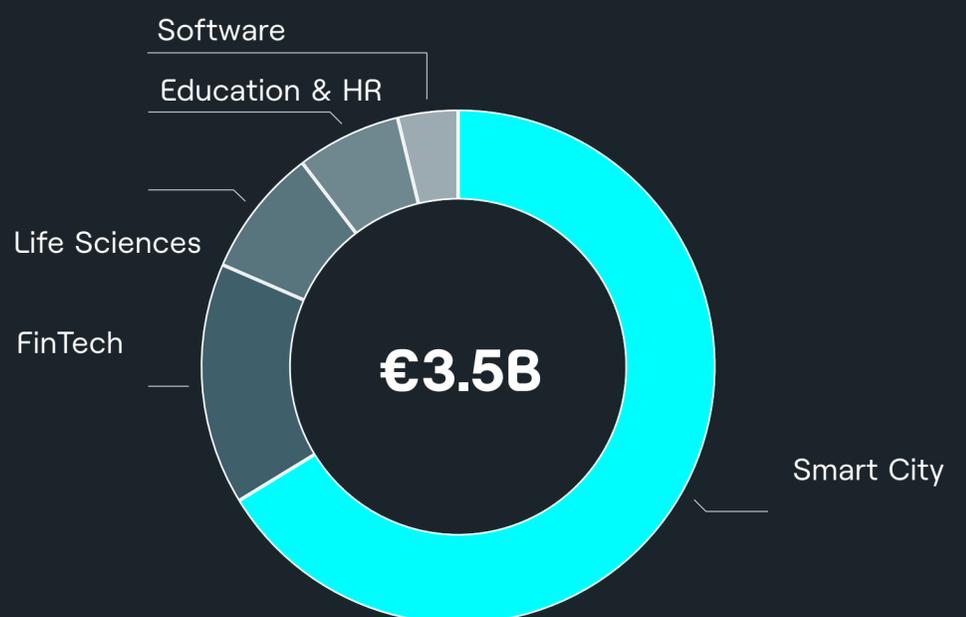
Fonte: Growth Capital elaboration on PitchBook data

Dal punto di vista settoriale, i **CVC italiani** hanno concentrato i loro investimenti in **Smart City, FinTech, Education & HR e Life Sciences**.

Numero di round partecipati da CVC 2020-2024



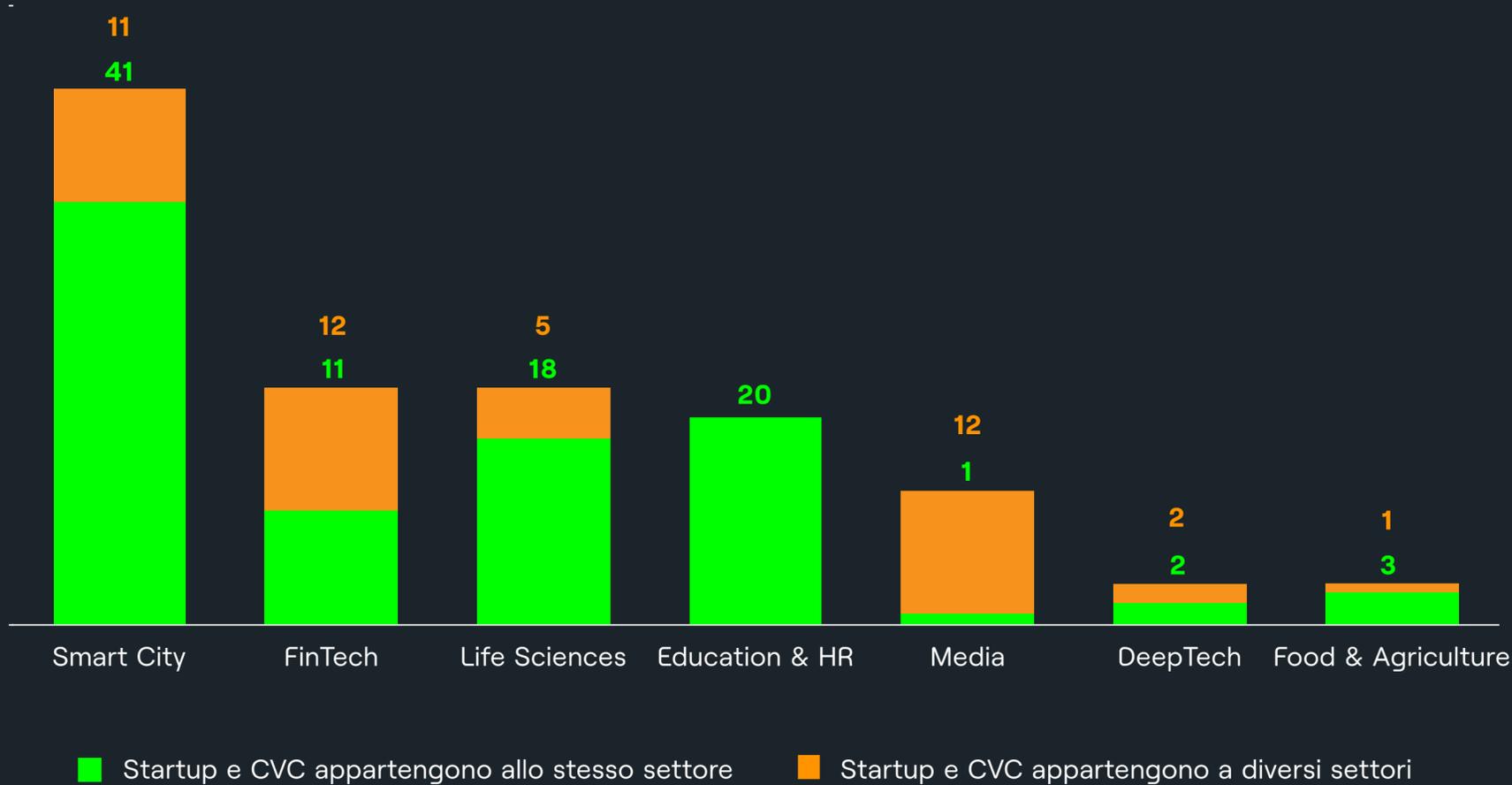
Ammontare raccolto in round partecipati da CVC 2020-2024



Fonte: Growth Capital elaboration on PitchBook data

Un aspetto interessante da notare è che i CVC italiani tendono a investire in settori strettamente legati al loro core business. Come si vede dal grafico riportato qui sotto, infatti, il settore dell'operatore di CVC, riportato sull'asse orizzontale, è spesso lo stesso delle startup oggetto di investimento. Al contrario, gli operatori con un approccio maggiormente orientato al ritorno finanziario, come per esempio player CVC dei settori Media e FinTech, tendono a diversificare e a intraprendere investimenti in settori più "ampi" e meno legati a specifiche nicchie industriali. Questo approccio differenziato segnala che i CVC italiani, pur mirando a sfruttare l'innovazione, preferiscono farlo in contesti che rispecchiano le loro competenze principali, mentre chi è spinto da obiettivi finanziari è più propenso a seguire strategie di investimento più agili e meno settorialmente vincolate.

Numero di round partecipati da CVC divisi in base al settore dell'operatore di CVC 2020-2024



Fonte: Growth Capital elaboration on PitchBook data

III. KEY FINDINGS

Lo Stato di Sviluppo del CVC in Italia

Dall'analisi condotta, si possono tracciare alcuni caratteri di fondo della situazione di attuale sviluppo del CVC in Italia rispetto ai benchmark internazionali:

- a. **Dimensione:** Il mercato italiano resta significativamente più piccolo.
- b. **Focus Settoriale:** Concentrazione su settori tradizionalmente trainanti dell'economia italiana (es. energy, food, infrastrutture) piuttosto che su settori ad alta tecnologia tecnologici.
- c. **Modelli Ibridi:** Maggiore propensione verso modelli ibridi e strategie diversificate rispetto alla specializzazione strutturale tipica di mercati più maturi.
- d. **Tendenza al Controllo:** La tendenza a preferire strutture che permettano di avere un elevato controllo strategico è piuttosto presente tra le corporate italiane; è una tendenza che probabilmente si correla a uno stadio non ancora pienamente maturo nell'utilizzo del CVC.
- e. **Presenza pressoché esclusiva delle large corporate:** l'attività di CVC risulta essere appannaggio pressoché esclusivo delle large corporate (secondo criteri dimensionali domestici). Il che per un verso è più che comprensibile, ma per altro verso rappresenta una limitazione intrinseca molto significativa, considerato il tessuto industriale italiano.

Ricorso diffuso a Strategie Ibride di Investimento

Numerosi gruppi combinano investimenti diretti e indiretti. Edison, ad esempio, utilizza un modello duale: investimenti diretti in scale-up energetiche e partecipazioni indirette nel fondo EnergyTech di CDP Venture Capital. Questo approccio mira a bilanciare accesso a dealflow specializzato e retention di competenze interne. In alcuni casi l'approccio ibrido corrisponde a una fase iniziale o di apprendimento della corporate nell'attività di CVC. Ad esempio, Angelini Ventures gestisce 300 milioni di dollari suddivisi in 19 partecipazioni dirette in biotech e digital health e 5 investimenti tramite Lumira Ventures, ma l'investimento in quest'ultima ha corrisposto esattamente a una prima fase di apprendimento, o se vogliamo di "professionalizzazione" per poi passare agli investimenti diretti.

Queste strategie sono poi spesso ulteriormente ibridate con, o inserite in, ulteriori "veicoli" di innovazione, come ad esempio:

- Partnership accademiche. Ad esempio, A2A collabora con PoliHub del Politecnico di Milano per il trasferimento tecnologico.
- Programmi di accelerazione. Ad esempio, ADR Ventures offre mentorship e deployment commerciale fino a 2M€ per startup nell'Innovation Hub di Fiumicino.
- Reti transnazionali. Ad esempio, Eni Next partecipa a consorzi internazionali come il progetto di fusione magnetica con Commonwealth Fusion Systems.

Questa pluralità di strumenti e approcci combinati può essere considerato un elemento di ricchezza e flessibilità, ma d'altro canto rende il quadro oggettivamente assai articolato e non sempre di facile lettura. Il che può costituire un ostacolo all'emergere di approcci ben delineati che definiscano una market practice sufficientemente "established" per indirizzare adozioni successive, ossia il tratto tipico di mercati che hanno raggiunto un buono stato di maturità.

Articolazione dei modelli

Per scomporre questo quadro articolato, possono essere individuate 6 modalità principali di strutturazione dell'attività di CVC, che possono essere lette anche in relazione al grado di controllo che la corporation mantiene o vuole mantenere sulla strategia di investimento.

A. Investimenti Diretti

Modalità che facilita il controllo totale.

B. Investimenti Indiretti con LP Unico

Struttura mista dove il gruppo sceglie di investire come Limited Partner unico in un fondo regolato.

C. Investimenti Indiretti Multi-LP Settoriali

Modalità che prevede la partecipazione in fondi settoriali insieme ad altre corporate. Ad esempio, Corporate Fund I di CDP aggrega 7 corporate (es. Italgas, Ferrovie dello Stato, Snam) in comparti EnergyTech/InfraTech e ulteriori 6 corporate (es. Bolton, Camozzi, BNL) in comparti IndustryTech/Servicetech.

La creazione di fondi di c.d. di filiera investiti da corporate rappresenta una linea di sviluppo particolarmente interessante applicando (ad altro livello, e con altri fini) in qualche misura le logiche di distretto.

Oltre al caso di CDP, che ovviamente ha caratteristiche uniche, altri ve ne sono (come indicato nella Sezione III) ed è probabile e anzi auspicabile che altri ne nasceranno a breve. Per quanto l'informazione non sia ancora ufficiale, uno dei principali IVC (independent venture capital) sta lavorando attivamente a un progetto ispirato a questa filosofia.

D. Investimenti Indiretti in Fondi non tailor made

Struttura con minimo controllo sulla strategia di investimento.

Una modalità decisamente rilevante e che confina con il CVC, o se vogliamo ne può costituire un precursore di adozione, è l'investimento delle corporate (non dei CVC) in fondi IVC (independent venture capital) che abbiano una finalità di investimento coerente anche rispetto agli obiettivi di innovazione della corporate. Ad esempio, 12 corporate investono nei fondi di Panakes (focalizzati principalmente su medtech); Saes Getters e Nestlè in Eureka; Chiesi, Dompè, Zambon in Sofinnova Telethon, eccetera.

In questi casi (e, a titolo d'esempio, qui il riferimento è all'esperienza di Panakes), le corporate partecipano alle due diligence, rafforzando il trasferimento di informazioni sull'innovazione, e possono proporre target di interesse; di converso l'IVC può mettere in relazione startup, su cui non può o non vuole investire direttamente, con investitori corporate, specialmente quando il fondo è focalizzato su seed e round A, mentre le corporate tendono a effettuare investimenti diretti in startup più mature. Gli IVC svolgono così anche una funzione di consulenza all'innovazione, ricevendo in cambio consulenza industriale, secondo una logica di ecosistema.

E. Venture Building

Approccio che mira alla creazione di nuove imprese innovative attraverso partnership strategiche e joint venture con un venture builder. Questo modello va oltre il tradizionale investimento in startup esistenti, prevedendo la co-creazione di nuove realtà imprenditoriali in collaborazione. Ad esempio, Fastweb e Mediobanca, ambedue con Founders Factory.

F. Strategia Ibrida

Molto significativo è l'approccio combina diverse modalità di investimento, anche per diversificare rischi e opportunità, utilizzando sia investimenti diretti che indiretti attraverso multiple tipologie di fondi. All'interno di questa strategia ibrida, risulta prevalente l'utilizzo di strutture dirette non regolamentate. Ad esempio, TechEnergy Ventures (Techint Group) applica un modello evergreen finanziato dal bilancio della holding.

La concentrazione sul core business

La presenza dei CVC e la loro attività di investimento si concentrano nei seguenti settori:

Settori di investimento	# fondi		Strutture CVC italiane
Smart City (Energy & ClimateTech)	8	30%	A2A, Edison, ENI, Iren, Italgas, Snam, TechInt, Terna
Food & Agriculture + Life Sciences	6	22%	Angelini, Barilla, Cereal Docks, Chiesi, Probios, Zambon
Smart City (InfraTech, Mobility) + DeepTech	5	19%	Aeroporto Roma, Brembo, FNM, FS, Stellantis
FinTech	4	15%	Credem, Reale, Sella, Mediobanca
Media + Education & HR	4	15%	Fastweb, Mediaset, Tim, Zanichelli
	27	100%	

È importante notare che la maggior parte delle attività risultano concentrate nelle aree “core” della corporate. Considerata la tripartizione accademica con riguardo alle finalità del CVC: **Driving** (acquisire innovazioni strategiche da integrare nel core business), **Enabling** (osservare nuovi mercati e tecnologie senza mira di ingresso o adozione immediate) e **Emergent** (per esplorare opportunità lontane dall’attività principale), la realtà italiana sembra vedere la netta prevalenza della prima.

La rilevanza strategica della diversificazione geografica

La diversificazione geografica rappresenta chiaramente un elemento strategico per i CVC e le corporate italiani, in quanto permette di accedere (si noti -cosa niente affatto secondaria- con costi relativamente bassi e interessanti prospettive di possibili upside finanziari) a ecosistemi dell’innovazione più maturi e di identificare tecnologie e modelli di business emergenti prima della loro diffusione nel mercato italiano.

Questo aspetto risulta in modo più evidente in quei casi (minoritari ma significativi) non di investimento, ma direttamente di collocazione della struttura di investimento all’estero, e in particolare negli Stati Uniti (ad esempio, ENI Next e Chiesi).

Difatti, solo una minoranza -pur rilevante- degli investimenti dei CVC italiani avviene in Italia, mentre la maggioranza riguarda start-up o opportunità estere (in primo luogo gli Stati Uniti, ma altre “destinazioni” di investimento rappresentate in modo significativo sono Francia, Spagna, Canada). Se adottiamo una vista “continentale”, grossomodo il 60% degli investimenti sono localizzati in Europa e circa il 30% in Nord America, il che lascia intendere una ancora modesta attività negli hub di innovazione (ad esempio, Singapore, Corea) del Far East.

Best practices e auto-rappresentazione del CVC italiano

L’approccio empirico seguito, principalmente tramite interviste strutturate agli attori del CVC, consente un secondo livello di lettura oltre a quello della rappresentazione del fenomeno, ossia quello della loro “auto-rappresentazione”. L’impressione sintetica, a tale livello, è quella di strutture di investimento che stanno compiendo un notevole sforzo di maturazione in un contesto (interno/esterno) complesso e che in questo sforzo si trovano ancora in una fase che può essere definita- pienamente, in diversi casi- di apprendimento e di elaborazione delle proprie strategie e, forse ancor di più, delle proprie “tattiche” e strumentazioni operative.

Molto significativo, per comprendere questo rilievo, è il fatto che i CVC che hanno già fatto exit sono pochissimi (in pratica, AD4 Ventures, Chiesi, Sella e Angelini), e davvero poche sono le exit in generale (anche se altre exit sono imminenti o potrebbero essersi nel frattempo verificate).

Su questo piano di analisi, è di particolare interesse considerare le best practices rappresentate direttamente dagli intervistati. Anche queste, però, sono probabilmente da leggere sotto una duplice luce: in parte esse rappresentano ciò che è (o che gli intervistati ritengono sia) effettivamente posto in essere, in parte sembrano esprimere in qualche misura una mera progettualità.

In sintesi:

A. **Necessità di scegliere la struttura operativa in base al controllo strategico voluto**

- a. Investimenti diretti (es. ADR Ventures, TechInt Group) per mantenere il pieno controllo su selezione target, importi e tempistiche, con strutture evergreen che consentono orizzonti temporali flessibili (fino a 10+ anni) per validare modelli di business.
- b. Fondi SGR dedicati (es. A2A con 360 Capital) per delegare la gestione operativa a team esterni, rispettando i requisiti normativi della Banca d'Italia.

B. **Necessità di definire KPI multidimensionali**

- a. Metriche strategiche: numero di Proof of Concept, brevetti co-sviluppati, presentazioni di startup alle divisioni aziendali.
- b. Metriche finanziarie: IRR per fase di sviluppo, crescita dell'ARR (Annual Recurring Revenue) delle partecipate.
- c. Metriche operative: qualità del dealflow (es. rapporto 1:200 tra startup analizzate e investite in A2A).

C. **Opportunità di modelli ibridi per diversificare il rischio**

- a. Combinazione di investimenti diretti e indiretti (es. Angelini Ventures: 13 partecipazioni dirette tramite fondo tematico da 300M€ in healthcare + investimento in fondo Angelini Lumira Biosciences).
- b. Collaborazione con fondi settoriali multi-corporate (es. CDP Corporate Fund I per EnergyTech) per condividere costi e competenze.

D. **Necessità di incentivi legati a obiettivi (di lungo termine)**

- a. Bonus a lungo termine per team CVC, legati al raggiungimento di target strategici (es. implementazione tecnologie in 3+ stabilimenti) e finanziari (es. exit di portafoglio).

Quando il fondo è interamente detenuto da un'azienda (corporate), i bonus sono legati a KPI strategici e finanziari interni. Gli obiettivi sono definiti dal gruppo e i bonus sono generalmente a lungo termine.

I bonus possono essere assegnati in base a diversi tipi di obiettivi:

- **Strategici**: anticipare trend di mercato, esplorare nuovi settori, avvicinarsi all'innovazione.
Esempio di KPI: numero di nuovi prodotti/servizi sviluppati per il gruppo.
→
- **Innovazione**: identificare tecnologie emergenti e accelerare l'innovazione.
KPI: numero di partecipate presentate al gruppo, POC realizzati, brevetti co-sviluppati.
→
- **Finanziari**: massimizzare il ritorno economico e il valore strategico.
KPI: IRR per settore/geografia, tempo risparmiato, crescita del fatturato delle partecipate, identificazione di target M&A.
→

- b. Carried interest per fondi SGR, allineando gli interessi dei gestori alle performance del fondo.

Nei fondi gestiti da SGR, la remunerazione del team (carried interest) è legata ai profitti generati. Il ritorno finanziario (ROI) è cruciale e dipende dalla capacità di realizzare buone exit per le aziende in portafoglio, mantenendo un allineamento con il mercato.

E. Integrazione con altri ecosistemi dell'innovazione

- a. Partnership con acceleratori, università e consorzi internazionali.
- b. Creazione di network transnazionali per accedere a tecnologie avanzate.

F. Costituzione di teams con competenze trasversali

- a. Reclutamento di professionisti con expertise settoriale e venture capital (es. TechEnergy Ventures).
- b. Formazione interna su valutazione startup e gestione portafoglio (es. Sella Direct Ventures).

Il ruolo del CVC nell'ecosistema dell'innovazione, in particolare il rapporto con i co-investitori

È interessante notare che, quando si è trattato di raccontare o suggerire best practices, quasi nessun CVC si è soffermato in modo particolare su un aspetto di evidente potenziale criticità, ossia il posizionamento del CVC come co-investitore nel caso di investimenti diretti (i quali, come visto, rappresentano una modalità prevalente -in senso relativo- dell'approccio al CVC in Italia) e in particolare le sue relazioni con gli altri co-investitori.

Naturalmente, questo "punto di tensione" è percepito dai CVC, i quali però, nel corso delle interviste, vi hanno attribuito un rilievo limitato tra quegli aspetti che, se non correttamente gestiti, possono pregiudicare successo e sviluppo del CVC. A tale "punto di tensione", e ai rischi connessi, è stato dato invece significativo rilievo da altri stakeholders (es. fondi di venture capital indipendenti -"IVC"-, founders) coinvolti nel Rapporto.

Questo aspetto può essere considerato sotto vari angoli, ma, sostanzialmente, in relazione all'allineamento degli interessi durante la durata dell'investimento (in particolare, nella sottoscrizione ai round successivi) e soprattutto al momento della exit. Ad esempio, la maggior parte dei CVC intervistati hanno espressamente indicato che non rientra nella loro politica di investimento l'eventuale acquisizione della start-up (il che pare in linea con il -per così dire- "più intimo" senso del CVC). Tuttavia, altri hanno dichiarato di non escludere l'eventualità di acquisire le società investite (il che rappresenta un elemento di incertezza sulla politica di investimento) e/o di utilizzare strutture contrattuali che facilitino tale eventualità (le c.d. strings attached). In un numero minimo di casi la progettualità del CVC sembra improntata sin dall'inizio all'integrazione industriale e societaria delle società investite.

I diversi approcci pongono ovviamente in modo diverso, più o meno acuto, il tema dell'allineamento degli interessi.

Si tratta di un aspetto delicato, ma anche centrale all'interno del sistema italiano della finanza di innovazione e per lo sviluppo del CVC, sviluppo che non dipende soltanto dalla volontà delle varie corporate, ma anche dall'accoglienza e dalla percezione che il mercato -ossia, gli altri stakeholders- riservano loro o, per meglio dire, ai loro investimenti. Per questo ad esso è dedicato un approfondimento nella Sezione V. Vale comunque la pena di aggiungere che la questione è sentita, e sensibile, non solo nell'ecosistema italiano, ma anche in altri paesi europei pur più "maturi", come Francia e Spagna.

Metriche e KPI's

Un aspetto che ci è parso interessante approfondire è quello delle metriche e dei KPI's utilizzati per misurare andamento e successo del CVC. Questo per l'ovvia ragione che la duplicità di obiettivi perseguiti dal CVC e il diverso "peso" tra loro possono determinare anche approcci molto differenziati. Se le misurazioni delle performance finanziarie seguono naturalmente le regole classiche, quel che abbiamo osservato è che metriche e KPI's rivelano, sul versante dello strategic return, una pluralità di piani e di risultati considerati rilevanti e meritevoli di "misurazione" o comunque apprezzamento.

L'impressione è che in non pochi casi la definizione di queste metriche sia ancora in fieri e oggetto di riflessioni e approfondimento e che il quadro che ne risulta è uno in cui aspetti "qualitativi" possono rilevare quanto quelli "quantitativi". In più di un caso, ad esempio, è stato dato atto che alcuni "valori" non sono misurabili (ad esempio, che in termini di innovazione si può estrarre tanto e più valore dall'attività di scouting e valutazione delle start-up non investite e delle loro tecnologie, che da quelle poi effettivamente investite).

In sintesi:

A. Obiettivi Strategici e Relative Metriche

a. Anticipazione delle Tendenze di Mercato

I KPI strategici includono il numero di servizi o prodotti addizionali sviluppati per il gruppo grazie alle competenze delle partecipate, con particolare attenzione alla capacità di rispondere ai bisogni emergenti dei clienti. Questa metrica riflette l'efficacia dell'investimento nel generare valore tangibile per l'organizzazione madre, trasformando l'innovazione esterna in opportunità commerciali concrete.

b. Sviluppo di Sinergie Commerciali

Un aspetto cruciale della valutazione strategica riguarda la capacità di sviluppare sinergie operative con le aziende del portafoglio. Le metriche in questo ambito si concentrano sulla creazione di partnership, contratti commerciali e opportunità di business con le startup investite, particolarmente rilevante per i fondi settoriali che coinvolgono più gruppi corporate come limited partner.

B. Obiettivi di Sviluppo Tecnologico e Relative Metriche

a. Identificazione e Integrazione di Nuove Tecnologie

L'area dell'innovazione presenta un set specifico di KPI focalizzati sull'identificazione di nuove tecnologie per il gruppo e sulla mappatura sistematica dell'innovazione per accelerare i processi interni. Le metriche principali includono il numero di partecipate presentate alle filiali del gruppo, indicando l'efficacia del processo di scouting, e la qualità del dealflow generato dall'attività di venture capital.

Il numero di POC (Proof of Concept) realizzati con aziende del portafoglio rappresenta un indicatore chiave della capacità di trasformare le relazioni di investimento in collaborazioni operative concrete. Questa metrica è particolarmente significativa poiché misura la transizione dall'investimento finanziario alla collaborazione strategica, elemento distintivo del corporate venture capital rispetto al venture capital tradizionale.

b. Sviluppo di Proprietà Intellettuale

Un KPI innovativo identificato nel panorama italiano riguarda i brevetti co-sviluppati o le licenze ottenute attraverso collaborazioni con aziende del portafoglio. Questa metrica riflette la capacità dell'attività CVC di generare valore attraverso lo sviluppo condiviso di proprietà intellettuale, creando asset strategici a lungo termine per l'organizzazione madre e rafforzando le relazioni con le startup investite.

C. Altri indicatori “indiretti” di performance non finanziaria

Rispetto ai precedenti obiettivi vengono indicate anche metriche “indirette” di misurazione e comprensione del valore generato.

a. Indicatore “Time to...”

Una metrica particolarmente interessante riguarda il costo del tempo risparmiato dal gruppo grazie all’attività di CVC, che quantifica i benefici derivanti dall’accesso accelerato a tecnologie e competenze esterne. Questo indicatore riconosce il valore strategico del tempo nel contesto competitivo attuale, dove la velocità di innovazione può rappresentare un vantaggio competitivo decisivo.

b. Crescita delle Partecipate

Le metriche finanziarie includono anche indicatori di crescita delle aziende del portafoglio, come l’ARR (Annual Recurring Revenue) e il numero di clienti acquisiti. Questi KPI permettono di valutare non solo il successo finanziario dell’investimento, ma anche la validità del modello di business delle startup supportate e il loro potenziale di scalabilità a lungo termine.

D. Obiettivi di sviluppo interno e relative metriche

Significativamente, vengono menzionate anche obiettivi interni e le relative metriche.

a. Professionalizzazione del Team

Gli obiettivi interni delle strutture CVC si concentrano sullo sviluppo di profili imprenditoriali all’interno del gruppo e sulla professionalizzazione del team di investimento rispetto agli standard del mercato venture. Questa dimensione riconosce il valore formativo dell’attività di corporate venture capital per lo sviluppo delle competenze organizzative interne.

—> Esempi di KPI possibili: qualità del dealflow, performance del team, coerenza tra aziende incontrate e investite, interazione con il gruppo corporate.

b. Integrazione Organizzativa

Un aspetto distintivo delle metriche interne riguarda la valutazione delle opportunità di interazione del team CVC con il resto dell’organizzazione corporate. Questo indicatore misura l’efficacia dell’integrazione tra l’attività di CVC e le operazioni core dell’azienda, elemento cruciale per massimizzare il valore strategico degli investimenti realizzati.

Posizione e autonomia dei CVC nell'organizzazione corporate. Dimensioni del team.

Un aspetto che dovrebbe essere dato come scontato e fondamentale, è il posizionamento del CVC all'interno dell'organizzazione della corporate.

Infatti, gli altri stakeholders considerano come punti di attenzione rispetto al CVC come investitore (o co-investitore) di lungo periodo: (a) il rischio della perdita di interesse da parte del top management; (b) il cambio di strategia aziendale e (c) la burocrazia interna. Sovente, l'aspetto che viene citato come chiave per risolvere questi fattori di rischio è la vicinanza -o per meglio dire, l'endorsement- del top management (in termini più netti, il commitment dell'Amministratore Delegato).

Probabilmente la verità è un po' diversa, e l'aspetto chiave è la creazione di una funzione (o articolazione di una funzione) autonoma e ben definita (discrete), la cui specificità -e non riducibilità- rispetto ad altre funzioni di una corporate sia non solo compresa, ma anche formalizzata. La modalità del corporate venture building (cui è dedicato un approfondimento sub Sezione III) con la sua natura e struttura a joint venture mira esattamente a questo.

Un altro aspetto da considerare con particolare attenzione è un eventuale eccesso di prossimità al business, il quale invece è spesso il primo "giudice" del CVC nelle corporate. I potenziali svantaggi di questo eccesso di prossimità sono stati evidenziati anni fa dal primo corporate venture capitalist italiano, Elserino Piol, e sono intuibili se si considera il disallineamento -temporale, quantomeno- tra gli incentivi del business e quelli del CVC.

Tenendo a mente questo framework concettuale, si può valutare la posizione dei CVC italiani nelle rispettive organizzazioni aziendali, che risulta, di nuovo, sicuramente variegata.

In un numero significativo di casi è stato indicato un riporto diretto al consiglio di amministrazione ovvero a comitati composti dal top management (ad esempio, il caso di Terna Forward i cui investimenti sono sottoposti al Comitato Investimenti oltre una certa soglia e a un comitato semplificato al di sotto).

Più o meno egualmente rappresentata è la collocazione all'interno della funzione di Innovazione (o di Open Innovation) della quale il CVC costituisce una articolazione.

In un caso è stata indicata la collocazione nel "mondo" IT (Fastweb) e in un altro il riporto al CFO di gruppo (come Eni Next la cui attività è collocata all'interno della direzione del Chief Transition & Financial Officer).

Inutile dire che le diverse soluzioni possono dipendere da considerazioni di opportunità o da dinamiche interne alle corporate, ma possono anche indicare una più profonda e differente visione del CVC in ciascuna differente corporate.

Un'ultima osservazione riguarda il dimensionamento dei team di CVC. Anche in questo caso l'articolazione dei modelli di implementazione rende non agevole dare una rappresentazione effettiva, nel senso che in diversi casi i team di CVC operano all'interno di strutture molto più ampie (come quella di innovazione, delle quali costituiscono numericamente una parte minoritaria) e in altri casi vanno in qualche misura considerati i team esterni dei fondi investiti (ad esempio, ma non solo, nel caso di CDP Corporate Partners) che pur "esterni" sono ovviamente essenziali e non sostituibili.

Al netto di considerazione, probabilmente la dimensione media dei core teams di CVC italiani è attorno alle 4 persone.

Dinamiche dell'innovazione e rapporto con i ritorni finanziari

Un punto affrontato riguarda la dinamica dell'innovazione tra la corporate e il proprio CVC. In particolare, quale direzione, per così dire, essa segue. Ossia: la direzione è da corporate a CVC (i.e. è la corporate e in particolare il business che indica le necessità e le direzioni della propria innovazione rispetto alle quali il CVC ricerca le opportunità di investimento, c.d. modalità pull) oppure il flusso è quello inverso (i.e. è il CVC che offre alla corporate opportunità di innovazione basate sul proprio scouting, c.d. modalità push)?

Prima di rispondere, occorre osservare che, ci si può attendere, la prima modalità esprime più necessità immediate e prossime al business attuale, mentre la seconda possiede un carattere più trasformativo (anche se questa considerazione non può essere valida in termini assoluti).

In base alle interviste, la modalità di gran lunga prevalente è quella pull (il che non sorprende, sia in generale, sia considerando quanto esposto al key finding 5) e tuttavia in un numero piuttosto significativo di casi è stato indicato che in effetti quella che si realizza è una modalità mista, con un apprezzabile apporto propositivo degli stessi CVC (spesso risultante dall'attività di scouting rivolta a una determinata soluzione tecnologica che si traduce in una diversa ipotesi di investimento).

È stato anche approfondito il rapporto tra ritorno finanziario e ritorno industriale, in particolare nel senso di comprendere quale dei due sia il principale driver per la corporate.

Salvo alcune eccezioni (ad esempio, Angelini Ventures che ha chiaramente indicato la prevalenza del ritorno finanziario; o Sella che ha indicato esistere un diverso rilievo a seconda della dimensione dell'investimento) la gran parte dei CVC ha indicato una nettissima o assoluta prevalenza del ritorno strategico.

Il che naturalmente non significa affatto che il ritorno finanziario non sia rilevante -altrimenti non sarebbe venture capital- ma che esso sembra limitarsi a funzionare come una sorta di variabile di controllo dell'iniziativa, piuttosto che esserne il fulcro.

Per sintetizzare in termini forse un po' semplicistici, ma confidiamo chiari, il CVC in Italia sembra quindi funzionare (ancora) secondo questo paradigma:

"Investo per accedere a tecnologie funzionali allo sviluppo del mio business, tendenzialmente a costo minore, facendo leva su ecosistemi ben più ampi di quelli che potrei attivare e, in questo processo e con questo obiettivo, il ritorno finanziario rappresenta un interessante e potenziale upside",

piuttosto che secondo questo:

"Investo, utilizzando le mie competenze industriali e le mie possibilità, in opportunità che presentano prospettive di ritorni finanziari (e quindi rischi) per così dire "schumpeteriani" e, in questo processo e con questi obiettivi, acquisisco informazioni di valore strategico e accesso a innovazione disruptive che rappresentano un interessante e potenziale upside".

Si tratta di due paradigmi concettualmente molto differenti, dei quali il secondo probabilmente è espressione una fase più matura di impiego del CVC (naturalmente il riferimento implicito è all'esperienza e alle prassi dei CVC americani).

Tuttavia, come si sarà ben compreso, allo stato stiamo ancora osservando una fase affascinante e suo modo quasi pionieristica del CVC in Italia, il cui corso futuro si sta scrivendo.

Quel che è certo è che senza un CVC che sia solido, professionale, integrato e "ben proporzionato" all'interno del più generale ecosistema (e anche, per così dire, "bold" nel suo approccio al rischio) mancherebbe all'Italia un pilastro essenziale della finanza di innovazione e, dunque, dell'innovazione stessa.

La considerazione finale è che i CVC -e le corporate- stanno operando in questa direzione, e mentre operano, apprendono come farlo.

IV. I CVC ITALIANI

L'obiettivo di questa Sezione è fornire una rappresentazione granulare, ma ragionata, del panorama dei CVC italiani. Quanto alla tipologia di attività e struttura che hanno guidato l'individuazione di ciò che costituisce CVC "in senso proprio", rinviamo a quanto scritto in Premessa. Quanto al requisito di "italianità", abbiamo considerato i CVC che fanno capo a Gruppi industriali a capitale italiano, ovvero a strutture di CVC che, pur facendo capo a Gruppi multinazionali o non a capitale italiano, sono basate in Italia. Questo a prescindere dalla geografia degli investimenti effettuati.

Come già segnalato, la Tabella che segue sicuramente è approssimata, ma riteniamo rappresenti la grandissima parte del fenomeno. Non tutti i CVC in essa inclusi hanno attivamente partecipato a questo Rapporto. A ciascun CVC che ha partecipato al Rapporto è dedicata una scheda di approfondimento.

La rappresentazione dei CVC è organizzata secondo la strategia di investimento adottata come risultante nel corso della elaborazione del Rapporto, ma si tratta di una "organizzazione" per sua natura provvisoria, perché in evoluzione sono le strategie dei CVC e delle stesse corporate.

Parent Company	Investitore CVC	Settore invt target
A2A	A2A Life Ventures*	Transizione Energetica, Economia Circolare
Aeroporto di Roma	Adr Ventures*	Aerospace, automazione, robotica e sostenibilità
Angelini Industries	Angelini Ventures*	Healthtech (biotech, digital health)
Barilla	Blu1877	Food Future
Brembo	Brembo Ventures	DeepTech
Cereal Docks	Grey Silo Ventures*	AgriFood industry
Chiesi Farmaceutici	Chiesi Venture Foresight	Rare and orphan disorders (Health)
Credem	Credem venture*	FinTech, AssurTech
Edison	Edison* +via CDP EnergyTech	Energia, Transizione Energetica
Eni	Eni Next*	Oil & gas - Transizione energetica
Fastweb+Vodafone	Con Founders Factory*	Infrastrutture & telecomunicazioni
FNM - Ferrovie NORD	FNM* via CDP InfraTech	Ferrovie - Mobilità
Ferrovie dello Stato	via CDP InfraTech	Ferrovie - Mobilità
Iren	IrenUP* + CDP transfer tech	Cleantech
Italgas	via CDP EnergyTech	Energia
Mediaset/ Fininvest	AD4Ventures	Media e Retail
Mediobanca	JV con Founders Factory	Fintech
Probios	Probios Ventures	Food tech e sostenibilità
Reale Group	Reale Group Corporate Venturing*	Insurtech, Digital Health, PropTech, Fintech
Sella Group	Sella Direct Ventures*	Fintech e Impact
Snam	via CDP EnergyTech	Energie e tecnologie pulite
Stellantis	Stellantis Ventures	Automotive & mobilità
TechInt group	TechEnergy Ventures*	Transizione Energetica
Terna	Terna Forward* + CDP EnergyTech & InfraTech	Transizione Energetica
TIM Telecom	UV T Growth (United Ventures)	Telecom, 5G, infrastrutture
Zambon	Zcube (research center)	Digital Healthcare
Zanichelli Editore	Zanichelli Ventures	EdTech, Edizione

* indica i CVC che hanno partecipato a questo Rapporto.

A. INVESTIMENTI DIRETTI

Gli investimenti diretti permettono un controllo totale dal gruppo corporate sulla strategia di investimento, sull'ammontare investito, e anche sulla durata di investimento. Questa strutturazione permette di fare investimenti in linea con obiettivi strategici, innovativi (R&D), e/o finanziari.

La strategia di investimento viene definita dalla capogruppo, e può essere soggetta a variazione se la direzione generale del gruppo viene a cambiare.

Nel caso della creazione di una società dedicata e detenuta al 100% dal Gruppo, la struttura è generalmente evergreen, senza data di scadenza. L'investimento fatto tramite una struttura evergreen dà la possibilità al gruppo di tenere in portafoglio una partecipata, su una tempistica lunga, dando l'opportunità alle società del portafoglio di dimostrare la loro pertinenza di business model et di performance innovative.

La scelta delle aziende, nelle quale investire, rimane interna al gruppo. Questa tipologia di struttura impedisce di aprire il fondo a terzi.

Industriali Italiani, con un'attività Corporate venture esclusivamente con investimenti diretti realizzati negli ultimi dieci anni.

a. **Gruppi italiani attivi, con investimenti realizzati dal 2021 al 2024:**

Aeroporti di Roma*: ADR Ventures, struttura dedicata al corporate venture, per rafforzare le attività dell'acceleratore Runway to the Future (dal 2022), con 2 investimenti diretti realizzati. <https://www.adr.it/innovation/adventures>

Cereal Docks*: Grey Silo Ventures, struttura interna dedicata (2021) alla FoodTech ed AgriTech. <https://www.greysiloventures.com/>

Credem*: Credem Venture, attività interna (2021) con 42 investimenti diretti dalle filiali (FinTech Pre-seed & Seed). <https://www.credem.it/content/credem/it/Innovazione/CVC.html>

ENI*: Eninext, entità dedicata creata nel 2018 a Boston (Decarbonizzazione). <https://www.eni.com/eninext/en-US/home.html>

Mediaset Group: AD4Ventures, con 20 partecipazioni attive e 8 exit (Advertising for Equity dal 2000, aziende Growth in Italia e Spagna). <https://www.ad4ventures.com/portfolio/>

Reale Group*: Real Group Corporate Venturing, con 8 partecipazioni (InsurTech dal 2018). <https://www.realegroup.eu/IT/corporate/corporate-venturing>

Stellantis: Stellantis Ventures (300M\$ AUM), struttura interna (Mobilità in Europa) [https://www.stellantis.ventures/en_investimento_a_03.2024_in_Steerlight_\(Fr\)_2024](https://www.stellantis.ventures/en_investimento_a_03.2024_in_Steerlight_(Fr)_2024). <https://startupitalia.eu/startup/stellantis-steerlight/>

TechInt Group*: TechEnergy Ventures (150M€ AUM), struttura interna con 17 investimenti diretti nel settore transizione energetica (2022). <https://techenergyventures.com/en>

Zanichelli Editore: Zanichelli Ventures, struttura interna con 13 investimenti diretti (EdTech, Edizione in Europa e Nord America). <https://www.zanichelliventure.it/>

b. **Nessun investimento recente:**

Barilla: Blu1877 creato nel 2017 per sviluppare l'attività Innovazione di Barilla <https://www.barillagroup.com/en/stories/stories-list/blufuture-future-food-now/>, e si associa all'acceleratore FoodTech di Plug&Play nel 2024. <https://www.barillagroup.com/en/press-room/press-releases/good-food-makers-2024/>

AEROPORTI DI ROMA

Aeroporti di Roma (ADR), all'interno del Gruppo Mundys, gestisce e sviluppa gli aeroporti di Roma Fiumicino e Ciampino. Fiumicino dispone di due terminali passeggeri ed è dedicato alla clientela business e leisure su rotte nazionali, internazionali e intercontinentali; mentre Ciampino è utilizzato dalle compagnie aeree low cost, dagli express-courier e dalle attività di Aviazione Generale. ADR registra +40 milioni di passeggeri con oltre 240 destinazioni nel mondo raggiungibili da Roma, con circa 100 compagnie aeree.

Iniziato nel 2023, ADR Ventures, fondo di Corporate Venture Capital interamente controllato da Aeroporti di Roma SpA, finanzia lo sviluppo di progetti in aree ad elevato potenziale di innovazione, in sinergia con le esigenze operative e strategiche dell'aeroporto di Roma.

Strategia Corporate Venture:

Strategia di investimento Diretto è guidata da entrambi obiettivi finanziari (40%) e strategici (60%).

Attività complementari di ADR Ventures:

- **"Airport of Innovation"**, programma di Open Innovation, offre l'opportunità di Mentorship con leaders del settore, ed un importante network, per accelerare la trazione commerciale con i principali players a livello mondiale;
- **Runway to the future**, programma di accelerazione lanciato nel 2021 da Aeroporto di Roma (al quale si sono associati Plug & Play e Lufthansa) offre alle startup la possibilità di sviluppare soluzioni all'interno del contesto aeroportuale per 8 mesi, con un dispositivo finanziario di sovvenzioni e di convertible notes. Dal 2021, il dispositivo ha selezionato 34 aziende su 1.000 provenienti da tutto il mondo, in fase di maturità pre-seed alla serie B.

Capacità d'investimento:

Non Specificata, ADR Ventures ha un veicolo dedicato con un capitale riservato chiamato a seconda delle opportunità di investimento.

Target: principalmente Serie A e Serie B.

Geografia: Globale.

Board Seat (co-investor): No.

Team:

Composto di 2 persone dedicate all'investimento, il team corporate venture riceve il supporto ed il know-how della Innovation Cabin Crew, 30 persone formate come Digital Champions di ADR, per selezionare e validare l'interesse business e lo sponsorship della soluzione portata dalla startup.

Focus settoriale:

ADR mira ad investire in aziende in ambito Aerospazio, Automazione & Robotica, Futuro dei viaggi e Sostenibilità.

Portfolio:

2 startup in portafoglio:

- Ottonomy.io, investimento originato da Runway to the future, con un POC nel 2023, la startup è stata riconosciuta "the most innovative robotics company for robotics and market Innovation" (Robotics Business Review 2023 e 2020);
- Assaia International AG utilizza una combinazione di intelligenza artificiale e computer vision per fornire agli aeroporti e compagnie aeree una visibilità completa delle operazioni di turnaround in aeroporto, consentendo di prevedere i problemi e automatizzare i processi per renderli più efficienti.

Le aziende del portafoglio beneficiano di opportunità di implementazione commerciale su larga scala, e un importante ecosistema coi leaders del settore dell'aviazione, dell'energia e delle infrastrutture.

Rapporti con altri fondi VC o corporate:

Lo sviluppo dell'attività di ADR Ventures si rafforza con relazioni costruite con fondi VC o corporate, per trovare opportunità di co-investimento (come Toronto Airports Authority, IAG & Jetblue Ventures, 3VC, Clearvision Ventures, Radius Capital), e creare opportunità business nei loro portafogli. ADR Ventures ha anche un rapporto di collaborazione con Lufthansa Innovation Hub in ambito CVC.

KPI:

Le metriche di valutazione del fondo rispecchiano il ritorno finanziario dell'investimento, come un VC tradizionale, e il beneficio per l'attività del gruppo ADR, da quando ha investito nella startup.

Best practices:

- I founders devono essere attenti quando accolgono al capitale un potenziale acquirente, in quanto può allontanare dei concorrenti diretti del gruppo, futuri acquirenti, e può obbligare a trovare infine altre strategie di exit;
- Rimane fondamentale chiarire sin dall'inizio gli obiettivi del corporate, che siano in linea da una parte, con i bisogni strategici che guideranno gli investimenti sul medio-lungo termine, e da un'altra parte con il livello di rischio che il gruppo è pronto ad assumere.

Fonti:

Luigi di Piazza, Investment manager @ADR Ventures
<https://www.adr.it/innovation/adrvventures>

CEREAL DOCKS

Nato nel 1983, Il gruppo **CEREAL DOCKS** è un gruppo industriale italiano, attivo nella prima trasformazione agro-alimentare, per la produzione di ingredienti, come farine, oli e lecitine, derivati dai semi oleosi e cereali, destinati ad applicazioni nei settori alimentare, farmaceutico, cosmetico, nutrizione animale, tecnico ed energetico.

Nel 2022, Cereal Docks inizia la sua attività di corporate venture Grey Silo Ventures, primo fondo corporate italiano (sede) dedicato all'AgriFood in Europa (focus di investimento). È il risultato di 4 anni di open innovation nel Foodtech Accelerator, animato da Deloitte con altri gruppi internazionali della Foodtech ed Agtech. Le collaborazioni con più di 12 startup innovative nel settore alimentare da allora, dal 2018 al 2021, l'occasione a Cereal Docks di confrontarsi e di lavorare con startup dell'agrifood, in tutta Europa.

Strategia Corporate Venture:

DIRETTA con investimenti diretti tramite Grey Silo ventures, struttura di investimento evergreen del gruppo Cereal Docks, e direttamente dalla holding Cereal Docks, **con degli obiettivi finanziari, sostenuti dalla strategia aziendale.**

Obiettivo di Cereal Docks:

L'attività di corporate venture Grey Silo Ventures intende:

- Sostenere tecnologie innovative adiacenti al core business;
- Sostenere nuovi processi produttivi e nuovi modelli di business;
- Sviluppare nuovi ingredienti funzionali, sempre più genuini e sostenibili;
- Fornire supporto finanziario e strategico.

Team:

Il team è costituito di persone con esperienza in consulenza strategica, investimento nel settore scientifico, ed un Advisory Board composto da persone della direzione Ricerca e Innovazione, ed esperti esterni al gruppo Cereal Docks.

Quando è necessario, Grey Silo Ventures mette a disposizione delle partecipate, delle risorse del gruppo per dare un supporto utile allo sviluppo economico dell'azienda.

Capacità di investimento: Fondo evergreen.

Target: Pre-seed alla Serie A.

Geografia: Europa.

Board Seat: Non solitamente, eccezioni in caso di co-lead.

Focus settoriale:

Agri-food-tech, con focus su prodotti e soluzioni in ambito agricolo ed ingredienti per un'industria food più sostenibile, secondo dei bisogni dell'industria del Food in Italia:

- Ingredienti e tecnologie per prodotti alimentari non di origine animale;
- Nuovi ingredienti e tecnologie basate sui processi di fermentazione;
- Nuove soluzioni tecnologiche in ambito agri-tech.

Governance:

Il gruppo Cereal Docks è considerato come uno sparring partner per le partecipate di Grey Silo, con due interlocutori privilegiati:

- Dipartimento ricerca e sviluppo ed innovazione;
- Dipartimento agronomico;
- La filiale AETHERA Biotech (business unit del gruppo dedicata a sviluppare linee cellulari da piante coltivate in bioreattori (plant-cell culture) per cosmetica e nutraceutica.

Portfolio:

Fino a marzo 2025, Grey Silo ha realizzato 8 investimenti, di cui 7 delle società sono pubbliche: Xfarm Technologies, Nosh, Foreverland, Arsenale Bioyards (pre seed 2023 in Italia), Infinite Roots, Formo, Microharvest.

Co-investitori:

Grey Silo Ventures tiene a collaborare con altri investitori VC o CVC, per individuare opportunità di investimento e di M&A. La varietà dei co-investitori attuali di Grey Silo dimostra un allineamento di interessi con investitori tradizionali del venture, come: Swisscom Ventures, NEVA, United Ventures, Earlybird, Clear Current Capital, Planet A Ventures, Botter, Plug&play, Acecuia Capital.

Best practices:

- Esporre ai founders subito gli obiettivi del fondo, su tutti gli aspetti (finanziari e strategici), per essere allineati con la startup e gli altri co-investitori;
- Sensibilizzare i founders all'importanza di tenere una capitalizzazione bilanciata dove i founders sono ancora maggioritari fino alla serie A.

Fonti:

Matteo Leonardi, Investment manager @GreySilo Ventures
<https://www.greysiloventures.com/>

GRUPPO CREDEM

Nato Quotato alla Borsa Italiana, il **Gruppo Credem** è tra i principali istituti bancari italiani con oltre cento anni di storia e tra i più solidi d'Europa. Il Gruppo è composto da 15 società che operano nei settori del banking commerciale, del private banking, del wealth management, del parabancario e del consumer credit.

Ad aprile 2021, l'istituto bancario creò una struttura dedicata al corporate venture, con l'obiettivo principale di investire in società potenzialmente sinergiche con i servizi proposti dalla banca. Nel 2024, il consiglio di Amministrazione ha rinnovato l'impegno per proseguire lo sviluppo del Corporate Venture Capital (CVC), laboratorio di innovazione per tutta la banca.

Strategia Corporate Venture:

DICredem adotta una strategia di corporate venture industriale, investendo esclusivamente capitali del Gruppo con l'obiettivo di sviluppare nuove competenze interne o nuovi servizi per privati, famiglie e imprese.

Inoltre, il Gruppo investe anche attraverso l'adesione ad acceleratori, come Fin+Tech, creato da CDP, per sviluppare soluzioni e servizi in ambito FinTech ed InsurTech.

Team:

L'attività di CVC è svolta da persone del Team Innovazione, un team interno al Credito Emiliano, che si interfaccia con tutte le aree del Gruppo.

Target: Il Gruppo è partito da una tesi di investimento dal pre-seed alla serie A, per indicativamente tra i 200k€ agli 800k€. Tuttavia, trattandosi di investimenti industriali, ogni deal viene valutato singolarmente a seconda della valenza strategica dell'investimento.

Geografia: Italia ed Europa per affinità normative, essendo un Gruppo bancario significativo, quindi sottoposto alla vigilanza diretta della Banca Centrale Europea. Per altri servizi, il Gruppo non pone limiti geografici.

Board Seat (follower investor): No.

Focus settoriale:

Fintech & Insurtech, start-up ed imprese ad alto contenuto tecnologico che operano nel settore finanziario.

Portfolio:

Attualmente costituito di 42 investimenti attivi (su 46 investimenti realizzati) + l'acquisizione di SplitPay (2023) da Avvera, società del Gruppo Credem. I co-investitori sono stati finora principalmente business angels.

Best practices:

"Per Credem, l'innovazione e il Corporate Venture Capital rappresentano una sfida di Gruppo. È fondamentale che questa visione resti integrata nella nostra organizzazione, per promuovere la crescita sia della banca che delle imprese in cui investiamo." Citazione Andrea Notari.

Fonti:

Andrea Notari, Corporate Venture Capital & Open Innovation Manager @Credem
<https://www.credem.it/content/credem/it/Innovazione/CVC.html>
<https://www.wired.it/branded/article/strategie-innovazione-credem-processi-sistemi/>

Nata in Italia come un'azienda Oil & Gas, **Eni** è oggi una società integrata dell'energia. Presente in 61 paesi, Eni ricopre un ruolo su tutta la catena di valore dell'energia: esplorazione, sviluppo ed estrazione di petrolio e gas naturale, produzione di energia da cogenerazione e fonti rinnovabili, bioraffinazione, raffinazione e prodotti chimici tradizionali e biologici e sviluppo di processi di economia circolare.

Attento alla sicurezza energetica, alla sostenibilità ambientale e all'accessibilità delle forniture energetiche, il gruppo Eni sta adeguando il suo mix energetico per ridurre l'impatto sul pianeta, per proporre servizi, prodotti e soluzioni sempre più sostenibili e per raggiungere la neutralità carbonica entro il 2050 con azioni concrete, nel percorso verso una transizione energetica socialmente equa e giusta.

Nel 2018, Eni crea a Boston la struttura di Corporate Venture Capital ENI NEXT per rafforzare la capacità innovativa del gruppo nel perseguire le strategie tecnologiche in sinergia con le altre funzioni di Open Innovation e Ricerca e Sviluppo (R&D). La prossimità con l'MIT di Boston, partner strategico di Eni da +20 anni, ha facilitato un inserimento ottimale nell'ecosistema del venture capital, grazie alle relazioni consolidate con il tessuto accademico bostoniano generando così le prime opportunità di investimento.

Considerato da Eni come uno strumento di Open Innovation, l'attività di Eni Next, collocata all'interno della direzione del Chief Transition & Financial Officer, è dedicata ad investimenti in start-up ad alto potenziale per promuovere la transizione energetica verso un futuro a zero emissioni di carbonio.

Strategia di Corporate Venture Capital:

Partendo dalle linee guida strategiche dell'innovazione tecnologica del gruppo ma seguendo anche le logiche finanziarie, Eni Next cerca di massimizzare l'impatto sull'innovazione del gruppo:

- Creando opportunità commerciali, con startup del portafoglio;
- Creando partnership strategiche o co-sviluppi su prodotti tecnologici di interesse del business;

Eni Next sta ora aumentando la sua presenza e il suo impatto anche in Italia e contribuendo allo sviluppo del venture capital italiano, e del tessuto di imprenditori ed inventori sul territorio.

Capacità di investimento:

Fondo evergreen, Eni Next beneficia di un'allocazione di budget stabile ogni anno. Eni Next si definisce come un investitore "Experience Capital", mentre altri fondi evergreen sono generalmente "Patient Capital".

Team:

Il team Eni Next è composto di 11 persone localizzate a Boston, con l'appoggio del team Eni (Italia), valorizzando l'esperienza all'interno del gruppo con profili misti ed un background aziendale molto diversificato. La scelta di Boston come sede principale è motivata dalla prossimità con MIT, e la forte expertise CleanTech locale.

Target: Early-stage, dal Seed alla Serie B, e possibili follow-on.

Geografia: USA, Europa, Asia.

Board Seat (co-investor): Sì.

Focus settoriale:

Nuove Energie e Soluzioni Decarbonizzate, Energie Rinnovabili, Mobilità e Prodotti a Basso Contenuto di Carbonio, Soluzioni Abilitanti (tecnologie che facilitano la transizione energetica in diversi settori). Eni Next mira ad investire in aziende che sviluppino tecnologie che potrebbero portare ad un minore impatto di carbonio nella produzione di energia, una migliore efficienza nelle operazioni industriali e soluzioni digitali del gruppo Eni.

Governance:

Le decisioni di investimento sono prese dal board di Eni Next e l'esecuzione è curata dal team di Eni Next, in collaborazione con la sede a Milano per eventuale supporto alle attività di valutazione.

La rapidità e l'autonomia di esecuzione del deal sono determinate da un processo di investimento semplice (scouting e selezione opportunità, valutazione e negoziazione, autorizzazione e closing), con dei criteri chiari (tecnologici, business e finanziari) e una collaborazione fluida all'interno del gruppo. Mentre, l'interesse business è dato da una sponsorship della business unit, che certifica il potenziale da sviluppare.

Portfolio:

Tra le 22 aziende in portafoglio, 60% sono americane, tra cui molte spin-off dell'MIT, e 3 aziende italiane:

- Dronus;
- Be dimensional;
- EnergyDome.

Eni Next è focalizzata sulla gestione attiva del portafoglio:

- Organizza business review periodiche/due volte all'anno, con tutti direttori e le prime linee di Eni;
- Coinvolge le business unit per attivare opportunità di corporate engagement con accordi di collaborazione, assicurandosi che ci sia un allineamento di interessi e priorità reciproche, in termini di business, budget, e tempistica;
- Monitora l'andamento delle startup con dei KPI, elaborati con la direzione finanziaria, che permettono di verificare:

- l'allineamento strategico;
- l'evoluzione della tecnologia e delle potenzialità di mercato;
- le possibilità di co-sviluppo con il business;
- se continuare il processo di investimento nella start-up o avviare un processo di exit;
- se c'è un rischio di fallimento.

Co-investimenti:

Eni Next è riconosciuta dall'ecosistema VC per la sua forte competenza tecnica e settoriale e viene interpellata durante la fase di due diligence. Eni Next tende a collaborare sempre di più con fondi late-stage.

Best practices:

- Avere un processo che non prevede lunghe approvazioni;
- Definire a monte i driver di investimento, con delle metriche chiare ed un mandato sul business;
- Costruire un portafoglio bilanciato in cui coesistano differenti livelli di maturità e di verticali in modo da gestire il rischio al meglio;
- Lasciare le startup libere di agire e lavorare efficacemente a livello di board;
- Supportare le start-up nelle differenti fasi di crescita creando contatti con le linee di business e di R&D nei tempi e modi più opportuni;
- Monitorare regolarmente l'andamento delle portfolio companies e creare un forte networking con fondi VC in modo da creare sindacati su nuove opportunità di investimento o di exit anticipate sul mercato secondario qualora venga meno l'interesse strategico sulla tecnologia sviluppata;
- Accettare ed imparare dal fallimento, essere capaci di comunicarlo all'interno dell'azienda.

Fonti:

Clara Andreoletti, President & CEO @EniNext
 Dario Speranza, Responsabile Merger & Acquisition Compliance and Services@Eni
<https://www.eni.com/eninext/en-US/home.html>

Reale Group è un Gruppo internazionale operante in Italia, Spagna, Cile e Grecia attraverso la Capogruppo – **Società Reale Mutua di Assicurazioni**, la più grande compagnia assicurativa italiana in forma di mutua, fondata nel 1828, e le sue controllate. Offre soluzioni e tutela a più 4,6 milioni di clienti in campo assicurativo, bancario, immobiliare e dei servizi; con oltre 3.500 dipendenti, Reale Group evidenzia una solidità tra le più elevate del mercato, testimoniata da un indice di solvibilità (Solvency II), calcolato secondo il Modello Interno Parziale di Gruppo, pari al 315% (4Q 2023).

Il percorso di trasformazione di Reale Group, iniziato nel 2016 con la formalizzazione di una strategia specifica d'innovazione e trasformazione digitale, persegue l'obiettivo di rendere le aziende del Gruppo sempre più agili, flessibili e capaci di rispondere alle sfide digitali.

A supporto di questo processo di trasformazione, operano all'interno dell'area facente capo al Transformation Officer le seguenti unità:

- Ecosistemi, centro di competenza e definizione del ruolo del Gruppo all'interno dei nascenti ecosistemi di business;
- Reale Lab 1828, il laboratorio d'innovazione del Gruppo;
- Design Thinking & Agile coaches Center of Excellence, polo operativo a supporto del percorso del Gruppo di adozione delle metodologie Agile e Design Thinking;
- Group Data Science Centre of Excellence, centro di eccellenza e competenza su scienza dei dati e Intelligenza Artificiale;
- Digital Business, per lo sviluppo del business digitale delle Compagnie;
- Group Corporate Venture Capital.

Strategia di Corporate Venture Capital:

La strategia del Corporate Venture Capital di Reale Group agisce con l'obiettivo di:

- Ricercare soluzioni innovative e abilitare nuovi investimenti strategici che siano allineati con le priorità e gli ambiti di interesse per il Gruppo, mirando a:
 - favorire il supporto alla crescita dei ricavi generati dai servizi;
 - rispondere alle esigenze espresse dalle Business Unit nei settori in cui il Gruppo opera;
 - orientare i futuri investimenti verso soluzioni innovative che supportino anche la crescita degli ecosistemi identificati dal Gruppo, in particolare nei settori della salute e del living & property;
- Rafforzare i percorsi di integrazione tra le startup in portafoglio e le Business Unit, con l'obiettivo di massimizzare le sinergie industriali e creare valore aggiunto per il Gruppo. Tale impegno include l'eventuale consolidamento delle collaborazioni già in essere.

Attività complementare dell'attività di Corporate Venture Capital:

Il Gruppo ha investito anche nel corso degli anni in fondi esterni insurtech e fintech valutando così opportunità per creare sinergie con altre startup.

Team:

Ad oggi le attività del Corporate Venture Capital di Reale Group è gestita da 3 persone, il cui Team è coadiuvato e supportato da un Gruppo di Lavoro che segue le tematiche legali, fiscali e M&A nelle fasi cruciali relative al processo di investimento in una società target.

Target: Ticket Medio 500k€ a 800k€.

Geografia: Italia.

Board Seat (follower investor): No.

Focus settoriale:

L'identificazione di opportunità di investimento è guidata da bisogni espressi dalle Business Unit afferenti principalmente a questi settori: Digital Health, PropTech, Insurtech.

Sourcing del Group Corporate Venture Capital:

Con l'esigenza di identificare e validare l'interesse strategico e commerciale di ogni operazione, il processo vede sin da subito l'ingaggio di uno stakeholder di una filiale del Gruppo, con la quale si identificano dei bisogni sui quali ricercare delle soluzioni ed avviare in seguito un'eventuale operazione di investimento.

Portfolio:

Il portfolio attuale è composto dalle seguenti startup innovative:

- Yago S.r.l., ha sviluppato Auting, una piattaforma per la condivisione peer-to-peer di auto tra privati;
- Charlie24 S.r.l., offre assistenza stradale completamente digitale tramite la propria web app;
- Pharmercure S.r.l., gestisce una piattaforma per la consegna a domicilio di farmaci, con o senza ricetta;
- SOS S.r.l., piattaforma per prenotare visite domiciliari e richiedere video consulti;
- ViteSicure, brand del broker Bridge Insurance Service S.r.l., specializzato nella vendita digitale di polizze TCM,
- HubFarm S.p.A., nata per supportare la transizione tecnologica, digitale ed ecologica delle aziende agricole,
- Yolo S.r.l., un abilitatore tecnologico che favorisce la digitalizzazione dell'offerta assicurativa;
- Moneymour S.r.l., società che ha creato una piattaforma di credit scoring in cui il Gruppo ha investito nel 2019 e nel 2020 e fu acquisita dalla FinTech svedese Klarna.

Metriche di valutazione del portafogli:

Al fine di valutare l'integrazione e l'andamento della startup nel portafoglio, il Team monitora:

- KPI legati all'integrazione industriale all'interno del gruppo, definendo delle metriche che siano in grado di valutare in maniera dettagliata l'andamento e il percorso di maturazione della startup all'interno del Gruppo;
- KPI economici finanziari al fine di valutare l'andamento del business e la crescita.

Best practices:

Il coinvolgimento della direzione aziendale è cruciale per l'avvio e il mantenimento delle attività di corporate venture. La stabilità e la legittimità dell'iniziativa sono garantite da processi interni altamente strutturati sin dall'inizio, con il coinvolgimento di tutti gli stakeholder, supportati da un team interno che si occupa delle tematiche legali, fiscali e di M&A.

Fonti:

Andrea Birolo, Head of Group Digital Business CVC & Partnerships @Reale Group
Francesca Bergeretti, Group Digital Business CVC & Partnerships @Reale Group
<https://www.realegroup.eu/IT/corporate/corporate-venturing>

Multinazionale industriale italo-argentina fondata nel 1945, **Techint** opera in tutto il mondo, con attività oggi raggruppate sotto 6 aziende: Tenaris, Ternium, Techint Engineering & Construction, Tenova, Tecpetrol e Humanitas. I principali settori del gruppo sono: la produzione di acciaio; la costruzione di infrastrutture complesse; la progettazione e costruzione di impianti e macchinari industriali; le tecnologie per l'industria metallurgica e mineraria; l'esplorazione e la produzione di petrolio e gas e le strutture sanitarie orientate alla ricerca. Nel 2022, viene lanciato **TechEnergy Ventures** il fondo di corporate venture della divisione transizione energetica di Tecpetrol, azienda controllata di Techint, specializzata nello sviluppo di progetti complessi nel settore energetico in Sud America, con l'obiettivo di supportare la decarbonizzazione delle aziende operative del Gruppo.

L'obiettivo del fondo TechEnergy Ventures è di individuare e prendere partecipazioni minoritarie in **tecnologie ed innovazioni hardware**, che contribuiscono alla decarbonizzazione ed alla generazione di nuove opportunità di business per Tecpetrol e le altre filiali del gruppo TechInt.

Strategia Corporate Venture:

Diretto, con investimenti diretti tramite una struttura di investimento evergreen, filiale del gruppo TechInt, con obiettivi **strategici e finanziari**.

Attività complementari al corporate venture:

- TechEnergy Ventures si appoggia su un ecosistema di investitori VC e CVC, università e programmi di accelerazione aziendale, il quale crea un importante rete di dealflow allineato con la strategia di investimento, di Tecpetrol;
- Inoltre, TechEnergy Ventures ha promosso un'attività di Venture Building attraverso la quale ha realizzato lo spin-off di una tecnologia del Gruppo, trasformandola in una startup per la produzione di idrogeno turchese attraverso la pirolisi del metano.

Capacità d'investimento:

150M\$ (dotazione), fondo indipendente evergreen, TechEnergy si posiziona come un partner sul lungo termine, con il quale l'imprenditore trova un appoggio finanziario ed industriale durante tutta la crescita aziendale, dal pre-seed fino alla profittabilità.

Target: media 2,5-3M€ per azienda / investimenti early stage.

Geografia: Europa, America Latina e Stati Uniti.

Board Seat: (co-investor): Board Member e/o Board Observer.

Focus settoriale:

TechEnergy Ventures considera opportunità di investimento solo in soluzioni **hardware** focalizzate sulla transizione energetica e la decarbonizzazione. I principali verticali di interesse per il gruppo sono : l'idrogeno e i combustibili puliti, il carbon capture use and storage (CCUS), l'estrazione e la lavorazione sostenibili di minerali e metalli critici, il clean power e l'elettrificazione sia generazione (e.g. geotermico) che stoccaggio di energia (elettrica e termica).

Portfolio:

Il **Portfolio** è attualmente costituito di 17 investimenti (5 in Europa e 12 negli Stati Uniti), sempre in co-investimento, dove TechEnergy ventures porta un importante competenza industriale, che interessa anche gli altri investitori. La presenza geografica di TechInt, in zone inaccessibile per la maggior parte (come in Sud America), attira anche giovani startup, in caccia di potenziale business con partner locali presenti in quelle regioni. TechEnergy Ventures promuove le attività delle startup del proprio portfolio all'interno dei siti industriali del Gruppo, fa favorire opportunità commerciali.

Governance:

TechEnergy Ventures scambia molto spesso con il comitato di investimento, e con la filiale dedicata alla transizione energetica: Idee nuove, tecnologie o business model innovativi; generando infine una valutazione su potenziali opportunità di investimento. Grazie a processi interni molto raccolti, una struttura ottimizzata con un team agile, il fondo sa velocizzare gli investimenti (tra 3 e 4 settimane) e presentare le opportunità al comitato di investimento, composto da C-level di Tecpetrol + indipendenti, che poi approvano (o no) la raccomandazione di investimento fatta. La decisione ultima di investimento è in capo al Comitato Investimenti.

Co-investimenti:

Il co-investimento è una norma per il fondo TechEnergy, che porta nell'operazione, accanto ad altri investitori, la competenza industriale e lo sfondo tecnologico. TechInt tende ad aprire opportunità di collaborazione attorno ad una tecnologia, non di acquisirla. Un posizionamento che rassicura e allinea tutti gli investitori sui potenziali exit futuri. Fondi VC/ CVC con il quale avete già co-investito Aramco Ventures, Clean Energy Ventures, Khosla, Doral, TDK, etc.

Best practices:

La definizione a monte di processi e di organi decisionali dedicati al fondo corporate garantisce di allinearsi il più possibile alla velocità di un investitore indipendente, poche settimane tra il primo incontro e l'investimento; metodologia grazie alla quale TechEnergy Ventures realizzò 17 investimenti in due anni e mezzo.

Fonti:

Andrea Siciliani, Principal @TechEnergy Ventures
<https://techenergyventures.com/en>

B. INVESTIMENTI INDIRECTI COME LP UNICO

La holding di gruppo sceglie di investire come Limited partner (LP), in un fondo regolato e gestito da un AIFM.

Il gruppo investe 100% in un fondo ad hoc, gestito in coordinamento da due teams:

- Interno al gruppo (generalmente sotto la responsabilità delle funzioni finanza o innovazione);
- Investitori portano la professionalità e il dealflow del fondo VC indipendente.

Sourcing: condiviso con il gruppo LP

Gestione del portafoglio: fatta dal Team VC.

Il gruppo potrà definire alcuni parametri di investimento e di gestione del fondo, però la responsabilità finale sarà della squadra di gestione dell'AIFM. Questa scelta porta alcune restrizioni per il gruppo in termini di investimenti possibili, in particolare sulla gestione dei conflitti di interesse tra la società di gestione ed il gruppo LP.

a. **Gruppi italiani attivi, con investimenti realizzati dal 2021 al 2024:**

A2A*: investimento nei fondi 360Life I (25M€), e 360Lifell (40M€), gestiti da 360 Capital Partners. <https://innovation.gruppoa2a.it/it/metodo/corporate-venture-capital>

Probios: investimento in un fondo ad hoc gestito da Agreeen Capital (Ottobre 2024 - Foodtech).

<https://www.milanofinanza.it/news/probios-lancia-una-nuova-iniziativa-di-corporate-venture-capital-per-sostenere-l-innovazione-nel-settore-202410071803404548>

b. **Nessun investimento recente:**

Chiesi Farmaceutici: creazione di Chiesi Venture Foresight, gestito dal fondo americano Pappas Capital, ha realizzato 11 investimenti e 6 exits (fondo di 100M\$ creato nel 2014). <https://www.chiesi.com/en/global-corporate-development/chiesi-ventures/>

A2A S.p.A. ('A2A') è la Life Company italiana che si occupa di ambiente, acqua ed energia. Quotata alla Borsa Italiana, con oltre 12.000 dipendenti, A2A è leader in Italia nel settore ambientale, dalla raccolta differenziata alla gestione integrata dei rifiuti e al recupero di materiali ed energia, secondo un modello di economia circolare che trasforma i rifiuti in risorse.

Il secondo operatore in Italia per capacità installata, A2A garantisce la flessibilità e l'efficienza necessarie per soddisfare le diverse esigenze energetiche dell'Italia grazie a un'attenta diversificazione delle fonti di approvvigionamento energetico, delle tecnologie utilizzate e della distribuzione geografica degli impianti. Il Gruppo gestisce anche la vendita e la distribuzione di elettricità e gas, il ciclo idrico integrato, il teleriscaldamento, la mobilità elettrica, l'illuminazione pubblica, i lavori di efficienza energetica e le soluzioni per lo sviluppo delle Smart Cities.

Con un piano strategico decennale in cui la sostenibilità guida la strategia, A2A prevede 16 miliardi di euro in investimenti entro il 2030 dedicati allo sviluppo dell'economia circolare e alla transizione energetica, per fornire un contributo concreto al raggiungimento di 11 dei 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite.

Strategia di Corporate Venture Capital:

Tramite investimenti indiretti, A2A S.p.A. ha scelto di essere un Limited Partner (LP) unico in un fondo dedicato 360 LIFE I, gestito da 360 Capital, per portare innovazione all'interno del gruppo A2A, con degli obiettivi IBRIDO: finanziari ed industriali.

Il programma CVC si articola attorno a 6 fondi di Venture Capital, gestiti da principali operatori del settore come 360 Capital, CDP Venture Capital ed Eureka, per sostenere l'ecosistema di innovazione italiano, dal Technology Transfer fino a Series A e Series B:

- Poli360 (Polimi), 2020 – 360 Capital
- Fund V – Fondo generale di 360 CP, 2020 – 360 Capital
- 360 LIFE I, 2020 – 360 Capital (fondo dedicato)
- 360 LIFE II, 2024 – 360 Capital (nuovo fondo dedicato)
- Eureka Technology ventures, 2021 – Eureka
- CDP Tech4Planet (TechTransfer), 2021- CDP

Attività complementare del Corporate Venture:

In parallelo, il gruppo A2A sostiene un'attività di venture building con un startup studio: per creare nuove startup, su tecnologie strategiche per il gruppo A2A.

Il fondo 360 LIFE I è stato creato nel 2020 dal gruppo A2A che risulta come unico investitore/LP e gestito in coordinazione da due team:

- 360 Capital, con professionalità e dealflow del fondo VC indipendente;
- Interno al gruppo, con una persona del team CVC di A2A in collaborazione con innovation managers che rispondono

della direzione innovazione, e lavorano a matrice con le business unit di A2A.

Mentre, il fondo 360 LIFE II è stato creato dopo la positiva esperienza di 360LIFE I. A differenza del primo fondo, 360LIFE II ha aperto a investitori terzi e A2A ricopre il ruolo di anchor investor e sponsor industriale dell'iniziativa.

Di seguito le caratteristiche:

Team:

4 persone di 360 Capital + 3 di A2A CVC (che si avvale del team allargato di Innovazione A2A).

Fondo / Target: Fondo gestito da 360 Capital, dotazione target 200M€ (A2A ha investito 40M€ investiti nel fondo) con 140M€ – 1° closing 12.2024, ticket da 2M€ a 10M€ con target Series A e B gestito da 360 Capital, e co-investitori: De Nora, CDP e Bpi France. A2A opera come anchor investor e sponsor industriale.

Geografia: Europa.

Board Seat (Lead investor): investment team di A2A in qualità di observer, ove possibile.

Governance:

Il fondo è gestito in maniera indipendente da 360 Capital.

A2A, in qualità di sponsor industriale e anchor investor, partecipa a tutte le attività di investimento con le sue persone e si occupa delle due diligence tecniche coinvolgendo i propri expert (innovation managers, SME, engineering team, business unit etc) e allegato un report tecnico all'investment memo.

Focus settoriale:

ClimateTech

- Transizione energetica (Energia pulita, mobilità sostenibile, elettrificazione dei consumi, energie rinnovabili, e stoccaggio di energia);
- Economia circolare (gestione dei rifiuti e delle risorse idriche);
- Sostenibilità urbana (riduzione dell'inquinamento, smart infrastructures, etc.).

Obiettivo di A2A:

Come per il primo fondo 360LIFE I, l'obiettivo di 360LIFE II non è solo un ritorno finanziario, ma soprattutto scalare il portafoglio per portare innovazione nel gruppo A2A:

- Fare progetti di sperimentazione di nuove tecnologie con le startup (PoC) con lo startup kit;
- Scalare all'interno del gruppo creando sinergie industriali.

Essendo un investitore indiretto, l'iniziativa Corporate venture di A2A offre un allineamento naturale con il mercato, e non esclude infine la possibilità di un'acquisizione futura (con driver industriale).

Portafoglio del fondo 360 LIFE I:

Le 8 aziende (3 in Italia, 2 in Francia, 1 in Svizzera, 1 in Austria, 1 in UK), nelle quale ha investito il fondo 360 LIFE I sono attive in settori strategici per il Gruppo.

La maggior parte delle società in portfolio lavorano con A2A o hanno già accordi per collaborazioni future. L'obiettivo è di bilanciare il portfolio con investimenti che possono già creare un ritorno industriale (fare un primo progetto e poi scalare), oppure con investimenti che potrebbero creare un ritorno industriale nel futuro in settori adiacenti alle attività del gruppo.

Le aziende italiane in portafoglio:

- **Energy Dome**, due investimenti 2021 e 2023 (Serie A + B);
- **Circular Materials**, due investimenti 2020 e 2022 (Seed + Serie A);
- **Sinergy Flow**, investimento nel 2022 (Seed).

Best practices:

Essere LP in un fondo dedicato, gestito da una società di gestione indipendente con un buon track record, ed avere un team dedicato nel gruppo, favorisce:

- Il rendimento non solo finanziario – indispensabile per convincere il CDA del gruppo a continuare – ma anche, strategico, lavorando con gli investitori, e moltiplicando le collaborazioni tra le startup e il gruppo industriale;
- La professionalizzazione del team interno del gruppo al mestiere dell'investitore venture;
- Una spirale virtuosa di autofinanziamento, per finanziare tutta la funzione di innovazione del gruppo.

Fonti:

Sebastiano Silvestri, Head of Corporate Venture Capital @A2A
Andrea Bottinelli, Digital & Innovation, Corporate Venture Capital Investor@A2A
<https://innovation.gruppoa2a.it/it/metodo/corporate-venture-capital>

C. INVESTIMENTI INDIRETTI IN FONDO SETTORIALE SGR CN ALTRI LP ESCLUSIVAMENTE CVC

Nel caso in cui ci sono più gruppi corporate LP nel fondo settoriale, i corporate sono invitati a delimitare i criteri di investimento: focus settoriale, in linea con i loro interessi strategici, ed eventualmente proporre di aprire delle opportunità Business (POC, partnership, contratti commerciali) con le aziende del portafoglio.

Italgas, rafforza l'attività di innovazione gruppo e investe 5M€ nel comparto EnergyTech, fondo Corporate Fund I gestito da CDP (2022). <https://www.italgas.it/wp-content/uploads/sites/2/2022/08/Consolidated-Half-Year-Financial-Report-as-at-30-June-22.pdf>

Ferrovie dello Stato: rafforza l'attività di innovazione gruppo e investe 10M€ nel comparto InfraTech, fondo Corporate Fund I gestito da CDP (2023). <https://www.fsitaliane.it/content/fsitaliane/it/media/comunicati-stampa/2023/4/26/cdp-venture-capital-sgr-ferrovie-dello-stato-partnership.html>

Investitori e portafoglio del fondo Corporate Partners 1 di CDP Venture Capital SGR.

Comparti	Focus di investimento	Investitori	Aziende in portafoglio
IndustryTech	Advanced Robotics, Advanced Manufacturing, VR & AR, Sensors & AI, Innovative Material, Logistics	Adler, Bolton, Camozzi e Marcegaglia	Phononics Vibes, Zerynt, HT Material Science, Caracol, Tau Group, Agade, Voidless, Soul-K, Naturbeads, Sqim
ServiceTech	Enterprise Software, Cybersecurity, FinTech, RegTech, InsurTech, , Wellness	BNL, BNP Paribas, GPI	Shop Circle, Prestatech, Viceversa, Hlpy, Multiverse Computing, Nova Talent
InfraTech	Infrastructure Monitoring, Maintenance & Planning, Construction tech, Vertical HW and SW applications, Telecommunication, Smart Mobility	Ferrovie dello Stato Italiane, FNM Group, Terna	Isaac, CAEmate, Mela
EnergyTech	Energy Efficiency, Sustainable Mobility, Emission Management, Energy Management	Baker Hughes, Edison, Italgas, Snam, Terna	Up2You, Zaphiro Technologies, Ekona Power Inc, Tau Group, Daze, Multiverse, Aether Fuels

Fonte: **CDP Venture Capital Sgr.**

È sicuramente superfluo sottolineare il rilievo centrale che CDP Venture Capital ha nell'ecosistema italiano dell'innovazione in generale, ma anche con specifico riguardo al CVC.

L'obiettivo principale di CDP Venture Capital è fornire un modello di CVC alle aziende corporates attraverso modalità "as a service" e "settoriale". La collaborazione viene definita come una relazione bidirezionale: più le corporate dedicano tempo a collaborare con CDP Venture Capital e maggiori sono i benefici che ne traggono. Questa partnership a 360° è complementare rispetto ad altre attività di innovazione, tra cui attività di M&A, start-up studio, open innovation e venture building.

Le corporate vengono coinvolte nello screening della pipeline e stimolate a segnalare opportunità, cercando anche di creare sinergie cross-comparto.

La collaborazione non si limita alla fase pre-investimento ma prosegue successivamente, ad esempio attraverso rapporti commerciali diretti. I rapporti con i corporate partner possono avere interlocutori diversi: in alcuni casi direttamente con le business unit, in altri con il responsabile dell'innovazione o del corporate development.

Esiste un protocollo strutturato di ingaggio delle corporate con due elementi principali: riunioni di advisory board che si tengono regolarmente, e incontri one-to-one più operativi. Il modello funziona efficacemente nel post-investimento poiché le start-up hanno l'opportunità di generare maggiori opportunità di business e potenzialmente fatturato con gli LP, creando valore aggiuntivo da cui tutti beneficiano. Le corporate hanno la possibilità di allocare proprie risorse in secondment per sviluppare proprie competenze e occasionalmente può accadere che CDP Venture Capital conduca dei deep dive propedeutici alla propria attività di scouting e anche di potenziale interesse di una corporate, pur naturalmente non svolgendo attività di consulenza. Il modello è personalizzabile ("tailor made") con risposte diverse da comparto a comparto e da LP a LP.

D. INVESTIMENTI INDIRETTI, COME LP IN FONDO INDIPENDENTI (APERTO A TERZI)

Questo tipo di struttura non permette il controllo sulla strategia di investimento del fondo. La scelta di investire come LP in un fondo indipendente risponde ad una necessità di diversificazione del rischio, con obiettivi strettamente finanziari. L'AIFM deve agire nell'interesse comune di tutti gli investitori (Corporate o istituzionali).

L'investimento diretto in un fondo gestito da una società di gestione indipendente permette di familiarizzarsi con i metodi del venture, senza dedicare risorse interne, senza obbligo di interagire con le aziende del portafoglio gestito dal fondo.

Snam, rafforza l'attività di innovazione gruppo e investe nel comparto EnergyTech, fondo Corporate Fund I gestito da CDP (2022), e nel fondo indipendente Hy24, specialista settoriale dello sviluppo dell'economia dell'idrogeno. <https://www.snam.it/it/media/news-e-comunicati-stampa/comunicati-stampa/2024/snam-piano-strategico-2023-2027.html>

Zambon: Zcube, Research Center entità dedicata all'innovazione, investe dal 2023 come Limited Partner in vari fondi settoriali (Health). <https://valuereport.zambon.com/zcube>

E. STRATEGIA DI INVESTIMENTO IBRIDA

Alcuni gruppi italiani hanno scelto di diversificare il rischio degli investimenti venture, con varie tipologie di investimenti:

- **DIRETTI:** con una struttura dedicata del gruppo, che prende partecipazione minoritarie;
- **INDIRETTI:** via società di gestione indipendenti:
 - fondi dedicati ad un corporate,
 - fondi tematici con più corporate,
 - fondi generalisti, con corporate ad altri investitori (privati e/o istituzionali).

Tra questi gruppi industriali contiamo tra i più attivi in Italia:

Angelini Industries*: Angelini Ventures (300M\$ AUM), struttura interna con 16 investimenti diretti e 5 investimenti tramite il Fondo dedicato creato con Lumira (2021 Healthcare, Europa e Nord America). <https://www.angeliniindustries.com/business-e-brands/salute/venture-capital/>

Brembo: Brembo Ventures è l'entità interna che investe direttamente in startup, con un focus su mobilità, tecnologie industrial e materiali innovativi. Ha effettuato 6 investimenti diretti e investe indirettamente come LP nel fondo Poli360 di 360 Capital. <https://www.brembo.com/it/company/brembo-ventures>

Edison*: Entità interna che investe in diretta (dal 2021) per Edison SpA, in sinergia con EDF Pulse Venture. <https://www.edison.it/it/open-innovation>, ed anche in indiretta, tramite il fondo corporate, comparto EnergyTech gestito da CDP Venture (2022).

Gruppo FNM* - Ferrovie Nord, fa investimenti diretti in startup (Mobilità dal 2020) e nel 2023 rafforza l'attività di innovazione gruppo e investe 10M€ in indiretta, nel comparto InfraTech, fondo Corporate Fund I gestito da CDP (2023). https://www.fnmgroup.it/wp-content/uploads/2023/08/230831-comunicato-stampa_FNM-entra-nel-Fondo-Corporate-Partners-I-di-CDP-Venture-Capital-Sgr_31.08.23-CDP-ITA-finale.pdf

Iren*: IrenUp, centralizza l'attività di corporate venture interna (dal 2019), con investimenti diretti tramite la holding di gruppo, e dal 2022 con investimenti indiretti come LP in Mito Tech Ventures (Cleantech - seed & serie A). <https://www.gruppoiren.it/it/innovazione-e-ricerca/iren-up.html>

Sella Group*: Sella Direct Ventures conta 40 investimenti diretti dal 2011 (Fintech Seed in Europa), investe anche indirettamente in fondi indipendenti venture: 360 Capital e P101. <https://www.sella.it/banca-on-line/investment-banking/corporate-venture-capital>

Terna*: Terna Forward, dedicata a investimenti diretti dalla holding (50M€, 2022), ed investimenti indiretti come Limited Partner nel fondo Corporate Partners I, comparti Energy Tech ed Infra Tech, gestiti da CDP. <https://www.terna.it/it/chi-siamo/investimenti-innovazione/open-innovation-corporate-venture-capital>

Nessun investimento recente:

TIM, creazione del fondo UT-TGrowth, gestito da United Ventures. <https://www.gruppotim.it/en/press-archive/corporate/2021/CS-TIM-UV-ENG-30-03-21.html> - <https://www.gruppotim.it/it/gruppo/cosa-facciamo/innovazione.html>

ANGELINI INDUSTRIES

Fondato nel 1919, **Angelini Industries** è un gruppo industriale italiano, presente in 21 Paesi, su tre principali settori: Salute (Angelini Pharma), Largo Consumo (Angelini Wines e Fater in joint venture con Procter&Gamble), Tecnologia industriale (Angelini Technologies).

Circa il 60% dei ricavi di Gruppo è generato dal settore farmaceutico con Angelini Pharma, gruppo internazionale che ricerca, sviluppa e commercializza soluzioni terapeutiche con attenzione prevalente alle aree della Brain Health, Specialty & Primary Care e Consumer Healthcare.

L'attività di corporate venture nasce nel 2021 da un'esigenza di Open Innovation per Angelini Pharma con l'avvio della collaborazione con il VC canadese Lumira Ventures per la creazione del fondo Angelini Lumira Biosciences Fund.

Dal successo di questa iniziativa e dalla volontà del Gruppo Angelini Industries di aprirsi a un'innovazione sempre più globale e con una vocazione ampia di supporto al futuro della salute, nel 2022 nasce Angelini Ventures per creare, supportare ed investire in startup e aziende innovative che contribuiscono alla trasformazione delle cure e alla creazione di piattaforme di "healthcare" integrate.

Strategia Corporate Venture:

IBRIDA con:

- Investimenti diretti realizzati da Angelini Ventures, un veicolo collocato nella holding di Angelini Industries;
- Attività propedeutica: investimenti indiretti nel 2021, con 35M\$ investiti da Angelini Pharma, come unico Limited Partner (LP) in Angelini Lumira Biosciences fund, gestito inizialmente dal fondo canadese Lumira Venture che investe early stage, con un focus Nord America, e poi in collaborazione con Angelini Ventures, con degli **obiettivi misti: Finanziari e Strategici**.

Attività complementare:

- Investimento (2021) di 5M\$ investiti da Angelini Pharma, come Limited Partner (LP) nel fondo Lumira Ventures IV, un fondo da 220 M\$ dedicato alle scienze della vita;
- Investimenti (2021) di Angelini Ventures in due startup studio ARGOBIO (Francia) + EXTEND (Italia) per favorire il trasferimento tecnologico;
- Fellowship per identificare talenti, grazie ad un percorso di affiancamento lavorativo per studenti post-laurea (ancora in fase di studio MBA, o PhD), pronti dedicare un certo numero di ore della loro settimana al lavoro.

Team:

Con sede a Roma, Angelini Ventures ha costituito un team di 14 persone, ripartite in Italia, Svizzera, Germania, Svezia, Inghilterra,

America, e in Asia, che compongono una rete internazionale di esperti in innovazione, con profili scientifici: 10 dedicate all'investimenti (profili di ricerca medica) + 4 legate alle operazioni finanza e management. La coesione è facilitata da incontri regolari nella sede di Roma.

L'equilibrio naturale di una squadra composta a 50% di uomini e di donne, ha permesso di investire in aziende che in oltre il 40% dei casi hanno una CEO o presidente donna.

Capacità di investimento:

300M€ (AUM), di cui oltre 100M€ già investiti e pianificati.

Target:

Serie A e serie B, in round di circa a partire da 10-15M€, con un contributo di Angelini Ventures tra di circa 3 e 8M€ per ciascuna società.

Geografia: Europa e Nord America.

Board Seat (co-Lead investor): Sì, con la promessa di accompagnare le aziende del loro percorso di sviluppo.

Focus settoriale:

Healthcare, mirando specificatamente a soluzioni innovative delle biotecnologie, scienze della vita e sanità digitale:

- Biotech (molecole, sviluppo di farmaci);
- Tech Bio, o come usare le intelligenze artificiali per lo sviluppo di nuovi farmaci e trattamenti;
- Connected health con Dispositivi medici che sono generalmente indossabili;
- Diagnostica & terapia digitale;
- Hybrid care Platform.

Obiettivo di Angelini Industries:

La direzione di Angelini Industries crea il fondo per ottimizzare processi di innovazione, per accompagnare i cambiamenti del settore farmaceutico e "catalizzare il progresso in aree cruciali della salute, partendo dalla consapevolezza che curare, significa, fare rete nel gruppo Angelini, che si definisce "Industry of Care" (Citazione di Martina Palmese).

Portfolio:

Attualmente costituito di 18 investimenti diretti in startup (di cui 5 tramite il fondo Angelini Lumira Biosciences Fund, dal 2021).

Co-investitori:

La varietà di fondi co-investitori dimostra un allineamento di interessi con il mercato venture. Angelini Ventures collabora con più di 80 fondi, CVC o VC tradizionali tra i quali: Sofinnova, FG2, Vento Ventures, Azimut Digitech Fund, Lumen Ventures, Invictus Capital, CDP Venture Capital, Evotec, BPI France, Kurma, Evotec, Institut Pasteur.

Best practices:

- Team internazionale: "Per scoprire il meglio delle opportunità del mondo, e mirare all'eccellenza delle aziende in Italia, abbiamo avuto il coraggio di costituire un team corporate venture delocalizzato in 8 paesi. Ci permette come "investitore corporate" di focalizzare sull'aspetto relazionale, e privilegiare presenze su eventi in tutto il mondo." (Citazione di Martina Palmese).
- Competenza del team: "creazione di un team dedicato, con forte background scientifico e pluriennale esperienza nel mondo investimenti (VC o CVC), per costituire un team con forti competenze, aperto alla cultura del rischio." (Citazione di Martina Palmese).

Fonti:

Martina Palmese, Branding and Marketing @ Angelini Ventures
<https://www.angeliniindustries.com/business-e-brands/salute/venture-capital/>

Il gruppo EDISON è una delle principali società di energia in Italia ed in Europa.

Filiale del gruppo francese EDF, opera nell'approvvigionamento, produzione e vendita di elettricità e gas, e nei servizi energetici e ambientali.

L'attività di Open Innovation di Edison permette al gruppo di costruire, insieme agli attori dell'ecosistema, a start up e ad imprese, un futuro di energia sostenibile.

L'attività di corporate venture Edison è stata avviata nel 2018 e rafforzata nel 2021 da Edison SpA, per identificare startup per l'esplorazione di nuove tecnologie, da integrare o sviluppare sugli impianti del gruppo.

Strategia di Corporate Venture:

IBRIDA con investimenti:

- Diretti tramite la holding Edison SpA;
- Realizzati da partner qualificati, attraverso posizioni in fondi VC come Limited Partner (ad esempio nel fondo CDP Corporate Fund EnergyTech gestito da CDP Venture, accanto ad altri gruppi del settore energetico (Baker Hughes, Snam, Terna, e Italgas), con l'obiettivo di identificare start up a potenziale attive della transizione energetica;

con un obiettivo principalmente industriale, finalizzato a trarre valore di business per Edison e a promuovere l'ecosistema di startup e lo sviluppo di soluzioni innovative.

Attività complementare:

- LP dal 2018 in un primario fondo francese, accanto ad EDF (la capogruppo). Il fondo focalizzato sulla Smart City;
- E-DEAS è il programma di Corporate Intrapreneurship dedicato ai dipendenti di Edison. Il programma ha lo scopo di valorizzare le idee dei propri dipendenti, attraverso un percorso formativo dedicato;
- Interazione regolare con EDF "Pulse Venture", veicolo del Gruppo EDF che opera nel Venture Capital, con focus su decarbonazione e transizione energetica.

Obiettivo di Edison:

L'attività di corporate venture non è guidata da benefici finanziari. Deve esserci un valore industriale per investimento o collaborazione, valutato generalmente dopo lo sviluppo di uno (o più) prototipo con le business unit, o a seguito di un accordo di natura commerciale o tecnologica.

"L'obiettivo è di identificare startup per coglierne un beneficio industriale e trarne un vantaggio competitivo per l'esplorazione di nuove tecnologie. Trovare quelle più promettenti con tecnologie che possano essere integrate nei business di Edison, piuttosto che presidiare l'ecosistema." (Citazione di Alessandra Calcaterra).

Team:

Il team dedicato all'attività di corporate venture lavora nella divisione Business Innovation di Edison.

Capacità di investimento: Na.

Geografia: Na.

Board Seat (follower): Na.

Focus settoriale:

Transizione energetica, mirando bisogni e fabbisogno di innovazione delle unità operative e filiali di riferimento. La strategia dell'innovazione si declina su vari fronti, dallo scouting di nuove tecnologie per la transizione energetica all'esplorazione di nuovi modelli di business, con un occhio sempre attento alle opportunità offerte dalle tecnologie digitali innovative e alle tecnologie emergenti anche digitali (come l'Intelligenza Artificiale).

Due volte all'anno, il team CVC raccoglie i bisogni di innovazione presso le business units di riferimento. Per individuare soluzioni utili per il gruppo, il team partecipa anche ad eventi ecosistemici europei come SMAU, Le Village o Vivatech.

Portfolio (investimenti diretti):

Attualmente costituito da 3 investimenti.

Uno di loro è Condeo (2022 - Italia), soluzione rivolta ad amministratori, condòmini e fornitori, per semplificare la comunicazione e il coordinamento della vita condominiale. (co-investitore: Start-up Bakery).

KPI:

Per monitorare il classico deal flow ed il tasso di POC, Edison, misura su base annua vari parametri tra i quali: il funnel di startup incontrate, le startup analizzate con la business unit e quanti prototipi sono stati effettivamente realizzati col gruppo.

"Oltre al set di KPI classico, il team Edison "valuta i partner che portano dealflow, sulla base della pertinenza con le esigenze del gruppo, e la capacità di ognuno a proporre un dealflow fonte di discussioni approfondite, o eventuale prototipo." (Citazione di Alessandra Calcaterra).

Fonti:

Alessandra Calcaterra, Corporate Venture Capital @ Edison SpA
<https://www.edison.it/it/open-innovation>
<https://edf.fr/en/pulse/ventures>

Il **Gruppo FNM** è un operatore attivo nei servizi di mobilità sostenibile, nella gestione e sviluppo di infrastrutture autostradali e ferroviarie oltre che nei settori dell'energia rinnovabile e della logistica. L'obiettivo che unisce tutte le sue attività è contribuire alla crescita e alla competitività delle aree metropolitane e regionali nelle quali è presente, migliorando la qualità della vita delle persone, delle città e delle imprese, creando connessioni che generano valore. Sostenibilità economica, sociale e ambientale, sicurezza e innovazione sono i principi alla base della sua attività.

FNM è quotata in Borsa dal 1926 ed è partecipata al 57,57% da Regione Lombardia.

Nel 2020, in una logica di open innovation, FNM ha avviato la propria strategia di corporate venture capital, investendo in start-up che integrino il business tradizionale della mobilità con paradigmi innovativi e data-driven, allineati alle tendenze emergenti del mercato. Questo approccio si concretizza nell'investimento di 7,5 milioni di Euro in start-up con modelli di business orientati al mercato, rafforzando le sinergie con le attività tradizionali e incrementandone il valore, grazie alla creazione della piattaforma innovativa Flexymob, volta a trasformare il paradigma di Mobility as a Service in quello di Mobility as a Community.

Flexymob è una piattaforma digitale progettata per clienti B2B che aggrega servizi di mobilità per soddisfare le esigenze di specifiche comunità (es. aziende, grandi eventi e stadi). La piattaforma offre una gestione centralizzata per pianificare, prenotare e pagare soluzioni di mobilità, fornendo opzioni personalizzate basate sulle abitudini e sulle necessità specifiche degli utenti, migliorando al contempo l'esperienza delle comunità grazie all'integrazione dei servizi.

Da ultimo, nel 2023 FNM ha acquisito una partecipazione al Corporate Partners I Fund di CDP Venture Capital Sgr, con un investimento di 10,0 milioni di Euro nel comparto Infratech.

Strategia di investimento Corporate:

La strategia di strutturazione dell'attività di corporate venture è ibrida.

Da un lato con alcuni investimenti diretti FNM segue obiettivi strategici con l'integrazione di nuovi servizi nel modello di business del gruppo, dall'altro FNM sfrutta l'investimento indiretto

tramite il veicolo InfraTech di CDP per ottenere l'accesso ad un gruppo diversificato di startup e la visibilità sui trend emergenti di innovazione tecnologica e sviluppo.

Attività complementari:

- La società FNMPay, controllata del Gruppo FNM, istituto di pagamento autorizzato da Banca d'Italia e sviluppato internamente.
- La partecipazione al Centro Nazionale per la Mobilità Sostenibile (MOST) promosso dal Politecnico di Milano e cofinanziato con risorse del PNRR.

Governance:

Le modalità di investimento portano a possibili acquisizioni da parte del Gruppo FNM. Il processo d'investimento necessita di validazione interna da parte del management del Gruppo per la selezione delle start-up con il fit migliore.

Portfolio:

Il portfolio di FNM è costituito di 3 partecipate:

- BusforFun.com S.r.l. (2020 1 M€ Equity + 3M€ SFP) fornisce servizi di mobilità per grandi eventi e sviluppa la piattaforma Flexymob;
- Sportit S.r.l. (2021, 2,5 M€ Equity) promuove il turismo sportivo e territoriale con pacchetti integrati;
- Mbility S.r.l. (2023, 1 M€ Equity) eroga servizi di trasporto per persone fragili.

Oltre che con investimenti in Equity il Gruppo sostiene le proprie partecipate con altre forme di finanziamento.

Le partecipate diventano parte della sua offerta, con la possibilità di integrarle a termine.

Fonti:

Stefano Erba, Chief Strategy Officer @FNMGroup

Francesco Mantegazzini @FNMLab

https://www.fnmgroup.it/wp-content/uploads/2023/08/230831-comunicato-stampa_FNM-entra-nel-Fondo-Corporate-Partners-I-di-CDP-Venture-Capital-Sgr_31.08.23-CDP-ITA-finale.pdf

Il gruppo **IREN**, multiutility quotata alla Borsa Italiana (capogruppo Iren SpA), opera attraverso le sue filiali, in quattro aree di Business con l'obiettivo di garantire la massima efficienza ed efficacia: Reti, Ambiente, Energia e Mercato. Il gruppo propone soluzioni integrate per l'efficienza energetica, nei settori dell'energia elettrica, del teleriscaldamento, del gas, della gestione dei servizi idrici integrati, della raccolta e smaltimento dei rifiuti, in varie regioni d'Italia.

L'attività di corporate venture IRENUP, iniziata nel 2019 dal gruppo IREN, presidia l'ecosistema delle startup Italiane ed internazionali ad alto potenziale nel settore Cleantech, con il fine di avviare collaborazioni in ambito Venture client e Venture capital.

Il modello di investimento si vuole flessibile ed efficiente, al fine di allineare gli investimenti alla filosofia di crescita di IREN. Nel caso di forte sinergia industriale tra il business della startup e quello del gruppo, gli accordi di investimento sono negoziati direttamente da Iren SpA, in sinergia con la business unit, su cui sono allocate le partecipazioni in funzione dell'attinenza ai singoli business.

Strategia Corporate Venture:

IBRIDA, con investimenti:

- diretti sotto la holding IREN SpA, guidati dalla direzione Innovazione;
- indiretti, nei fondi Tech4planet e MITO Tech Ventures (vedi sotto);

e degli **obiettivi misti: strategici e finanziari**.

Attività complementari & origine del dealflow:

- Partecipazione come unico LP industriale in Tech4Planet, Polo Tecnologico Nazionale di trasferimento tecnologico dedicato alla sostenibilità, gestito da CDP Venture (2022);
- Investimento come LP nel fondo MITO Tech Ventures (Greentech - seed & serie A): CDP Venture + Fondo FEI + Family Off. Maire (2023);
- Adesione SMAU Open Innovation Club;
- Adesione Corporate Innovation Network Intesa Innovation Center;
- Partner tecnico dell'acceleratore Magic Mind (dedicato all'AI);
- Partner tecnico dell'acceleratore Magic Spectrum (dedicato 5G & IoT);
- Partner tecnico dell'acceleratore Italian Life style accelerator (fashion tech e sostenibilità);

- Parter tecnico Unicredit StartLab;
- Partner Corporate Network (Techstars);
- Promotore dell'Iren Startup Award;
- Partner CTE Next Torino.

Obiettivo & KPI di IREN:

Il ruolo principale di IrenUp è di mappare l'innovazione in Italia ed all'estero, con un'azione tripla:

- Moltiplicare le opportunità per l'Open Innovation in ottica Venture Client (obiettivo non finanziario);
- Testare nuove tecnologie tramite POC e test in campo;
- Investire in nuovi modelli di business ed in startup innovative finalizzate allo sviluppo dei business del gruppo.

Team:

1 persona dedicata IrenUP, integrata ad un team più largo nella divisione Open Innovation e progetti di innovazione (14 persone in totale).

Capacità di investimento:

Programma di investimento evergreen, senza vincoli temporali per il disinvestimento.

Target: 100K€ a 2 M€.

Geografia di investimento: Italia & estero.

Focus settoriale:

Settore CleanTech, dalle tecnologie pulite all'economia circolare.

Portfolio:

IrenUp ha già realizzato 6 operazioni investimenti tra i quali:

- Enerbrain (2021- round 5,2M€), ottimizzazione e gestione dei consumi energetici negli edifici;
- Remat (2023), investimento di IrenUp cui è seguita l'acquisizione della startup.

Best practices:

- L'investimento diretto in startup innovative, è complesso da gestire internamente, occorre budget considerevole ed una comprensione del rischio tecnologico ed imprenditoriale molto approfondita da parte del gruppo.
- Essere LP in fondi indipendenti, in parallelo di un'attività di investimenti diretti all'interno del gruppo, permette di generare maggiore dealflow (progetti e startup), e di creare più opportunità di collaborazione per il gruppo in ottica Venture Client.

Fonti:

Matteo Vacchetti, Coordinatore Corporate Venture @Iren
<https://www.gruppoiren.it/it/innovazione-e-ricerca/iren-up.html>

GRUPPO SELLA

Il **Gruppo Sella**, più grande gruppo bancario privato e indipendente italiano, fa capo all'Istituto di credito Banca Sella, fondato nel 1886.

Con 300 succursali in tutta Italia, le attività del gruppo comprendono la banca commerciale e retail, il private e wealth management, il corporate & investment banking, i sistemi di pagamento, l'open banking e i servizi di information technology. Per contribuire allo sviluppo sostenibile sul lungo termine, la banca promuove un ecosistema innovativo aperto.

La prima esperienza di corporate venture per il gruppo Sella risale a Jupiter Ventures, veicolo lanciato nel periodo della bolla .com e gestito da Pietro Sella, Grazia Borri e Paolo Gesess. In seguito, nel circa 2006 è stato fatto il primo investimento in un fondo di VC (attività tutt'ora esistente) e poi nel 2011 il gruppo Sella realizza il suo primo investimento minoritario diretto. Nel 2018, il gruppo Sella lancia **Fabrick**, una cd. Internal Venture operante nel mondo dell'Open Finance ed in grado di attivare l'ecosistema finanziario aperto, promuovendo la collaborazione tra banche, corporate e Fintech per creare soluzioni innovative (obiettivi strategici).

Strategia Corporate Venture:

Anche se il Gruppo ha investito in passato tramite più società del Gruppo, dal 2025, a valle di una lunga attività di riorganizzazione strategico-organizzativa, il Gruppo investe principalmente tramite Fabrick (investimenti diretti con ottica fortemente strategica) e dalla Holding (investimenti diretti e indiretti con un'ottica ibrida strategica e finanziaria), le cui attività ricadono ora sotto il brand "Sella Direct Ventures".

Per completare le attività di corporate venture, oltre agli investimenti diretti il gruppo Sella:

- Supporta le idee e l'imprenditorialità con SellaLab, piattaforma di open innovation per startup e imprese;
- Anima la comunità italiana del Fintech tramite il Fintech District di Milano, ed ha avviato la prima piattaforma di open banking d'Italia (Fabrick);
- Ha realizzato investimenti indiretti finanziari, come limited partner in fondi indipendenti come United Ventures, P101 o Lead Edge Capital; dal 2023, inoltre, Sella persegue anche investimenti indiretti più strategici, con focus complementare all'attività di investimento diretto del gruppo Sella in fondi specialisti per geografia, settore e/o apporto addizionale che un investimento può portare.

Team:

Il team di Sella Direct Ventures conta 3 persone dedicate all'investimento diretto, 3 persone per gli investimenti indiretti, e da 2 persone in Fabrick.

Storicamente Sella Investment Banking segue tutte le operazioni di investimenti diretti e indiretti del Gruppo, dall'origination alla strutturazione e all'esecuzione delle operazioni, fino al monitoraggio ed all'exit.

Capacità di investimento:

Struttura evergreen la cui dotazione è rinnovata ogni anno.

Target Investimenti Diretti:

Seed e early stage con ticket tra 250k€ e 500k€.

Target Investimenti Indiretti:

Prevalentemente early stage con ticket tra i 250k€ e 1.500k€ in fondi gestiti da VC firm sia emergenti che già affermate.

Geografia: Europa per gli investimenti diretti e globale per quelli in fondi di venture.

Focus settoriale:

La strategia di investimento, anche ispirata dai bisogni espressi dalle attività del gruppo, e la loro visione sulle tendenze di mercato, focalizza in particolare sulle FinTech, l'ecosistema finanziario del futuro sempre più interconnesso e interdipendente, con l'ambizione di supportare realtà innovative che hanno un impatto sul mondo dei servizi finanziari largamente intesi. Al fianco del FinTech, Sella Direct Ventures sta esplorando anche il mondo "impact", area di focus fondamentale per il Gruppo. Inoltre, per la parte di investimenti in fondi, sono anche coperti altri settori industriali ad alto tasso tecnologico (e.g., AI, cybersecurity, web3, etc.).

Portfolio:

- **Investimenti diretti:** il portafoglio è costituito da ca. 40 investimenti, con alcuni successi come Tot.money, Fintech nata nel 2021 nell'ambito di un percorso di corporate entrepreneurship all'interno del gruppo Sella o l'exit di Penta, venduta a Qonto nel 2022. Per le società del portafoglio, la partecipazione di Sella costituisce un'opportunità in quanto (1) agisce come catalizzatore per la crescita delle aziende in cui investe; (2) porta expertise fintech / banking, con un approccio hands-on; (3) apre il network commerciale e capitalistico, in Italia e nel mondo.
- **Investimenti indiretti:** con una strategia diversificata e duale, che persegue sia rendimenti finanziari che strategici, il portafoglio conta ca. 50 LP commitments in fondi di gestori noti come Lead Edge, Monashees e Mangrove Capital Partners, United Ventures e di emergenti come Rialto, Angel Invest e Defined Capital. Sella Direct Ventures collabora attivamente con i GP nello scambio di dealflow, market intelligence e network, nonché mettendo in contatto portfolio companies proprie o dei fondi con questi ultimi o con business units interne, quando di comune interesse.

Le metriche relative al singolo investimento diretto e indiretto sono stabilite dal comitato di investimento e dirette a cogliere e misurare le sinergie generate. Mentre per valutare l'attività corporate venture, la holding Sella considera l'IRR (Internal Recurring Revenue) del portafoglio, rispetto al costo degli investimenti stessi, e mantenere un certo livello di rendimento, un hurdle rate interno.

Ancora a livello sperimentale, l'attività di corporate venture è valutata con un Blended IRR, ovvero un IRR che considera sia i flussi finanziari generati dal portafoglio, sia i flussi industriali (più strategici) che ne derivano, con l'obiettivo di capire quale è il beneficio economico e le sinergie industriali, che derivano dagli investimenti.

Valutare l'attività corporate venture di Sella.

Come i VC tradizionali, Sella Direct Ventures segue una strategia di Exit, rivalutata regolarmente.

A fine 2024, l'analisi delle 36 partecipate in portafoglio ha permesso di individuare ottimi rendimenti per circa un terzo delle aziende, di cui alcune arrivate a maturità e pronte per il processo di exit. Su alcune linee di investimenti, il gruppo fa ordine per alcuni, in ottica finanziaria (exit), per altri in ottica strategica.

Co-investimenti.

Attiva in corporate venture dal 2011, Sella intrattiene rapporti stretti con molti investitori, fondi indipendenti o corporate venture, creando allineamento di interessi ed opportunità per i round successivi delle aziende in portafoglio. Esempi di co-investitori attuali: Sequoia, Index Ventures, Eurazeo, Abn-Amro ventures, HV Capital, United Ventures, Primo Capital, 360 Capital, o CDP Venture Capital.

Best practices:

Dall'origine dell'attività di corporate venture, è stato necessario, per il gruppo Sella, sviluppare una cultura aziendale adatta per collaborare con realtà "early stage" (startup e scaleups), dove è fondamentale capire non solo i rischi ma anche le opportunità.

Fonti:

Giovanni Calabrese, Investment manager & Head of CVC @Sella Direct Ventures
<https://www.sella.it/banca-on-line/investment-banking/corporate-venture-capital>
A breve sarà on-line il sito con dominio "www.sella.ventures.it"

TERNA S.P.A.

Quotato in borsa dal 2004, Il gruppo **TERNA** S.p.A. gestisce la Rete Elettrica Italiana: pianificazione, sviluppo e manutenzione della rete, mettendo insieme competenze, tecnologia e innovazione per gestire la trasmissione di energia elettrica in alta tensione. Non solo ha un ruolo di servizio pubblico in Italia, per assicurare l'energia elettrica e permettere il funzionamento del sistema elettrico nazionale, Terna è anche il più grande operatore indipendente di reti per la trasmissione di energia elettrica in Europa.

In uno scenario di transizione energetica con l'azzeramento delle emissioni di CO2 e di tutte le altre emissioni di gas serra entro il 2050, Terna esplora nuovi sistemi per efficientare la trasmissione ed il dispacciamento anche in ottica dell'integrazione massiva delle rinnovabili.

L'attività di corporate venture **TERNA FORWARD**, iniziata a novembre 2022 dal gruppo **TERNA**, realizza investimenti minoritari, con l'obiettivo di individuare le migliori opportunità tecnologiche e trasferirle alle altre società del Gruppo.

Strategia Corporate Venture Capital:

IBRIDA, con investimenti:

- Diretti da parte di Terna Forward, veicolo 100% controllato da Terna S.p.A.;
- Indiretti come Limited Partner (LP) di fondi. In particolare Terna Forward è LP nel fondo Corporate Partners I, nei comparti Energy Tech ed Infra Tech, gestiti da Cassa Depositi e Prestiti VC (CDP), che investe in realtà italiane e internazionali che hanno validato la propria soluzione sul mercato, post-seed con ticket fino a 7M€;

con degli **obiettivi misti: Finanziari e Strategici.**

Attività complementare:

- Venture Building: iniziativa opportunistica di creazione ed incubazione di spin-off dedicati a nuovi prodotti e servizi;
- Partnership d'eccellenza: collaborazioni di medio-lungo periodo per presidiare tecnologie DeepTech (Quantum Computing, Metaverso, Robotics, Smart Materials, etc...), come INNOVIT - Italian Innovation and Culture Hub di San Francisco. L'Hub INNOVIT è un'iniziativa strategica del Governo italiano per la promozione dell'innovazione del Sistema Paese negli Stati Uniti.

Obiettivi di Terna:

Portato dalle ambizioni di Terna in termini di innovazione, Terna Forward deve dimostrare non solo una solidità finanziaria, ma anche una capacità a portare le startup in un percorso strategico con le filiali del gruppo, con POC ad esempio.

Il successo delle società finanziate aiuterà in fine il ritorno finanziario.

Team:

Il team raggruppa 6 persone, tutte dipendenti di Terna SpA, con profili misti ingegneri ed economici. Per l'attività "investimenti diretti" di Terna Forward, ogni deal è seguita da una persona dall'inizio alla fine (dallo scouting all'operatività).

Grazie all'investimento nel fondo corporate di CDP Corporate, Terna beneficia del distacco di una persona del team Terna Forward per 6 mesi, in inserimento da CDP, per appropriarsi i metodi del Venture.

Il team di investimento è incentivato a creare valore per le aziende del portafoglio, aprendo opportunità di collaborazione per la startup, aumentare il loro fatturato, ed infine massimizzare il ritorno strategico e finanziario di Terna Forward.

Capacità di investimento:

Attività di investimento dotata di 50M€.

Target: Alto potenziale di crescita.

Geografia: Europa e Nord America.

Board Seat: Sì, a seconda del deal (sia follower che lead).

Focus settoriale:

Terna Forward focalizza principalmente le sue ricerche di dealflow su aziende che complementare le attività del gruppo Terna. Terna non può investire in produzione e in storage direttamente, ma nelle tecnologie abilitanti, tenendo di mira lo scenario della Transizione Energetica.

Governance:

Terna Forward può velocizzare le decisioni di investimento diretto se l'ammontare investito è sotto il 1M€, grazie ad un comitato corporate venture in cui si dimostra un rationale strategico tale per cui la tecnologia è di interesse Terna.

Questa procedura permette di allinearsi agli standard di mercato del venture tradizionale. Mentre per le operazioni sopra 1M€, si passa per il comitato investimenti.

Per gli investimenti Indiretti, Terna Forward partecipa all'advisory board dei comparti tematici di CDP, dove incontra gli altri gruppi LP's del fondo Corporate.

Portfolio (investimenti diretti):

Attualmente composto di 4 investimenti diretti realizzati nel 2024, in serie A e Serie C:

- D-Orbit (09.24), Italia;
- MelaWorks (07.24), Italia;
- Unusuals (06.24), Spagna;
- Wesii (03.24), Italia.

Co-investitori:

Dalla sua creazione, Terna Forward collabora con un importante network di fondi venture tradizionali, come: DXT Commodities, Elewit, Avantgarde, Iberis Capital, Phaistos Investment Fund, United Ventures, 360 Capital, Techstars, per moltiplicare le opportunità di dealflow e di investimento, in Italia e all'estero.

Best practices:

Partecipare ad un fondo multi-corporate, come CDP Corporate Partner, permette a Terna di accedere ad un dealflow importante di startup interessate ad aprire canale di business con Terna e con gli altri gruppi entrati nei comparti tematici di CDP.

Fonti:

Vittorio Palma, Investment Manager e Corporate VC @Terna Forward

<https://www.terna.it/it/chi-siamo/investimenti-innovazione/open-innovation-corporate-venture-capital>

F. CORPORATE VENTURE BUILDING

A differenza del CVC tradizionale, che di massima riguarda investimenti in start-up già costituite, il corporate venture building (CVB) implica la creazione attiva di nuove ventures, partendo dalla generazione dell'idea fino alla sua implementazione operativa. In alcuni casi, si tratta di un approccio complementare all'attività di CVC tradizionale, ed è ad esempio il caso di A2A, Techint e Terna. In altri casi costituisce invece la forma principale ed esclusiva con la quale una corporate svolge la propria attività di venturing. È questo il caso, in Italia, di Fastweb-Vodafone e di Mediobanca, ambedue con il venture builder (VB) Founders Factory.

Fastweb*: investimento in una joint venture creata ad hoc con Founders Factory (2023).

Mediobanca: investimento di 12M€ in una joint venture creata ad hoc con Founders Factory (2023) per promuovere lo sviluppo di 35 imprese fintech italiane e internazionali in 5 anni.

FASTWEB + VODAFONE

Parte del Gruppo Swisscom, **Fastweb + Vodafone** è il principale operatore infrastrutturato sul mercato delle telecomunicazioni in Italia con più di 20.000 siti radiomobili e una rete fissa proprietaria di oltre 74.000 km in grado di assicurare una copertura nazionale sia mobile che fissa, di cui il 50% in FTTH. Grazie alla combinazione degli asset di Fastweb nella connettività fissa e di Vodafone Italia nel mobile, Fastweb + Vodafone offre servizi convergenti innovativi per le famiglie, le imprese e le Pubbliche Amministrazioni, con l'ambizioso obiettivo di diventare Net Zero Carbon entro il 2035.

Dal 2011, Fastweb implementa un modello di innovazione aperta attraverso collaborazioni con startup, Università e centri di ricerca, che si è trasformato progressivamente da programmi interni di Intra-preneurship, a programmi di incubazione e accelerazione gestiti con partnership di rilievo, fino all'attuale impegno quinquennale di Corporate Venture Building, volto a creare ed investire in startup innovative.

Nel 2023, Fastweb lancia NeXXt Ventures, il programma di Corporate Venture Building nato per esplorare soluzioni innovative nei settori dell'AI, della cybersecurity, dell'energia, della connettività e dell'IoT attraverso la creazione e l'accelerazione di startup innovative che operano in Italia, ed investire una parte minoritaria, in alcune di loro. L'obiettivo di Nexxt venture è di investire su startup che creano valore in Italia, esaltando le eccellenze imprenditoriali italiane e attraendone da tutto l'ecosistema mondiale di startup e imprenditori innovativi.

Con un approccio operativo, partendo dalle linee guida di settori di interesse per il gruppo, l'attività di corporate venture building:

- Esplora le esigenze innovative di business strategiche per la corporate;
- Identifica le startup e le idee innovative che permettono di creare nuove realtà imprenditoriali che soddisfino tali esigenze;
- Affianca le realtà identificate, finanziando e fornendo supporto strategico, garantendo una crescita rapida.

Strategia Corporate Venture:

Tramite investimenti diretti nel veicolo Nexxt Venture una joint-venture, creata da Fastweb e Founders Factory, con degli obiettivi principalmente strategici: è il veicolo con 5 investimenti in startup già esistenti e la creazione delle startup in ambito studio.

Attività complementari del corporate venture building:

- Accordi con programmi di Open Innovation e Corporate Venture esterni, come esempio ai Founders su come accelerare la crescita dei loro progetti seed;
- Dal 2024, Vodafone Italia lancia il programma innoVaction per sostenere progetti di sviluppo dedicati a startup, PMI e imprese sociali, che sappiano integrare le tecnologie cosiddette deeptech (intelligenza artificiale, deep learning, robotica, blockchain, advanced manufacturing, quantum computing...) con le infrastrutture e piattaforme avanzate di sperimentazione e di connettività messe a disposizione dal gruppo, come il 5G, le Mobile Private Network, l'Edge Cloud e l'Internet of Things.

Dal 2017 Vodafone Italia ha promosso programmi di innovazione dedicati a startup, piccole e medie imprese e imprese sociali, valutando oltre 2.600 progetti e finanziando lo sviluppo di 26 soluzioni innovative.

Capacità di investimento: Programma di 5 anni.

Team: Il team NexxtVenture è composto di 2 persone, appoggiate da 5 persone di Founders factory.

Target: dal pre-seed al seed.

Geografia: Italia/ Europa.

Board Seat: (co-investor): No

Focus settoriale:

I settori di interesse per il gruppo sono: Intelligenza artificiale, Cyber Security, Energia e Connettività, IoT per l'Industry, Smart Home, Climate, eHealth, Identità Digitale.

Governance:

La Joint-venture tra Fastweb et l'acceleratore Founders Factory, si concretizza con la creazione di un veicolo di investimento dedicato, per prendere quote minoritarie in startup accelerate. Fastweb innesta capitali e indicazioni industriali, e le linee guida industriali strategiche, mentre Founders Factory, con un focus finanziario di medio-lungo termine, si occupa della gestione amministrativa del veicolo, e dei rapporti formali con le start up (dal term-sheet alle operazioni di exit, negoziazione dell'equity).

Prima di effettuare l'investimento, Nexxt Venture si assicura del potenziale Business fit dalla startup con il gruppo, e pianifica un POC, generalmente realizzato con Fastweb in Italia.

Portfolio:

Dall'inizio dell'attività venture, sono stati realizzati 10 investimenti in startup mediante accelerazione e 1 mediante venture studio, tra cui **Gridshare** in Italia, una startup attiva nel settore dell'energia rinnovabile, per offrire a persone e aziende l'opportunità di investire in parchi solari con quote frazionate.

Grazie ad un dealflow proveniente da Fastweb e da Founders Factory, le opportunità di investimento sono selezionate secondo criteri stabiliti a monte, come: il fitting dell'idea con le ambizioni del gruppo, la qualità del team e la presenza di brevetti forti.

Fastweb, come partner industriale della startup, cerca di costruire valore sul mercato: trovare clienti interessati a sperimentare e a realizzare delle PoC e validare i prodotti.

Best practices:

- Per creare un'attività di corporate venture, è necessario avere una profonda conoscenza della corporate stessa prima di partire, e definire:
 - le attese precise di un programma di corporate venture;
 - gli obiettivi a medio e lungo termine per il gruppo;
 - le leve a disposizione, come il budget e le persone dedicate;
- Incentivare una varietà di profili nella squadra di gestione corporate venture, porta generalmente più performance ed innovazione all'interno del gruppo;
- I founders finanziati devono tenere ancora 80% del capital quando il corporate esce, necessario per abbordare sereni i primi round venture (obbligo by design).

Fonti:

Luigi Stefano Bianchi, Corporate Venture Builder and Accelerator @ NeXXt Venture
<https://www.fastweb.it/corporate/futuro-piu-connesso/startup-innovazione/>

Fondamenti del Modello Joint Venture 50/50

Il modello di joint venture tra corporate e VB, particolarmente nella struttura 50/50, rappresenta un'alternativa bilanciata ai tradizionali approcci di CVC. Questo modello ibrido mira a offrire un punto di equilibrio: la giusta distanza e la giusta prossimità tra startup e corporate, superando alcune possibili limitazioni dei modelli CVC tradizionali come i co-investimenti sporadici tra VC e corporate (che spesso mancano di continuità strategica) o i CVC gestiti interamente da fondi VC terzi (che possono creare disconnessione tra sforzi di innovazione e strategia aziendale).

Sotto questo profilo, il case study di Founders Factory (FF) è sicuramente interessante. FF ha in essere JV di corporate venture building con L'Oréal, easyJet, Aviva Insurance, Deutsche Telekom, Rio Tinto e, in Italia, appunto Fastweb e Mediobanca. Ogni partnership prevede la creazione di veicoli di investimento autonomi denominati "JB" (joint business) specifici per ogni corporate, garantendo indipendenza legale alle startup mentre mantengono l'accesso strategico per le aziende.

Obiettivi Strategici della Struttura Bilanciata

Indipendenza Operativa per le Startup

L'indipendenza a distanza di sicurezza è essenziale per attrarre founder di alto calibro. Una delle principali preoccupazioni espresse dai founder è il timore di essere assorbiti da una burocrazia aziendale lenta. La struttura JV mantiene la startup sufficientemente indipendente per crescere al proprio ritmo, con la flessibilità e la cultura necessarie.

Accesso Strategico per le Corporate

Contemporaneamente, la corporate ottiene un'interazione significativa con le venture: accesso a casi d'uso reali, segnali di mercato anticipati e nuovi approcci a prodotto, tecnologia e modelli di business. La significativa presenza di ex-founders con exit di successo nel team di VB, ad esempio, permette di veicolare con credibilità un cambio di mentalità e cultura all'interno della corporate.

Framework Operativo

Fondamentale è il framework operativo. Ad esempio, il processo FF si articola in:

Validazione Tecnica: 6 mesi di mentorship intensiva con sessioni settimanali su WhatsApp Group;

Go-to-Market: Inserimento diretto in ecosystem corporate (es. test su clienti corporate);

Scalabilità: Demo Day con network di 100+ fondi VC globali.

Un esempio concreto è il Programma Fastweb con 10 startup lanciate (alcune accelerate) in 2 anni con focus su fintech e telecomunicazioni, coinvolgendo founder da UK, Irlanda e Germania.

Struttura di Scambio di Valore e Meccanismi Finanziari

Gli accordi basati su una logica JV, se ben concepiti, possono allineare efficacemente gli interessi:

Per la corporate: Accesso strutturato all'innovazione dall'esterno, spesso con accesso privilegiato ai ritorni (es. come una preferenza di capitale 1.2x). In effetti, finanziano l'innovazione a basso rischio, talvolta anche a costo netto zero. Ad esempio, FF ha autonomia decisionale fino a 5M€ senza ulteriori approvazioni.

Per il venture builder: Opera a costo, ma con significativo upside legato al successo, tipicamente attraverso carry basato sulle performance o ritorni equity (es. 1.8x della loro base di costi), garantendo interesse diretto nel risultato.

Sfide e Framework di Governance

Le corporate possono avere obiettivi di più breve termine cercando "fornitori innovativi" per aumentare ricavi a breve termine o ottimizzare basi di costo piuttosto che innovazione trasformazionale. D'altro canto, i team venture possono avere difficoltà con le meccaniche interne delle grandi organizzazioni: processi decisionali lenti, proprietà poco chiare, cicli di allineamento "infiniti", eccetera.

Per affrontare queste sfide, sono essenziali governance robusta e definizione degli obiettivi anticipata:

- **Comitato di Investimento "Empowered"**: includere rappresentanti corporate con reale autorità decisionale, non solo osservatori, autorizzati ad agire decisamente per conto dell'azienda. Nel caso di FF 50% dell'Investment Committee è composto da rappresentanti corporate con mandato esecutivo e 50% dal team operativo del venture builder;
- **Budget di innovazione autonomo**: Fornire al team corporate venture un budget dedicato per PoC e MVP, con autorità di bypassare blocchi interni quando necessario (e.g. se ogni pilota dovesse passare attraverso il procurement, scalare sarebbe particolarmente arduo);
- **Strategia di portafoglio bilanciata**: miscelare investimenti strategici a breve termine (vittorie rapide) con scommesse "wild card" a lungo termine che potrebbero rimodellare il business.

Prospettiva

Una parte del futuro dell'innovazione corporate potrebbe non risiedere in "bracci" CVC standalone o in partnership con VC "distanti", ma nella co-creazione di ventures attraverso VB basato su logiche di joint venture ben strutturate e strategicamente allineate. Implementati correttamente, questi modelli possono creare pipeline di innovazione ripetibili e scalabili.

Fonti:

Fabio Troiani, Chair, @Founders Factory Italy

Andrea Guzzoni, VC Sector Director@Founders Factory

V. FOCUS: RAPPORTI TRA CVC E ALTRI CO-INVESTITORI

L'incidenza del CVC rispetto all'ecosistema dell'innovazione è largamente positiva. Uno studio di McKinsey presentato nel 2023 in un convegno organizzato da Italian Tech Alliance, AmCham, Assolombarda e Innovup, ha rilevato che le start-up co-investite da corporate hanno tassi di sopravvivenza e crescita superiori. I dati estratti da quello studio evidenziano che, tra le start-up fondate negli Stati Uniti tra il 2009 e il 2012, il 40% delle start-up con investimenti CVC ha raggiunto un'exit tramite IPO, fusione o acquisizione entro il settimo round di finanziamento, contro il 30% di quelle sostenute solo da VC indipendenti. Parallelamente, la percentuale di fallimenti si attesta al 10% per le start-up CVC, rispetto al 20% delle altre. Questi risultati derivano da un campione di 13.533 start-up senza partecipazione corporate e 558 con CVC, analizzate in un arco temporale di sette anni.

Probabilmente, la spiegazione di questa differenza risiede nella creazione di uno "spazio" di scambio di risorse strategiche. Il 75% delle corporate ha identificato l'acquisizione di market insights e idee innovative come motivazione primaria, mentre per il 95% delle start-up l'obiettivo cruciale è l'apertura di nuovi canali distributivi e l'acquisizione di clienti. Questa sinergia si traduce in un vantaggio competitivo misurabile: le start-up investite da CVC beneficiano di circa il 10% di probabilità in più di accedere a round successivi.

Tuttavia, la positività di questo impatto passa per la presa d'atto, e la gestione, del fatto che il rapporto tra CVC e co-investitori, e in particolare naturalmente gli IVC, se da una parte costituisce una leva strategica nell'ecosistema dell'innovazione, dall'altra è caratterizzato da elementi di tensione e "fragilità". Inevitabili, certo, ma la cui corretta comprensione e, appunto, gestione sono essenziali perché CVC e IVC operino cooperando o, tutt'al più, agiscano come co-competitors: comunque arricchendo, e non impoverendo, l'ecosistema. Il che, però, è accaduto.

A questo riguardo, non è affatto secondario considerare quale sia l'obiettivo industriale perseguito dal CVC. Se si tratta della creazione di prodotti (lato sensu) innovativi destinati a essere integrati nelle offerte della corporate, il rischio di disallineamento tra i vari co-investitori è sicuramente più acuto. Meno, probabilmente, quando il CVC

mira ad alimentare innovazione per servizi dei quali la corporate è cliente, e dunque innovare i propri processi o modificare il proprio paradigma produttivo o commerciale. È quindi, probabilmente, a monte comprensibile in quali casi sia più probabile che l'effetto netto dell'investimento del CVC risulti positivo (o, per converso, potenzialmente negativo).

Tentiamo allora sotto la sintesi di alcuni elementi (problematiche, soluzioni) salienti di questo rapporto, che vuole anche essere uno spunto di policymaking, per così dire, per i CVC.

Obiettivi e Allineamento tra Stakeholder

I CVC operano con un duplice mandato: generare ritorni finanziari e accelerare l'innovazione interna attraverso l'accesso a tecnologie emergenti. Questo approccio richiede un chiaro allineamento con gli IVC, particolarmente riguardo alle strategie di exit. Gli investimenti di successo evitano di focalizzarsi sull'acquisizione (M&A) come obiettivo primario, privilegiando invece la creazione di valore attraverso partnership strategiche. Esempi come M12 di Microsoft e Salesforce Ventures dimostrano come i CVC possano fungere da "sounding board" per le startup, fornendo accesso a competenze settoriali senza compromettere l'autonomia decisionale.

(No) Strings Attached

Un aspetto particolarmente critico riguarda le cosiddette "strings attached", ovvero clausole contrattuali che i CVC possono imporre per garantire vantaggi strategici alla casa madre. Queste includono prelazioni, opzioni di acquisto, diritti di primo rifiuto e clausole di non concorrenza che possono limitare significativamente la libertà operativa delle startup e creare squilibri nei rapporti con altri investitori.

L'analisi delle best practice internazionali evidenzia che specifiche tipologie possono pregiudicare il successo degli investimenti CVC. I diritti di opzione o di esclusività rappresentano blocchi significativi poiché limitano la capacità delle aziende di crescere e di attrarre ulteriori investimenti. Similmente, le restrizioni negli accordi di investimento che influenzano negativamente le possibilità di exit verso

competitor costituiscono ostacoli strutturali alla massimizzazione del valore per tutti gli stakeholder.

Le pressioni ambientali e psicologiche che le corporate possono esercitare sulle startup rappresentano una forma di influenza indiretta.

Discontinuità nel Management e Strategie Corporate

A differenza dei fondi IVC che operano con orizzonti temporali definiti e team stabili, le corporate possono (anzi, spesso debbono) cambiare strategia industriale (o commerciale), rendendo instabili gli investimenti diretti nel tempo.

La prospettiva internazionale enfatizza l'importanza di isolare le startup dai cambiamenti nella gestione e nella strategia della corporate. Per massimizzare i benefici degli investimenti CVC, è essenziale garantire una visione a lungo termine che trascenda le contingenze operative immediate della corporate e che fornisca stabilità alle startup nel loro percorso di crescita.

Sempre lo studio di McKinsey citato, ha rilevato che i CVC organizzati con modelli "esomorfi" – cioè simili ai VC indipendenti – registrano un +14% di performance rispetto a quelli integrati verticalmente. L'autonomia decisionale riduce i conflitti di interesse e aumenta l'agilità: nei fondi con comitati d'investimento indipendenti, il 78% delle start-up raggiunge round di serie B, contro il 55% dei modelli tradizionali.

Long Term Commitment

L'esperienza ha mostrato che in alcuni casi i programmi CVC rischiano di risultare "volatili". Gli investimenti indiretti in fondi VC specializzati possano stabilizzare gli impegni finanziari, diversificando al contempo il rischio.

L'analisi longitudinale dimostra che programmi con orizzonti >10 anni generano il 68% del valore totale, rispetto al 32% per investimenti a breve termine.

L'implementazione di meccanismi di governance che garantiscano continuità anche in caso di cambiamenti aziendali è essenziale per mantenere la fiducia dei co-investitori.

L'evoluzione verso fondi di filiera, aggreganti multiple corporate dello stesso settore, emerge come modello promettente per conciliare innovazione verticale e gestione professionale.

Gestione delle Relazioni Commerciali Post-Investimento

Un aspetto critico spesso sottovalutato riguarda la gestione delle relazioni commerciali tra il CVC e la startup. Quando una corporate mantiene anche una relazione commerciale con l'azienda investita e questa relazione è strategicamente importante, emerge una questione fondamentale: se tale relazione continuerà dopo l'acquisizione dell'azienda da parte di un terzo.

Questa problematica evidenzia la complessità delle relazioni multiple che i CVC possono intrattenere con le startup del loro portafoglio, creando potenziali conflitti di interesse che si estendono oltre la sfera puramente finanziaria. La gestione di queste relazioni multiple richiede una separazione chiara tra i diversi ruoli che il CVC può assumere nel rapporto con la startup.

Soluzioni Strutturali e Modelli Operativi Efficaci

Modelli di Investimento Indiretto e Separazione Operativa

Una delle soluzioni più efficaci per ridurre i conflitti è l'adozione del modello Limited Partner (LP), dove le corporate investono come limited partner in fondi gestiti da team esterni professionali. Questo approccio stabilizza automaticamente l'investimento e diversifica il rischio finanziario, eliminando molte delle problematiche legate all'instabilità corporate e ai conflitti di interesse diretti.

L'investimento tramite fondi VC permette alle corporate di beneficiare di competenze professionali esterne mantenendo un grado di separazione che riduce significativamente i conflitti di interesse con altri co-investitori. Il modello LP consente inoltre di accedere a opportunità di investimento diretto nelle quali il VC investito partecipa, creando un ponte efficace tra approcci diretti e indiretti.

Per evitare conflitti di interesse sistemici, è fondamentale mantenere una chiara separazione tra il business e il lato investimenti dei fondi CVC. Questa separazione organizzativa impedisce che le decisioni di investimento siano influenzate da considerazioni operative immediate della casa madre, permettendo al CVC di operare secondo le regole standard del venture capital.

Fondi Multi-Corporate e Strategie Collaborative

Una soluzione innovativa consiste nella creazione di fondi settoriali condivisi tra più operatori della stessa filiera. Questo approccio permette di creare innovazione verticale specializzata mantenendo la diversificazione del rischio e riducendo i conflitti di interesse individuali. I fondi multi-corporate creano sinergie settoriali che beneficiano tutti i partecipanti attraverso la condivisione di competenze e risorse.

Un esempio notevole è il caso di Life II il nuovo fondo di A2A e 360, aperto ad altre corporate con interessi complementari. Anche l'esempio dei fondi CDP Corporate Partners dimostra come questa modalità possa funzionare efficacemente.

Sviluppo di Framework di Co-investimento

È essenziale sviluppare protocolli chiari per la gestione dei co-investimenti che definiscano ruoli, responsabilità e limitazioni specifiche di ciascun investitore.

La definizione di advisory board regolari e incontri one-to-one strutturati facilita significativamente il coordinamento tra i diversi investitori e permette di affrontare proattivamente le potenziali tensioni. Questi meccanismi di coordinamento devono essere progettati per essere efficaci ma non eccessivamente burocratici, mantenendo la flessibilità necessaria per adattarsi alle esigenze specifiche di ciascuna situazione.

L'esperienza internazionale evidenzia che i CVC di maggior successo sono quelli in grado di colmare le lacune delle startup attraverso l'utilizzo strategico delle infrastrutture corporate per accelerare la crescita. Questo approccio richiede un allineamento di interessi tra founder e CVC, con quest'ultimo che bilancia l'apporto di valore qualitativo con il perseguimento di ritorni sull'investimento.

Strategie Ibride e Diversificazione del Rischio

Molte corporate di successo adottano strategie ibride che combinano investimenti diretti e indiretti per diversificare il rischio operativo e finanziario. Questa diversificazione permette di mantenere un controllo strategico su alcuni investimenti core mentre si adotta un approccio puramente finanziario su altri.

Le strategie ibride consentono di sperimentare diversi modelli operativi e identificare progressivamente quello più efficace per la specifica realtà corporate. L'approccio diversificato riduce la dipendenza da un singolo modello operativo e permette di adattarsi alle diverse fasi di maturità del programma CVC.

L'adozione di strategie ibride deve essere guidata da obiettivi chiari su ciò che la corporate vuole ottenere attraverso l'attività di CVC. Questa chiarezza strategica permette di bilanciare efficacemente le diverse componenti della strategia di investimento e di comunicare trasparentemente con i co-investitori le motivazioni e gli obiettivi di ciascun investimento.

HANNO PARTECIPATO ALLO STUDIO I SEGUENTI CVC



RINGRAZIAMENTI

Naturalmente i più sentiti ringraziamenti di Italian Tech Alliance e degli autori del Rapporto vanno alle numerose persone che hanno contribuito, nei modi più diversi, ma sempre con disponibilità, intelligenza e amicizia, a portarlo a termine. Quel che c'è di buono nel Rapporto è loro; quel che lo è meno certamente è attribuibile agli autori. Nella speranza di non dimenticare nessuno, e in ordine alfabetico, i nostri ringraziamenti vanno a:

- **Clara Andreoletti**, President & CEO @EniNext
- **Francesca Bergeretti**, Group Digital Business CVC & Partnerships @Reale Group
- **Alessio Beverina**, Co-Founder & General Partner @Panakes Partners
- **Luigi Stefano Bianchi**, Corporate Venture Builder & Accelerator @NeXXt Venture
- **Andrea Birolo**, Head of Group Digital Business CVC & Partnerships @Reale Group
- **Andrea Bottinelli**, Corporate Venture Capital Investor @A2A
- **Sofia Brunelli**, Corporate Venture Capital Investor @A2A
- **Giovanni Calabrese**, Investment Manager & Head of CVC @Sella Direct Ventures
- **Alessandra Calcaterra**, Corporate Venture Capital @Edison SpA
- **Maurizio Campia**, Co-Founder & CEO @Pharmercure
- **Carlo Andrea Curti**, Partner @Di Tanno Associati
- **Gianluca Dettori**, Chairman & Partner @Primo Capital
- **Luigi di Piazza**, Investment manager @ADR Ventures
- **Lisa di Sevo**, Co- Founder & Chair @Prana Ventures
- **Giuseppe Donvito**, Partner @P101
- **Stefano Erba**, Chief Strategy Officer @FNMGroup
- **Pedro Fernandez**, Partner @Perez-Lorca, Madrid
- **Carles Ferrer**, General Partner @Nauta Capital, London
- **Davide Girino**, Junior Venture Capital Portfolio Manager @Sella Direct Ventures
- **Andrea Guzzoni**, VC Sector Director @Founders Factory
- **Matteo Leonardi**, Investment manager @GreySilo Ventures
- **Francesco Mantegazzini**, Corporate Venture Capital @Gruppo FNM
- **Emanuele Marcianò**, Founder & CEO @Dune Tech Group
- **Francesco Mezzina**, Partner @CDP Venture Capital, Corporate Partners I – IndustryTech
- **Andrea Notari**, Corporate Venture Capital & Open Innovation Manager @Credem
- **Carlotta Orlando**, Sr Investment Manager @CDP Venture Capital, Corporate Partners I – EnergyTech
- **Vittorio Palma**, Investment Manager e Corporate VC @Terna Forward
- **Martina Palmese**, Branding and Marketing @Angelini Ventures
- **Enrico Pochettino**, Direttore Innovazione @Iren
- **Matteo Pozzi**, Partner @CDP Venture Capital, Corporate Partners I – InfraTech
- **Pietro Rossi**, Corporate Venture Capital & Innovation @Terna Forward
- **Francesco Sacco**, Corporate Venture Capital Investor @Terna Forward
- **Laura Scaramella**, Partner @CDP Venture Capital, Corporate Partners I – ServiceTech
- **Andrea Siciliani**, Principal @TechEnergy Ventures
- **Sebastiano Silvestri**, Head of Corporate Venture Capital @A2A
- **Dario Speranza**, Responsabile Merger & Acquisition Compliance and Services @Eni
- **Fabio Troiani**, Chair @Founders Factory Italy
- **Matteo Vacchetti**, Coordinatore Corporate Venture @Iren
- **Noreen Weiss**, Partner @Gunnercooke, New York
- **Francesca Zeverino**, Communication& community manager @Credem

AUTHORSHIP

Il Rapporto è frutto del lavoro congiunto di:

Giacomo Bider (Growth Capital)

Michael Massaro (Growth Capital)

Enrico Sisti (Rucellai&Raffaelli) (Curatore del Progetto)

Isabelle Veil (Soverency).

Per quanto, appunto, si tratti di un lavoro congiunto e condiviso, la **Sezione II** è principalmente attribuibile a **Growth Capital**, la **Sezione III** è principalmente attribuibile a **Isabelle Veil**, le **Sezioni I, II e V** principalmente a **Enrico Sisti**.

Giacomo Bider si è laureato in Economia Aziendale e Management presso l'Università Bocconi di Milano, dopo un semestre di studio all'estero presso la Simon Fraser University di Vancouver e un internship in private equity a Milano. Successivamente ha conseguito la laurea magistrale in Accounting, Financial Management and Control in Bocconi, completato da un'esperienza di studio a Maastricht, nei Paesi Bassi. Giacomo è entrato nel team di Growth Capital a gennaio 2020 dove ad oggi ricopre il ruolo di Senior Associate.

Michael Massaro ha ottenuto una laurea triennale in International Economics and Finance e una laurea magistrale in Economic and Social Sciences, entrambe conseguite con lode presso l'Università Bocconi di Milano. Durante gli anni in Bocconi, ha maturato due esperienze all'estero, prima alla University of Pennsylvania e poi all'Université Sorbonne di Parigi. Michael è entrato in Growth Capital a dicembre 2022 dove ad oggi ricopre il ruolo di analyst.

Enrico Sisti (curatore) è Partner e Head of M&A and Transactional di Rucellai&Raffaelli. Nella sua carriera ha chiuso oltre 300 deal e si è occupato di alcuni dei principali FDI in Italia, spesso accompagnati dall'implementazione di business models innovativi. È ranked Chambers e Legal500. Tra l'altro past president del Comitato Innovazione Amcham, siede in diversi consigli di amministrazione.

Isabelle Veil Perona è Co-fondatrice di Soverency Invest Group e lavora da oltre vent'anni tra Francia e Italia come advisor per startup, scale-up e fondi venture. Profondamente coinvolta nell'ecosistema dell'innovazione, il suo forte interesse per il corporate venture l'ha portata alla redazione di quattro studi di riferimento in Francia a partire dal 2011, con l'obiettivo di promuovere le aziende Deeptech a livello europeo.

Italian Tech Alliance - già VC Hub Italia - è l'associazione italiana del venture capital, degli investitori in innovazione (business angel, family office e corporate) e delle startup e PMI innovative italiane. È stata fondata nel 2019 dai gestori dei principali fondi di venture capital attivi in Italia e oggi conta oltre 70 soci investitori, oltre 120 tra le principali startup e imprese innovative italiane e circa 30 soci sostenitori. Gli investitori di Italian Tech Alliance gestiscono asset per 4 miliardi di euro e hanno investito in oltre 250 startup italiane ad alto potenziale di crescita e a forte contenuto tecnologico. Uno degli obiettivi dell'associazione è fare in modo che le imprese innovative possano dare un contributo significativo alla crescita del nostro Paese, anche attraverso una maggiore sensibilizzazione dell'opinione pubblica italiana sui temi dell'innovazione e dello sviluppo.

Growth Capital è una banca di investimento tech nell'ecosistema Venture Capital, con un tasso di successo del 90% e sedi a Milano, Madrid, Londra. La società offre la migliore advisory personalizzata in funzione della tipologia di operazione e di interlocutore, registrando un'alta percentuale di operazioni cross-border. Affianca scaleup internazionali per tutta la durata del fundraising e M&A, consentendo ai migliori imprenditori di sostenere la propria crescita senza smettere di concentrarsi sulla gestione della loro azienda e supporta corporate e investitori nell'individuare i deal più promettenti sul mercato.

Rucellai & Raffaelli è uno studio legale indipendente fondato nel 1979 e, da allora, costante punto di riferimento per importanti gruppi industriali e finanziari italiani e multinazionali. Con sedi a Milano, Roma e Bologna, lo studio è attivo in tutte le aree del diritto civile e commerciale e offre una consulenza interamente costruita attorno alle esigenze dell'impresa.

Soverency, fondata in Francia nel 2021, Soverency Invest Group è una piattaforma di investimento industriale deeptech che propone un approccio innovativo per accelerare l'industrializzazione dell'innovazione in Francia e in Europa. Soverency adotta un modello ibrido unico, che combina la solidità dell'industria con l'agilità del venture capital, guidato da una visione evergreen e da un forte radicamento territoriale. Il gruppo riunisce dieci aziende specializzate in settori strategici come l'Internet of Things, l'intelligenza artificiale, i gemelli digitali, i sensori, l'imaging avanzato, la produzione di schede IoT e l'assemblaggio mecatronico. Grazie a una rete regionale capillare e a strumenti finanziari innovativi, Soverency si posiziona come un attore chiave dell'investimento operativo a filiera corta, con l'obiettivo di costruire un futuro tecnologico europeo più autonomo, resiliente e inclusivo, al servizio dell'industria e dei territori.