

2025

# RELAZIONE D'IMPATTO



CARIPLO FACTORY

INNOVAZIONE RESPONSABILE



## INDICE

<b>HIGHLIGHTS</b>	<b>4</b>
<b>1. L'EVOLUZIONE STRATEGICA DI CARIPLO FACTORY</b>	<b>10</b>
<b>1.1 LE DUE DIRETTRICI STRATEGICHE</b>	<b>14</b>
1.1.1 INNOVAZIONE COMUNITARIA: COMUNITÀ, TALENTI, INCLUSIONE E TERZO SETTORE	14
1.1.2 INNOVAZIONE SOSTENIBILE: SVILUPPO ECONOMICO, TRANSIZIONE SOSTENIBILE E TRASFERIMENTO TECNOLOGICO	15
<b>2. OBIETTIVI E PERIMETRO DELLA RELAZIONE</b>	<b>16</b>
<b>2.1 IL BENEFICIO COMUNE</b>	<b>20</b>
<b>3. AZIONI INTRAPRESE E RISULTATI PER L'ECOSISTEMA</b>	<b>22</b>
<b>3.1 INNOVAZIONE COMUNITARIA</b>	<b>26</b>
3.1.1 PRINCIPALI RISULTATI	26
3.1.2 PROGETTUALITÀ CHIAVE	27
3.1.3 L'IMPATTO SUI BENEFICIARI	33
3.1.4 LA VOCE AGLI STAKEHOLDER	39

<b>3.2 INNOVAZIONE SOSTENIBILE</b>	<b>40</b>
3.2.1 PRINCIPALI RISULTATI	40
3.2.2 PROGETTUALITÀ CHIAVE	41
3.2.3 L'IMPATTO SUI BENEFICIARI	46
3.2.4 LA VOCE AGLI STAKEHOLDER	47
<b>4. SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE</b>	<b>48</b>
<b>5. DIVERSITÀ E INCLUSIONE</b>	<b>52</b>
<b>6. LEZIONI APPRESE E FUTURE LINEE DI SVILUPPO</b>	<b>56</b>



Documento Redatto  
in collaborazione  
con Tiresia,  
centro di ricerca della  
School of Management  
del Politecnico di Milano

## HIGHLIGHTS



Cariplo Factory ha formato oltre **2.000 persone**, con un incremento del **+15,15% rispetto al 2024**, confermando il ruolo centrale nello sviluppo di competenze legate all'innovazione.



Cariplo Factory ha coinvolto e supportato complessivamente **476 organizzazioni**, tra cui **imprese, startup e organizzazioni non profit**, contribuendo allo sviluppo dell'ecosistema dell'innovazione a livello nazionale.



Cariplo Factory ha mobilitato complessivamente oltre **€11,15mln di risorse finanziarie** a supporto dell'innovazione, sostenendo sia progetti ad impatto sociale sia la crescita di startup e imprese innovative.



L'**84% delle startup supportate** ha avuto accesso a prodotti e servizi altrimenti non raggiungibili, evidenziando il ruolo chiave di Cariplo Factory nell'abbattere le barriere all'innovazione e nell'**accelerare le opportunità di crescita**.



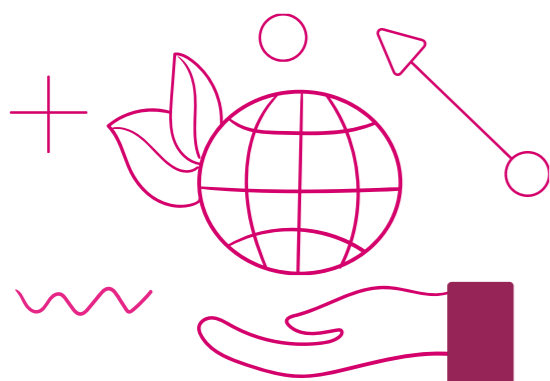
Le **emissioni operative** si sono **dimezzate** rispetto al 2024, in linea con iniziative di compensazione climatica e **progetti ambientali** concreti.



Nel 2025 Cariplo Factory ha ottenuto la **certificazione per la parità di genere** (UNI/PdR 125:2022) con un punteggio del **90,1%**, rafforzando il proprio impegno concreto per l'inclusione, le pari opportunità e la valorizzazione del capitale umano.







Il percorso di **misurazione e valutazione dell'impatto** avviato con **Cariplo Factory** è giunto, con questa quinta edizione della Relazione, a una nuova e significativa maturità. Non si tratta soltanto di un traguardo quantitativo, ma di una trasformazione qualitativa profonda: **l'infrastruttura di valutazione** sviluppata nel corso degli anni si è progressivamente consolidata come strumento

decisionale e di apprendimento, capace non solo di leggere il valore generato, ma di **orientare le scelte strategiche** in un momento di discontinuità e di rilancio della missione di Cariplo Factory.

La **Relazione di Impatto 2025** si colloca all'inizio di un nuovo ciclo strategico – il Piano Industriale 2025–2029 – che ripositiona Cariplo Factory lungo due direttrici complementari: **l'innovazione sostenibile e l'innovazione comunitaria**. Questo documento non è, quindi, soltanto il rendiconto di un anno di attività, ma il punto di partenza di una visione rinnovata, che ambisce a generare un cambiamento più profondo, strutturato e duraturo nelle comunità e negli ecosistemi in cui Cariplo Factory opera.

In questa edizione, la misurazione dell'impatto ha compiuto un passo ulteriore rispetto alle precedenti: ha saputo andare oltre la logica project-based per restituire una **lettura aggregata, integrata e sistemica del valore generato**. I risultati documentati – dalle 2.538 startup intercettate ai 1.700 studenti accompagnati nel percorso "Azionamenti | Laboratorio di Possibilità", dal 79% di crescita delle partnership attive alla riduzione del 12% dell'impronta di carbonio – non sono numeri isolati, ma tasselli di una narrativa coerente e verificabile di impatto che riflette la **capacità di Cariplo Factory di agire come catalizzatore** (piattaforma abilitante) **di trasformazioni positive**. Particolarmente significativo è il dato che emerge dalle interviste alle aziende corporate: il 100% delle realtà coinvolte nei programmi di Open Innovation riconosce che le progettualità hanno innescato **processi di sensibilizzazione sui temi della circolarità e generato cambiamenti interni**. Questo risultato conferma una delle tesi fondanti dell'approccio valutativo di Tiresia: l'innovazione, quando è intenzionalmente orientata all'impatto, non si limita a migliorare prodotti e processi, ma trasforma le **culture organizzative**, apre nuove **traiettorie strategiche** e genera **esternalità positive** che si propagano ben oltre i confini del singolo progetto.



Il nuovo orientamento strategico di Cariplo Factory – verso l'innovazione comunitaria e il welfare territoriale, verso la rigenerazione degli spazi pubblici e la continuità intergenerazionale nelle filiere produttive – rappresenta una risposta concreta alle sfide sociali e ambientali del nostro tempo. È una scelta ambiziosa, che richiede strumenti di valutazione all'altezza della complessità: strumenti in grado di misurare non solo l'efficienza delle attività, ma **la qualità dei legami generati, la profondità dei cambiamenti culturali attivati, la sostenibilità nel tempo degli impatti prodotti**.

Con questa prospettiva, nel percorso che Tiresia condivide con Cariplo Factory, la **misurazione dell'impatto** assume un ruolo che va oltre la rendicontazione: diventa una forma di accountability estesa, uno strumento attraverso cui l'organizzazione si assume la **responsabilità degli effetti generati e li rende leggibili, discutibili e quindi governabili**. È questo passaggio che consente di trasformare l'intenzionalità in azione strategica e di rafforzare l'integrità dell'impatto nel tempo.

Un percorso che, guardando al quinquennio che si apre, promette di generare nuovi e ancora più significativi contributi al dibattito sull'innovazione sostenibile e comunitaria nel nostro Paese.

Irene Bengo

**Responsabile scientifico di Tiresia School of Management del Politecnico di Milano**

# 1. L'evoluzione strategica di Cariplo Factory

L'evoluzione strategica di **Cariplo Factory** si articola lungo un percorso che riflette il progressivo maturare dell'**ecosistema dell'innovazione** italiano e il cambiamento del suo posizionamento nel contesto di quest'ultimo. Nella fase iniziale (2016-2019), Cariplo Factory nasce con una **missione ampia e trasversale**: colmare la frammentazione dell'ecosistema innovativo operando lungo tutto il ciclo di vita delle idee, dalla formazione all'incubazione fino allo scale-up. In questo contesto assume il ruolo di "**catalizzatore**", connettendo attori diversi – università, startup, corporate e investitori – secondo il paradigma dell'**open innovation**.

Nel quadriennio successivo (2020-2023), il modello si consolida e si struttura maggiormente come **piattaforma di servizi** per l'**open innovation**. Cariplo Factory rafforza le proprie capacità di execution, amplia il network e sviluppa una proposta integrata che combina strategia dell'innovazione, cultura organizzativa e implementazione progettuale. In questa fase emerge con chiarezza il suo ruolo di **ponte tra corporate e startup**, accompagnato da una crescente capacità di generare progetti concreti e partnership di valore.

Parallelamente, il modello evolve ulteriormente verso una duplice direttrice: da un lato la "**multi-stakeholder innovation**", orientata alla competitività delle imprese; dall'altro la "**impact innovation**", in sinergia con **Fondazione Cariplo**, finalizzata alla generazione di valore sociale e territoriale. Questo posizionamento ibrido – tra mercato e filantropia – rappresenta un elemento distintivo ma anche una sfida in termini di focalizzazione strategica.

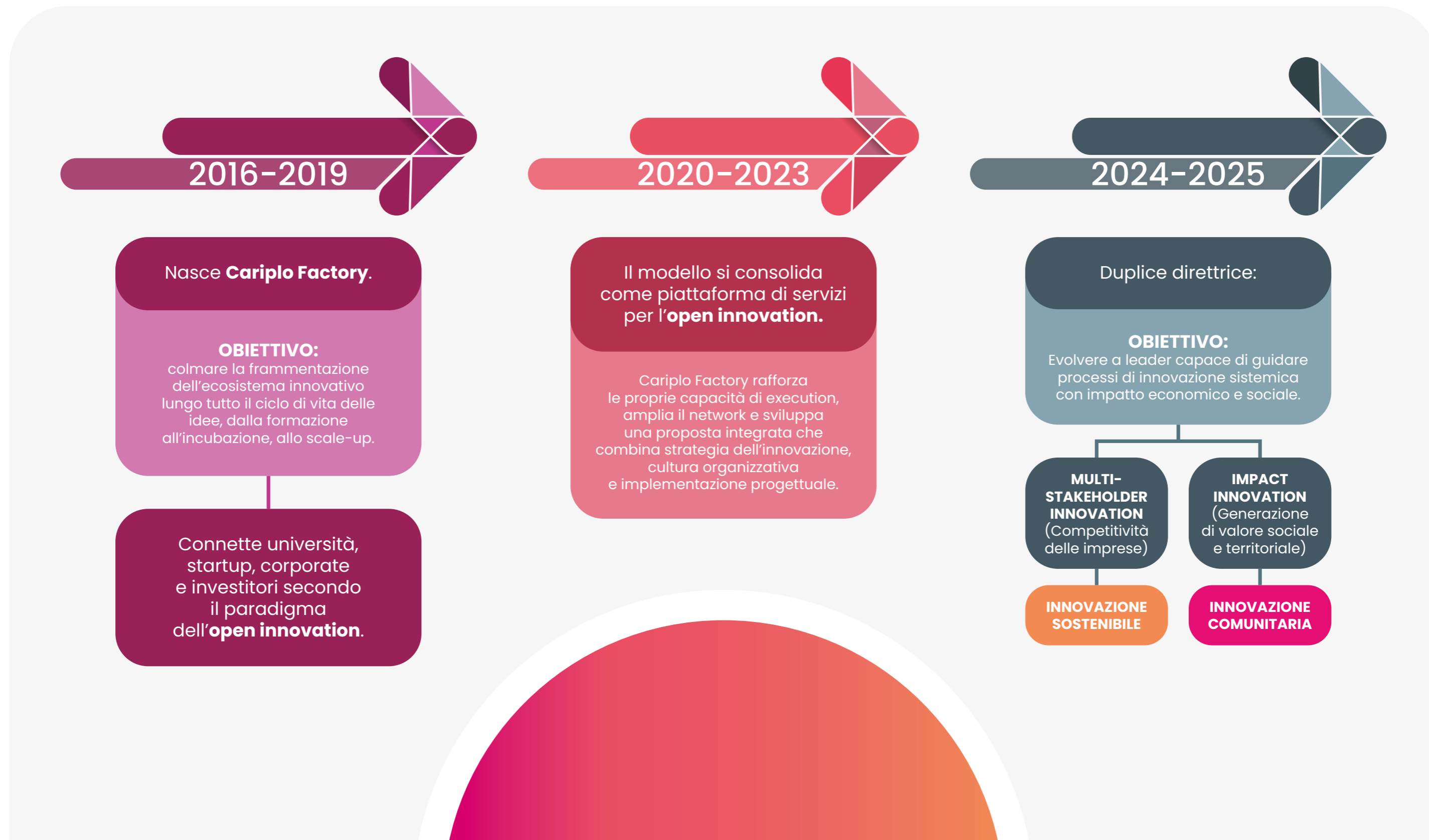
Negli anni più recenti emerge infatti un punto di discontinuità: l'ecosistema è diventato più competitivo e specializzato, richiedendo a Cariplo Factory un rafforzamento del proprio posizionamento e una maggiore chiarezza identitaria. La strategia futura si orienta quindi verso due direttrici principali: **innovazione sostenibile** (integrazione ESG nei processi di



**Cariplo Factory è passata dal ruolo di attivatore dell'ecosistema a quello di orchestratore strategico dell'innovazione sostenibile e ad impatto.**

innovazione), **innovazione comunitaria** (sviluppo territoriale e imprenditorialità trasformativa). L'obiettivo è evolvere da facilitatore di ecosistemi a **leader capace di guidare processi di innovazione sistemica con impatto economico e sociale**.

In sintesi, Cariplo Factory passa da un ruolo iniziale di attivatore dell'ecosistema a quello di piattaforma strutturata e, oggi, a potenziale orchestratore strategico dell'innovazione sostenibile e ad impatto.



## 1.1 Le due direttrici strategiche

### 1.1.1 Innovazione comunitaria

#### Comunità, talenti, inclusione e terzo settore

L'**innovazione comunitaria** rappresenta un **approccio strategico** volto alla progettazione e realizzazione di iniziative innovative con impatti rilevanti sul piano sociale, ambientale e culturale. Tale approccio si fonda sulla promozione di collaborazioni tra **settore pubblico e privato**, coinvolgendo enti istituzionali, organizzazioni della società civile e attori territoriali.

L'intervento supera la logica della risposta ai bisogni individuali, favorendo invece lo sviluppo di sistemi territoriali e distretti, incentivando la **partecipazione attiva** delle **comunità** e puntando al raggiungimento di risultati concreti e misurabili. Le iniziative promosse mirano a generare un impatto positivo e duraturo, sia a livello nazionale sia internazionale, attraverso modelli economicamente sostenibili e replicabili.

Particolare attenzione è rivolta al supporto e alla crescita di **soggetti imprenditoriali** capaci di generare **valore sociale**, adottando modelli di business responsabili e sostenibili. In questo contesto, viene inoltre promossa la transizione digitale, con il rafforzamento delle competenze delle organizzazioni dell'economia sociale, e si favoriscono opportunità di sviluppo formativo, con un focus specifico sulle nuove generazioni.

Infine, Cariplo Factory sostiene la creazione di **ecosistemi dell'innovazione a impatto**, in grado di rispondere efficacemente ai bisogni dei territori, attraverso percorsi partecipativi e il coinvolgimento attivo delle comunità locali. Le attività si svolgono anche in **collaborazione con enti e istituzioni**, contribuendo alla realizzazione di iniziative a sostegno della cooperazione internazionale.



## INNOVAZIONE COMUNITARIA

### 1.1.2 Innovazione sostenibile

#### Sviluppo economico, transizione sostenibile e trasferimento tecnologico

L'**innovazione sostenibile** rappresenta un approccio strategico orientato alla crescita e alla sostenibilità a lungo termine di imprese, startup e istituzioni. Tale approccio si traduce nell'erogazione di servizi di supporto all'innovazione lungo l'intero ciclo di sviluppo, dalla generazione di nuove idee alla creazione di iniziative imprenditoriali autonome. Le attività sono allineate agli **Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs)**, con un'attenzione specifica alla transizione ecologica e all'impatto sociale, in coerenza con i principi del framework ESG. In questo contesto, si promuove **l'integrazione di processi di innovazione all'interno delle organizzazioni, con l'obiettivo di generare valore condiviso per tutti gli stakeholder**.

Particolare rilievo è attribuito alla realizzazione di programmi di **accelerazione per startup**, che includono forme di sostegno finanziario diretto e strumenti volti a favorire i processi di crescita e consolidamento (scale-up). Parallelamente, vengono sviluppati programmi di accelerazione corporate personalizzati, iniziative di corporate venture capital e attività di gestione di portafogli di startup.

L'approccio prevede inoltre la **progettazione e lo sviluppo di ecosistemi dell'innovazione**, finalizzati a favorire la collaborazione interdisciplinare tra imprese, startup, istituzioni e talenti. Tali ecosistemi creano contesti abilitanti per la contaminazione delle competenze e la co-creazione, sostenendo processi di innovazione e crescita.

Infine, le imprese vengono accompagnate nella **definizione e nell'implementazione di strategie di innovazione** in tutte le fasi del percorso: dall'ideazione fino all'introduzione sul mercato di nuovi prodotti e servizi. Le soluzioni proposte sono orientate a risultati concreti e misurabili, attraverso l'integrazione dell'innovazione nei processi aziendali e la promozione di una cultura organizzativa orientata al cambiamento e all'azione.



## INNOVAZIONE SOSTENIBILE

## 2. Obiettivi e perimetro della relazione

La Relazione di Impatto 2025 di Cariplo Factory si propone di descrivere, misurare e interpretare il valore generato dalle attività della società nel corso dell'anno, in coerenza con le finalità di beneficio comune e con il ruolo che essa ricopre all'interno dell'ecosistema dell'innovazione.

In continuità con il percorso avviato negli anni precedenti, la misurazione dell'impatto non è intesa esclusivamente come un esercizio di rendicontazione, ma come uno **strumento a supporto dei processi decisionali e della pianificazione strategica**. In questa prospettiva, la Relazione rappresenta al tempo stesso un momento di restituzione agli stakeholder e un'occasione di apprendimento interno, utile a orientare le traiettorie future di sviluppo.

L'approccio adottato si fonda su una metodologia sviluppata in collaborazione con il **centro di ricerca Tiresia** del **Politecnico di Milano**, che consente di analizzare in modo strutturato il contributo di Cariplo Factory agli obiettivi di sviluppo sociale ed economico. Tale metodologia si basa su una **Teoria del Cambiamento**, che, a partire dalle **finalità di beneficio comune**, consente di sviluppare le traiettorie di cambiamento delle attività di Cariplo Factory, distinguendo tra output, outcome e impatti di medio-lungo periodo. Questo modello permette di superare una lettura frammentata delle singole progettualità e di ricondurre le diverse iniziative a un quadro unitario di creazione di valore.

Nel corso del 2025, questo impianto metodologico è stato ulteriormente rafforzato, anche alla luce dell'**evoluzione del posizionamento strategico della società**, oggi articolato in due direttrici strategiche descritte nella sezione precedente: l'innovazione comunitaria e l'innovazione sostenibile. La prima è orientata alla **generazione di impatti sociali, educativi e territoriali**, mentre la seconda si concentra sul **supporto alla trasformazione sostenibile** delle imprese e dei sistemi produttivi. La misurazione



**La relazione d'impatto  
è uno strumento a supporto  
dei processi decisionali  
e della pianificazione strategica  
di Cariplo Factory**

dell'impatto è stata quindi organizzata per restituire il contributo specifico di ciascun ambito, mantenendo al contempo una visione integrata del valore complessivo generato.

Inoltre, la valutazione considera la **performance dell'organizzazione rispetto ai fattori ESG**, ovvero le modalità con cui Cariplo Factory opera in termini di governance, attenzione alle persone, relazione con gli stakeholder e gestione degli impatti ambientali. Questa doppia prospettiva consente di cogliere sia il valore prodotto verso l'esterno sia la coerenza interna dell'organizzazione rispetto ai propri principi.

Il sistema di misurazione si basa su un insieme integrato di indicatori quantitativi e qualitativi articolato su tre livelli:

- **Output:** risultati diretti delle attività (es. numero di startup coinvolte, studenti formati, progetti realizzati)
- **Outcome:** cambiamenti sui beneficiari (es. sviluppo competenze, attivazione di partnership, miglioramento delle performance di impatto)
- **Impatto:** effetti di medio-lungo periodo sul sistema (es. rafforzamento dell'ecosistema, creazione di valore condiviso)

Gli indicatori sono stati progressivamente affinati nel corso degli anni, con l'obiettivo di migliorarne:

- comparabilità nel tempo;
- capacità esplicativa;
- allineamento agli standard internazionali.

In particolare, con riferimento alle attività del 2025, è stata realizzata una raccolta dati tramite **questionari somministrati agli stakeholder** coinvolti nei programmi, interviste qualitative e analisi documentale delle valutazioni effettuate sulle singole progettualità. Il **coinvolgimento degli stakeholder** rappresenta un elemento centrale del processo di valutazione, poiché consente di integrare nella lettura dei risultati anche la percezione del valore generato (ad esempio per il progetto Innovacultura e Azionamenti). Quattro diversi questionari sono stati somministrati agli stakeholder raggiunti dalle attività di Cariplo Factory: studenti, corporate, startup e enti del terzo settore.

Dal punto di vista dei riferimenti metodologici, il modello adottato è coerente con i principali standard internazionali. In particolare, la valutazione delle performance ESG si allinea agli **European Sustainability Reporting Standards (ESRS)** e adotta metriche riferite ai **GRI Standards**; mentre l'inquadramento degli impatti è allineato agli **Obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell'Agenda 2030**.

È importante sottolineare che la misurazione dell'impatto presenta alcune complessità, legate alla natura stessa delle attività di Cariplo Factory. In molti casi, infatti, **l'impatto generato è indiretto**, poiché si realizza attraverso il supporto fornito ad altri attori – imprese, startup, enti del terzo settore – che, a loro volta, generano cambiamenti nei rispettivi contesti. Inoltre, una parte significativa degli effetti prodotti si manifesta nel medio-lungo periodo, rendendo necessario affiancare agli indicatori quantitativi anche elementi qualitativi e interpretativi.

In questo contesto, la **Relazione di Impatto 2025** rappresenta un ulteriore passo in un **percorso evolutivo** volto a rendere sempre più robusto e integrato il sistema di misurazione. L'obiettivo è rafforzare progressivamente la capacità di leggere, interpretare e orientare il contributo di Cariplo Factory allo sviluppo di un ecosistema dell'innovazione sempre più inclusivo, sostenibile e generativo.



**La valutazione considera la performance rispetto ai fattori ESG, ovvero le modalità con cui Cariplo Factory opera in termini di governance, attenzione alle persone, relazione con gli stakeholder e gestione degli impatti ambientali.**

## 2.1 Il beneficio comune

Di seguito è presentata una rielaborazione delle **finalità di beneficio comune** di Cariplo Factory, in linea con la nuova prospettiva strategica. Le undici finalità di beneficio comune inserite nello **Statuto** redatto a seguito dell'acquisizione della qualifica di **Società Benefit** sono presentate nella Tabella seguente, con riferimento al loro contributo alle due direttrici strategiche, agli stakeholder di riferimento e all'allineamento con gli obiettivi di Sviluppo sostenibile.

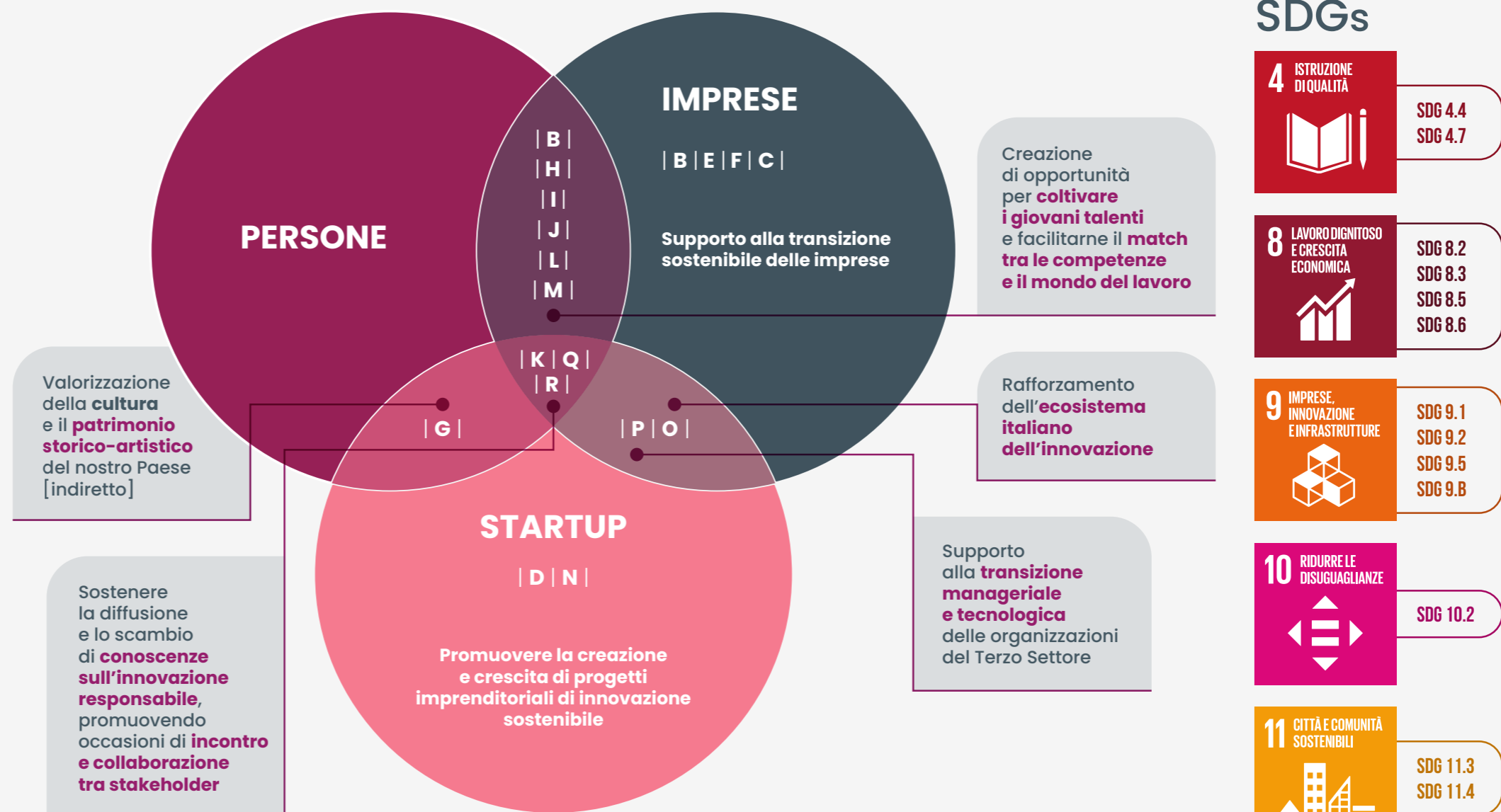


Tabella 1: Framework di Impatto

### LEGENDA

#### Innovazione comunitaria

- b) open innovation con valorizzazione dei giovani talenti
- g) valorizzazione della cultura e del patrimonio storico-artistico
- h) formazione per accompagnare i giovani nel mondo del lavoro
- i) sviluppo di nuove professioni e competenze trasversali
- j) integrazione tra sistema educativo e imprese (employability)
- l) corsi di formazione, riqualificazione e creazione d'impresa
- m) orientamento scolastico e professionale
- p) supporto al terzo settore

#### Innovazione sostenibile

- b) progettazione di open innovation
- c) percorsi di responsabilità sociale d'impresa
- d) accelerazione, sviluppo startup e accesso a ecosistemi e investitori
- e) scouting di idee innovative ad alto impatto (tech/sociale/ambientale)
- f) iniziative per trasferimento tecnologico, ricerca e sviluppo sostenibile
- k) eventi (hackathon, workshop ecc.) su innovazione e temi ambientali
- n) partecipazione a progetti di innovazione tecnologica e creazione d'impresa
- o) costruzione di comunità dell'innovazione
- q) eventi e divulgazione su innovazione sociale, e RRI
- r) cooperazione scientifica e culturale

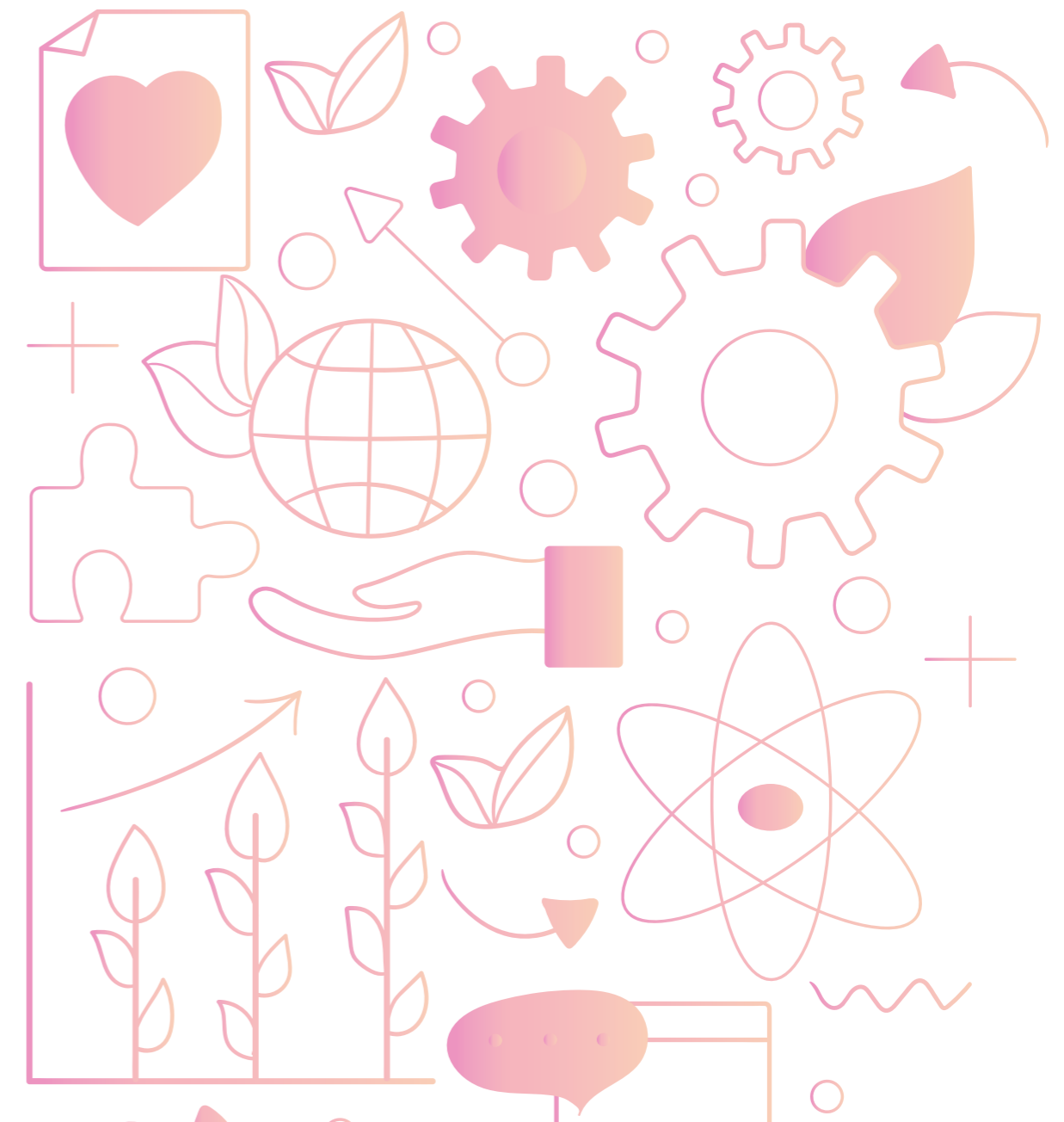


### 3. Azioni intraprese e risultati per l'ecosistema



Elemento distintivo dell'approccio di Cariplo Factory è la realizzazione di **iniziative multi-stakeholder** in grado di attivare diversi stakeholder all'interno dell'ecosistema, bilanciando il proprio ruolo di **catalizzatore di innovazione** e un **supporto personalizzato** dalla concettualizzazione, e design del progetto fino alla realizzazione operativa, al lancio e alla successiva fase di scaling delle iniziative.

Alcune progettualità rappresentano lo sviluppo di azioni originate negli anni precedenti e che, nell'attività del 2025, trovano la naturale prosecuzione o il consolidamento. La seguente tabella riporta i **21 progetti** (7 di Innovazione comunitaria e 14 di Innovazione sostenibile) oggetto della valutazione. Le iniziative, e i relativi risultati sono presentati in relazione al loro contributo alle **due linee strategiche** sopra descritte.



**Tabella 2:** Progettualità 2025 oggetto della valutazione

**CORPORATE**

- Iren**  
Market & Tech assement
- SNAM**  
Centrale delle idee
- SNAM**  
Innovation Ambassador Program
- Federated Innovation**  
Chimica verde
- Eni**  
Progetto Corrosione
- Eni**  
Progetto NewTene
- Fincantieri**  
Studio Innovation Hub
- Fincantieri**  
Maritimes Ventures

**INNOVAZIONE SOSTENIBILE**

**STARTUP**

- CATCH atMIND**  
Acceleration Bootcamp
- CATCH atMIND**  
Virtual Human Twin
- Terra Next**  
Scaleup program
- Frontech**
- Berkeley SkyDeck Europe, Milano**  
Batch 19
- Up2Stars**

**TERZO SETTORE**

- InnovaCultura 2**
- Get it! 4 Music**
- Get it! Call for Impact**

**INNOVAZIONE COMUNITARIA**

**STUDENTI**

- InnovaWelfare**
- Sinergie in Azione**
- Azionamenti | Zero Neet**
- SYNLAB | Eit Health i-Days 2025**

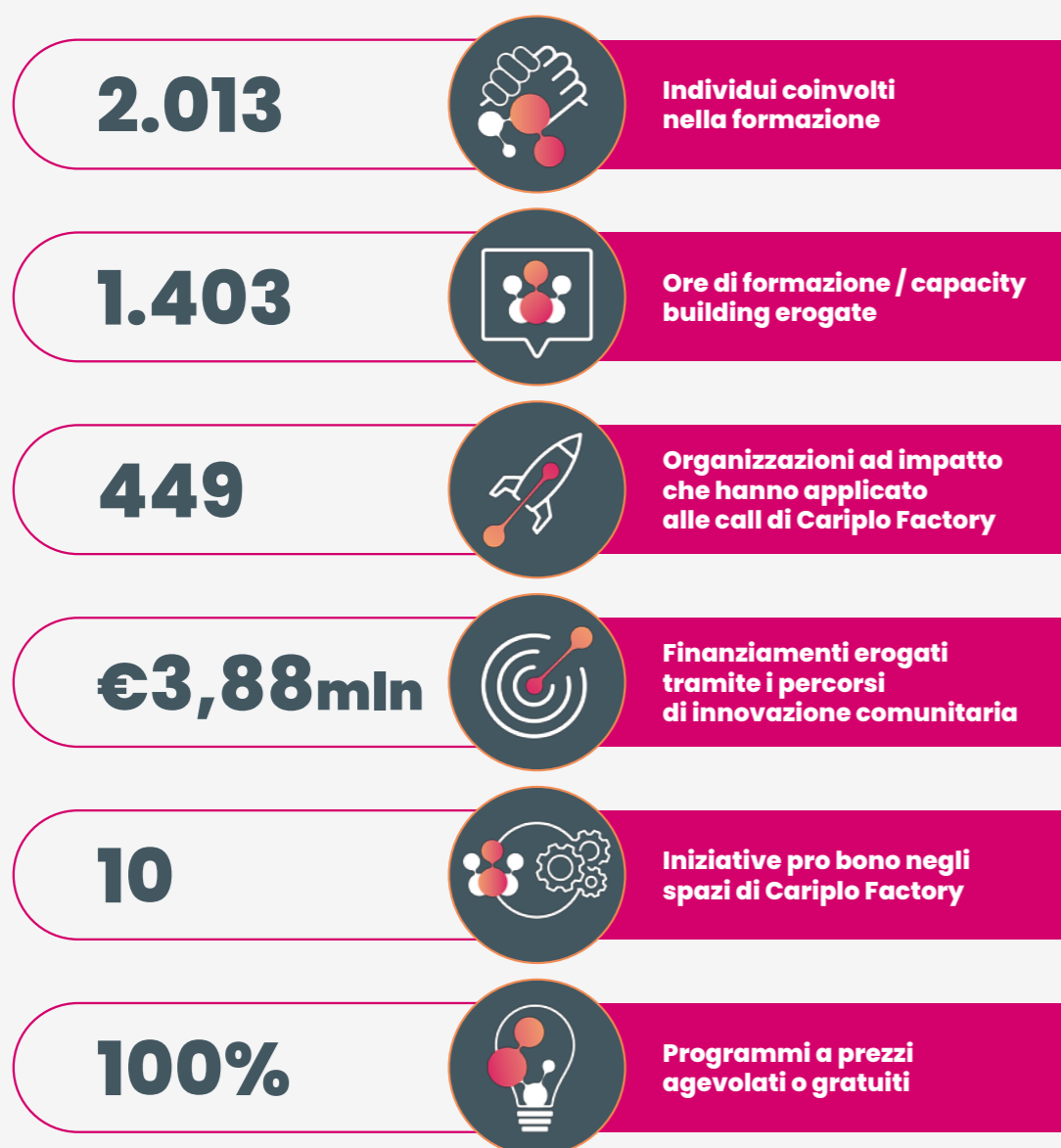


### 3.1 Innovazione comunitaria

L'approccio strategico dell'innovazione comunitaria ha l'obiettivo di generare impatto sociale attraverso la **valorizzazione delle comunità**, la creazione di **ecosistemi di innovazione ad impatto**, la costruzione di **modelli di business responsabili** e l'incontro fra **talenti, conoscenze e imprese**. I principali beneficiari target sono quindi le idee imprenditoriali, con ricadute positive sulla comunità e sull'ambiente, e i giovani in condizioni di vulnerabilità.

#### 3.1.1 Principali Risultati

Tabella 3: Indicatori di output – Innovazione comunitaria



### 3.1.2 Progettualità chiave

#### 1. Get it! Call for Impact

Nel corso del 2025, Cariplo Factory, in partnership con **Fondazione Social Venture Giordano Dell'Amore**, ha proseguito le attività della terza edizione e lanciato la **quarta edizione** della **Call for Impact di Get it!**, con l'obiettivo di incentivare la crescita di realtà innovative con modelli di business sostenibili in grado di generare impatto sociale, ambientale e culturale.



Il primo e il secondo batch della quarta edizione hanno raccolto **rispettivamente 76 e 115 candidature**. A seguito del processo di selezione, sono state individuate **12 iniziative imprenditoriali** che hanno avuto accesso a un percorso di empowerment personalizzato della durata complessiva di sei mesi, articolato in una prima fase di **incubazione / accelerazione** realizzata da uno degli incubatori / acceleratori partner e una seconda fase di **mentorship** realizzata da uno dei mentor della rete di Get it!.

Nel mese di maggio 2025 si è tenuto, presso gli spazi di Cariplo Factory, l'**Impact Investor Day**, evento rivolto alle 6 iniziative più promettenti e ad alto impatto provenienti dal primo batch della Call For Impact selezionate e accompagnate durante il 2024. In questa occasione, Cariplo Factory si è occupata della realizzazione dell'evento, compreso il supporto alle startup nella preparazione del pitch. Durante l'evento, le 6 iniziative selezionate hanno presentato i propri progetti innovativi e sostenibili di fronte a una platea di **potenziali investitori**. Le startup selezionate al primo e secondo posto hanno beneficiato rispettivamente di un investimento di 80.000 e 50.000 euro da parte di Fondazione Social Venture Giordano Dell'Amore.



## 2. Get it! 4 Music

Nel corso del 2024, Cariplo Factory, in partnership con **Fondazione Social Venture Giordano Dell'Amore** e **Music Innovation Hub**, ha lanciato la prima edizione di *Get it! 4 Music*. L'iniziativa, sostenuta da **Fondazione Cariplo**, è nata con l'obiettivo di contribuire allo sviluppo dell'imprenditoria musicale in Italia - attualmente marginale e poco competitiva a livello internazionale - facendo emergere progetti imprenditoriali musicali sostenibili e ad alto impatto sociale e supportando la crescita e l'accesso al mercato di nuove realtà imprenditoriali innovative, capaci di generare un impatto sociale.



La fase di **selezione (dicembre 2024 – febbraio 2025)** ha raccolto 69 candidature, suddivise in 43 idee / progetti e 26 tra startup, PMI ed ETS provenienti da tutta Italia con una concentrazione particolare nel Nord (59% Nord, 35% Centro, 6% Sud e isole). A febbraio 2025 sono state selezionate 15 realtà che hanno avuto accesso agli eventi **Bootcamp** e al **Selection Day**, realizzati nello spazio di Cariplo Factory.

A seguito di questa fase, è stato attivato un programma di **Empowerment (gennaio – ottobre 2025)**, della durata complessiva di **sei mesi**, che ha previsto attività personalizzate di **potenziamento del modello di business, sviluppo delle competenze**, approfondimenti nel campo della **Music Economy** e un percorso di **Mentorship One to One** con advisor selezionati afferenti alla rete

**Get it!**. Il percorso si è concluso il **27 ottobre 2025** con l'evento **Demo Day**, occasione

in cui le iniziative partecipanti hanno presentato i propri progetti a una platea di investitori. Nel corso dell'evento, **Fondazione Social Venture Giordano Dell'Amore** ha annunciato l'investimento in **Milano Song Writing Academy** e **Ticketoo**, selezionate tra le realtà più promettenti emerse dal programma, entrambe inserite nel portafoglio FSVGDA per un totale di **€300.000** complessivi.



**Get it! 4 Music ha l'obiettivo di far emergere progetti imprenditoriali musicali sostenibili e ad alto impatto sociale.**

## 3. InnovaCultura 2

Nel corso del 2025 Cariplo Factory ha avviato le attività della seconda edizione di **InnovaCultura**, iniziativa promossa grazie alla collaborazione tra **Regione Lombardia, Fondazione Cariplo** e **Unioncamere Lombardia**. Il programma ha l'obiettivo di supportare gli Istituti e i Luoghi della Cultura (LdC) lombardi nello sviluppo di nuove competenze e nella revisione delle proprie attività in chiave innovativa, anche attraverso la creazione di partenariati con Imprese del settore Culturale e Creativo (ICC).

### InnovaCultura 2



Nel mese di maggio 2025 Cariplo Factory ha realizzato la **Call for Interest** rivolta ai LdC lombardi, finalizzata a raccogliere manifestazioni di interesse per l'adesione all'iniziativa. La Call ha registrato **101 risposte**. Successivamente, tra giugno e luglio 2025, sono stati organizzati **5 workshop di co-design** in quattro province lombarde, con l'obiettivo di raccogliere i bisogni trasformativi dei LdC partecipanti alla Call for Interest. Complessivamente hanno preso parte ai workshop **77 rappresentanti** dei LdC invitati. Sulla base delle esigenze emerse dai workshop, a luglio 2025 è stata lanciata una **Call for Solution** rivolta alle ICC italiane con l'obiettivo di individuare soluzioni innovative in grado di rispondere ai bisogni rilevati.

La Call, chiusasi a ottobre 2025, ha raccolto **124 candidature**. A seguito delle attività di valutazione, sono state selezionate **20 ICC**, ammesse a un percorso di empowerment a cura di Cariplo Factory avviato nel mese di dicembre 2025. Le attività del percorso proseguiranno e si concluderanno nel corso del 2026.



#### 4. InnovaWelfare

I primi mesi del 2025 sono stati dedicati alla chiusura delle attività legate alla prima edizione del bando InnovaWelfare, promosso da **Fondazione Cariplo** e realizzato da Cariplo Factory con la collaborazione di **Fondazione Social Venture Giordano dell'Amore**. Un'iniziativa che supporta gli **Enti del Terzo Settore (ETS)** attraverso un programma di potenziamento e la realizzazione di progetti pilota, con l'obiettivo di innovare e digitalizzare i sistemi di welfare all'interno del territorio della Regione Lombardia.



Nel corso dell'anno sono state avviate le attività della **seconda edizione**, che ha raccolto **33 candidature**, con **20 ETS** invitati alle due giornate di **bootcamp formativo** di gennaio 2025. La successiva fase di **selezione** (16 gennaio – 26 febbraio 2025) ha individuato **10 iniziative** supportate da Fondazione Cariplo, tra cui **8 ETS** ammessi al percorso di potenziamento. Il percorso di **empowerment** (maggio – ottobre 2025) ha previsto **sei moduli formativi** in modalità frontale, completati da **incontri One-to-One**, attività di mentoring, **due workshop tematici** e una **business challenge**.

A novembre 2025 sono stati finanziati i nuovi **progetti pilota**, avviando la fase di execution del programma. **Cariplo Factory presidia il monitoraggio** delle attività, garantendo coerenza metodologica, avanzamento progettuale e la raccolta degli elementi utili alla valutazione dell'impatto generato.



#### 5. Sinergie in Azione

Sinergie in Azione è un'iniziativa promossa dall'Area Ambiente di **Fondazione Cariplo**, realizzata da Cariplo Factory con la collaborazione di **Fondazione Social Venture Giordano Dell'Amore**, che supporta le **Organizzazioni non-profit (ONP)** attive in ambito ambientale della **Regione Lombardia**. L'obiettivo dell'iniziativa è accompagnare le ONP nello sviluppo di idee progettuali con un approccio imprenditoriale, attraverso la partecipazione a un **programma di potenziamento** e la **realizzazione di progetti pilota**. Quindi, Sinergie in Azione nasce con l'obiettivo di rafforzare la sostenibilità economica delle organizzazioni non-profit che operano nel campo ambientale, aumentando al contempo il loro impatto sociale e ambientale sui territori.

# SINERGIE in AZIONE

Il programma ha coinvolto oltre 20 organizzazioni, selezionate tramite un'apposita manifestazione di interesse a seguito della partecipazione al bootcamp di lancio, organizzato da Cariplo Factory ad aprile 2024. Le **cinque ONP** selezionate nel 2024 hanno completato il programma di potenziamento e, nel **gennaio 2025**, hanno presentato i propri **Piani d'Azione**, valutati da un comitato composto da Fondazione Cariplo, Cariplo Factory e FSVGDA. Il percorso, modulare e personalizzato, è stato caratterizzato da 5 incontri frontali per approfondire **tematiche verticali** relative allo **sviluppo del business** e da **incontri One-to-One** per lavorare alla proposta imprenditoriale.



Sinergie in Azione nasce con l'obiettivo di rafforzare la sostenibilità economica delle organizzazioni non-profit che operano nel campo ambientale.

## 6. Azionamenti | Zeroneet

Il progetto si sviluppa all'interno di ZeroNeet, programma promosso da **Fondazione Cariplo** in collaborazione con **Regione Lombardia** e **Intesa Sanpaolo**.

**Azionamenti | Laboratorio di possibilità** ha l'obiettivo di supportare gli studenti e le studentesse delle **scuole secondarie** di primo e secondo grado della **Lombardia** e del **Piemonte Orientale** in un percorso di crescita ed empowerment, per favorire scelte più consapevoli sull'orientamento personale e sui percorsi di carriera scolastica e professionale futuri.

Il progetto, di durata biennale, da settembre 2023 a giugno 2025, è costituito da **tre fasi sequenziali** progettate per valorizzare le competenze STEM, le competenze trasversali e le pratiche artistiche e culturali necessarie allo sviluppo degli individui, con un focus particolare sui cosiddetti "mestieri del futuro" e sulle nuove tecnologie.

Azionamenti è rivolto a 14 istituti secondari di secondo grado e a 8 di primo grado, per un totale di 22 scuole e di circa 1.700 studentesse e studenti coinvolti nelle attività. Il progetto vede divulgatori, artisti, artigiane, professionisti delle materie STEM, giornalisti, imprenditori, scienziate, esperti di viaggio e del mondo della scuola impegnati a realizzare **talk, dibattiti, spettacoli, workshop, laboratori, racconti di viaggio, interviste e approfondimenti**, e prevede inoltre un servizio di supporto psicologico per gli studenti e le studentesse.

L'iniziativa è realizzata con il contributo dell'**Evaluation Lab** della **Fondazione Social Venture Giordano Dell'Amore**, che gestisce il monitoraggio dell'impatto delle attività.



**Il progetto ha l'obiettivo di supportare gli studenti e le studentesse in un percorso di crescita ed empowerment, per favorire scelte più consapevoli sull'orientamento e sui percorsi di carriera futuri.**



## 7. SYNLAB | Eit Health i-Days 2025

L'Hackathon di **SYNLAB**, noto come i-Days, è un evento promosso da **EIT Health** e sviluppato in collaborazione con **Cariplo Factory**, **Federated Innovation** e l'**Università degli Studi di Napoli Federico II**. L'edizione 2025 si è tenuta il 5 e 6 novembre presso la **Fondazione Riccardo Catella a Milano**, con studenti universitari da tutta Italia che hanno lavorato su soluzioni innovative per migliorare la qualità di vita dei pazienti attraverso AI, cybersecurity e data science.

EIT HEALTH  
i-DAYS  
MILAN

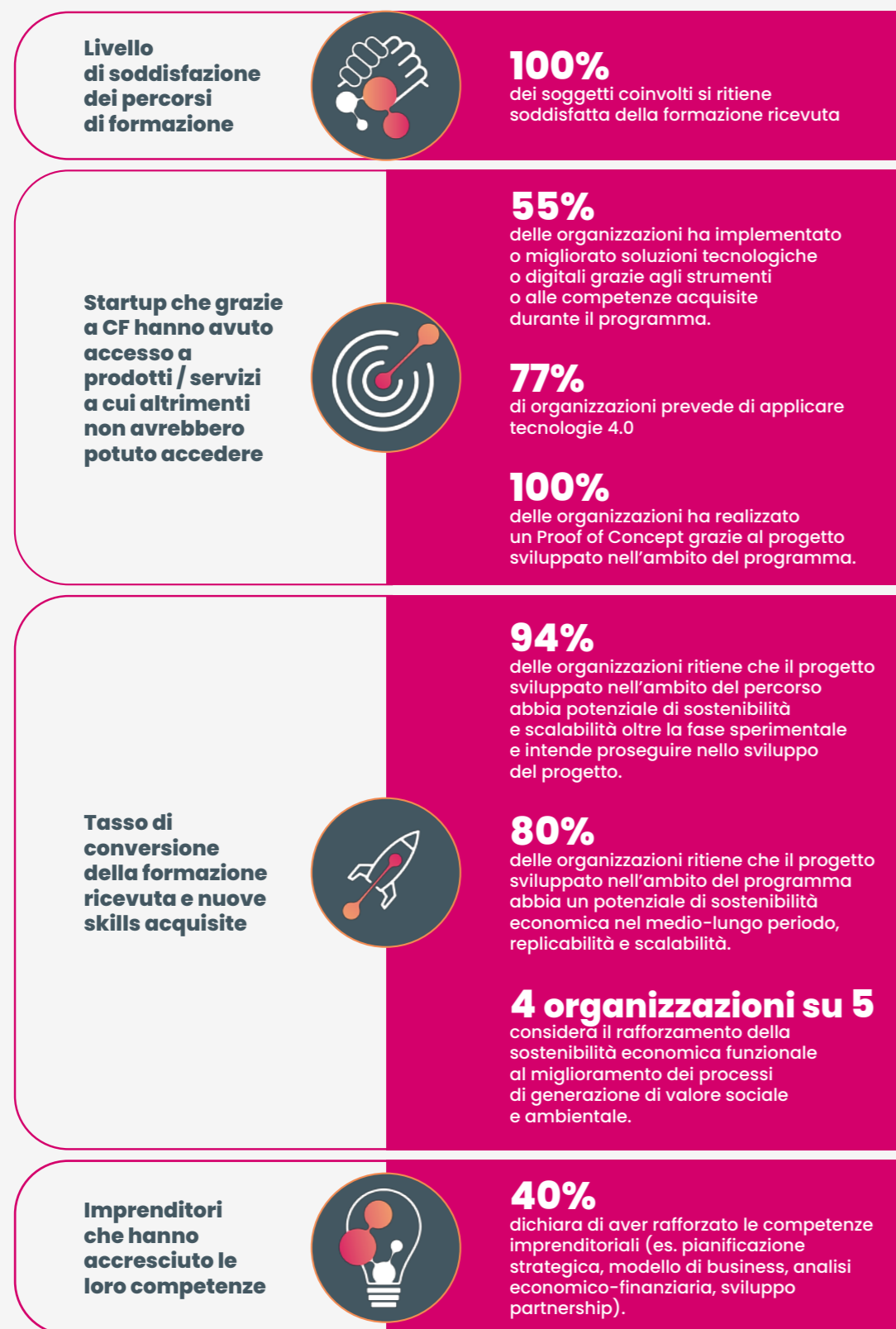
### 3.1.3 L'impatto sui beneficiari

Per rilevare gli esiti in termini di cambiamento tra i beneficiari diretti dei progetti afferenti alla direttrice di innovazione comunitaria, sono stati utilizzati **quattro questionari**, con una media del tasso di risposta pari al 60%. Inoltre, **due progettualità** sono state valutate tramite analisi documentale di valutazioni esterne e per il progetto Get it! 4 Music sono stati rilevati soltanto gli indicatori di output, dovendosi concludere le ultime fasi nel 2026.

In **Tabella 4** sono riportati i principali dati quantitativi.



**Tabella 4:** Indicatori di outcome – Innovazione comunitaria



Rispetto alle due categorie di beneficiari target, i risultati della valutazione suggeriscono un elevato livello di efficacia dei momenti formativi proposti, sia a livello di aumento delle **competenze individuali** sia, nel medio e lungo periodo, di **rafforzamento organizzativo**. Il coinvolgimento di **giovani talenti** tramite metodi per loro inusuali, come l'Hackathon, stimola la loro **creatività e proattività**, con risultati virtuosi per l'organizzazione proponente, ma anche per la loro consapevolezza delle proprie capacità e per la visione di future opportunità di entrare nel mondo professionale. Le **organizzazioni non profit** individuano grande valore nell'accesso a un **servizio di advisory personalizzato, dedicato e flessibile** (one-to-one) rispetto alle loro esigenze, spesso precluso a causa di limitazioni di risorse.

A complemento della rappresentazione restituita dai dati quantitativi, di seguito si riporta una sintesi degli esercizi di **misurazione dell'impatto** svolti da valutatori esterni indipendenti (Triadi e Evaluation Lab), relativi a progettualità rappresentative delle azioni di Cariplo Factory e dei beneficiari interessati – imprese ad impatto culturale, studenti e organizzazioni non-profit.

### InnovaCultura

Il programma *ICC per InnovaCultura* ha generato effetti significativi sull'ecosistema culturale sia a livello di processo (coinvolgendo imprese culturali e Luoghi della Cultura) sia a livello dei progetti finanziati.

Nel complesso, il programma ha dimostrato una **forte capacità di stimolare innovazione, collaborazione e accessibilità nel settore culturale**. Le Imprese Culturali e Creative (ICC) coinvolte hanno beneficiato soprattutto nello sviluppo delle competenze, nel rafforzamento delle relazioni e nel miglioramento dei modelli di offerta. In particolare, una larga maggioranza delle ICC ha ampliato il proprio **network di collaborazioni** e ha migliorato la **comunicazione interna**, mentre oltre tre quarti ha modificato, almeno in parte, la propria offerta rendendola più **accessibile e innovativa**. Inoltre, il program-



**Il programma ICC per InnovaCultura ha generato effetti significativi sull'ecosistema culturale sia a livello di processo, sia a livello dei progetti finanziati.**

ma ha favorito l'apertura verso nuovi pubblici e il rafforzamento delle capacità di innovazione e di gestione dei progetti.

Anche i **Luoghi della Cultura (LdC)** mostrano cambiamenti rilevanti. La partecipazione al programma ha aumentato in modo significativo la **propensione all'innovazione**, con una diffusione sia di innovazioni incrementali sia, in misura minore, di radicali. I LdC hanno inoltre ampliato i propri target di riferimento, migliorato i processi interni e rafforzato le **competenze tecnologiche e innovative**. Un elemento particolarmente rilevante è la crescita delle collaborazioni con attori esterni e la forte disponibilità a partecipare a futuri percorsi di innovazione, segno di un cambiamento culturale più profondo e duraturo.

Dal punto di vista dei risultati concreti, il programma ha generato anche **effetti economici e organizzativi**: circa metà delle ICC partecipanti è riuscita ad accedere a finanziamenti pubblici, mentre il processo ha facilitato la creazione di partnership e l'incontro tra domanda e offerta di innovazione nel settore culturale.

I risultati dei **progetti vincitori** confermano e amplificano queste dinamiche. In un terzo dei casi si prevede l'inserimento di nuove figure professionali, spesso altamente qualificate. L'impatto sull'accessibilità è particolarmente rilevante: i progetti migliorano in modo significativo la fruizione per persone con disabilità, giovani, studenti e utenti a basso reddito. Tutti i progetti hanno contribuito ad **ampliare il pubblico** raggiunto e a sviluppare le **competenze digitali e tecnologiche** del personale. Inoltre, nella grande maggioranza dei casi, hanno favorito la realizzazione di nuove infrastrutture e stimolato la collaborazione con nuovi attori dei settori **culturale ed economico**. Non meno importante è l'effetto sul territorio: quasi il 90% dei progetti prevede un incremento del turismo locale, accompagnato da un miglioramento dell'efficienza operativa dei Luoghi della Cultura.

Nel complesso, il programma *ICC per InnovaCultura* appare come un intervento efficace nel promuovere **innovazione, inclusione e collaborazione nel settore culturale**, con impatti particolarmente forti sulla dimensione sociale, culturale e di apprendimento. Rimangono invece margini di miglioramento su alcuni aspetti, come l'impatto ambientale, lo sviluppo di competenze extraculturali e il rafforzamento strutturale di alcune componenti del sistema (ad esempio nuove assunzioni o infrastrutture materiali).

## Azionamenti | ZeroNeet

Il progetto **Azionamenti | ZeroNeet** nasce con l'obiettivo di migliorare la qualità dell'esperienza scolastica, riconoscendo quanto essa incida non solo sul percorso formativo, ma anche sul **benessere individuale e sulle prospettive future degli studenti**. In un contesto caratterizzato da crescenti disuguaglianze educative e da un aumento dei fenomeni di isolamento sociale tra gli adolescenti, il progetto si propone come risposta concreta al rischio di dispersione scolastica. Avviato nel 2023 e rilanciato nel 2025 con una seconda edizione più focalizzata sulle scuole secondarie di secondo grado, si rivolge in particolare agli **studenti maggiormente esposti a condizioni di fragilità**.

Il cuore dell'iniziativa consiste nel valorizzare il ruolo del corpo docente e nell'accompagnare gli studenti nello sviluppo di competenze trasversali, fondamentali per affrontare in modo consapevole le scelte future. Attraverso **attività laboratoriali** rivolte soprattutto alle classi prime e quarte, il progetto mira a promuovere l'autoconsapevolezza, il potenziamento delle soft skills e la costruzione di un clima di classe più coeso e collaborativo. In questo senso, l'intervento non è uniforme, ma adattato alle diverse fasce d'età: per gli **studenti più giovani** si lavora maggiormente sulla conoscenza di sé e sulle relazioni, mentre per quelli più grandi si punta anche sull'orientamento e sulla conoscenza delle opportunità formative e professionali.

Il percorso si articola in tre dimensioni principali: **partecipazione, ispirazione e attivazione**. Da un lato, gli studenti sono coinvolti in laboratori pratici, spesso guidati da esperti dei "mestieri del futuro", che consentono loro di mettere alla prova concretamente le proprie capacità. Dall'altro, gli incontri con figure ispirazionali offrono modelli positivi e stimoli per immaginare il proprio futuro. Infine, le **attività esperienziali**, come uscite didattiche innovative, favoriscono la scoperta di talenti e passioni e rafforzano le relazioni tra pari e con i docenti.





## 3.2 Innovazione sostenibile

All'interno di questa linea strategica, Cariplo Factory ha inteso far rientrare i programmi di accelerazione per **startup** e corporate venture capital, volti a identificare, supportare e scalare le imprese che contribuiscono allo sviluppo sostenibile. L'altro target di riferimento sono le **imprese** che, grazie all'offerta di servizi di accompagnamento di Cariplo Factory, possono definire la loro strategia per l'Open Innovation e l'innovazione sostenibile nei processi aziendali, favorendo la collaborazione con startup, università e altri attori dell'ecosistema. Infine, funzionale alla promozione dell'innovazione sostenibile è la creazione e la gestione dell'innovazione attraverso **ecosistemi collaborativi**, sia fisici sia digitali, progettati per favorire partnership e progetti tra diversi attori.

### 3.2.1 Principali Risultati

Tabella 5: Indicatori di output – Innovazione sostenibile

27



Imprese supportate per servizi di advisory

102



Startup sostenibili che hanno completato con successo i programmi di Cariplo Factory

€7,261mln



Finanziamenti erogati e raccolti da startup supportate da CF



## 3.2.2 Progettualità chiave

### 1. Maritime Ventures

Maritime Ventures è un progetto italiano di venture building nato con l'obiettivo di innovare e sviluppare l'economia del mare attraverso la creazione di nuove startup. Promosso da **CDP Venture Capital** insieme a partner industriali e istituzionali, il programma non si limita a finanziare idee già esistenti, ma costruisce direttamente nuove imprese partendo dai bisogni concreti del settore marittimo, come la logistica portuale, la cantieristica e la nautica. Operando principalmente tra **Genova** e **Trieste**, Maritime Ventures analizza le opportunità di mercato, sviluppa soluzioni tecnologiche e accompagna le startup nelle prime fasi di crescita, contribuendo così a modernizzare un comparto strategico, ancora poco digitalizzato, e a rafforzare la competitività del sistema industriale italiano.



### 2. Berkeley SkyDeck Europe, Milano - Batch 19

Il sesto Demo Day di **Berkeley SkyDeck Europe, Milano** fa parte del programma di accelerazione internazionale con sede a Milano nato dalla collaborazione tra **UC Berkeley, Cariplo Factory** e altri partner istituzionali. L'iniziativa, della durata di sei mesi tra Italia e Stati Uniti, supporta **startup innovative** offrendo mentorship, accesso a investitori e un network globale. Nell'edizione 2025 sono state presentate **nove startup** attive in ambiti come biotech, intelligenza artificiale, sostenibilità e foodtech, con soluzioni che spaziano dalla medicina avanzata all'ottimizzazione energetica. Complessivamente, le startup partecipanti hanno ricevuto circa **1,3 milioni di euro** di investimenti.



### 3. Snam

Dal 2021, Cariplo Factory supporta Snam nel contesto del **programma di open innovation Snamminova** per valorizzare l'**imprenditorialità interna ed esterna** all'azienda, promuovendo la cultura dell'innovazione e favorendo i contatti con l'ecosistema dell'innovazione, fino alla nascita di veri e propri progetti di **venture building**.



#### 4. Eni

Cariplo Factory supporta **Eni** in una serie di progetti di **market** assessment sulle tematiche chiave della mobilità urbana, dell'efficienza energetica, del risanamento ambientale e delle tecnologie emergenti. Inoltre, ha supportato l'azienda nel lancio di **call for startup** e **iniziative di open** innovation nei settori Industrial IoT, HR e Data Analytics.



#### 5. Fincantieri

La **Call4Startup Fincantieri – Green Transition & Operational Excellence**, realizzata da **Fincantieri** in collaborazione con Cariplo Factory, è un'iniziativa rivolta a startup e PMI innovative con l'obiettivo

di individuare soluzioni tecnologiche avanzate per affrontare due grandi sfide: **la transizione energetica nel settore navale e il miglioramento dell'efficienza operativa nei cantieri**. In particolare, il programma mira a valorizzare progetti capaci di ridurre i consumi energetici, sviluppare nuovi sistemi di generazione di potenza e ottimizzare i processi produttivi, favorendo al contempo una crescita sostenibile e l'integrazione di tecnologie innovative.

Le realtà selezionate hanno l'opportunità di collaborare direttamente con **Fincantieri** attraverso **lo sviluppo di un Proof of Concept**, cioè un prototipo sperimentale finalizzato a testare e validare le soluzioni proposte in un contesto industriale reale. Questo percorso consente alle startup non solo di dimostrare il valore delle proprie tecnologie, ma anche di aprire la strada a possibili collaborazioni future e all'adozione concreta delle innovazioni sviluppate.

#### 6. Terra Next

**Terra Next** è l'acceleratore per le startup operanti nel settore della bioeconomia, parte della Rete Nazionale Acceleratori di **CDP Venture Capital**, promosso da **Intesa Sanpaolo Innovation Center** e gestito operativamente da Cariplo Factory. Il Progetto è articolato in due track complementari: **Open Innovation Call** rivolta a startup e scale-up in risposta ai fabbisogni di innovazione di Nestlé, finalizzata all'individuazione di realtà



ad alto potenziale per lo sviluppo di Proof of Concept (PoC) e/o l'avvio di collaborazioni commerciali con la corporate; un **percorso di valorizzazione delle startup già presenti nel portafoglio Terra Next**, attraverso un supporto mirato e personalizzato volto ad accelerarne la crescita, il posizionamento di mercato e le opportunità di partnership industriale.

#### 7. CATCH atMIND

**CATCH atMIND**, l'European Digital Innovation Hub finanziato dalla **Commissione Europea** e dal **Ministero delle Imprese e del Made in Italy** nell'ambito del **PNRR**, volto a favorire lo sviluppo di nuove **soluzioni innovative** nel settore della **salute** e incentivare la **collaborazione** fra aziende, istituzioni, professionisti, imprenditori e imprenditrici del settore.



Coordinato dall'**Università degli Studi di Milano**, il progetto si inserisce nella rete europea degli EDIH promossa dal **programma Digital Europe** e ha ottenuto il **Seal of Excellence** dalla **Commissione Europea**. L'iniziativa si concentra sull'impiego di tecnologie avanzate, come l'intelligenza artificiale, l'analisi dei dati e le infrastrutture digitali, per migliorare i servizi sanitari, favorire l'innovazione e rafforzare la competitività delle imprese del settore. In questo contesto, CATCH atMIND offre servizi di sperimentazione tecnologica, formazione, supporto all'accesso ai finanziamenti e networking, creando un **collegamento diretto** tra la ricerca, l'industria e il sistema sanitario. Il progetto, giunto al suo secondo anno di attività, è culminato nella realizzazione del **secondo bootcamp**, tenutosi presso gli spazi di Cariplo Factory.

#### 8. Chimica verde Lombardia per un futuro sostenibile

Il programma "Chimica verde Lombardia per un futuro sostenibile" è organizzato da **Regione Lombardia** e da **Federated Innovation @MIND** per stimolare processi di co-innovazione tra i soggetti dell'industria chimica - in particolare quel nucleo di aziende composto da **Gruppi italiani medio-grandi** detentori di massa critica per affrontare le sfide tecnologiche e ambientali - i soggetti dei settori utilizzatori che assorbono l'innovazione nei propri processi o lungo il **ciclo di vita** dei propri prodotti e i soggetti dell'ecosistema dell'innovazione, rappresentato dagli spin-off universitari e dalle startup che posseggono tecnologie ad uno stadio di sviluppo non elevato, ma dall'alto



potenziale applicativo.

Il programma "Chimica verde Lombardia per un futuro sostenibile 2025" è composto da una call per **spin-off universitari, startup e PMI innovative**, preceduta da una manifestazione di interesse aperta alle imprese della chimica e a quelle dei settori utilizzatori, per la definizione delle tematiche verticali su cui le startup candideranno le proprie soluzioni.

## 9. Iren

Cariplo Factory ha supportato la **multi-utility Iren nella definizione di una value proposition** volta ad accelerare la realizzazione di impianti fotovoltaici su suolo agricolo e la transizione energetica in Italia, tramite un'analisi di mercato e tecnologica sull'**agrivoltaico**. Il progetto ha compreso 3 workshop di design thinking con le business unit dell'azienda coinvolte nel business development, nella progettazione e nella gestione degli impianti e nell'ingaggio di startup abilitanti con soluzioni innovative nell'agrivoltaico.

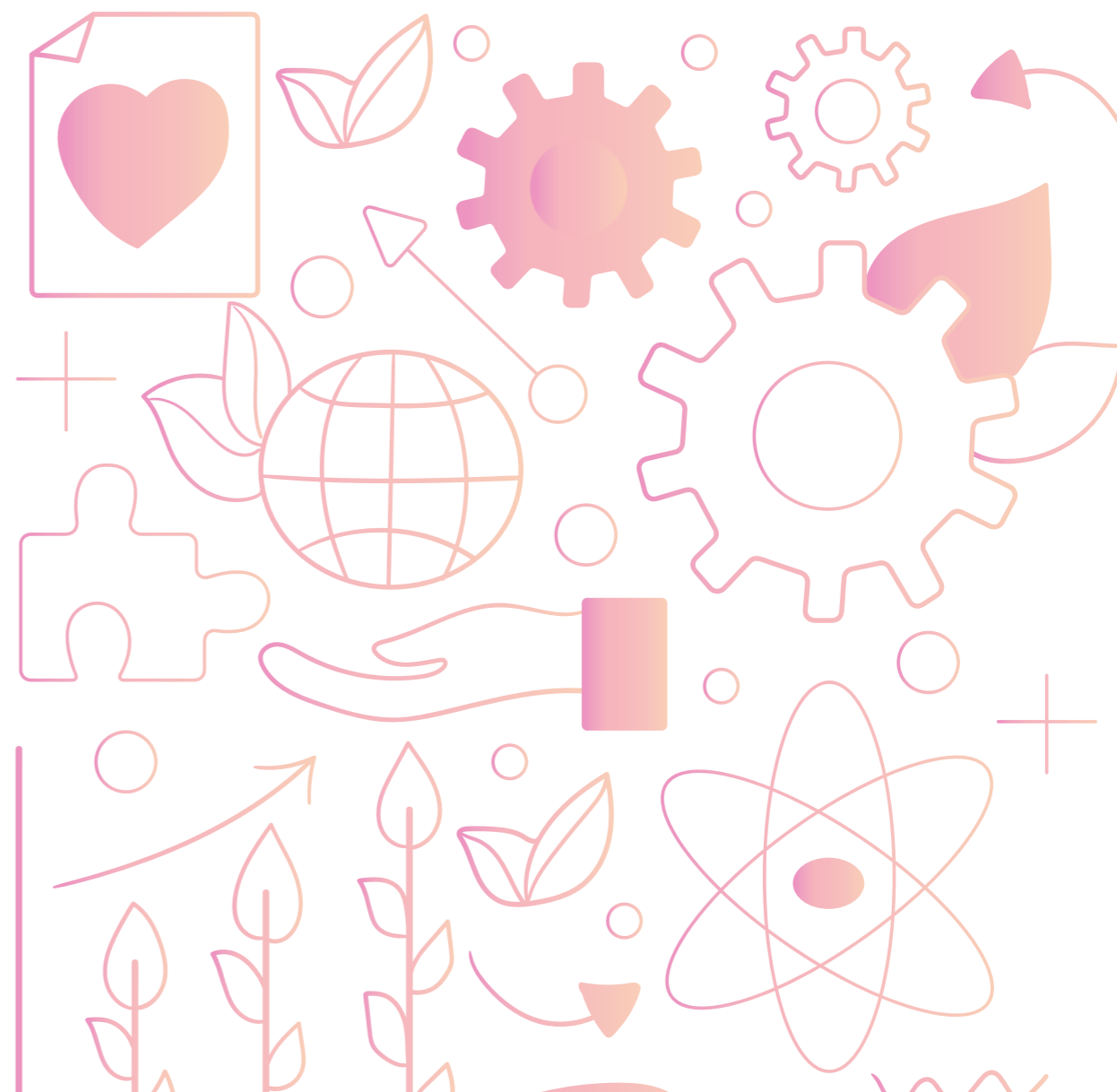


## 10. Frontech

Frontech è il nuovo acceleratore per le tecnologie di frontiera, parte della **Rete Nazionale Acceleratori CDP**, gestito da **Cariplo Factory** e da **GELLIFY**. Il programma è dedicato alle startup che offrono servizi digitali per innovare attraverso **Generative AI, Web 3.0 e il Metaverso**.

## 11. Up2Stars

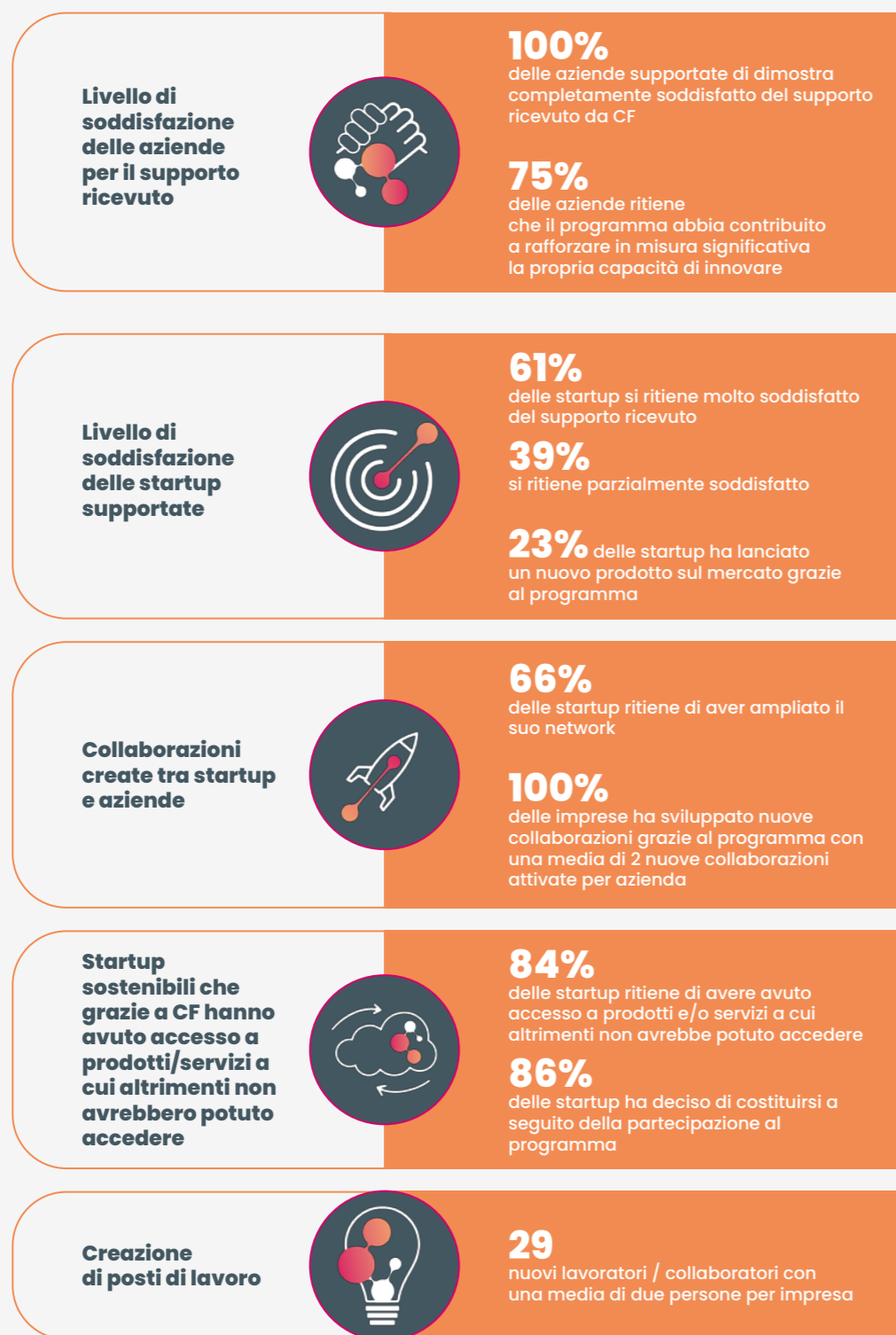
Cariplo Factory è partner acceleratore della terza edizione di Up2Stars, il programma di accelerazione realizzato da **Intesa Sanpaolo** in collaborazione con **Intesa Sanpaolo Innovation Center** per la crescita di startup hi-tech, innovative e ad alto potenziale competitivo. Attraverso un percorso strutturato che comprende fasi di selezione, formazione e accelerazione, il programma offre alle startup l'opportunità di acquisire **competenze strategiche, di accedere a network qualificati e di confrontarsi con investitori e stakeholder di rilievo**. In questo modo, Up2Stars si configura come un supporto concreto per trasformare idee innovative in realtà imprenditoriali solide e competitive.



### 3.2.3 L'impatto sui beneficiari

Per valutare le progettualità rivolte al mondo **corporate** e alle **startup** orientate alla sostenibilità sono state somministrate due survey specifiche per i due target di riferimento. L'indagine sulle imprese ha riscontrato un tasso di risposta del 100%, mentre per le startup si è registrato un tasso di risposta di circa il **41%**.

Tabella 6: Indicatori di outcome – Innovazione sostenibile



Trasversalmente alle due categorie di beneficiari diretti, imprese e startup, emerge chiaramente quanto l'azione di Cariplo Factory sia incisiva nello **stimolare l'innovazione** e nel generare **ricadute operative**, in termini di creazione di progetti pilota, di lancio di nuovi prodotti e di revisione dei processi interni delle organizzazioni. Il ruolo di Cariplo Factory è fondamentale nel guidare le imprese nell'identificazione di **bisogni strategici** o **opportunità di innovazione**, declinandoli in chiave di transizione sostenibile.

L'azione risulta meno efficace quando si considera un cambiamento più pervasivo del **mindset aziendale** verso modelli di innovazione più collaborativi e dell'attenzione ai temi di sostenibilità. Inoltre, il **rafforzamento delle competenze interne** in ambito corporate risulta moderato.

Per le startup, invece, i programmi promossi da Cariplo Factory risultano fondamentali per **orientarsi nel mondo imprenditoriale** e migliorare le **proprie competenze e soft skills**.

### 3.2.4 La voce agli stakeholder

“Cariplo Factory è un player ben radicato nel tessuto italiano, con competenze che combinano l'accesso agli ecosistemi di innovazione e la capacità di intercettare quanto accade sul mercato.”

“Apprezziamo molto la loro flessibilità nella consulenza: riescono a unire una visione di ecosistema e un approccio tailor-made alle esigenze specifiche.”

“Per noi è strategica la loro capacità di gestire e orchestrare l'ecosistema, anche quello interno, attraverso workshop mirati e iniziative concrete in materia di innovazione.”

“Continueremo a puntare su un approccio più snello all'innovazione, aprendoci sempre di più anche a realtà come le startup e a nuovi modelli emergenti.”

## 4. Sostenibilità ambientale

Il calcolo dell'impronta carbonica di Cariplo Factory viene calcolato distinguendo le emissioni generate dall'attività di organizzazione eventi nella sede e le emissioni generate.

Con riferimento agli eventi, le emissioni totali ammontano a **163 tCO<sub>2</sub>e**. Applicando il margine di sicurezza, si tratta di 179 tCO<sub>2</sub>e e di crediti di carbonio. In questo caso notiamo un leggero aumento dell'8% rispetto al 2024.

Considerando complessivamente l'attività dell'organizzazione nel 2025, le emissioni totali ammontano a **circa 41,9 tCO<sub>2</sub>e**. Le principali fonti di emissione sono il pendolarismo dei dipendenti e i voli aerei. Nella Tabella 7 sono presentate nel dettaglio tutte le fonti emissive, ordinate per rilevanza. È utile notare come le emissioni si siano dimezzate rispetto all'anno precedente passando da 82.040 Kg di CO<sub>2</sub>e a 41.945 Kg di CO<sub>2</sub>e.

Cariplo Factory si è di conseguenza impegnata a compensare le proprie emissioni, sostenendo finanziariamente due progettualità di protezione del clima promosse da ClimatePartner per un **ammontare complessivo di 4.114 €**.

Il primo progetto riguarda la **distribuzione di filtri ceramici per l'acqua potabile in Laos**, con l'obiettivo di migliorare l'accesso a fonti di acqua sicure e, al contempo, **ridurre le emissioni** di anidride carbonica. In molte aree del Paese, infatti, l'acqua viene tradizionalmente resa potabile mediante la

bollitura su fuochi aperti, un processo che comporta un elevato consumo di legna e contribuisce sia alla deforestazione sia alle emissioni di CO<sub>2</sub>. L'introduzione dei filtri ceramici consente di evitare di bollire l'acqua, poiché questi dispositivi sono in grado di rimuovere efficacemente batteri e impurità. L'acqua filtrata può così essere utilizzata direttamente per il consumo domestico, migliorando significativamente le **condizioni igienico-sanitarie** delle comunità locali.



**Cariplo Factory si è impegnata a compensare le proprie emissioni, sostenendo finanziariamente due progettualità di protezione del clima promosse da ClimatePartner.**

Il progetto prevede la distribuzione su larga scala di filtri, raggiungendo centinaia di migliaia di persone e generando una riduzione significativa delle emissioni di CO<sub>2</sub> ogni anno. Oltre agli effetti ambientali, l'iniziativa produce importanti **co-benefici sociali ed economici**, tra cui il miglioramento delle condizioni di vita, la creazione di opportunità economiche locali e un accesso più equo a risorse essenziali come l'acqua potabile.

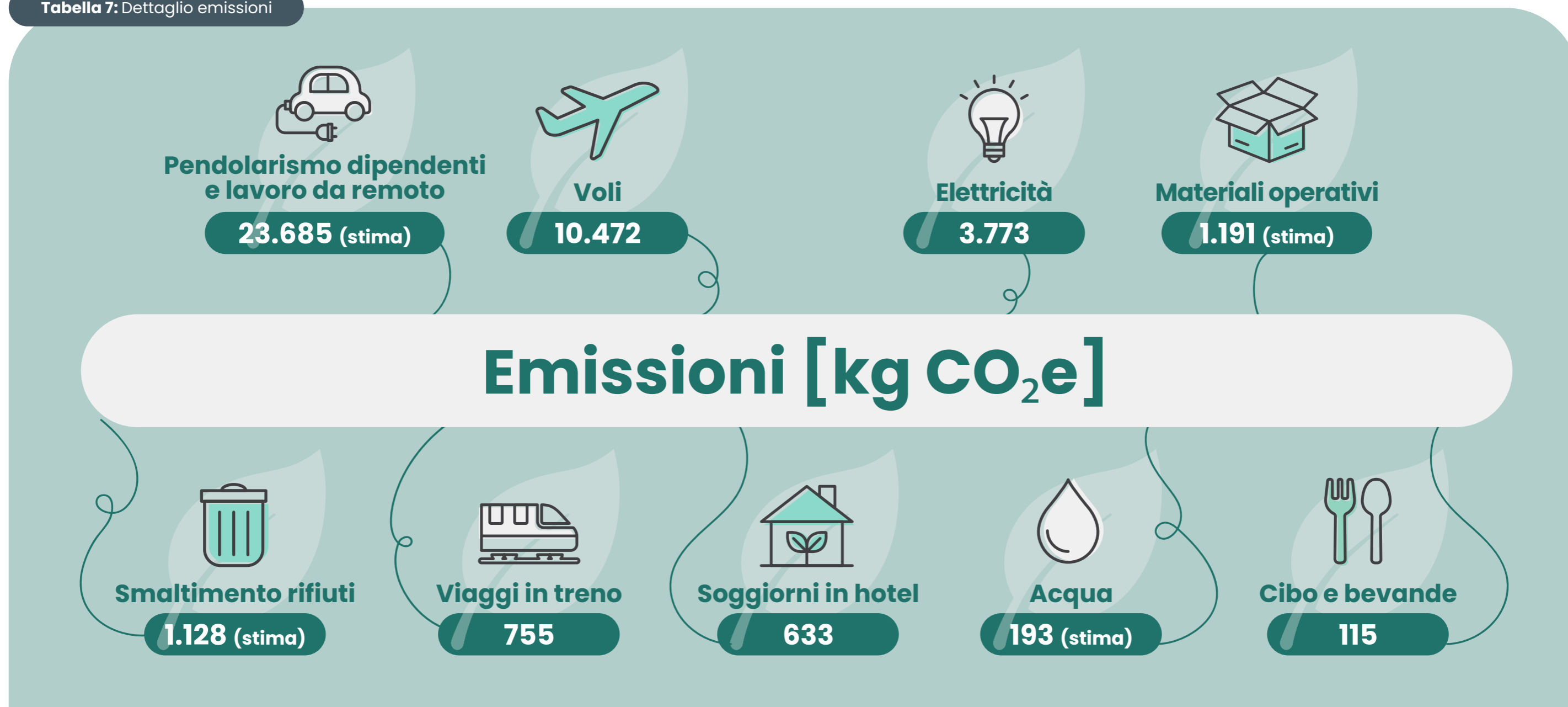
Nel complesso, il progetto rappresenta un **esempio concreto di intervento integrato** che affronta simultaneamente sfide ambientali, sanitarie e sociali, contribuendo anche al raggiungimento di diversi Obiettivi di Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite.

Il secondo progetto riguarda la **riforestazione dell'Altopiano di Asiago**. L'obiettivo principale del progetto è limitare la concentrazione di gas serra nell'atmosfera attra-

verso soluzioni tecnologiche e naturali, che possono includere, a seconda del caso, la produzione di energia rinnovabile, la tutela delle foreste o l'introduzione di tecnologie più efficienti nelle attività quotidiane. Per ogni tonnellata di CO<sub>2</sub> risparmiata attraverso il **progetto climatico certificato**, viene erogato un contributo finanziario al nostro partner 4Tree. Questo permette la riforestazione con specie arboree miste e resilienti al clima – rafforzando gli ecosistemi e offrendo una maggiore protezione contro eventi meteorologici estremi futuri.

Un aspetto fondamentale del progetto è la **certificazione secondo standard internazionali riconosciuti**, come il Gold Standard o il Verified Carbon Standard, che garantiscono la qualità, la trasparenza e l'effettiva riduzione delle emissioni.

Tabella 7: Dettaglio emissioni



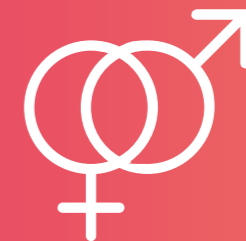


## 5. Diversità e Inclusione



Nel corso dell'esercizio 2025, la Società, con il supporto di consulenti legali esterni, ha avviato e completato il percorso volto all'ottenimento della **certificazione della parità di genere** ai sensi della Prassi di Riferimento UNI/PdR 125:2022, nell'ambito delle misure promosse dal PNRR per la diffusione di politiche aziendali orientate alla valorizzazione dell'inclusione e delle pari opportunità. Tale certificazione costituisce uno strumento volto ad attestare, attraverso la verifica di un **organismo terzo accreditato**, l'adozione da parte dell'organizzazione di un sistema strutturato e misurabile finalizzato alla promozione della parità di genere.

Nell'ambito di tale percorso, il Consiglio di Amministrazione ha nominato un **Comitato Guida per la Parità di Genere**, composto dall'**Avv. Francesca Maria Bosco**, nella qualità di Presidente, dal **Dott. Matteo Scarabelli** e dalla **Dott.ssa Carmen Cancellari**, con funzioni di indirizzo, coordinamento e supervisione sull'attuazione e sul monitoraggio del sistema di gestione conforme alla **UNI/PdR 125:2022**. La Società ha inoltre provveduto alla nomina dell'Avv. Francesca Maria Bosco quale Responsabile di Gestione per la Parità di Genere, incaricata del presidio operativo del sistema e del coordinamento delle attività connesse al mantenimento della certificazione.



Nel corso dell'esercizio 2025,  
la Società, con il supporto  
di consulenti legali esterni,  
ha avviato e completato  
il percorso volto all'ottenimento  
della certificazione della  
parità di genere.

A seguito delle attività di analisi organizzativa e di adeguamento dei processi aziendali ai requisiti previsti dalla norma tecnica, nonché delle verifiche condotte dall'**organismo di certificazione**, la Società ha ottenuto la certificazione della parità di genere UNI/PdR 125:2022 in data **4 novembre 2025**, conseguendo un punteggio complessivo pari al 90,1%, secondo il modello di valutazione previsto dalla normativa tecnica. La certificazione avrà validità fino al 4 novembre 2028.

L'ottenimento della certificazione ha consentito alla Società di accedere, tra l'altro, alle **misure premiali** previste dalla normativa vigente, tra cui uno **sgravio contributivo** pari all'1% dei contributi previdenziali a carico del datore di lavoro, fino a un massimo di euro 50.000 annui, e rappresenta al contempo un ulteriore **rafforzamento delle politiche aziendali** in materia di inclusione, pari opportunità e valorizzazione del capitale umano.

A questo [link](#) è possibile visionare la policy di parità di genere dell'organizzazione.



## Parità di genere: l'impegno di CF



### **Job description e job title neutrali rispetto al genere**

per garantire pari accesso già in fase di selezione

### **Percorsi di recruiting tracciati e trasparenti, gestiti da team misti**

con restituzione del feedback anche ai/candidate/e non selezionati/e

### **Formazione trasversale rivolta a tutto il personale**

che consente di instaurare una cultura condivisa e consapevole sul tema dell'equità

### **Modelli di lavoro flessibili e ben strutturati**

che permettono alle persone - incluse le future neo mamme e i futuri neo papà - di lavorare in modalità compatibili con le diverse esigenze personali

### **Presenza di un Comitato Guida per la Parità di Genere**

che presidia, monitora e indirizza gli avanzamenti in tutte le aree di riferimento

### **Processi interni chiari e condivisi**

che favoriscono la trasparenza nei ruoli, nelle responsabilità e nella crescita professionale.





## 6. Lezioni apprese e future linee di sviluppo



Cariplo Factory si trova ad operare in uno scenario profondamente mutato. L'**Open Innovation** si è consolidata come il **paradigma dominante** nell'innovazione d'impresa, nuovi attori specializzati sono entrati nel mercato e cresce la pressione verso modelli di business allineati ai criteri ESG. In questo contesto, la riorganizzazione nelle due macroaree di **Innovazione Sostenibile** e **Innovazione Comunitaria** non rappresenta una discontinuità, bensì il punto di arrivo coerente di un percorso già avviato da 10 anni.

Il patrimonio che Cariplo Factory porta in questo riposizionamento è costituito da asset concreti: una solida reputazione sul mercato, una sviluppata capacità di dialogo con le istituzioni, competenze specifiche sull'Open Innovation, riconosciute dal 100% delle aziende clienti come **leva di cambiamento interno**. A questi si aggiunge ciò che nessun competitor può replicare facilmente – la capacità di operare simultaneamente nelle **logiche del profit** e in quelle del **Terzo Settore**, in sinergia con Fondazione Cariplo e il suo network istituzionale.

Il paradigma dell'Open Innovation rimane la leva metodologica centrale. Quello che cambia è l'ambito di applicazione: alle sfide competitive delle imprese si affiancano le grandi sfide sistemiche delle comunità, dalla transizione ecologica alla riqualificazione professionale, dal welfare territoriale alla rigenerazione urbana. Cariplo Factory continua ad agire da **catalizzatore**, favorendo la **contaminazione tra mondi** che, da soli, non si incontrerebbero. Lo fa con un radicamento che, nato in Lombardia, si è già esteso a contesti geografici diversi, da Trieste a Napoli, da Genova a Cagliari, attraverso programmi come TerraNext, Frontech e Maritime Ventures. Un'esperienza plurale che rafforza l'ambizione di diventare un **punto di riferimento nazionale** per l'Innovazione Responsabile.



**Il paradigma dell'Open Innovation rimane la leva metodologica centrale. Quello che cambia è l'ambito di applicazione: alle sfide competitive delle imprese si affiancano le grandi sfide sistemiche della comunità.**