

POWERED BY

SHARINGIDEA
COMMUNICATION GROUP

INNOVATION PARTNER

pwc

**26
05
26**
TORINO

VISIONI · STRATEGIE · AZIONI

Building solutions for the future of cities

WHITE PAPER · WHITE PAPER · WHITE PAPER · WHITE PAPER

FIRST EDITION 2026

**FUTURE
WEEK**

TORINO

WHITE P

Building solutions for the future of cities

POWERED BY

SHARINGIDEA
COMMUNICATION GROUP

INNOVATION PARTNER

pwc

MEDIA PARTNER

Startupbusiness

TECHNICAL PARTNER

**SMART
FACTORY**

caflker

IN COLLABORAZIONE CON

i3P
INCUBATORE
POLITECNICO DI TORINO

**Confservizi
Nord Ovest**
Piemonte – Valle d'Aosta – Liguria

CSI
your digital partner

CON IL PATROCINIO DI

**REGIONE
PIEMONTE**

**TORINO
METROPOLI**
Città metropolitana di Torino

CITTA' DI TORINO

ordine
architetti
piemontesi, congedati
e consociati / Torino

**Politecnico
di Torino**
1859

FPI FONDAZIONE
PIEMONTE
INNOVA

**CTE
NEXT**
Casa delle Tecnologie
Emergenti di TORINO

BIOINDUSTRY PARK
SILVANO FUMERO

**sistema
poli**
innovazione
Piemonte

Intro	05
SharingIdea	07
Città di Torino	09
PwC Italia	11
Future Week	14
Environment Park · CLEVER · Sistema Poli	19
12Venture	22
Confservizi Nord Ovest	24
Infra.To	26
Municipia	28
WeHunt	33
Lombardini22	35
LIFTT	37
NEXTO	40
Bioindustry Park · bioPmed	43
Fondazione Piemonte Innova	46
API Torino	49

→ Hanno contribuito al white paper:

SHARINGIDEA
COMMUNICATION GROUP


CITTÀ DI TORINO

pwc

 ENVIRONMENT
PARK

 CLEVER

 sistema
poli
Innovazione
Piemonte

I2venture
by enzima12

 **Confservizi**
Nord Ovest
Piemonte – Valle d'Aosta – Liguria

INFRA.TO
infrastrutture per la mobilità

 MUNICIPIA

WEHUNT
A BRAND OF WEXECUTIVE

Lombardini22

LiFT GIVING
IDEAS
THE
HIGHEST
VALUE

nexto

 **BIOINDUSTRY PARK**
SILVANO FUMERO

bioDmed
PIEMONTE INNOVATION CLUSTER

FPI FONDAZIONE
PIEMONTE
INNOVA

 **api**
TORINO
Associazione
Piccola e Media
Imprese di Torino e Provincia

→ Hanno partecipato all'hackathon:

 **opto**
sensing

 **Mov.Eng**

Condphunter
BILANCI CHIARI AMMINISTRATORI SICURI

NEWERA

azzurro digitale:

 **CELLMETS**

aura

 **FABRICA FUTURO**

 **xioCity Labs**
URBAN INTELLIGENCE, DISTILLED.

COGNIVIX

LOKI

 **SUNSPEAKER**

Rigenerazione urbana e verticali dell'innovazione: quando l'identità diventa infrastruttura

→ Come si disegna il futuro delle città? Questa la domanda strategica al centro di **"Building solutions for the future of cities"**, un momento di confronto dedicato alle nuove frontiere della **rigenerazione urbana** che mette in connessione istituzioni, stakeholder, PMI innovative e startup per rispondere alle sfide concrete del territorio. Organizzato in occasione della **Future Week Torino**, l'evento è realizzato da **SharingIdea – Communication Group**, con il supporto di **PwC Italia** come Innovation Partner e in collaborazione con I3P - Incubatore del Politecnico di Torino, e nasce con l'obiettivo di rafforzare l'ecosistema dell'innovazione e sviluppare soluzioni reali per le città del domani.

Questo white paper è un documento formale di **"Building solutions for the future of cities"**, il primo evento ideato nell'ambito di **Sharing4future**, che raccoglie contributi e testimonianze di chi quotidianamente sviluppa **progetti innovativi per dare forma agli spazi**, dalla vita quotidiana al lavoro, sino alla progettazione delle grandi città.

Costruire il futuro delle Smart Cities è una sfida collettiva che richiede **visione** e **concretezza**. SharingIdea lavora da tempo su progetti di rigenerazione urbana e valorizzazione del territorio, creando occasioni di confronto per far dialogare chi le città le governa, chi le innova e chi le trasforma ogni giorno. In quest'ottica, il progetto Sharing4future mette al centro **la comunicazione dell'innovazione come leva strategica del cambiamento** e diventa veicolo di più prospettive, raccolte nella prima edizione della Future Week Torino con l'obiettivo di dare un contributo alla nascita delle città del domani.

Stiamo vivendo un'epoca di nuova evoluzione che non riguarda solo gli spazi in cui viviamo, ma anche l'approccio di sviluppo dell'industria. In questo contesto i pattern di comunicazione diventano asset strategici indispensabili per spostare la competitività dalla dimensione locale a quella internazionale e dare vita a ecosistemi innovativi dall'identità chiara e riconoscibile.

È qui che si inserisce la sfida di Sharing4future: anticipare i tempi inaugurando un **nuovo modello di co-factory della comunicazione**. Una realtà specializzata nel raccontare il rinnovamento che, integrando competenze multidisciplinari, possa mettere in campo un reale potere trasformativo sugli spazi e restituire valore aggiunto all'intero territorio.

SHARINGIDEA

COMMUNICATION GROUP

Comunicare l'innovazione: la leva strategica della trasformazione urbana

→ Negli ultimi anni il tema della rigenerazione urbana è stato spesso affrontato principalmente attraverso la **dimensione immobiliare**: recupero architettonico, efficientamento energetico, nuovi servizi, residenzialità, spazi pubblici. Elementi fondamentali, certamente, ma non sufficienti a generare nel tempo un **ecosistema realmente attrattivo, competitivo e sostenibile**. Sempre più frequentemente, infatti, il successo di un distretto urbano non dipende soltanto dalla qualità fisica dello spazio, ma dalla capacità di costruire un'**identità chiara, riconoscibile e coerente** con una specifica vocazione industriale, culturale o tecnologica.

È in questo contesto che le **verticali dell'innovazione** assumono un ruolo strategico. Un distretto urbano contemporaneo cresce quando riesce ad attrarre comunità professionali, competenze, imprese, ricerca, capitale umano e relazioni economiche. In altre parole, quando riesce a **diventare un ecosistema**. La verticalità dell'innovazione rappresenta oggi uno dei principali acceleratori di questo processo. Concentrarsi su una filiera precisa (design, life science, mobilità, aerospace, intelligenza artificiale, fintech, energia, foodtech) consente infatti di generare massa critica e riconoscibilità internazionale.

L'esperienza del **Milano Innovation District** rappresenta uno dei casi italiani più significativi. **MIND** nasce sulle aree di Expo 2015 con una forte specializzazione legata alle scienze della vita, alla ricerca, all'healthcare e all'innovazione tecnologica applicata alle human sciences. In questo scenario, la presenza di hub verticali, startup, centri di ricerca, università e grandi aziende ha contribuito a trasformare un'ex area espositiva in un ecosistema capace di attrarre investimenti e nuovi attori

industriali. La dinamica interessante, tuttavia, è che l'attrazione non avviene solo per prossimità geografica o per opportunità immobiliari. Avviene soprattutto per **appartenenza narrativa e strategica**. Le aziende scelgono di insediarsi in luoghi nei quali percepiscono una coerenza con la propria identità futura. Processi analoghi sono avvenuti a Parigi, Monaco e numerose altre città europee, dove quartieri storicamente percepiti come marginali rispetto ai grandi flussi urbani hanno progressivamente cambiato posizionamento attraverso l'attivazione di ecosistemi innovativi, creativi e tecnologici. In questo caso la costruzione di una nuova identità urbana ha rappresentato un elemento decisivo nella capacità attrattiva del distretto. La presenza di realtà legate all'innovazione ha generato un **effetto moltiplicatore**: aziende, laboratori, startup e grandi player industriali hanno iniziato a considerare il quartiere non più come periferia urbana, ma come **piattaforma di sviluppo**. Questo dimostra come oggi la rigenerazione urbana non possa più essere interpretata soltanto come trasformazione edilizia. È, prima di tutto, un **processo culturale e narrativo**.

La **comunicazione**, in questo scenario, smette di essere uno strumento accessorio di promozione e diventa **infrastruttura strategica della trasformazione urbana**. Raccontare un quartiere significa attribuirgli significato, visione, direzione. Significa renderlo leggibile per investitori, aziende, talenti e comunità. I grandi ecosistemi internazionali dell'innovazione dimostrano chiaramente questo approccio. **Station F** a Parigi non è semplicemente il più grande campus startup d'Europa: è diventato un simbolo riconoscibile dell'innovazione francese grazie alla costruzione di un'identità forte e internazionale. Lo stesso vale per il modello 22@ di Barcellona, che ha trasformato un'ex area industriale in un hub europeo della conoscenza e della tecnologia, oppure per il distretto di **King's Cross** a Londra, dove la rigenerazione ha saputo combinare industria creativa, innovazione, università e nuove sedi corporate. In tutti questi casi, l'elemento comune è la capacità di costruire una **narrazione coerente attorno a una precisa vocazione territoriale**.

La competizione tra città, oggi, non si gioca più soltanto sulla disponibilità di spazi o infrastrutture, ma sulla capacità di generare ecosistemi identitari credibili. Per questo motivo la comunicazione dell'innovazione assume un ruolo centrale nei processi di rigenerazione urbana contemporanea. Non come semplice attività di marketing territoriale, ma come **leva capace di aggregare comunità, attrarre competenze e accelerare processi economici**. Un distretto che comunica chiaramente la propria direzione strategica diventa più attrattivo per le imprese che condividono quella stessa visione. E quando più soggetti appartenenti alla medesima filiera si concentrano nello stesso luogo, si genera un **effetto sistemico**: relazioni, investimenti, ricerca, occupazione e sviluppo urbano si alimentano reciprocamente. La città del futuro non sarà definita soltanto dai suoi edifici, ma dalla qualità degli ecosistemi che saprà costruire attorno alla conoscenza, all'innovazione e alla **capacità di raccontare sé stessa**.



CITTA' DI TORINO

CHIARA FOGLIETTA

Assessora della Città di Torino
alla Transizione ecologica
e digitale Innovazione, Ambiente,
Mobilità e Trasporti

Torino e la sfida europea della neutralità climatica

→ Torino ha aderito alla Missione europea "100 Climate-Neutral and Smart Cities by 2030", iniziativa promossa dalla Commissione Europea con l'obiettivo di accompagnare cento città europee verso la neutralità climatica entro il 2030 attraverso approcci integrati di innovazione urbana, governance collaborativa e sperimentazione.

All'interno di questo percorso, la Città ha sviluppato il proprio Climate City Contract, uno strumento strategico che definisce visione, priorità, azioni e modelli di collaborazione necessari per accelerare la transizione climatica urbana. Il Climate City Contract non rappresenta soltanto un piano ambientale, ma un framework operativo che integra decarbonizzazione, mobilità sostenibile, qualità dell'aria, energia, resilienza urbana, economia circolare e innovazione tecnologica. Si tratta di un documento dinamico e collaborativo, costruito insieme a istituzioni, università, imprese, utility, stakeholder territoriali e cittadini, con l'obiettivo di accompagnare il territorio verso la neutralità climatica entro il 2030.

La sfida che Torino sta affrontando riguarda la capacità di sviluppare e sperimentare soluzioni concrete per supportare la neutralità climatica urbana, trasformando la città in una piattaforma permanente di innovazione applicata alla transizione ecologica.

Tra gli ambiti prioritari rientrano le soluzioni per la rigenerazione urbana verde e resiliente, capaci di integrare infrastrutture verdi, nature-based solutions, nuovi materiali e sistemi urbani a impatto ambientale positivo, contribuendo contemporaneamente alla riduzione delle emissioni, all'adattamento climatico e al miglioramento della qualità dello spazio pubblico.

Un ruolo centrale riguarda anche l'economia circolare urbana, attraverso lo sviluppo di modelli innovativi per il riutilizzo di materiali, la valorizzazione delle risorse urbane, la riduzione degli impatti ambientali dei cantieri e delle infrastrutture e la sperimentazione di nuove filiere sostenibili legate all'ambiente costruito e alla mobilità.

Particolare attenzione è dedicata al miglioramento della qualità dell'aria, una delle principali sfide delle città europee. Torino è interessata a soluzioni capaci di ridurre le emissioni climalteranti e la concentrazione di inquinanti nell'aria respirata dai cittadini.

La mobilità sostenibile rappresenta inoltre uno dei principali pilastri della strategia climatica cittadina. L'obiettivo è favorire modelli integrati di mobilità basati su MaaS e intermodalità, potenziamento della mobilità attiva e ciclabile, logistica urbana sostenibile, servizi condivisi e ottimizzazione dei flussi di traffico. In questo quadro, anche le tecnologie di Cooperative, Connected and Automated Mobility (CCAM) possono rappresentare uno strumento utile in specifici contesti urbani e periurbani, soprattutto laddove possano migliorare accessibilità, integrazione con il trasporto pubblico ed efficienza complessiva del sistema.

Per supportare queste trasformazioni, Torino sta progressivamente sviluppando basi dati urbane integrate e ambienti virtuali di simulazione finalizzati al monitoraggio e alla valutazione ex-ante delle decisioni pubbliche, così come alla valutazione ex-post degli impatti delle politiche attivate. L'obiettivo è costruire strumenti sempre più aperti e condivisi che consentano anche a imprese, startup, università e altri attori del territorio di contribuire attivamente alla sfida della neutralità climatica.

In questo contesto, CTE NEXT 2.0 rappresenta uno degli hub attraverso cui la città intende consolidare il proprio ecosistema di innovazione urbana, favorendo l'incontro tra pubblica amministrazione, ricerca, imprese e sperimentazione applicata. Parallelamente, il living lab ToMove costituisce uno degli strumenti attraverso cui Torino sta testando nuove soluzioni per la mobilità sostenibile, connessa e integrata, contribuendo a trasformare la sperimentazione urbana in politiche e servizi concreti.

Le soluzioni ricercate in questo ambito potranno riguardare sia innovazioni tecnologiche sia innovazioni sociali, organizzative e di processo, favorendo approcci integrati capaci di combinare tecnologie emergenti, coinvolgimento attivo degli stakeholder, nuovi modelli collaborativi e sperimentazione urbana. Le proposte dovranno essere innovative ma al tempo stesso realisticamente implementabili, capaci di generare impatti concreti e misurabili sui percorsi di neutralità climatica. Saranno particolarmente rilevanti le soluzioni in grado di creare valore ambientale, economico e sociale, favorire il coinvolgimento di cittadini e stakeholder territoriali, dimostrare sostenibilità economica nel tempo e contribuire in maniera coerente alle sfide strategiche individuate dal Climate City Contract della Città di Torino.

**LUCA CHIODAROLI**

Partner Digital Innovation · PwC Italy

VINCENZO TANANIA

Partner Digital Innovation · PwC Italy

Città generative e innovazione: modelli, ecosistemi e collaborazione pubblico-privato

→ L'innovazione è oggi un acceleratore reale o solo narrativo?

L'innovazione è oggi un acceleratore reale solo quando si traduce in capacità concreta di trasformazione; diventa invece narrativa quando resta confinata a visioni astratte, progetti pilota isolati o a un utilizzo superficiale della tecnologia. Il principale limite non è quindi la mancanza di innovazione, ma la sua frammentazione: iniziative non coordinate, difficoltà di scalabilità e assenza di una regia sistemica.

In questo contesto si osserva un passaggio dalla smart city alla città generativa. Non più solo un insieme di tecnologie applicate allo spazio urbano, ma un sistema capace di apprendere dai bisogni del territorio e di attivare risposte attraverso la collaborazione tra attori diversi. La città generativa rappresenta un cambio di paradigma: da modelli progettati per il territorio a modelli costruiti con il territorio, in cui dati, competenze e relazioni alimentano cicli continui di apprendimento e adattamento.

I dati evidenziano chiaramente questa tensione. In Italia sono presenti oltre 300 ecosistemi di innovazione, come emerge dal report *"Persone, tecnologie, territori. La mappa degli ecosistemi dell'innovazione e le azioni per farli crescere"* realizzato da PwC e StartupItalia: un dato che evidenzia un contesto dinamico ma ancora frammentato e poco coordinato. L'analisi mostra come il 60% delle imprese che collabora con l'ecosistema non disponga di processi strutturati per valorizzare le idee e come il 54% individui proprio nella mancanza di metodologie il principale ostacolo all'innovazione. Questo si traduce in un limite concreto: molte iniziative

si fermano alla fase sperimentale e non generano impatto scalabile.

Perché l'innovazione diventi un acceleratore reale, è necessario superare questa frammentazione attraverso un approccio ecosistemico. Ricerca, imprese, pubblica amministrazione, startup e cittadini devono essere connessi lungo tutta la catena del valore: dall'analisi dei bisogni alla ricerca, dalla prototipazione alla sperimentazione fino alla scalabilità. In questo senso, due leve risultano determinanti: il trasferimento tecnologico, che consente di valorizzare soluzioni esistenti, e modelli di governance capaci di orchestrare attori e competenze.

Un esempio concreto è rappresentato dallo SmartCityLab Milano, hub di innovazione urbana promosso dal Comune di Milano e gestito da PwC insieme ad un raggruppamento di imprese, che agisce come infrastruttura abilitante per l'ecosistema. Attraverso attività di open innovation e sperimentazione, consente di trasformare idee in soluzioni scalabili, riducendo il divario tra teoria e applicazione.

In sintesi, l'innovazione diventa un acceleratore reale quando è ecosistemica, orientata ai bisogni e governata in modo efficace; resta narrativa quando rimane frammentata e non riesce a tradursi in impatto concreto.

→ **Che ruolo devono avere i soggetti privati rispetto al pubblico?**

Il rapporto tra pubblico e privato nei processi di innovazione urbana non può essere letto come una semplice collaborazione, ma deve essere interpretato come una complementarità strutturata. Il pubblico ha il compito di definire visione, priorità e bisogni del territorio, agendo come regista e garante dell'interesse collettivo; il privato svolge il ruolo di acceleratore, trasformando idee e sperimentazioni in soluzioni concrete e scalabili.

Questo equilibrio, tuttavia, è ancora fragile. In molti contesti italiani il partenariato pubblico-privato non fallisce per mancanza di risorse, ma per disallineamenti profondi: linguaggi diversi, tempi decisionali non compatibili e metriche di successo divergenti. Il pubblico opera con una logica di lungo periodo e di impatto sociale, mentre il privato è guidato da velocità, sostenibilità economica e risultati misurabili. Senza una reale integrazione di queste dimensioni, il rischio è quello di generare iniziative frammentate e poco efficaci.

Il contributo del privato si articola in tre dimensioni principali. In primo luogo, come investitore e moltiplicatore, grazie alla capacità di apportare risorse e scalare iniziative rendendole replicabili. In secondo luogo, come generatore di competenze,

attraverso il trasferimento di know-how e modelli organizzativi. Infine, come motore di sviluppo locale, creando interconnessioni economiche e benefici diffusi sul territorio.

Affinché questo modello funzioni, è necessario evolvere verso forme di governance condivisa, capaci di orchestrare i diversi attori dell'ecosistema. Non si tratta solo di coordinare, ma di costruire un linguaggio comune, allineare obiettivi e definire metriche di impatto condivise. In questo processo assume un ruolo centrale anche la cittadinanza, che deve essere coinvolta attivamente per garantire che le soluzioni sviluppate siano realmente aderenti ai bisogni del territorio.

In questo scenario, Torino presenta condizioni particolarmente favorevoli: una solida base industriale, un ecosistema accademico di eccellenza e una crescente infrastruttura di innovazione. La sfida sarà passare da un insieme di iniziative a un sistema orchestrato, in cui pubblico e privato operano in modo integrato e complementare.

In sintesi, il pubblico definisce direzione e interesse collettivo, mentre il privato porta velocità, competenze e capacità di esecuzione. L'efficacia dipende dalla qualità della governance: quando è condivisa, l'innovazione genera impatto concreto; quando manca, prevale la frammentazione.



MICHELE FRANZESE
Fondatore Future Week

La **smart city** è più di un luogo. È un'industria.

**Perché Torino è l'ecosistema italiano che può pilotare
la prossima città intelligente**

→ Per vent'anni abbiamo raccontato la rigenerazione urbana come una questione di spazi. Un'ex fabbrica dismessa che torna a vivere come hub creativo, un gazometro che diventa distretto dell'innovazione, un'area ferroviaria che si trasforma in polo universitario. Questa narrazione ha prodotto risultati visibili - *MIND a Milano, Rome Technopole, le OGR a Torino* - e ha dato forma a un'idea di futuro urbano che oggi, però, rischia di essere superata dal ritmo con cui le città devono rispondere alle transizioni in corso.

La domanda con cui apre questo white paper, qual è oggi il principale limite alla rigenerazione urbana efficace in Italia, ha una risposta scomoda: il limite non è nella disponibilità di spazi, né nei finanziamenti, né nelle competenze tecniche, ma nel modello stesso. Finché pensiamo alla rigenerazione come a un fatto immobiliare, continueremo a produrre luoghi di innovazione.

La sfida del prossimo decennio è diversa: produrre sistemi industriali capaci di esportare innovazione. Gli spazi sono condizione necessaria, non sufficiente.

Dalla ricerca che abbiamo condotto nel 2025 sui tre principali ecosistemi metropolitani italiani (Roma, Milano e Torino) con un campione di 200 operatori e una lettura incrociata di dati istituzionali e comportamentali, emerge una distinzione che vale la pena rendere esplicita: ecosistemi vitali ed ecosistemi produttivi. La vitalità è visibile, startup, eventi, programmi pubblici, spazi rigenerati. La produttività è più difficile da misurare ma decisiva: è la frequenza con cui una ricerca diventa impresa, una relazione diventa contratto, un prodotto diventa piattaforma esportabile. Oggi l'Italia ha molti ecosistemi vitali, ma ne ha pochi produttivi. E la differenza tra le due cose si misura esattamente sul terreno delle smart city.

Il vantaggio strutturale di Torino, in cifre

Torino è l'unico tra i tre ecosistemi italiani maggiori che ha già fatto, negli ultimi vent'anni, la transizione che molte altre città industriali europee stanno tentando: passare da una monocultura manifatturiera - Fiat strutturava economia, occupazione e cultura in modo così pervasivo da essere indistinguibile dal territorio - a una piattaforma di innovazione industriale verticalizzata su hard tech, aerospazio e intelligenza artificiale applicata. Non è stata una ricollocazione indolore, ma è stata fatta.

I dati raccontano un'accelerazione che i radar nazionali registrano ancora a fatica. Startup Genome assegna all'ecosistema torinese un Ecosystem Value di circa 3 miliardi di dollari, con un CAGR del +19% negli ultimi anni, in controtendenza netta rispetto alla contrazione media globale del -14%. Il biennio 2024-2025 ha aggiunto segnali convergenti: il riconoscimento iCapital 2024-2025 della Commissione Europea, l'istituzione di AI4I (Istituto Italiano di Intelligenza Artificiale per l'Industria), i fondi Neva SGR per oltre 565 milioni di euro focalizzati sui verticali tecnologici piemontesi, l'Italian Tech Week 2025 che ha portato a Torino Jeff Bezos. ESA BIC Turin, gestito dall'I3P del Politecnico, in quattro anni ha supportato 30 startup spaziali, consentendo loro di raccogliere oltre 24 milioni di capitale privato.

Il 49% delle imprese torinesi analizzate dalla Camera di Commercio ha investito in R&S nel biennio 2023-2024: una percentuale molto elevata per il panorama italiano, segnale di un tessuto produttivo che reagisce in modo attivo alla transizione, non in modo difensivo. Inoltre la coesione interna è reale, molto più impattante di quella di Roma e riflette un tessuto di relazioni denso tra Politecnico, 2i3T, I3P, OGR Tech, CIM 4.0 e Fondazione Piemonte Innova che si conoscono, si parlano e collaborano con una frequenza che altrove sarebbe insolita.

Questi numeri raccontano un ecosistema vitale. Ma raccontano ancora solo a metà l'ecosistema produttivo. La stessa survey, infatti, segnala che capitale nelle fasi growth (5,8) e accesso ai talenti senior (5,5) restano le due dimensioni critiche. Sono esattamente le risorse che un ecosistema deve attrarre dall'esterno quando il bacino interno non è abbastanza grande e sono anche le due leve senza le quali un prodotto industriale complesso non diventa prodotto esportabile.

Cos'è davvero una smart city e perché il vantaggio torinese è strutturale

Vale la pena fare un passo laterale. Quando parliamo di smart city parliamo quasi sempre di due cose diverse, tenute insieme da un termine ambiguo. La prima è un'idea urbanistica: una città che usa sensori, dati e piattaforme per ottimizzare traffico, energia, rifiuti, servizi al cittadino. La seconda è un mercato industriale: la filiera globale di tecnologie, competenze e sistemi che producono quella città. La prima è un progetto. La seconda è un'industria. E chi confonde le due cose - il che in Italia succede spesso - finisce per produrre buoni progetti pilota e pessima competitività di sistema.

Il tema vero, per l'Italia, non è quante città intelligenti riusciremo a costruire. È se il Paese saprà produrre un'industria capace di costruirla, non solo da noi ma per il mercato globale. Qui il vantaggio di Torino non è di narrativa, ma strutturale. Ecco 3 leve convergenti che lo spiegano.

La prima è un'infrastruttura di test urbano che ha pochi equivalenti nel Paese. Ad esempio CTE Next, la Casa delle Tecnologie Emergenti, non è un incubatore in senso tradizionale, ma un'infrastruttura di sperimentazione distribuita sul territorio: guida autonoma, droni per la logistica urbana, 5G per i servizi cittadini. Sulla Smart Road sperimentata dal Centro Ricerche Fiat e da Stellantis si testano veicoli autonomi in condizioni reali. Environment Park offre impianti pilota a cleantech e hydrogen demo. Il Distretto Aerospaziale Piemonte integra stabilimenti e laboratori di Thales Alenia Space e Leonardo con ricerca congiunta sui sistemi satellitari che alimenteranno la smart mobility del prossimo decennio. Torino non è una città che parla di smart city: piuttosto le mette in produzione.

La seconda è una filiera manifatturiera che sa convertire prototipi in prodotti. È il portato diretto dell'eredità Fiat, ma letto al contrario: non come il peso di un'industria che non c'è più, ma come la stratificazione di competenze - mecatronica, automazione, componentistica avanzata, controllo qualità industriale, ingegneria di processo - che nessun altro territorio italiano può replicare nella stessa densità. Un laboratorio romano può produrre una ricerca eccellente sulla sensoristica ambientale, e spesso lo fa. Ma è a Torino che quella ricerca trova con più facilità un partner industriale in grado di industrializzarla in serie, validarla in contesti reali e posizionarla sul mercato. Il Competence Center CIM 4.0 di Mirafiori, il Manufacturing Technology Center di COMAU, il BioIndustry Park di Ivrea sono nodi di una filiera che altre città hanno in misura frammentaria.

La terza è un'esperienza storica che vale come asset strategico: Torino ha già fatto una volta il mestiere difficile, convertire un'industria esistente in qualcosa di nuovo. Quando parliamo di smart city parliamo esattamente di questo, di come trasformare sistemi urbani, energetici, di mobilità e di servizio pensati per il Novecento in sistemi compatibili con la transizione gemella digitale ed ecologica. Le città europee industriali in crisi di identità, Lione, Anversa, Rotterdam, Manchester, guardano a modelli come Torino proprio perché hanno da compiere un passaggio analogo. La riconversione industriale torinese degli ultimi vent'anni è, a questo punto, più di un caso locale: è un metodo replicabile.

Tre condizioni, perché Torino diventi un modello

Qui arriviamo al punto dove la narrativa dell'ecosistema deve incontrare la realtà delle leve operative. Dalla ricerca emergono tre priorità che gli operatori torinesi stessi identificano come decisive, e che coincidono con le tre condizioni perché il vantaggio strutturale diventi vantaggio competitivo esportabile.

Capitale nelle fasi growth. Nessun ecosistema engineering-driven scala senza capitale paziente. Un fondo di venture capital dedicato all'hard tech e al deep tech piemontese, con dimensione adeguata ai round Series B e C - la cosiddetta valle della morte del finanziamento - ne è la preconditione. Senza di esso, le startup spaziali, di mobilità autonoma e di AI industriale che oggi Torino prototipa continueranno a cercare capitale a Londra, Parigi, Berlino. L'ingresso di Neva SGR con 565 milioni è un primo segnale che il mercato si sta posizionando, ma non basta.

Retention dei talenti senior. Torino non ha un problema di formazione, il Politecnico ne sforna ogni anno più di quanti il mercato locale possa assorbire. Ha un problema di trattenimento di profili senior capaci di portare un'azienda da 10 a 100 persone e da 10 a 100 milioni di fatturato. Sono i CTO che hanno già fatto uno scale-up, i VP Sales che sanno vendere su mercati B2B internazionali, gli operating partner che accompagnano la fase growth. Un programma territoriale dedicato - dotazioni abitative, fiscalità agevolata, accesso a reti internazionali di executive - non è welfare corporate, è politica industriale.

Una narrazione industriale, non municipalista.

E qui arriviamo al ruolo della comunicazione, che qui vengono citate tra le leve del cambiamento. Torino oggi paga un deficit di posizionamento. Dalla nostra ricerca emerge con chiarezza che Torino sa già cosa vuole essere; il problema è comunicarlo abbastanza forte da essere sentito fuori dai confini del Piemonte. Finché l'ecosistema torinese sarà raccontato dagli stakeholder locali come una storia locale di successo, magari ben fatta, ma chiusa dentro il perimetro regionale, il capitale e i talenti che servono continueranno a guardare altrove. La comunicazione dell'ecosistema non è un fattore di supporto: è un'infrastruttura dell'ecosistema, esattamente come lo sono gli incubatori e i fondi. Richiede lo stesso livello di intenzionalità strategica, le stesse metriche di efficacia, lo stesso orizzonte pluriennale. E richiede soprattutto un cambio di frame: Torino non è una città intelligente, è un'industria che costruisce città intelligenti.

Una sintesi

Se questo white paper si chiede se Torino possa diventare un modello e a quali condizioni, la risposta è sì, ma solo se l'ecosistema smette di pensarsi come un luogo e comincia a pensarsi come un sistema industriale. Le smart city non si costruiscono, si pilotano. E pilotare richiede tre cose che Torino possiede già in parte: una filiera che sa costruire cose complesse, un'infrastruttura di test che nessun'altra città italiana ha, un'esperienza storica di riconversione che nelle città industriali europee vale come metodo. Richiede anche tre cose che Torino oggi non ha in quantità sufficiente: capitale di fase growth, talenti senior trattenuti sul territorio, una comunicazione che parli al capitale internazionale con la lingua dei mercati, non con quella del municipalismo.

La rigenerazione urbana, nei prossimi dieci anni, si giocherà sempre meno sulla quantità di metri quadri riqualificati e sempre più sulla capacità dei territori di esportare le soluzioni urbane che hanno prototipato. Milano ha il capitale. Roma ha la conoscenza. Torino ha l'ingegneria. Se l'Italia vuole presentarsi al mercato globale delle smart city come un sistema e non come una somma di città, il centro di gravità produttivo di quel sistema, quello capace di mettere in serie ciò che altri hanno progettato, sta, e non può che stare, a Torino.

Un contributo di metodo: Future Week Torino e i link nazionali

Una delle domande guida poste qui riguarda quale ruolo debbano avere i soggetti privati rispetto al pubblico. La risposta che il nostro lavoro suggerisce è che i privati servono soprattutto dove il pubblico, per natura, fatica: nella costruzione di **infrastrutture narrative e relazionali** capaci di tenere insieme ecosistemi diversi, superando la logica municipalista che è uno dei limiti ricorrenti della rigenerazione urbana italiana. Future Week Torino, nella sua prima edizione 2026, nasce esattamente con questa vocazione: non un evento costruito dal basso, quello è la precondizione, non la tesi, ma un nodo di una rete che già connette Roma e Torino, e che nei prossimi anni estenderà il tour a Firenze, Taranto e Cagliari.

Rome Future Week, in tre edizioni, ha aggregato **circa 480 organizzatori unici**: non sono metriche di audience, sono il tessuto connettivo che un ecosistema produce quando qualcuno si assume il mestiere di tenerlo insieme. Torino entra ora in quel tessuto. Il valore che aggiungiamo non è nell'evento che si farà, ma nei link nazionali che quell'evento attiva, i canali attraverso cui un'innovazione torinese diventa leggibile a Milano, un investitore romano incontra un founder piemontese, una politica industriale locale trova un megafono nazionale. In un ecosistema engineering-driven che sa costruire ma non sempre sa farsi sentire, questo è il pezzo infrastrutturale che fa la differenza tra un polo di eccellenza e un'industria che scala.

**MATTEO BECCUTI**

AD · Environment Park SpA
Cluster Manager · Polo CLEVER
Capofila · Sistema Poli Piemonte

L'Innovazione come Motore della Transizione: Il Modello Torino e la Sfida dei Poli Piemontesi

➔ 1. L'innovazione è oggi un acceleratore reale o solo narrativo?

Le transizioni ecologica e digitale, unite al benessere della comunità, non rappresentano semplici opzioni strategiche, ma costituiscono i binari necessari su cui deve correre la competitività del nostro sistema produttivo. In questa complessa partita globale, il Piemonte e Torino stanno emergendo come una rilevante piattaforma europea di sperimentazione per la transizione ecologica e digitale. Questo posizionamento si fonda sulla capacità del territorio di integrare competenze industriali, ricerca applicata, trasferimento tecnologico e collaborazione tra imprese, università e centri di innovazione.

Spesso ci si interroga se l'innovazione sia un reale driver di crescita o una sapiente costruzione narrativa. La risposta risiede nei risultati tangibili che il Sistema Poli Piemonte valorizza quotidianamente nella propria vetrina digitale, dove sono esposti progetti e prodotti innovativi realizzati concretamente dalle imprese del territorio.

L'innovazione rimane "narrativa" finché resta confinata nei centri di ricerca; diventa un acceleratore reale quando entra nelle linee produttive, riducendo le emissioni, ottimizzando i consumi e creando nuovi mercati e servizi. Il Sistema Poli interviene proprio per colmare questo gap. I sette Poli di innovazione regionali agiscono come architetti di un ecosistema in cui il trasferimento tecnologico è un processo bidirezionale. Supportiamo le imprese non solo nell'adozione di tecnologie, ma nel ripensamento profondo dei modelli di business, promuovendo tecnologie abilitanti che garantiscano un vantaggio competitivo immediato.

Il caso Environment Park: Energia, Materia e Territorio

In Environment Park viviamo quotidianamente la frontiera della sostenibilità.

La nostra sfida si articola su tre pilastri:

- **Energia:** Sviluppo dell'idrogeno verde e delle Comunità Energetiche Rinnovabili (CER) per affrancare le imprese dalla volatilità dei prezzi.
- **Materia:** Trasformare Torino in un centro d'eccellenza per la bioeconomia e il recupero di materie prime critiche.
- **Territorio:** Integrazione tra tecnologie emergenti e pratiche circolari.

Immaginiamo un contesto industriale dove il "fine vita" di un prodotto è gestito digitalmente sin dalla progettazione. Questa non è solo una visione "green", è logica industriale moderna: significa meno dipendenza dall'estero, meno sprechi e processi più snelli.

➔ 2. Quali competenze mancano nell'ecosistema?

Nessuna tecnologia può funzionare senza le persone giuste. Analizzando l'attuale ecosistema, emerge una carenza critica di competenze ibride. Abbiamo bisogno di professionisti capaci di coniugare l'ingegneria ambientale con l'analisi dei Big Data e il management economico. Manca ancora una massa critica di "manager della transizione", figure in grado di orchestrare il cambiamento superando le resistenze culturali. Il Sistema Poli riconosce che il successo delle transizioni non dipende solo dagli investimenti in tecnologie, ma dalla capacità di governarle. Per questo, la nostra azione sulle competenze si sviluppa su due assi portanti:

I. Mappatura e Analisi: Lo Spazio Innovazione

Attraverso il monitoraggio strutturato del nostro portale, analizziamo:

- **Gap Professionali:** Identificazione delle discrepanze tra abilità presenti nelle PMI e traiettorie della Strategia di Specializzazione Intelligente (S3).
- **Monitoraggio Transversale:** Analisi delle soft skills e delle competenze digitali e green.
- **Occupazione Giovanile:** Incentivazione del ricambio generazionale attraverso stage e apprendistati di ricerca.

II. Percorsi di Upskilling e Reskilling

I Poli promuovono attivamente il cambiamento del capitale umano tramite:

- **Accademie di Filiera:** Formazione personalizzata in settori chiave come la manifattura avanzata.
- **Sinergia con gli ITS:** Accordi con gli Istituti Tecnologici Superiori per garantire profili tecnici allineati alle richieste reali del mercato.

- **Supporto alla Transizione 4.0:** Corsi mirati alla riqualificazione dei lavoratori per i nuovi paradigmi industriali.

→ 3. Torino può diventare un modello? A quali condizioni?

Torino può diventare un modello internazionale per la transizione ecologica? La risposta è un convinto "sì", a patto di rispettare tre condizioni imprescindibili:

1. **Velocità:** L'innovazione corre a ritmi frenetici. È necessario sviluppare iter amministrativi sempre più rapidi, ma al contempo capaci di mantenere elevati standard di qualità, sicurezza e sostenibilità. In questo percorso, le esperienze maturate dal Sistema Poli Piemonte e dagli ecosistemi dell'innovazione del territorio possono rappresentare un supporto concreto per costruire modelli di collaborazione efficaci tra imprese, ricerca e Pubblica Amministrazione, contribuendo a rendere i processi autorizzativi e di sviluppo industriale più coerenti con le esigenze della transizione.
2. **Coesione di Sistema:** È necessario superare frammentazioni dell'ecosistema e logiche settoriali. Il Sistema Poli Piemonte dimostra che l'unione di diverse specializzazioni (ICT, Salute, Agrifood, Green Chemistry, ecc.) crea una forza d'urto superiore alla somma delle singole parti.
3. **Audacia:** Dobbiamo riscoprire il coraggio di osare. Disponiamo di una densità di conoscenza unica in Europa (Politecnico, Università, Centri di Ricerca). La sfida è trasformare questo sapere in una "fabbrica diffusa" di soluzioni sostenibili.

Come Environment Park e come Sistema Poli, il nostro impegno è trasformare ogni sfida tecnologica in un'opportunità di crescita, dimostrando che la sostenibilità è, prima di tutto, un grande progetto di sviluppo industriale e sociale per il nostro territorio.



ALBERTO GIUSTI
Managing Partner
12Venture

Dalla rigenerazione urbana alla produzione di innovazione: perché serve un **cambio di paradigma**

→ Il principale limite alla rigenerazione urbana efficace in Italia non è la mancanza di capitale o di progettualità.

È la mancanza di un modello.

Negli ultimi anni abbiamo assistito a numerosi interventi di riqualificazione, spesso di qualità, ma nella maggior parte dei casi rimasti episodi isolati. Progetti immobiliari, infrastrutturali o architettonici che migliorano lo spazio, ma non sempre generano sistemi. Il punto è questo: rigenerare uno spazio non significa automaticamente rigenerare un ecosistema.

E oggi, la vera sfida non è più urbana. È economica.

Le città competono sulla loro capacità di attrarre e produrre innovazione. Non basta riqualificare aree industriali dismesse. Bisna chiedersi cosa succede dopo.

Chi le abita.

Che tipo di attività nascono.

Che tipo di valore viene prodotto.

In questo senso, l'innovazione può essere un acceleratore reale. Ma solo a una condizione: che venga trattata come infrastruttura, non come narrativa.

Oggi vedo ancora troppo spesso l'innovazione utilizzata come layer comunicativo: hub, spazi, iniziative. Elementi utili, ma insufficienti se non inseriti in un sistema progettato.

Servono modelli che trasformino la rigenerazione in capacità produttiva. Uno di questi è il venture building. Non perché sia "di moda", ma perché introduce una logica industriale nella creazione di nuove imprese. Non si limita a ospitare startup. Le costruisce. Questo è particolarmente rilevante nei contesti di riconversione industriale.

Un'area rigenerata che integra un modello di venture building:

- genera nuove aziende
- attiva capitale
- attrae talenti
- crea occupazione qualificata

E soprattutto, produce continuità.

Un dato spesso sottovalutato: i modelli strutturati di venture building hanno tassi di successo significativamente superiori rispetto alla creazione tradizionale di startup, proprio perché lavorano sulla validazione e sulla riduzione del rischio a monte.

Questo cambia il ruolo degli attori coinvolti. Il pubblico non può più limitarsi a facilitare o finanziare. Deve contribuire a definire l'architettura. Il privato non può più limitarsi a investire. Deve costruire. E gli ecosistemi devono evolvere da luoghi di connessione a sistemi di produzione. Torino, da questo punto di vista, ha un vantaggio competitivo reale.

Ha già vissuto una trasformazione industriale profonda.

Ha asset accademici di alto livello.

Ha una densità crescente di attori dell'innovazione.

Ma soprattutto, ha iniziato a sviluppare modelli. Per diventare un riferimento europeo, però, serve un ulteriore passo. Passare da: rigenerazione fisica a: rigenerazione produttiva significa progettare spazi che non solo ospitano innovazione, ma la generano in modo continuativo.

Questo implica:

- integrare venture building e venture clienting nei progetti urbani
- costruire connessioni reali tra industria e startup
- sviluppare competenze ibride tra tecnologia, business e territorio
- misurare l'impatto non solo in metri quadri, ma in aziende create e valore generato

La vera opportunità oggi non è rigenerare le città. È trasformarle in piattaforme. Piattaforme capaci di produrre innovazione, attrarre capitale e generare nuovi cicli economici. Se non lavoriamo su questo livello, continueremo a fare buoni progetti. Ma non costruiremo sistemi. E nel lungo periodo, sono i sistemi a fare la differenza.



Infrastrutture abilitanti e servizi a rete: il paradigma della rigenerazione industriale nel Nord Ovest

➔ **Confservizi Nord Ovest**, l'associazione che rappresenta e tutela gli interessi e lo sviluppo delle imprese dei servizi pubblici locali in Piemonte, Valle d'Aosta e Liguria, interpreta la rigenerazione urbana come una sfida di integrazione industriale. Le nostre aziende, operanti nei settori dell'acqua, dell'energia, dell'igiene urbana, del trasporto e dei servizi di utilità generale (farmacie, servizi cimiteriali, edilizia pubblica), sono i soggetti che garantiscono la sostenibilità nel tempo delle trasformazioni cittadine.

La dicotomia pubblico-privato deve evolvere in una partnership operativa dove le imprese di pubblica utilità agiscono come "abilitatori di futuro". Nella nostra visione, il gestore del servizio è il custode della complessità tecnologica necessaria alla rigenerazione. Che si tratti di riconvertire un'area industriale o di riqualificare un distretto urbano, il ruolo delle nostre associate è garantire che le nuove funzioni siano alimentate da reti efficienti, sicure e circolari.

Servizi Ambientali, Idrici, Energetici e Mobilità: i pilastri della riconversione.

La rigenerazione oggi si gioca sulla capacità di trasformare i vincoli ambientali in opportunità sistemiche. I **servizi ambientali** sono il fulcro dell'economia circolare: la gestione smart del ciclo dei rifiuti è preconditione essenziale per quartieri a impatto zero.

Il **servizio idrico integrato** rappresenta la garanzia di resilienza del territorio attraverso una gestione industriale che mette al centro la qualità e la sicurezza della risorsa. La rigenerazione urbana richiede un'infrastruttura idrica d'avanguardia, capace di assicurare una disponibilità d'acqua costante e controllata attraverso reti intelligenti che riducono gli sprechi.

Sul fronte dei **servizi energetici**, Torino rappresenta un modello d'eccellenza essendo la città più teleriscaldata d'Italia. Questa infrastruttura è un vantaggio competitivo enorme per la rigenerazione urbana: permette di integrare i nuovi insediamenti in una rete efficiente, riducendo le emissioni e abbattendo la povertà energetica. Non esiste riconversione efficace senza comunità energetiche o reti di teleriscaldamento di ultima generazione che dialoghino con il fabbisogno del territorio.

In questo ecosistema, la **Mobilità** attraverso il Trasporto Pubblico Locale (TPL) funge da tessuto connettivo. Una rigenerazione senza mobilità intermodale rischia l'isolamento. Per le nostre imprese, integrare il TPL significa progettare "hub della mobilità" nei contesti di riconversione, dove il mezzo pubblico elettrico o a idrogeno garantisce che i nuovi poli urbani siano accessibili, fluidi e liberi dalla congestione del mezzo privato.

L'innovazione è reale quando modifica il metabolismo delle città: dall'AI per la manutenzione predittiva delle condotte idriche alla dematerializzazione dei titoli di viaggio nel TPL, fino all'ottimizzazione energetica delle reti di calore. Diventa "narrativa" solo se rallentata da una burocrazia che non riconosce la velocità del cambiamento tecnologico o se le infrastrutture di servizio vengono considerate come elementi secondari rispetto alla progettazione architettonica.

Il modello Torino: l'integrazione tra il primato del teleriscaldamento torinese, l'efficientamento del ciclo idrico e lo sviluppo di una flotta TPL a zero emissioni dimostra come la sinergia tra diversi servizi pubblici locali possa trasformare un'area industriale dismessa in un nuovo polo di innovazione e qualità della vita.



La metropolitana come infrastruttura di rigenerazione urbana: il caso Torino e la visione della Linea 2

→ La rigenerazione urbana in Italia incontra oggi un limite strutturale evidente: la presenza diffusa di spazi, infrastrutture e luoghi in disuso che generano degrado, separazioni fisiche e perdita di qualità urbana. Ex aree industriali, sedimi ferroviari abbandonati e comparti non più utilizzati rappresentano spesso vere e proprie lacerazioni nel tessuto della città. Intervenire su questi ambiti richiede una visione di lungo periodo e grandi investimenti infrastrutturali capaci di riattivare territori e comunità. A questa necessità si contrappongono però due criticità: da un lato la difficoltà di attrarre investimenti privati in aree percepite come marginali, dall'altro la crescente complessità nel reperire risorse pubbliche sufficienti per sostenere trasformazioni urbane profonde e strutturali. Le infrastrutture di trasporto rapido di massa, e in particolare le metropolitane, possono invece diventare il principale strumento di ricucitura urbana. Non sono soltanto opere di mobilità, ma dispositivi capaci di ridisegnare la città, creare nuove centralità, aumentare l'accessibilità ai servizi e migliorare la qualità dello spazio pubblico. Dove arriva una linea metropolitana, aumentano le connessioni tra persone, lavoro, cultura e opportunità.

I modelli di riconversione urbana che funzionano davvero sono quelli che partono da una visione infrastrutturale integrata. Il riutilizzo di aree dismesse legate alla logistica o al sistema ferroviario rappresenta oggi una delle occasioni più importanti per le città europee. Trasformare spazi che per decenni hanno costituito una barriera urbana in luoghi accessibili, verdi, abitabili e connessi significa restituire valore collettivo a porzioni di città dimenticate.

In questo processo, il ruolo del soggetto pubblico rimane centrale. È il pubblico che deve definire la strategia, garantire equità territoriale e indirizzare la trasformazione

urbana verso obiettivi di sostenibilità ambientale e inclusione sociale. Il capitale privato rappresenta però un alleato indispensabile nella fase di sviluppo successiva: investimenti immobiliari, nuovi servizi, commercio, housing e innovazione tendono infatti a concentrarsi nei territori che dispongono di infrastrutture efficienti e accessibili. La qualità della mobilità riduce il rischio percepito e rende attrattive aree che prima erano considerate marginali.

L'innovazione, tuttavia, non può essere soltanto narrativa. È reale quando migliora concretamente la vita delle persone. Oggi innovazione significa integrare trasporto pubblico, dati, sostenibilità energetica, accessibilità universale e qualità urbana. Significa progettare infrastrutture che non producano nuove divisioni ma nuove relazioni. La sfida non è esclusivamente tecnologica: è culturale, urbanistica e sociale.

Per questo servono nuove competenze. In Italia manca ancora una piena integrazione tra pianificazione urbana, progettazione infrastrutturale, analisi sociale ed economica dei territori e capacità di costruire processi partecipativi credibili. Le grandi opere contemporanee richiedono professionalità interdisciplinari capaci di leggere insieme mobilità, trasformazioni urbane e bisogni delle comunità locali.

Torino può diventare un modello nazionale ed europeo proprio grazie a questa visione. La Linea 2 della metropolitana rappresenta un'occasione unica per rigenerare vaste porzioni della città attraversando aree industriali dismesse, ex sedimi ferroviari e quartieri che per anni hanno vissuto condizioni di separazione fisica e funzionale rispetto al resto del tessuto urbano. La missione dell'opera non è soltanto trasportistica: è urbana e sociale.

Secondo le stime preliminari, la nuova infrastruttura servirà centinaia di migliaia di cittadini e collegherà poli universitari, aree produttive, quartieri residenziali e nuovi ambiti di sviluppo. Ma soprattutto potrà attivare un effetto moltiplicatore sugli investimenti pubblici e privati, generando nuova qualità urbana, nuovi servizi e nuove opportunità economiche.

La metropolitana non rappresenta quindi soltanto un mezzo di trasporto. È un'infrastruttura capace di trasformare il territorio, ridurre le distanze sociali e costruire una città più accessibile, sostenibile e connessa. È da questa idea che nasce la visione della Linea 2 di Torino: non semplicemente attraversare la città, ma contribuire a rigenerarla.

**STEFANO DE CAPITANI**AD · Municipia S.p.A.
Gruppo Engineering

Il ruolo dell'**Innovazione** e l'importanza delle soluzioni integrate per le città del futuro

→ Il tema della rigenerazione urbana abbraccia diversi aspetti tra loro fortemente interconnessi come quelli del ruolo del privato e del pubblico, quello delle competenze, del diverso contributo di soggetti istituzionali, industriali e finanziari ma anche quello del coinvolgimento degli stakeholder ed in primis dei cittadini.

In questa occasione mi voglio focalizzare però sul ruolo specifico dell'innovazione non solo e non tanto a favore di una singola filiera di interventi, quanto invece come facilitatore e acceleratore dell'integrazione tra le diverse verticali.

Parto da una prospettiva che nasce dall'esperienza diretta nel settore della tecnologia per la pubblica amministrazione: le città non hanno bisogno di tecnologia per il gusto della modernità. Le città hanno bisogno di tecnologia che risolva problemi reali, che migliori la vita delle persone, che sia sostenibile nel tempo — economicamente, socialmente e ambientalmente.

In questa prospettiva, oggi l'Intelligenza Artificiale, applicata in modo integrato, può diventare il motore di questa trasformazione.

→ 1. La sfida: le città come sistemi complessi

Le città sono sistemi adattativi complessi. Mobilità, sicurezza, qualità ambientale, accesso ai servizi, equilibrio finanziario: queste dimensioni non esistono in silos

separati. Sono interconnesse, si influenzano reciprocamente, e le decisioni prese su una dimensione producono effetti — spesso non lineari — sulle altre.

Eppure, per decenni, abbiamo affrontato le sfide urbane con approcci verticali e frammentati: un'applicazione per il traffico, un sistema per i rifiuti, una piattaforma per i tributi. Il risultato è stato un'accumulazione di tecnologie che non dialogano tra loro, che producono dati che nessuno riesce ad analizzare in modo organico, che costano risorse senza restituire pienamente il loro potenziale valore.

L'Intelligenza Artificiale cambia radicalmente questo paradigma. Non perché sia una soluzione magica — non lo è — ma perché per la prima volta disponiamo di strumenti in grado di elaborare grandi volumi di dati eterogenei, identificare correlazioni nascoste, formulare previsioni e ottimizzare decisioni in tempo reale, su scala urbana.

➔ 2. Le priorità: cinque dimensioni per una città del futuro

Permettetemi di attraversare le cinque priorità che ritengo fondamentali per qualsiasi strategia urbana seria.

2.1 Mobilità intelligente

La mobilità è la prima infrastruttura della vita urbana. Una città in cui ci si sposta male è una città che funziona male in tutto il resto: aumenta l'inquinamento, si riduce la produttività, crescono le diseguaglianze tra chi può permettersi soluzioni private e chi dipende dal trasporto pubblico.

L'AI applicata alla mobilità significa semafori adattativi che apprendono dai flussi reali, algoritmi predittivi che ottimizzano le frequenze del trasporto pubblico in base alla domanda effettiva, sistemi di monitoraggio della sosta che guidano i conducenti direttamente al posto libero riducendo la congestione da ricerca parcheggio.

Ma soprattutto significa integrazione: un unico modello di dato che tiene insieme il trasporto privato, il trasporto pubblico, la mobilità dolce, la logistica urbana. Solo così è possibile fare politiche di mobilità — e non semplice gestione reattiva degli ingorghi.

2.2 Sicurezza e prevenzione

La sicurezza è una delle percezioni più rilevanti per la qualità della vita urbana. Ma la sicurezza del futuro non può essere solo videosorveglianza e presenze fisiche. Deve diventare predittiva.

Sistemi di analisi del comportamento spaziale possono identificare pattern anomali in tempo reale. L'analisi dei dati storici può orientare le pattuglie nei luoghi e negli orari statisticamente più critici, massimizzando l'efficacia del presidio senza aumentare i costi. Tecnologie di riconoscimento ambientale — non necessariamente facciale, con tutte le garanzie etiche e normative del caso — possono allertare automaticamente le centrali operative.

Fondamentale è che questi sistemi siano progettati nel rispetto dei diritti fondamentali: trasparenza negli algoritmi, governance chiara, supervisione umana nelle decisioni. La tecnologia amplifica le capacità umane; non le sostituisce.

2.3 Sostenibilità ambientale e sociale

La transizione ecologica è una delle sfide più urgenti per le nostre città. Ma sostenibilità non è solo riduzione delle emissioni: è anche capacità di gestire le risorse in modo intelligente, di misurare l'impatto reale delle politiche, di rendere conto ai cittadini.

L'AI può ottimizzare la raccolta differenziata in base ai tassi di riempimento dei contenitori, ridurre i consumi energetici degli edifici pubblici attraverso sistemi predittivi, monitorare in tempo reale la qualità dell'aria con reti di sensori distribuiti.

Ma sostenibilità è anche sociale. Significa garantire che la transizione digitale non produca nuove forme di esclusione. Significa progettare servizi accessibili per gli anziani, per chi ha disabilità, per chi non ha competenze digitali. Qui l'AI può aiutare: interfacce vocali, sistemi di supporto multilingua, assistenti virtuali capaci di accompagnare il cittadino nei percorsi amministrativi.

2.4 Equilibrio di bilancio e sostenibilità finanziaria

La questione finanziaria è spesso l'elefante nella stanza quando si parla di città del futuro. Non serve immaginare scenari futuristici: le risorse pubbliche sono limitate, i vincoli di bilancio sono reali, e qualsiasi soluzione tecnologica che non tenga conto del ritorno sull'investimento è destinata a rimanere un progetto pilota.

L'AI può aiutare su tre fronti. Il primo è l'ottimizzazione della spesa: identificare sprechi, duplicazioni, inefficienze operative attraverso l'analisi dei dati di costo. Il secondo è il potenziamento delle entrate: sistemi di analisi del rischio fiscale per migliorare il contrasto all'evasione, motori predittivi per la gestione del credito. Il terzo è la pianificazione: modelli di simulazione che supportano le decisioni di investimento con scenari quantitativi affidabili.

Una città che usa l'AI per gestire meglio le proprie risorse non è una città che taglia i servizi: è una città che trova le risorse per migliorarli.

2.5 Pari opportunità di accesso ai servizi pubblici

La quinta priorità è forse quella più importante, e spesso la più trascurata nei convegni sulla Smart City: la giustizia nell'accesso.

Una città intelligente che è intelligente solo per chi ha uno smartphone di ultima generazione, una connessione veloce e competenze digitali elevate, non è una città equa. È una città che amplia le diseguaglianze esistenti, rivestendole di tecnologia.

Il design dei servizi digitali deve partire dai bisogni dei più vulnerabili. Un servizio progettato per chi ha meno familiarità con il digitale funziona bene per tutti. Non vale il contrario. Questo principio — chiamiamolo inclusive-first design — deve diventare un requisito, non un'opzione.

L'AI può garantire uniformità di accesso: stessa qualità di risposta, stessa tempestività, stesso livello di informazione, indipendentemente dal canale con cui il cittadino entra in contatto con l'amministrazione — sportello fisico, app, call center, chatbot.

→ 3. L'integrazione: il valore che moltiplica

Ho parlato di cinque priorità, ma il messaggio che voglio lasciare è che il valore vero non sta in ciascuna di esse presa separatamente. Sta nell'integrazione.

Una piattaforma urbana integrata — che raccoglie dati da sensori, da sistemi gestionali, da fonti aperte, da interazioni dei cittadini — e li mette a disposizione di un motore di analisi avanzato, genera un tipo di intelligenza che nessun sistema verticale può produrre da solo.

Vi faccio un esempio concreto. Sapere che in una determinata zona aumentano le segnalazioni di microcriminalità, le violazioni del codice della strada e i reclami sulla qualità dei servizi di pulizia, nello stesso periodo in cui i dati socioeconomici mostrano un peggioramento degli indicatori di disagio, non è un'informazione che emerge da nessuno dei singoli sistemi. Emerge solo quando i dati vengono correlati. E quella correlazione può orientare una risposta integrata: non solo più pattuglie, ma interventi sociali, manutenzione, presidio educativo. Una risposta sistemica a un problema sistemico.

Questo è il potenziale dell'AI urbana. Non risolvere problemi singoli più velocemente. Trasformare la capacità dell'amministrazione di capire la propria città e di governarla in modo proattivo.

→ 4. Le condizioni del successo

Concludo con alcune condizioni che, nella mia esperienza, determinano il successo o il fallimento di questi percorsi.

- Governance prima della tecnologia. La tecnologia non risolve problemi di organizzazione e di responsabilità. Prima di implementare qualsiasi sistema, occorre chiarire chi decide, chi risponde, chi controlla.
- Dati di qualità. Un algoritmo addestrato su dati incompleti o distorti produce risultati peggiori di nessun algoritmo. Investire nella qualità dei dati è sempre una priorità rispetto all'investimento nel modello.
- Competenze. Le amministrazioni che si affidano completamente ai fornitori perdono la capacità di comprendere, valutare e indirizzare le soluzioni. Occorre costruire competenze interne, anche parziali, per mantenere il controllo strategico. Ma al tempo stesso le amministrazioni devono sapere fare leva sui partenariati privati beneficiando di competenze, risorse, capacità di rischio.
- Fiducia dei cittadini. Nessun sistema di AI urbana funziona senza il consenso e la fiducia della comunità. Trasparenza, partecipazione, comunicazione chiara: non sono accessori, sono condizioni strutturali.
- Sostenibilità del modello. Le soluzioni devono essere economicamente sostenibili nel tempo, non solo nell'anno del bando. Questo richiede modelli finanziari seri, partnership pubblico-private ben strutturate, e metriche di valore chiare fin dall'inizio.

Conclusioni

Le città del futuro non si costruiscono con la tecnologia del futuro. Si costruiscono oggi, con le tecnologie disponibili, con le risorse a disposizione, con la volontà politica e manageriale di fare scelte coraggiose e di mantenerle nel tempo.

L'Intelligenza Artificiale è uno strumento straordinario — forse il più potente che abbiamo mai avuto a disposizione per governare sistemi complessi. Ma è uno strumento al servizio di una visione. E la visione che dobbiamo avere è chiara: città più sicure, più eque, più sostenibili, più vivibili. Per tutti.



SIMONE SUPPO
Executive Manager
WeHunt

Ecosistemi di innovazione e capitale umano: la vera infrastruttura delle città del futuro

➔ Nel dibattito sulla rigenerazione urbana e sulla riconversione industriale, l'attenzione si concentra spesso su infrastrutture, investimenti e tecnologie. Tuttavia, la vera infrastruttura abilitante degli ecosistemi di innovazione è il capitale umano qualificato e la sua capacità di generare connessioni e valore nel tempo.

Secondo il *Global Talent Competitiveness Index* dell'INSEAD, i territori più competitivi non sono quelli con più asset fisici, ma quelli che attraggono, sviluppano e trattengono talenti. In questa prospettiva, il principale limite alla rigenerazione urbana in Italia non è solo finanziario o normativo, ma risiede nella difficoltà di costruire ambienti realmente attrattivi per competenze ad alta specializzazione.

Il tema è ancora più evidente se si osserva il mismatch tra domanda e offerta di lavoro. Dati Unioncamere evidenziano che oltre il 40% delle imprese italiane fatica a reperire profili qualificati, con picchi superiori al 50% nei settori tecnico-ingegneristici e digitali. Parallelamente, secondo OECD, l'Italia presenta uno dei più alti livelli di disallineamento delle competenze tra i Paesi avanzati, con impatti diretti sulla produttività e sulla capacità di innovazione dei territori.

Le città del futuro saranno quelle capaci di integrare politiche urbane, sviluppo industriale e strategie sul lavoro in una visione unitaria. Torino, per la sua storia industriale e per la presenza di poli accademici di eccellenza, ha le condizioni per diventare un modello replicabile. Tuttavia, questo richiede un salto di qualità nella connessione tra università, imprese e mercato del lavoro, favorendo una reale circolazione delle competenze.

In questo scenario, il ruolo degli attori privati evolve in modo significativo. Non più solo investitori o sviluppatori di soluzioni, ma abilitatori di capitale umano. Secondo il Future of Jobs Report del World Economic Forum, entro il 2027 circa il 44% delle competenze chiave dei lavoratori cambierà, rendendo centrale la capacità delle organizzazioni di costruire percorsi di reskilling e upskilling continui.

L'innovazione, quindi, è un acceleratore reale solo quando è accompagnata da una strategia intenzionale sul capitale umano. Non basta attrarre startup o investimenti se non si costruisce un contesto in cui le competenze possano evolvere, contaminarsi e generare impatto. Il vero tema non è solo quali tecnologie svilupperemo, ma quali competenze sapremo attivare e con quali modelli organizzativi.

Nei prossimi anni, la sfida sarà progettare ecosistemi "vivi", in cui dimensione urbana, industriale e professionale si alimentino reciprocamente. La città del futuro non sarà semplicemente più smart o sostenibile, ma più capace di valorizzare il capitale umano come leva strategica di sviluppo, trasformando il talento in infrastruttura critica per la competitività.

Lombardini22

ADOLFO SUAREZPartner & Founder
Lombardini22

Cambiare sguardo sulla città

→ Quando parliamo di futuro della città, siamo spesso tentati di immaginare qualcosa di lontano: un mondo abitato da tecnologie sorprendenti, infrastrutture automatizzate, skyline avveniristici, scenari quasi fantascientifici.

Ma, secondo il nostro modo di fare architettura, il futuro delle città non si costruisce inseguendo l'eccezionale. Si costruisce in maniera più profonda, imparando a dare forma a luoghi pensati per avere un impatto positivo sulla vita quotidiana delle persone.

Perché una città non è un insieme di edifici: è **un sistema di relazioni**, un continuo equilibrismo tra spazi e comportamenti, tra funzioni e desideri, tra costruito, natura, tempo, memoria, trasformazione.

Per molto tempo abbiamo immaginato lo **sviluppo urbano** come accumulo, come crescita quantitativa: più volumi, più superfici, più infrastrutture. Oggi sappiamo che questa logica non risponde alle sfide delle città contemporanee: crisi climatiche, fragilità sociali, trasformazioni demografiche, nuovi modelli di lavoro, nuove esigenze di mobilità, nuove aspettative di benessere. Dobbiamo evitare che la densità produca esclusione, che la complessità produca inefficienza, che l'innovazione produca distanza invece che prossimità.

→ Possiamo provare a delineare il futuro delle città attraverso **sei parole**.

La prima è **rigenerazione**. Lo spazio urbano di domani non nasce sempre da zero. Molto spesso rinasce da ciò che esiste già: da edifici da riattivare, da aree dismesse da riconnettere, da spazi residuali da trasformare in occasioni collettive, da quartieri che hanno bisogno non di essere sostituiti, ma di essere ascoltati e riaccompagnati in una nuova fase della loro vita. Rigenerare vuol dire restituire senso, uso, qualità e dignità a una porzione di città. Vuol dire ridurre il consumo di suolo, ma anche

aumentare la capacità di uno spazio di produrre relazioni, senso di appartenenza, valore condiviso.

La seconda parola è **centralità delle relazioni**. Una città può essere tecnologicamente avanzata, energeticamente efficiente, formalmente affascinante, e tuttavia risultare ostile, poco accessibile, respingente. Per questo il futuro delle città non si misura soltanto in prestazioni tecniche, ma nella capacità di attivare relazioni con la comunità, con l'ambiente, con l'economia e con l'ecosistema mondo. Nella qualità dell'esperienza che gli spazi offrono a chi li vive in termini di accoglienza, sicurezza, comfort, inclusione, valorizzazione delle differenze e delle pluralità.

La terza parola è **natura**. Per anni il verde urbano è stato considerato un completamento, un elemento decorativo, un abbellimento. Oggi la natura in città è infrastruttura, componente progettuale per migliorare la mitigazione climatica, la permeabilità, il benessere psicofisico e la qualità della vita di chi la vive. È possibilità di rallentare, di incontrarsi, di respirare meglio, di abitare uno spazio con maggiore equilibrio.

La quarta parola è **integrazione**. Le città del futuro non avranno bisogno di soluzioni isolate, ma di visioni interconnesse. Dobbiamo uscire dalla cultura della frammentazione per incentivare l'incontro di competenze e discipline diverse, di voci e sguardi differenti, di istanze nuove. È questa scomodità che crea le condizioni per un vuoto talvolta spiazzante ma capace di dare vita a un terreno fertile che genera domande, ricerca, ibridazioni inaspettate.

La quinta parola è **misurabilità**. Ogni progetto deve essere espressione di responsabilità, di consapevolezza. Per questo le città del futuro avranno bisogno di dimostrare le proprie performance: energetiche, ambientali, sociali, funzionali. Dati, simulazioni, monitoraggi e tecnologie predittive devono aiutarci a capire meglio come uno spazio funziona, come viene vissuto, come può migliorare nel tempo. La tecnologia supporta la progettazione e permette di renderla più rigorosa e precisa.

E infine c'è una sesta parola, forse la più importante: **durata**. Una vera soluzione urbana non è quella che risolve un problema nell'immediato, ma che sa adattarsi nel tempo, che non si esaurisce ma mantiene e restituisce valore negli anni, che evolve ma non perde la capacità di creare significati. Una sfida complessa, che deve rifuggire soluzioni approssimative e affidarsi a una rete di relazioni stabili dove si collabora per sintonia, non per strategia, nell'ottica di un vantaggio collaborativo.

Dobbiamo quindi cambiare lo sguardo con cui guardiamo la città e pensarla come un **ecosistema** animato da relazioni complesse. Dobbiamo capire che il valore non nasce solo da ciò che aggiungiamo, ma anche da ciò che sappiamo rigenerare, mettere in connessione, e dalla capacità di **interpretare la realtà prima ancora di rappresentarla**.



GIVING
IDEAS
THE
HIGHEST
VALUE

EDOARDO BIANCHI

Project Manager
LIFTT

Il capitale paziente come leva della città vivibile: il ruolo del Venture Capital deep tech nella rigenerazione urbana

→ Le città non si rigenerano per decreto. Si rigenerano quando qualcuno rischia capitale su un'idea che non esiste ancora, in un luogo che ha smesso di funzionare come prima. È questa l'esperienza diretta di Liftt: una Holding di investimento nata per supportare finanziariamente ed attivamente il trasferimento tecnologico agendo come Venture Capital focalizzato sul deep tech. La sede operativa di Liftt, infatti, è all'interno delle OGR Tech di Torino.

Le OGR, Officine Grandi Riparazioni, non sono uno sfondo scenografico. Sono una ex officina ferroviaria dismessa, oggi trasformata in uno dei poli di innovazione più significativi d'Italia: spazio per startup, ricercatori, investitori, acceleratori. Abitare quel luogo ogni giorno significa capire visceralmente cosa significa riqualificazione urbana riuscita, non come operazione immobiliare, ma come ecosistema produttivo che restituisce identità e valore a tutta la città. Le OGR dimostrano che si può partire da un'eredità industriale e costruirci sopra qualcosa di nuovo senza cancellare la memoria del luogo. È esattamente il modello che Torino oggi ha bisogno di replicare su scala più ampia.

Torino ha salutato l'automotive come motore dominante della sua economia. Ma sarebbe scorretto raccontarlo solo come un evento esterno che ha colpito la città. Per anni ci siamo adagiati sulla certezza che quel settore non sarebbe mai finito, che la dipendenza da un unico grande player industriale fosse una garanzia e non un rischio. Quando il paradigma è cambiato, la città si è trovata a dover reinventare sé stessa più in fretta di quanto avesse immaginato.

Il cammino intrapreso da Torino negli ultimi anni è stato importante e va riconosciuto: la città ha dimostrato una capacità di reinventarsi che non era scontata. Ma il momento richiede più coraggio. Non basta essere una meta turistica ambita, bella da vivere e da visitare. Torino ha le risorse, la storia e le competenze per essere anche e soprattutto un polo di produzione, innovazione e attrazione di talenti a livello europeo.

Torino ha tutte le carte per diventare un polo di eccellenza tecnologica a livello europeo. Ha il Politecnico, uno dei migliori atenei tecnici del continente. Ha una cultura manifatturiera profonda, trasformata nel tempo in competenza ingegneristica. Ha centri di ricerca, competence center, un tessuto industriale con know-how unico.

E ha qualcosa che spesso si dimentica di valorizzare: uno stock straordinario di spazi industriali dismessi che potrebbero diventare sedi sperimentali, laboratori urbani, hub tecnologici. Capannoni, officine, aree produttive abbandonate che aspettano solo una visione e un investimento per tornare a generare valore, esattamente come hanno fatto le OGR. La materia prima c'è. Manca ancora la sistematicità con cui trasformarla in opportunità.

A questo si aggiunge un vantaggio geografico che Torino non sfrutta abbastanza: la vicinanza con Milano. La rivalità storica tra le due città ha spesso oscurato una verità semplice, Milano è uno dei principali hub finanziari e creativi d'Europa, e Torino ne è a 45 minuti di treno. Questa prossimità, unita alla posizione centrale rispetto alle grandi direttrici europee verso Francia e Svizzera, è un asset competitivo reale per attrarre capitali, talenti e aziende internazionali che cercano un'alternativa accessibile e meno congestionata alla metropoli lombarda.

C'è però una dimensione che spesso manca nel dibattito sull'innovazione urbana, e che chi lavora con le persone conosce bene: attrarre menti da fuori non è solo una questione di opportunità lavorative. È una questione di qualità della vita complessiva. Un ricercatore che arriva a Torino da Berlino, da Seoul o da San Paolo non valuta solo il progetto su cui lavorerà, valuta la città in cui andrà a vivere. Valuta se trova un appartamento dignitoso a un prezzo ragionevole, se ha una vita culturale ricca, se può uscire la sera, se trova comunità con cui costruire relazioni. Se la risposta a queste domande è debole, il talento arriva, si guarda intorno, e riparte.

Torino ha molto da offrire su questo fronte una scena culturale vivace, una gastronomia straordinaria, una dimensione umana che le grandi metropoli hanno perso ma fatica ancora a raccontarlo e a strutturarla come sistema. Costruire una città attrattiva per i talenti significa lavorare su tutto questo in parallelo: non si può essere un polo tecnologico di eccellenza e al tempo stesso una città che si spegne la domenica sera.

Lifft investe in startup deep tech che sviluppano tecnologie con cicli lunghi, radicamento scientifico forte, potenziale di impatto reale sulla vita delle persone e sulla qualità delle città. Mobilità, energia, sicurezza urbana, accessibilità, sostenibilità ambientale: sono ambiti in cui la tecnologia può fare la differenza tra una città che funziona per tutti e una che funziona solo per chi può permettersi soluzioni premium.

Lifft non è neutra rispetto al territorio. Non può esserlo. Il deep tech non si costruisce nel vuoto: ha bisogno di università solide, di talenti che scelgano di restare, di una comunità tecnica densa e connessa. Per questo investire a Torino non è solo una scelta logistica è una tesi strategica. Scommettere sulla città significa contribuire a creare le condizioni perché quella scommessa si realizzi: attrarre altri investitori, trattenere ricercatori, dare alle startup locali la visibilità che meritano sui mercati internazionali.

Le OGR sono già la risposta concreta a questa visione. Un esempio che dimostra come innovazione, riqualificazione urbana e capitale privato possano convergere in qualcosa di reale e duraturo. Adesso serve il coraggio e il capitale per replicarla.



Torino, laboratorio del futuro

Rigenerazione urbana, riconversione industriale,
innovazione come leva del cambiamento

→ **Davide Canavesio** · **Presidente** · **Associazione Nexto**

Torino può diventare un modello europeo di rigenerazione urbana, ma a una condizione: smettere di trattare la visione come esercizio retorico e trasformarla in governance stabile. I dati non ammettono ottimismo di facciata. Nell'ultimo decennio il Piemonte ha perso 180.000 abitanti, il PIL procapite è cresciuto meno dell'1% annuo — sotto tutte le grandi regioni del Nord — e l'età media ha raggiunto i 47,6 anni: in regione ci sono solo 62 persone in età lavorativa ogni 100 anziani.

Eppure il Piemonte è l'unica regione europea all'incrocio dell'asse Genova-Rotterdam e dell'asse Lisbona-Kiev: un'opportunità strutturale che richiede però di scegliere, non solo di raccontare. Nexto lavora in questa direzione dal 2016 — dal Masterplan elaborato con oltre 400 stakeholder, al Comitato Promotore Torino Innovation Mile, fino ai progetti su talenti, cultura e lavoro. Non per produrre visioni per i cassetti, ma per costruire le strutture che rendono il cambiamento concreto e irreversibile.

→ **Fabrizio Bontempo** · **Vice Presidente** · **Associazione Nexto**

La rigenerazione urbana senza rigenerazione delle competenze è scenografia. Entro il 2030, il 47% delle mansioni sarà a rischio automazione ma nasceranno 133 milioni di nuovi ruoli (WEF): la partita non è persa, ma richiede una capacità di transizione che oggi il sistema non garantisce. In Piemonte, i servizi che hanno assorbito i lavoratori usciti dalla manifattura — ristorazione, logistica di base — non producono valore comparabile a quello industriale perduto.

I nuovi hub di innovazione nelle aree riconvertite sono eccellenti per professionisti già qualificati. Non risolvono il problema occupazionale strutturale della città, e rischiano di rigenerare fisicamente le aree lasciandole funzionalmente escludenti. La contromisura è chiara nel principio: ogni trasformazione urbana rilevante dovrebbe prevedere un piano esplicito di sviluppo delle competenze — non come adempimento burocratico, ma come condizione verificabile per accedere agli incentivi pubblici.

→ **Carla Bertuzzi** · Vice Presidente · Associazione Nexto

L'innovazione a Torino è troppo spesso narrativa prima che reale. Prima città italiana per il 5G, i droni commerciali, la guida autonoma urbana: sperimentazioni che non hanno prodotto filiere stabili né trattenuto i talenti che le hanno rese possibili. Il Politecnico è stabilmente tra i primi 50 atenei tecnici al mondo, eppure una quota significativa dei suoi laureati lascia la città non perché non voglia restare, ma perché non trova un racconto credibile delle opportunità disponibili. Il problema non è la qualità di chi Torino forma: è l'assenza di un sistema strutturato che connetta domanda e offerta.

FORGE — il progetto di Nexto per il trattenimento e l'attrazione dei talenti — nasce da questa diagnosi. FORGE è un sistema strutturato di company visit che porta talenti universitari all'interno delle aziende del territorio, e di indagine quali-quantitativa sui gap di competenze che produce dati evidence-based a disposizione di imprese, università e istituzioni locali. L'obiettivo non è solo connettere persone e aziende, ma costruire la mappa di ciò che manca: le competenze che Torino dovrebbe produrre nei prossimi cinque anni per essere competitiva nelle transizioni che sta già attraversando.

Senza quella mappa, ogni politica di attrazione è un atto di fede. L'innovazione diventa un acceleratore reale quando smette di essere un racconto e diventa un'infrastruttura: fatta di dati, di connessioni, di spazi in cui la domanda e l'offerta si incontrano con continuità. Nexto, con FORGE, vuole costruire quest'infrastruttura.

→ **Benedetto Camerana** · Architetto, team Masterplan · Associazione Nexto

Il limite reale alla riconversione industriale non è la mancanza di idee: è la mancanza di continuità. Il Piano Regolatore torinese del 1995 ha subito 325 varianti in 25 anni, sintomo di uno strumento che non riesce più a interpretare il presente e viene rattoppato invece di essere ripensato.

I modelli che reggono nel tempo non sono solo grandi gesti architettonici, ma presidi continuativi con una missione chiara: Environment Park e le OGR lo dimostrano. Environment Park oggi riesce a soddisfare solo il 30% delle richieste di insediamento da aziende della transizione ecologica: la domanda c'è, lo spazio no. Il Torino Innovation Mile — 200.000 mq sull'asse Porta Susa-Environment Park, con investimenti vicini al mezzo miliardo — nasce per rispondere a quella domanda concreta. La condizione necessaria: separare la regia strategica pubblica dalla velocità operativa privata. Quando i due ruoli si confondono, ogni occasione viene sprecata.

→ **Lorenzo Germak** · CEO Paratissima Produzioni & Servizi – Impresa Sociale · Associazione Nexto

Torino possiede un patrimonio creativo indipendente raro — Club To Club, Movement e Kappa Future Festival, Paratissima, Graphic Days, Stratosferica, una rete capillare di spazi e comunità culturali — che non riesce a trasformare in fattore strutturale di sviluppo. Non perché la cultura non valga, ma perché manca l'infrastruttura che permette al valore di circolare, accumularsi e attirare nel tempo. La città produce forse troppi eventi rispetto alla sua capacità di sostenerli: il nodo non è la quantità, è la fragilità del tessuto connettivo tra le esperienze.

Chi lavora nella cultura under 35 lo fa spesso in condizioni di precarietà strutturale: compensi inadeguati, spazi insostenibili, assenza di percorsi professionali riconoscibili. Queste persone sono il capitale creativo della città: se le perdiamo, la candidatura a Capitale Europea della Cultura 2033 resta un comunicato stampa. NEXTO CULT è il laboratorio civico che Nexto sta costruendo per rispondere a una domanda operativa: quali condizioni deve creare oggi la città per essere attrattiva nel 2033? Non i format del futuro - impossibile progettarli a tavolino — ma l'infrastruttura abilitante: spazi accessibili, contratti dignitosi, connessioni tra istituzionale e indipendente.

**SARA FALVO**

Head of Innovation Area · Bioindustry Park
Silvano Fumero S.p.A. – Società Benefit
Cluster Manager · polo bioPmed

L'Ecosistema della salute come leva di sviluppo: governance, riconversione industriale e nuovi paradigmi per il Territorio

→ L'innovazione è oggi un acceleratore fondamentale ma ancora incompleto. Nel settore salute e life sciences tecnologie come intelligenza artificiale, medicina digitale e terapie avanzate stanno già ridefinendo i paradigmi di prevenzione, diagnosi e cura, ma faticano a tradursi in adozione diffusa. Modelli di procurement non adeguati, tempi di validazione lunghi, difficoltà di integrazione nei percorsi clinici e resistenze organizzative e culturali, agiscono da barriere strutturali.

In molti casi startup e PMI innovative riescono a sviluppare soluzioni promettenti, ma incontrano ostacoli nel testarle in ambienti reali, integrarle nei percorsi clinici o scalarle industrialmente. Senza governance, interoperabilità, competenze e modelli di collaborazione efficaci, il rischio è che rimanga prevalentemente narrativa. L'innovazione, quindi, è un acceleratore reale quando esistono condizioni concrete per trasformare la sperimentazione in adozione, generare impatto misurabile sul sistema salute, sulla competitività industriale e sull'attrattività del territorio.

In questi contesti il Bioindustry Park e il polo di innovazione bioPmed hanno un ruolo abilitante, contribuendo a creare ambienti di sperimentazione controllata, facilitando il dialogo tra domanda pubblica e offerta tecnologica e accompagnando le soluzioni verso l'accesso a risorse, l'implementazione di esperti e la scalabilità internazionale.

→ Il futuro della rigenerazione urbana e della riconversione industriale richiede un cambio di paradigma: il rapporto tra soggetti pubblici e privati non può più essere interpretato come una collaborazione accessoria, ma deve evolvere in una

co-responsabilità strutturale. La rigenerazione urbana e la riconversione industriale non riguardano quindi soltanto il recupero di spazi fisici, ma la capacità di trasformarli in piattaforme aperte di innovazione, sperimentazione e connessione tra ricerca, impresa, capitale e territorio.

In un ecosistema guidato dalle scienze della vita e dall'innovazione in ambito salute, il pubblico è chiamato a garantire equità, definire priorità e presidiare l'interesse collettivo, mentre il privato apporta capitale, rapidità e capacità esecutiva. La vera sfida non risiede nella distribuzione formale dei ruoli, ma nella costruzione di modelli di governance condivisa, in cui rischio e valore siano allocati in modo trasparente e orientati all'impatto sistemico. In assenza di questo allineamento, anche gli interventi più ambiziosi rischiano di rimanere episodici e non scalabili.

L'esperienza di Bioindustry Park Silvano Fumero SpA Società Benefit e del polo di innovazione bioPmed evidenzia come la competitività di un territorio dipenda sempre più dalla capacità di creare ecosistemi collaborativi, in cui imprese, centri di ricerca, ospedali e investitori pubblici e privati condividano competenze, infrastrutture e obiettivi di impatto e di contaminare competenze scientifiche, digitali, industriali e cliniche all'interno di ecosistemi aperti e orientati alla sperimentazione reale.

Il Bioindustry Park si è sviluppato grazie alla sinergia tra pubblico e privato in cui elementi costitutivi sono:

- **Governance:** il Parco è cresciuto e sta pianificando una nuova espansione basata su un modello di governance pubblico-privata improntata sulla sinergia con il territorio, che ha creato un ponte tra ricerca e industria e favorito attrattività per aziende e investimenti.
- **Riconversione:** il Parco ha colto e unito la vocazione del territorio, nata negli anni '60 grazie alla prima industria farmaceutica creata in loco, a una capacità industriale consolidata favorendone la riconversione e la specializzazione nel settore Life science. Guarda ora al futuro con l'ampliamento dell'area che prevede il recupero e riuso di un importante impianto industriale dismesso.

➔ Se guardiamo al settore delle Scienze della Vita e della Salute Torino ha il potenziale per diventare un modello per favorire la rigenerazione urbana e la riconversione industriale a patto di focalizzare l'attenzione su:

Connessione: Torino vanta un sistema forte nelle Scienze della vita che si sta consolidando anche grazie a una governance attenta al superamento di frammentazioni, resistenze culturali all'interno dei sistemi sanitari e industriali. La riconversione industriale non si realizza soltanto attraverso infrastrutture fisiche, ma creando ambienti capaci di generare connessioni internazionali, ricerca applicata,

occupazione qualificata e cultura dell'innovazione. In questo ambito è da sottolineare il ruolo strategico della finanza nelle sue articolazioni, a partire da quella filantropica, e dell' Innovation Public Procurement, ritenuto strategico per modernizzare la PA e rafforzare l'accesso di startup e PMI agli appalti pubblici innovativi, in linea con le indicazioni europee. L'Innovation Public Procurement può rappresentare un punto di svolta anche per accelerare l'adozione concreta dell'innovazione e ridurre il divario tra sperimentazione e mercato.

Attrattività: un elemento centrale riguarda la capacità di attrarre e trattenere competenze. Torino può individuare una leva strategica in questo processo nel settore delle scienze della vita, perché combinano impatto sociale, sviluppo economico e trasferimento tecnologico. Inoltre, può valorizzare al meglio soprattutto in contesti internazionali alcuni vantaggi competitivi per costi di insediamenti e posizione logistica.

Visione: riconoscere i propri elementi di forza e affrontare la sfida. Torino dispone di centri di eccellenza a livello europeo (Politecnico, Università, Centri di Ricerca) e di competenze riconosciute a livello internazionale. È necessario favorire l'elaborazione e il confronto a vari livelli per valorizzare le caratteristiche dell'ecosistema e trasformarle in un modello di riferimento per rafforzare e sostenere lo sviluppo industriale e sociale del nostro territorio. La sfida per Torino non sarà soltanto attrarre investimenti o nuove imprese, ma consolidare un modello capace di integrare ricerca, industria, innovazione e qualità urbana, trasformando il territorio in una piattaforma attrattiva per talenti, sperimentazione e sviluppo internazionale.

**VERONICA SPADONI**

Responsabile Business Unit Acceleratore di Impresa e Ecosistemi dell'Innovazione, Fondazione Piemonte InnoVA

Ecosistemi di innovazione e città intelligenti: il partenariato pubblico-privato come leva strutturale per Torino e il Piemonte

→ Fondazione Piemonte InnoVA è un partenariato pubblico-privato istituito nel 2002, tra i cui soci fondatori figurano la Regione Piemonte, la Città di Torino, la Camera di Commercio, il Politecnico di Torino e l'Università degli Studi di Torino. Gestisce il Polo di Innovazione ICT del Piemonte e il Cluster Tecnologico Nazionale Smart Communities Tech, ed è partner attivo nei principali programmi di sperimentazione urbana della Città di Torino: dal Torino City Lab alla Casa delle Tecnologie Emergenti, da MaaS4Italy a ToMove.

→ **L'innovazione è oggi un acceleratore reale o solo narrativo?**

L'innovazione diventa acceleratore reale quando esistono le condizioni per trasformare la sperimentazione in adozione. Le barriere non sono tecnologiche: sono di governance, di competenze, di continuità. I dati raccolti dal Cluster Smart Communities su oltre 100 amministrazioni comunali italiane sono chiari — il 70% delle città indica come priorità la semplificazione e l'automazione dei processi, ambiti in cui soluzioni di Knowledge Management e Robotic Process Automation, abilitati dall'intelligenza artificiale possono fare la differenza; tuttavia il 52% deve ancora sostituire tecnologie obsolete, rendendo qualunque processo di innovazione e modernizzazione costoso e in alcuni casi del tutto inapplicabile. Senza infrastrutture digitali di base — dati strutturati, sistemi interoperabili, processi digitalizzati — ogni applicazione di intelligenza artificiale rimane un prototipo, non una politica urbana. Il digital gap, anche per le Città, si traduce immediatamente in AI gap.

Ecco perché transizione digitale e intelligenza artificiale non sono due percorsi separati ma un continuum anche nei contesti urbani: ogni investimento in qualità del dato e in competenze interne costituisce il presupposto perché l'IA possa davvero migliorare la gestione dei servizi urbani — dalla mobilità alla sicurezza, dall'efficienza energetica alla partecipazione civica. Fondazione Piemonte Innova lavora su entrambi i livelli: accompagna le imprese — incluse, quelle che sviluppano soluzioni di IA applicata — nei percorsi del Polo ICT, e mantiene un canale operativo diretto con l'Istituto Italiano di Intelligenza Artificiale per l'Industria AI4I, nato a Torino, attraverso risorse umane in distacco, abilitando anche la conoscenza e diffusione di casi d'uso reali e a sostegno del passaggio dalle sperimentazioni all'utilizzo continuativo e reale. Un raccordo concreto tra ricerca avanzata e bisogni concreti delle imprese e del territorio.

→ **Che ruolo devono avere i soggetti privati rispetto al pubblico?**

Il pubblico garantisce equità e visione di lungo periodo; il privato porta velocità, competenze tecnologiche e capacità di investimento. La vera sfida non è distribuire i ruoli, ma costruire modelli di governance condivisa in cui rischio e valore siano allocati in modo trasparente. Fondazione Piemonte Innova incarna questa logica nella sua stessa struttura: soggetto ibrido, radicato nelle istituzioni ma operativo come acceleratore di innovazione anche nei sistemi urbani.

Il progetto ToMove — coordinato dal Comune di Torino nell'ambito del PNRR — ne è una dimostrazione: la sua Open Call ha ricevuto circa 50 proposte di soluzioni innovative da imprese del territorio, di cui 13 finanziate. Un dato che racconta insieme la vivacità dell'ecosistema e l'urgenza di moltiplicare le risorse per valorizzarlo. Fondazione Piemonte Innova ha affiancato il Comune nella progettazione della Call, raccogliendo i fabbisogni delle imprese e costruendo il dialogo tra domanda pubblica e offerta privata sin dall'inizio.

→ **Torino può diventare un modello? A quali condizioni?**

Torino ha già molti degli ingredienti: ecosistema maturo, programmi operativi, player privati, ecosistemi di innovazione e istituzioni capaci di fare rete. La sfida è passare dalla dimensione locale alla reale applicabilità nazionale, con il forte sostegno delle Istituzioni Centrali. Il programma Torino MaaS4Italy — Living Lab di mobilità integrata finanziato dal MIMIT — lo dimostra con i numeri: oltre 10.000 sperimentatori coinvolti, circa dieci volte il dato delle altre aree metropolitane nazionali, con il target di 1.000 utenti attivi raggiunto in quattro mesi contro i dodici degli altri territori. Non è merito della tecnologia: è merito di un ecosistema di governance che funziona. Le condizioni perché Torino diventi un modello replicabile sono tre: continuità di

investimento sulle infrastrutture dell'innovazione, non solo sulle singole soluzioni; capacità di sistema, superando frammentazioni tra soggetti che operano in parallelo anziché in coordinamento, con una forte sponsorship regionale in primis e poi nazionale; e il coraggio di affrontare i punti deboli strutturali — a partire dal gap di competenze digitali in PA e PMI — con strumenti permanenti. Il Sistema dei Poli di Innovazione piemontesi, di cui il Polo ICT è parte, è un'infrastruttura abilitante già operativa e capace di operare a questo scopo: non un intermediario burocratico, ma un acceleratore di relazioni tra imprese, ricerca e istituzioni. Su questi soggetti occorre continuare a investire come leva strutturale della politica industriale e urbana del territorio.

**FABRIZIO CELLINO**

Presidente API Torino

Innovazione, Attrattività e Nuove Energie per il Futuro del Nord Ovest

→ La trasformazione delle nostre città in ecosistemi intelligenti è una sfida che oggi deve abbracciare una prospettiva di sviluppo territoriale ancora più ampia. Come API Torino, riteniamo che l'integrazione tecnologica debba essere il pilastro di una visione strategica che valorizzi il Piemonte e il Nord Ovest nel loro complesso.

In questa ottica, il riconoscimento della nostra regione come **Zona Economica Speciale (ZES)** potrebbe rappresentare un catalizzatore fondamentale per l'attrattività del territorio. Una ZES nel Nord Ovest richiede, tuttavia, una visione che metta al centro **la logistica avanzata e l'intermodalità**: settori dove l'innovazione digitale può fare la differenza nel presentare il nostro sistema industriale, e il territorio nel quale è inserito, a nuovi investitori internazionali come un hub moderno, efficiente e perfettamente integrato nei flussi europei.

La collaborazione tra pubblico e privato, sostenuta dai patrocini di Città, Regione e Città Metropolitana, è lo strumento per rendere concreta questa prospettiva.

In particolare, le soluzioni per le Smart Cities devono oggi accelerare lo sviluppo di **modelli di mobilità urbana virtuosi**, capaci di ridurre progressivamente la dipendenza dall'approvvigionamento di carburanti tradizionali. Attraverso le nuove tecnologie - dalla mobilità intelligente alla rigenerazione energetica - si guarda anche verso sistemi di trasporto più autonomi, elettrificati e sostenibili.

L'iniziativa "Building Solutions for the Future of Cities" è dunque il luogo dove la tecnologia "Smart City Enablers" (AI, IoT, Big Data) incontra le necessità della logistica e del Living. La nostra visione è chiara: integrare l'innovazione per costruire un territorio che sia non solo più vivibile per i cittadini, ma anche più competitivo, indipendente dal punto di vista energetico e centrale nelle rotte dello sviluppo globale.



SHARING4FUTURE.IT · SHARING4FUTURE.IT · SHARING4FUTURE.IT



SHARING