

Il nucleo produttivo esteso di Torino

Dieci anni di bilanci, venticinque di esportazioni:
la transizione possibile di un'economia industriale

Commento al

Rapporto Industria e Servizi Organizzati 2026

Unione Industriali di Torino – Camera di commercio di Torino – Centro Einaudi

Torino, 13 marzo 2026

Dall'automotive all'aerospazio, dalla manifattura ai servizi produttivi: una radiografia decennale su microdati di bilancio e un quarto di secolo di esportazioni mostrano che il sistema produttivo torinese è più resiliente e diversificato di quanto si creda. La transizione è in corso. La sfida è accelerarla.

Sommario

1. Il quadro teorico: perché studiare la trasformazione di un sistema locale	3
2. Il nucleo produttivo esteso: una scelta di metodo	4
3. Lo scatto fotografico dell'economia torinese	4
4. Il decennio dei bilanci: muscoli e fragilità	5
Il confronto reale con il Nord Italia	6
5. Il nodo della produttività.....	6
6. La redditività: un cambio di marcia negli ultimi tre anni	7
7. Le esportazioni: dal boom mancato alla diversificazione in atto	8
Il quadro d'insieme	8
I tre atti della storia	9
Dall'imperatore al triumvirato: la diversificazione in atto.....	9
Il paradosso della specializzazione	10
8. I mercati di destinazione: l'Europa e oltre	11
9. La transizione possibile	11

1. Il quadro teorico: perché studiare la trasformazione di un sistema locale

L'evoluzione della base economica di sistemi locali a forte industrializzazione è uno dei fenomeni più complessi dell'economia contemporanea. La letteratura economica ha sviluppato tre prospettive complementari per interpretare come territori a lunga tradizione manifatturiera affrontino la globalizzazione e l'innovazione tecnologica.

La prima si fonda sulla teoria del ciclo di vita del prodotto e sui meccanismi di *path dependence* elaborati da David (1985) e Arthur (1994). Le scelte passate creano vincoli per lo sviluppo futuro: il concetto di *lock-in* tecnologico e istituzionale diventa centrale per comprendere come un territorio possa restare intrappolato in percorsi un tempo vincenti ma oggi inadeguati. Martin e Sunley (2006) hanno applicato questi concetti all'analisi regionale, mostrando come la Ruhr abbia impiegato decenni per convertire le competenze siderurgiche in ingegneria ambientale e tecnologie pulite.

La seconda prospettiva si basa sui sistemi regionali di innovazione, sviluppata da Cooke (1992), Lundvall (1992) e Edquist (1997). L'innovazione avviene attraverso reti di conoscenza, interazioni tra università, centri di ricerca, imprese e istituzioni. Breschi e Malerba (2001) hanno evidenziato come la densità di queste relazioni determini la capacità di generare e assorbire conoscenza. Il «Cambridge Phenomenon» illustra come un'università d'eccellenza possa catalizzare un intero ecosistema imprenditoriale. Va detto che questo approccio è stato istituzionalizzato dalle politiche regionali piemontesi a partire dai primi anni Duemila.

La terza prospettiva è quella della specializzazione intelligente e della diversificazione correlata, elaborata da Foray (2009) e Boschma e Frenken (2011). La trasformazione non avviene per rottura radicale col passato, ma per ricombinazione creativa di competenze esistenti in nuovi domini. Il concetto di *related variety* (Frenken *et al.*, 2007) suggerisce che la diversificazione più efficace si basa su ponti tra settori che condividono competenze tecnologiche complementari. Eindhoven nei Paesi Bassi ne è l'esempio: tradizionalmente dominata da Philips, l'area ha saputo riconvertire le competenze optoelettroniche in *high-tech systems*, design e tecnologie medicali.

2. Il nucleo produttivo esteso: una scelta di metodo

Avere schemi di riferimento per interpretare il cambiamento non basta. Occorre misurarlo. E occorre scegliere *che cosa* misurare. Noi abbiamo fatto una scelta precisa: non ci siamo accontentati dei dati aggregati del Sistan, ma abbiamo lavorato su microdati di bilancio delle singole imprese e su dati di microsettore per le esportazioni.

Abbiamo definito un perimetro che chiamiamo *nucleo produttivo esteso*: l'insieme delle imprese industriali e delle imprese di servizi non finanziari a prevalente funzione produttiva (B2B), selezionate per soglia dimensionale (fatturato superiore a 5 milioni di euro) e coerenza funzionale. Il nucleo comprende i settori ATECO B, C, D, E, F, H, I, J, K, N, O, R – in sostanza la manifattura, le utility, le costruzioni, la logistica, i servizi di alloggio e ristorazione, l'ICT, i servizi professionali e scientifici, i servizi amministrativi e di supporto, la sanità.

La logica è chiara e ha una parentela illustre con la *economic base theory*: per ogni 100 euro di valore aggiunto industriale, l'industria torinese genera circa 47 euro di acquisti di servizi. Non si tratta di contabilizzare settori isolati, ma di riconoscere che la competitività manifatturiera è oggi *co-prodotta* da servizi avanzati – progettazione, software, logistica, manutenzione, consulenza tecnica, testing, ingegneria – e da funzioni immateriali. La letteratura sulla *servitization* ha mostrato come molte imprese industriali competano integrando servizi nel prodotto. Simmetricamente, molti servizi B2B diventano «quasi-industriali» perché incorporano capitale, standard e know-how tecnico.

Questo perimetro è, nei fatti, un *cluster funzionale*: un insieme di attività collegate da transazioni ripetute, complementarità di competenze e co-localizzazione. Quando gira, trascina domanda, salari, investimenti. Quando rallenta, il resto dell'economia locale ne risente. L'arco temporale dell'indagine sui bilanci copre il decennio 2014-2023, esteso fino al 2024 per l'analisi a campione chiuso. Per le esportazioni, il periodo è più lungo: dal 1998 al 2025.

3. Lo scatto fotografico dell'economia torinese

Prima di addentrarci nella dinamica decennale, uno sguardo d'insieme al 2025. La Città Metropolitana di Torino conta 221.224 sedi d'impresa registrate, di cui 195.613 attive, più 54.203 unità locali, per un totale di 275.427 localizzazioni e 803.624 addetti (dato INPS). Le

imprese femminili sono 49.195 (il 22,2%), quelle straniere 33.672 (15,2%), quelle giovanili 20.056 (9,1%).

Rispetto a dieci anni fa, il tessuto imprenditoriale si è trasformato in almeno quattro direzioni. La quota di società di capitale è salita dal 17,8% al 24,6%, segnale di un progressivo irrobustimento delle forme giuridiche. Le PMI e grandi imprese (oltre 10 addetti) sono passate dal 4,2% al 4,7%. La classe imprenditoriale è invecchiata: il 64,5% degli imprenditori ha almeno 50 anni, contro il 53,2% del 2015. E la composizione settoriale è cambiata: il 35,3% delle imprese opera nei servizi alle imprese e alle persone, contro il 31,5% del 2015.

Il valore aggiunto provinciale nel 2023 è di 77,2 miliardi di euro. L'industria manifatturiera ne genera 18 miliardi (23,3%), le costruzioni 4,3 miliardi (5,6%), il commercio-turismo-trasporti-comunicazione 17,5 miliardi (22,6%), i servizi alla persona e la PA 13,3 miliardi (17,2%), gli altri servizi 23,7 miliardi (30,7%). Rispetto al 2015, il manifatturiero ha guadagnato un punto percentuale, le costruzioni due, i servizi finanziari e professionali quasi uno.

4. Il decennio dei bilanci: muscoli e fragilità

Tra il 2014 e il 2023, il nucleo produttivo esteso di Torino si è rafforzato. Il numero di aziende con fatturato superiore a 5 milioni di euro è aumentato del 37%, da 1.384 a 1.892. Gli addetti sono cresciuti del 24%, da 258.759 a 320.857. Il fatturato aggregato è salito da 76 miliardi a 118,4 miliardi (+56%). Le immobilizzazioni totali sono aumentate del 57%, il valore aggiunto del 50%, il margine operativo lordo del 47%.

Tabella 1 – Macro indicatori del nucleo produttivo esteso, 2014-2023

Indicatore	2014	2023	Var. %
Numero di aziende	1.384	1.892	+37%
Addetti	258.759	320.857	+24%
Fatturato (mld €)	76,0	118,4	+56%
Valore aggiunto (var.)	–	–	+50%
Immobilizzazioni (var.)	–	–	+57%
MOL (var.)	–	–	+47%

Fonte: elaborazioni Unione Industriali Torino su dati di bilancio da Infocamere.

Sono numeri che indicano un irrobustimento strutturale e organizzativo, nonostante il decennio abbia compreso la crisi dei debiti sovrani europei e la pandemia da Covid-19.

Tuttavia, il fatto che la variazione percentuale del valore aggiunto e del MOL sia risultata inferiore a quella del fatturato mette in guardia: un sistema innovativo di punta avrebbe dovuto vedere una progressione del valore aggiunto superiore a quella dei ricavi. Ciò non si è verificato. Il nucleo produttivo esteso è più sostanzioso rispetto a dieci anni fa, ma restano passi avanti da compiere sul fronte dell'innovazione.

Il confronto reale con il Nord Italia

Occorre proporzionare questi risultati. La crescita del valore aggiunto corrente del Nord Italia nello stesso decennio è stata del 33,7%, con una punta del 41,4% nell'industria e del 29,5% nei servizi. Il deflatore del prodotto nel Nord Italia è stato del 20,5% complessivamente, con punte del 32,9% nell'industria. Tenuto conto della composizione del campione, dove l'industria pesa per il 49% degli addetti, la crescita reale del valore aggiunto del nucleo produttivo esteso si ridimensiona dal 50% nominale a circa il 16% reale decennale, pari a un +1,5% annuo. Poiché il valore aggiunto a prezzi costanti del Nord Italia è cresciuto del 13,3% (+1,3% annuo), il premio di crescita della base economica organizzata di Torino si riduce a circa +0,2% all'anno.

È un risultato che ridimensiona notevolmente la prima lettura, ma che non cancella il dato di fondo: il nucleo produttivo esteso è cresciuto, è vivo, ha vitalità. La questione è se questa vitalità sia sufficiente a fare da locomotiva per il resto dell'economia locale. Il Piemonte, che corrisponde a circa il doppio della dimensione torinese, è cresciuto in termini costanti del 9,4% nel decennio (+0,9% annuo). Per il principio della media, se il nucleo produttivo esteso cresce dell'1,5% e l'intera economia cresce dello 0,9%, ciò che sta fuori dal nucleo è cresciuto meno, o non è cresciuto affatto. Il nucleo c'è, ma non ha ancora abbastanza forza gravitazionale da trainare tutto il sistema.

5. Il nodo della produttività

Il valore aggiunto per addetto è cresciuto del 21,1% nel decennio, da 77.882 a 94.352 euro. Il fatturato per addetto è aumentato di più (+26%, da 293.823 a 369.114 euro), confermando una dinamica di incorporazione dell'innovazione non completamente sufficiente. Il costo del lavoro per addetto è salito del 23%, da 42.098 a 51.907 euro. Nel Nord Italia, per l'intera economia, il valore aggiunto per addetto è passato da 65.300 a 80.700 euro (+23,6%); nella sola industria, la progressione è stata del 36,4%.

Tabella 2 – Valore aggiunto per addetto per settore (€), 2014 e 2023

Settore	2014	2023	Var. %
Manifattura	67.110	102.969	+53%
Utility	166.329	175.588	+6%
Costruzioni	88.676	196.014	+121%
ICT e servizi alle imprese	132.144	114.262	-13%
Trasporti	101.577	78.249	-23%
Servizi alla persona	35.410	50.662	+43%
Totale	77.882	94.352	+21%

Fonte: elaborazioni Unione Industriali Torino su dati di bilancio da Infocamere.

Le differenze settoriali sono rivelatrici. La manifattura, con un valore aggiunto per addetto di 102.969 euro nel 2023, resta il motore ad alto rendimento del nucleo produttivo esteso. Le costruzioni mostrano un balzo straordinario (+121%), in larga parte riflesso dei bonus edilizi. Il dato più preoccupante riguarda l'ICT e i servizi alle imprese: la produttività sembrerebbe essere calata del 13%, da 132.144 a 114.262 euro per addetto. È il settore che avrebbe dovuto trainare la transizione verso un terziario ad alto valore aggiunto; invece, il suo peso occupazionale nel nucleo è sceso dal 14% al 12%. Le ipotesi esplicative sono tre: un relativo minore successo dello sviluppo ICT locale; oppure la crescente gravitazione di Torino su Milano per questi servizi; oppure ancora i percorsi di *path dependence* che mantengono troppo piccole le imprese di Torino del settore, impedendo loro di raggiungere la soglia dimensionale del nucleo.

Al lato opposto, i servizi alla persona (ristorazione, turismo) sono passati dal 15% al 26% degli occupati del nucleo, ma con una produttività di appena 50.662 euro. La terziarizzazione in corso non è quella di Cambridge o della Silicon Valley: è una terziarizzazione che si è spinta nel basso valore aggiunto e che, per semplice effetto di composizione, frena la crescita della produttività media.

6. La redditività: un cambio di marcia negli ultimi tre anni

Il ROE è passato dal 4,6% al 7%, il ROI dal 6,6% al 13% nel decennio. Ma il dato più significativo emerge dall'analisi a campione chiuso. Una crescita dei ricavi si è realizzata in 8 dei 9 bienni che compongono il decennio; una crescita del valore aggiunto in 7 su 9. Eppure, solo in 4 bienni su 9 si è realizzata una crescita del risultato operativo e del risultato netto.

Di questi quattro bienni favorevoli, tre sono gli ultimi della serie. C'è stato, in altri termini, un netto cambio di marcia nella redditività, concentrato nel triennio più recente.

Questo fenomeno ha un corollario importante. Se la redditività accelera, anche le dinamiche di lungo periodo potrebbero cambiare in meglio, a condizione che la redditività ritrovata si trasformi in investimenti nel sistema locale e che questi investimenti si dirigano verso ambiti a produttività superiore alla media. Il dato 2024, che mostra ancora crescita di MOL e risultato operativo (rispettivamente +6,5% e +13,3%) pur con un rallentamento del valore aggiunto (-1,1%), suggerisce che il cambio di marcia non si è ancora esaurito, ma che la flessione degli investimenti (-5,8% le immobilizzazioni non immateriali) richiede attenzione.

7. Le esportazioni: dal boom mancato alla diversificazione in atto

L'evoluzione delle esportazioni torinesi, analizzata con la tecnica della shift-and-share su dati ISTAT-ICE dal 1998 al 2025 a prezzi costanti del 2025, deflazionati ad hoc per questo studio, racconta una storia in tre atti.

Il quadro d'insieme

Torino è la seconda provincia esportatrice del Nord Italia dopo Milano, con 25,7 miliardi di euro nel 2025 e una quota del 5,9% sul totale settentrionale. Ma questa quota era dell'8,6% nel 1999. In venticinque anni le esportazioni torinesi sono cresciute del 17,4% in termini reali: il tasso più basso tra le sei grandi province industriali del Nord. Bologna ha più che raddoppiato (+124%), Modena ha superato il +100%, Bergamo e Brescia hanno sfiorato o superato l'80%. Con 11.277 euro di export per abitante, Torino si colloca al 31° posto su 46 province del Nord.

Tabella 3 – Scomposizione shift-share delle esportazioni 1998-2025 (Mln € a prezzi 2025)

Provincia	Var.	NS	SE	AE	CE	Quota 2025
Torino	+3.708	+20.586	-4.979	-1.263	-10.636	4,14%
Bologna	+11.181	+8.692	-522	+192	+2.819	3,34%
Modena	+9.189	+8.740	-3.367	+279	+3.537	3,02%
Bergamo	+9.701	+10.741	-1.684	-223	+867	3,44%

Fonte: elaborazione Centro Einaudi su dati ISTAT-ICE. NS=Effetto nazionale; SE=Effetto settoriale; AE=Effetto geografico; CE=Effetto competitivo.

I numeri parlano con la chiarezza che hanno le cifre, che sono solide soprattutto quando misurano la realtà lungo intervalli di tempo tanto ampi da far escludere che ciò che è successo sia frutto del caso o della congiuntura. Se le imprese torinesi avessero semplicemente mantenuto le stesse quote di mercato del 1998 in ogni settore e in ogni area geografica, le esportazioni sarebbero cresciute di oltre 14 miliardi in più. L'effetto competitivo negativo di 10,6 miliardi è il più importante tra le province analizzate (Milano esclusa), e si somma a un effetto settoriale sfavorevole di quasi 5 miliardi, eredità della specializzazione nei veicoli stradali, che a livello nazionale hanno avuto una crescita sotto la media, riflettendo in tempi recenti dinamiche che non sono certo solo nazionali, ma europee.

I tre atti della storia

Primo atto, 1998-2013: il declino competitivo. Le imprese torinesi mostrano una erosione progressiva delle quote di mercato. L'effetto competitivo è anche esso negativo per 1,8 miliardi nel primo quinquennio, poi accelera per 4,1 miliardi nel secondo. Sono gli anni della crisi FIAT, della gamma poco competitiva, della delocalizzazione. C'è tuttavia l'eccezione da sottolineare come il rimbalzo 2008-2013 (+924 milioni), legato all'integrazione di Chrysler in Fiat.

Secondo atto, 2013-2023: la fase più complessa. Prima un calo competitivo dai numeri rilevanti nel 2013-2018 (-6,3 miliardi di effetto competitivo, il dato più negativo dell'intera serie), poi una ripresa decisamente vigorosa nel 2018-2023 (+2,7 miliardi), che genera un recupero, ma solo parziale. È una storia legata a doppio filo con Stellantis e con l'emergere del settore aerospaziale, i due motori della ripresa, ma anche con la riscoperta della competitività in settori meno vistosi, che tuttavia partono da numeri bassi.

Terzo atto, 2023-2025: segnali non univoci. Le esportazioni calano di 3,1 miliardi. L'effetto settoriale torna negativo (-1,8 miliardi), la competitività si contrae (-1,7 miliardi). La crisi dell'automotive europeo, la recessione tedesca, la concorrenza cinese, i dazi americani: sono tutti fattori che pesano. Ma è la *composizione* del calo a meritare attenzione.

Dall'imperatore al triumvirato: la diversificazione in atto

Il dato più significativo dell'intera analisi delle esportazioni non è nei numeri della shift-share, ma nell'evoluzione della composizione settoriale. L'automotive, che un tempo dominava incontrastato con esportazioni pari a 7,3 miliardi nel 1998, ha vissuto fasi alterne:

un picco di 9,9 miliardi nel 2023, poi un calo a 6,7 miliardi nel 2025. Ma nel frattempo, due altri settori hanno raggiunto dimensioni comparabili.

Il settore aerospaziale (classificato come «altri veicoli») è il caso di successo più netto: cresciuto da 2,1 miliardi nel 1999 a oltre 7,3 miliardi nel 2025, ha ormai raggiunto il livello dei macchinari e superato l'automotive. Torino copre oltre il 50% delle esportazioni aerospaziali del Nord Italia. Il settore dei macchinari e attrezzature, più stabile, vale 7,9 miliardi nel 2025 ed è il primo settore per export. E dal basso crescono con costanza la chimica (che include plastica e farmaceutica, 1,7 miliardi) e l'alimentare (1,6 miliardi).

La metafora è efficace: dove prima c'era un imperatore – l'automotive – ora c'è un triumvirato (aerospazio, macchinari, automotive) con qualche nobile di corte in ascesa (chimica, alimentare). È un cambiamento strutturale profondo, che riduce la vulnerabilità ciclica e apre spazi di crescita. L'aerospazio dimostra che Torino può vincere quando combina specializzazione storica, innovazione e competitività. L'alimentare e la chimica dimostrano che la diversificazione correlata è possibile anche partendo da numeri piccoli. I macchinari hanno di fronte la svolta della robotica, che l'IA dovrebbe accelerare significativamente.

Il paradosso della specializzazione

L'analisi shift-share ha permesso di rivelare una contraddizione che la letteratura sulla *path dependence* aiuta a comprendere. Torino è stata troppo specializzata nei settori tradizionali ma non abbastanza competitiva in essi. Ha sofferto di *path dependence* negativa (la storia industriale diventata un peso), di effetto sostituzione (altre province hanno preso quote di mercato) e di crisi di leadership industriale (le vicissitudini dell'assemblatore che hanno trascinato l'ecosistema da esso dipendente). Il confronto con Bologna e Modena – le uniche province con un effetto competitivo complessivo positivo e stabile nel tempo – mette in luce una specificità torinese: la volatilità, opposta alla costanza competitiva delle province emiliane.

Eppure, se il quinquennio 2018-2023 ha visto Torino registrare un effetto competitivo normalizzato al valore aggiunto del +3,5% – il terzo miglior risultato tra le sei province, dopo Modena e Bologna – vuol dire che il tessuto produttivo sa reagire, quando le condizioni lo consentono. La sfida è trasformare questa capacità di reazione episodica in un vantaggio competitivo strutturale.

8. I mercati di destinazione: l'Europa e oltre

L'Europa assorbe quasi l'80% delle esportazioni torinesi: il 47,3% è diretto verso l'UE, il 30,6% verso paesi europei non comunitari. È una dipendenza maggiore di quella del Nord Italia (dove l'UE pesa il 41%), un vantaggio storico che però si è trasformato in vulnerabilità durante la crisi del mercato europeo 2014-2019, quando le esportazioni automotive verso l'UE sono crollate da 2 miliardi a 0,5 miliardi. Il Nord America vale 2,2 miliardi, l'Asia poco meno di 2 miliardi e in declino dal 2019. La ripresa post-pandemica è stata trainata da UE, paesi europei non comunitari e USA.

9. La transizione possibile

L'analisi empirica del nucleo produttivo esteso di Torino conferma la rilevanza delle tre prospettive teoriche inizialmente delineate, ma con sfumature che meritano di essere sottolineate.

La *path dependence* si manifesta nella persistente centralità dell'automotive, che è rimasta un pilastro strutturale anche quando la sua volatilità ha generato shock nell'intero sistema. A differenza della Ruhr, dove la riconversione ha impiegato decenni ma è infine avvenuta, a Torino la transizione non procede per sostituzione ma per *affiancamento*. L'automotive non scompare: viene affiancato dall'aerospazio, dai macchinari, dalla chimica, dall'alimentare. Non c'è un prima e un dopo, ma un graduale passaggio da un sistema monocultura a un sistema diversificato. È una forma di *path dependence* che non si rompe ma si *piega*, generando nuovi rami da competenze radicate.

Il sistema regionale di innovazione, sul cui innesto e potenziamento le politiche pubbliche, regionali ed europee, hanno insistito trova un riscontro parziale nei dati. La crescita della base organizzata (+56% di fatturato, +50% di valore aggiunto) e il miglioramento della redditività suggeriscono un rafforzamento delle capacità produttive. Ma la produttività stagnante in termini reali, il ridimensionamento dell'ICT e la terziarizzazione verso comparti a basso valore aggiunto segnalano fragilità nelle reti di conoscenza. L'ecosistema innovativo c'è, ma non genera gli spillover diffusi. Potrebbe generarli, ibridando competenze storiche con domanda di innovazione in ambiti non consueti: il med-tech, la robotica di servizio, l'intelligenza artificiale applicata alla manifattura. Paragrafi di un libro che è necessario aprire quanto prima.

La specializzazione intelligente emerge in modo disomogeneo ma reale. La diversificazione correlata è evidente nell'aerospazio (dove competenze metalmeccaniche e ingegneristiche si sono riorientate verso un settore ad altissimo valore aggiunto), nell'alimentare e nella chimica-plastica. Il *branching* è avvenuto. Il problema è di scala: l'impatto sulla crescita complessiva del sistema è ancora parziale.

La vera notizia, tuttavia, è che la transizione è possibile. Non si tratta di un desiderio, ma di un processo già in corso, attestato dai dati. Il nucleo produttivo esteso si è irrobustito. La diversificazione delle esportazioni è un fatto, non un'ipotesi. La redditività è in accelerazione. L'efficienza energetica migliora (i consumi elettrici calano del 4% annuo dal 2022, anche a prezzi calanti, segnalando efficientamento strutturale). La raccolta differenziata sfiora il 65%. Le startup innovative sono 490 nella sola Città Metropolitana.

Restano sfide precise. Il costo del credito reale è aumentato: i prestiti alle attività produttive sono scesi in termini reali del 30% dal 2011, e le costruzioni hanno perso il 58,5% del credito nominale in quindici anni. Il leasing è in declino strutturale (-41,6% dal 2010). Le imprese cercano formule più flessibili – pay-per-use, noleggi a breve termine – ma la capitalizzazione resta insufficiente, specialmente per le PMI. Il 48,5% dei candidati è di difficile reperimento, con punte del 93% per gli operai qualificati.

La sfida prossima è tradurre la ripresa di redditività in investimenti orientati all'innovazione. Rafforzare la competitività nei settori tradizionali dove il mercato mondiale tira (macchinari). Accelerare la diversificazione verso settori ad alta tecnologia. Evitare la dipendenza eccessiva da singole grandi aziende. Investire nell'ecosistema di PMI innovative favorendone l'internazionalizzazione, l'aggregazione e la crescita dimensionale. Sfruttare l'intelligenza artificiale come moltiplicatore di produttività nella meccanica e nell'ingegneria.

L'analisi shift-share conferma che il territorio conta: non basta essere nel settore giusto, bisogna anche saperci competere. La storia industriale può essere sia un vincolo sia un'opportunità. A Torino, l'evidenza dice che sta diventando, gradualmente, più opportunità che vincolo. Il nucleo produttivo esteso si è rafforzato. La diversificazione è in atto. Ora serve accelerare, perché il sistema ha i muscoli, ma la velocità della transizione mondiale non aspetta.