

RAPPORTO INDUSTRIA E SERVIZI ORGANIZZATI 2026

Il nucleo produttivo esteso di Torino

Dieci anni di bilanci, venticinque di esportazioni: la transizione possibile

Torino, 13 marzo 2026



Tessuto imprenditoriale torinese 2025

221.224

Sedi d'impresa
registrate

di cui 195.613
con lo status di attive

54.203

Unità locali

28% da fuori CMTO

275.427

Localizzazioni
totali

803.624

Addetti totali

dato INPS

49.195 (22,2%)

Imprese femminili

33.672 (15,2%)

Imprese straniere

20.056 (9,1%)

Imprese giovanili

Fonte: elaborazioni Camera di commercio di Torino su dati InfoCamere

Evoluzione del tessuto imprenditoriale

Quattro trasformazioni chiave dal 2015 al 2025

FORME GIURIDICHE STRUTTURATE

24,6%
sono società di capitale
17,8% nel 2015

CRESCITA DIMENSIONALE

4,7%
sono PMI e grandi (>10 addetti)
4,2% nel 2015

INVECCHIAMENTO IMPRENDITORIALE

64,5%
degli imprenditori ha almeno 50 anni
53,2% nel 2015

TERZIARIZZAZIONE

35,3%
opera nei servizi alle imprese e persone
31,5% nel 2015

Fonte: elaborazioni Camera di commercio di Torino su dati InfoCamere

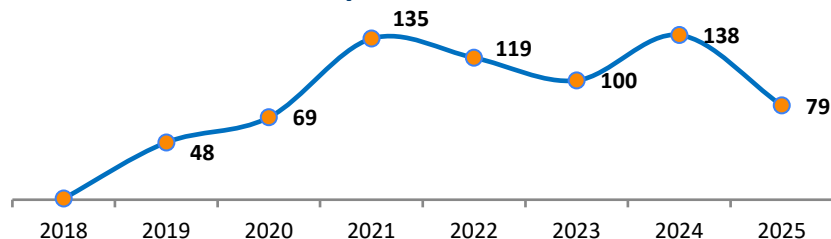
Startup innovative in Piemonte

623

startup in Piemonte (5,3% nazionale)
di cui 490 nella Città Metropolitana di Torino

(al 16/02/2026)

Trend iscrizioni startup 2018-2025

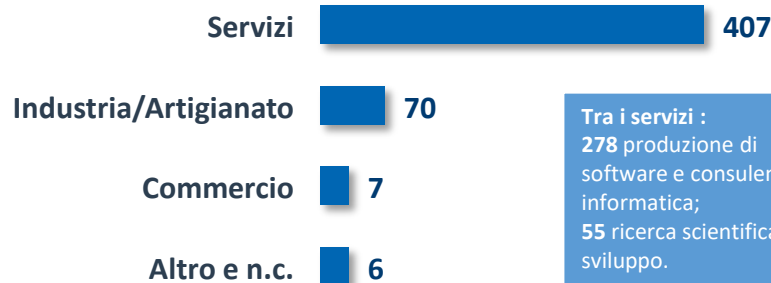


Venture Capital in Start up e PMI innovative

12-14 Mln/€

Piemonte pesa il 3-4% del dato nazionale (372 Mln €). Il 5,2% delle startup e PMI innovative piemontesi ha partecipazioni CVC, vs 3,4% in Italia.

Composizione settoriale Startup innovative nella città metropolitana di Torino



Tra i servizi :
278 produzione di software e consulenza informatica;
55 ricerca scientifica e sviluppo.

24,7%

Giovanili

Fonte: elaborazioni Confindustria Lombardia e Camera di commercio di Torino su dati Infocamere

Cosa c'è di nuovo in questa ricerca

Tre istituzioni, un progetto comune

Unione Industriali, Camera di commercio e Centro Einaudi uniscono competenze e banche dati

Nucleo produttivo esteso

Per la prima volta si analizza l'organismo integrato di manifattura e servizi produttivi

Microdati di bilancio

Tutte le società di capitale con fatturato >5 Mln/€ impresa per impresa, 2014-2023

25 anni di export

Dati ISTAT-ICE 1998-2025 a prezzi costanti con shift-and-share analysis

Unico in Italia

Nessun'altra provincia dispone di un'analisi comparabile

Piattaforma aggiornabile

Concepita per essere alimentata anno per anno

Il nucleo produttivo esteso

Per ogni 100 € di valore aggiunto industriale, l'industria torinese genera 47 € di acquisti di servizi

47 €
di servizi acquistati
per ogni 100 € di VA industriale

Manifattura e servizi funzionano
come un unico organismo economico

Perimetro del nucleo

- Manifattura
- Utility (D, E)
- Costruzioni (F)
- Logistica (H)
- Ristorazione e turismo (I)
- Attività editoriali, trasmissioni radiofoniche e prod./distr. contenuti (J)
- Telecomunicazioni, programmazione e consulenza informatica(K)
- Servizi professionali (N, O)
- Sanità e altri (R)

Il decennio dei bilanci: 2014 – 2023

+37%

Aziende

da 1.384 a 1.892

+24%

Addetti

da 258.759 a 320.857

+56%

Fatturato

da 76 a 118,4 Mld €

+50%

Valore aggiunto

+57% immobilizzazioni



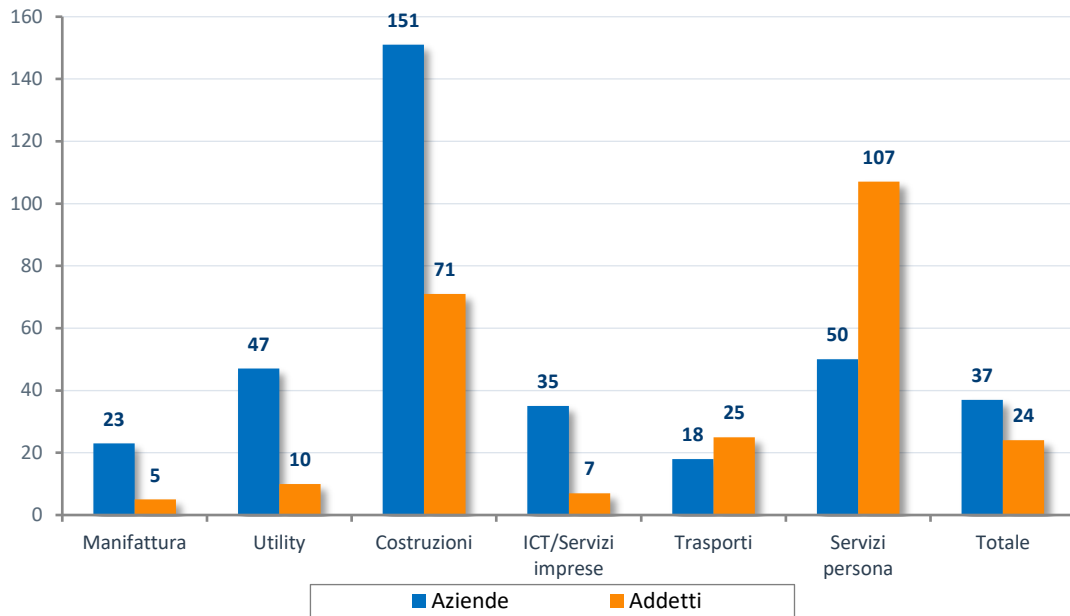
Il confronto con il Nord Italia

In termini reali (depurata l'inflazione), la crescita del VA del nucleo è +1,5% annuo: solo +0,2% in più rispetto alla media del Nord Italia (+1,3%). Il nucleo c'è, è vivo, ma non è ancora una locomotiva abbastanza potente.

Fonte: elaborazioni Unione Industriali Torino su dati InfoCamere

Struttura settoriale: chi cresce, chi arretra

Variazione % imprese e addetti per settore, 2014-2023



Costruzioni: +151% imprese, +71% addetti - effetto bonus edilizi

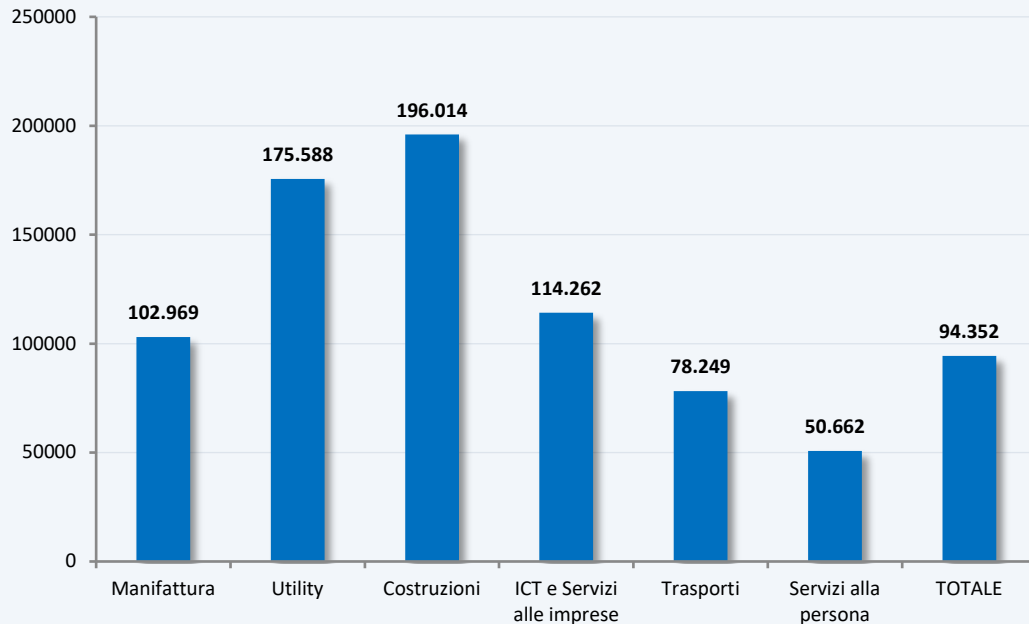
Servizi persona: +107% addetti - ma bassa produttività (50.662 € VA/addetto)

Manifattura: +5% addetti - peso scende da 58% a 49% del nucleo

Fonte: elaborazioni Unione Industriali Torino su dati InfoCamere

Il nodo della produttività

Valore aggiunto per addetto: da 77.882 a 94.352 € (+21%)



+53% **Manifattura**
Motore ad alto rendimento

+121% **Costruzioni**
Effetto bonus edilizi

-13% **ICT e Servizi**
Imprese troppo piccole, gravitazione Milano

15 → 26% **Servizi alla persona**
degli occupati, ma solo 50.662 € VA

Fonte: elaborazioni Unione Industriali Torino su dati InfoCamere

Redditività: cambio di marcia recente

ROE

4,6% → **7,0%**

ROI

6,6% → **13,0%**

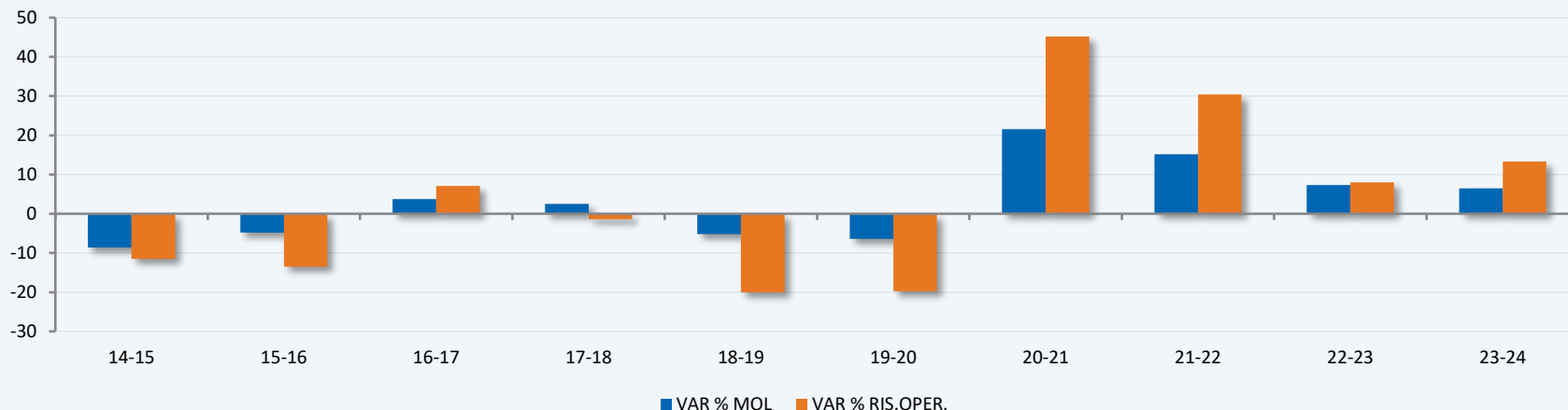
La domanda aperta

- ▶ Ricavi in crescita in 8 biennio su 9 nel decennio
- ▶ Valore aggiunto in crescita in 7 bienni su 9
- ▶ Risultato operativo in crescita solo in 4 su 9 — di cui 3 sono gli ultimi
- ▶ 2024: MOL +6,5%, risultato operativo +13,3% — ma investimenti -5,8%

Fonte: elaborazioni Unione Industriali Torino su dati InfoCamere

Performance economico-finanziaria

Campione chiuso, variazioni biennali 2014-2024 (al netto delle 6 più grandi)



Cambio di marcia: gli ultimi 3 bienni sono tutti positivi per MOL e risultato operativo. Il 2024 conferma la tendenza (+6,5% MOL, +13,3% ris. operativo) nonostante il rallentamento del valore aggiunto (-1,1%) e la flessione degli investimenti (-5,8%).

Fonte: elaborazioni Unione Industriali Torino su dati InfoCamere

Esportazioni: 25 anni di trasformazione

25,7

Miliardi € nel 2025
2^a provincia del Nord Italia

Crescita reale export 1998-2025

Provincia	Crescita reale
Bologna	+124%
Modena	+101%
Bergamo	+87%
Brescia	~+80%
Torino	+17,4%

L'effetto competitivo: -10,6 miliardi

Se le imprese torinesi avessero mantenuto le quote di mercato del 1998, avrebbero esportato 14 miliardi in più. La shift-share analysis rivela tre atti:

1998-2013 Declino competitivo (crisi FIAT, delocalizzazione)

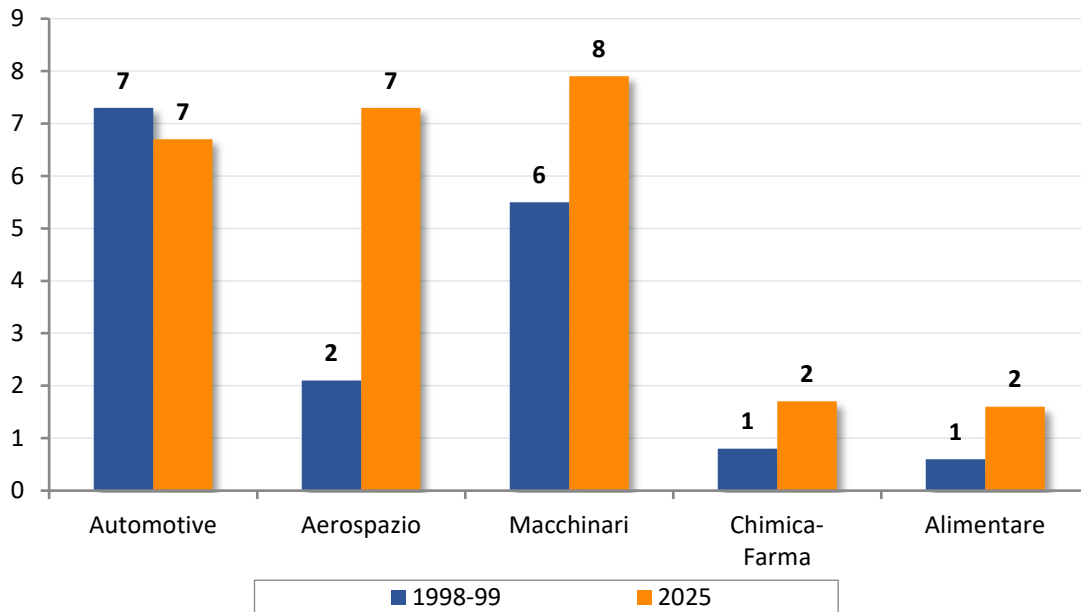
2013-2023 Prima il peggior quinquennio (-6,3 Mld), poi ripresa (+2,7 Mld)

2023-2025 Nuovo calo (-3,1 Mld) con crisi automotive e dazi

Fonte: elaborazioni a cura del Centro Einaudi

Dall'imperatore al triumvirato

La diversificazione delle esportazioni è un fatto, non un'ipotesi



Aerospazio

Da 2,1 a 7,3 Mld €

>50% export aerospaziale del Nord Italia

Ha superato l'automotive



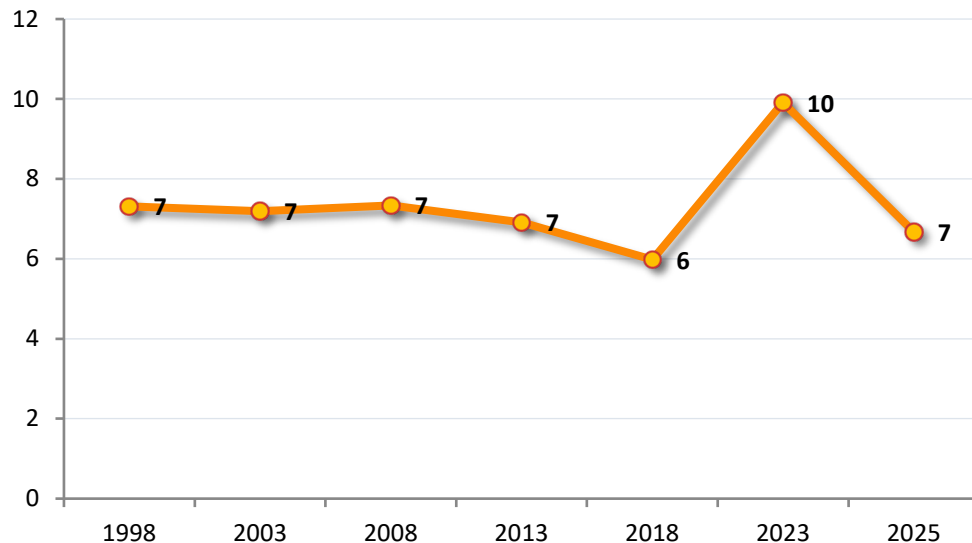
Macchinari

7,9 Mld € – 1° settore per export

Potenziale di crescita con IA e robotica

Fonte: elaborazioni a cura del Centro Einaudi

L'evoluzione del settore automotive



1999-2012 Crisi lunga

Difficoltà FIAT, gamma poco competitiva, pressione asiatica, delocalizzazione

2012-2015 Inversione

Integrazione Chrysler, rilancio gamma per mercati globali

2015-2020 Nuova crisi

Concorrenza, incertezze su transizione elettrica, impatto Covid-19

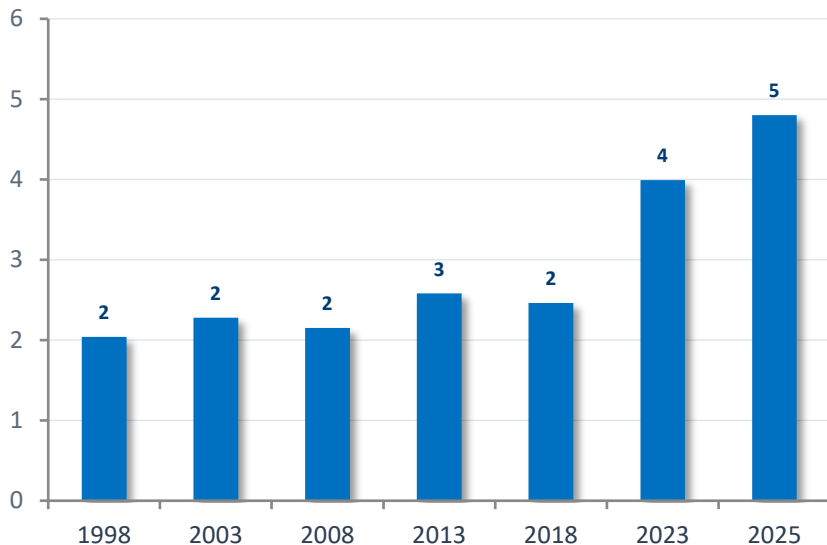
2021-2025 Ripresa fragile

Nascita Stellantis, elettrificazione con problemi, concorrenza cinese nel 2025

Fonte: elaborazioni a cura del Centro Einaudi

Aerospazio: il caso di successo

Torino copre oltre il 50% delle esportazioni aerospaziali del Nord Italia



Nota: comprende il settore SITC «Trasporti vari» che include aerospazio, ferroviario e navale



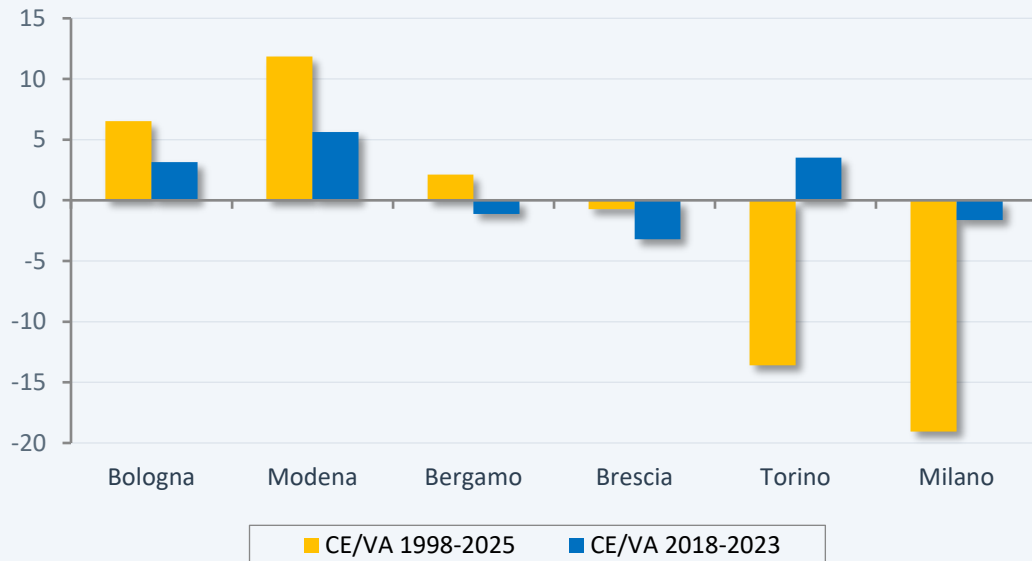
Crescita continua

- ▶ Da 2,0 Mld € (1998) a oltre 4,8 Mld € (2025): crescita di quasi il 140%.
- ▶ Effetto competitivo fortemente positivo in tutta la serie storica.
- ▶ Fattori di successo: Leonardo, Avio Aero, ecosistema PMI specializzate, investimenti R&D.
- ▶ Torino leader assoluto nel Nord Italia con >50% dell'export aerospaziale.
- ▶ Crescente domanda globale di tecnologie aerospaziali e difesa.

Fonte: elaborazioni a cura del Centro Einaudi

Torino vs le altre province del Nord

Effetto competitivo (CE) rapportato al valore aggiunto medio, %



Bologna e Modena

Uniche con CE complessivo positivo e stabile: vantaggio competitivo strutturale, non episodico. Qualità del prodotto e flessibilità produttiva.

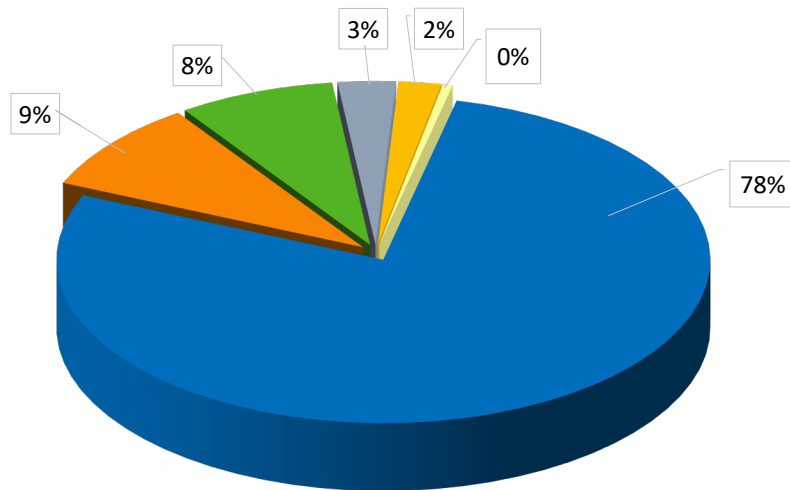
La specificità torinese

La volatilità: Torino oscilla tra crisi profonde e riprese vigorose. Ma nel 2018-2023 il CE/VA (+3,5%) è il 3° migliore, dopo Modena e Bologna.

Fonte: elaborazioni a cura del Centro Einaudi

Mercati di destinazione dell'export

L'Europa assorbe quasi l'80% delle esportazioni torinesi



■ Europa ■ Nord America ■ Asia ■ Centro-Sud... ■ Africa ■ Oceania

Europa **19,5 Mld € (78%)**

UE 47,3% + Paesi europei non UE 30,6%.
Dipendenza maggiore della media del Nord Italia (41% UE)

Nord America **2,2 Mld € (9%)**

Crescita costante dal 2007. Da 1,3 Mld nel 1998 a 2,2 Mld nel 2025

Asia **1,9 Mld € (8%)**

In calo dal 2019. Declino che differenzia Torino dal Nord Italia

Vulnerabilità: la crisi del mercato UE nel 2014-2019 ha fatto crollare l'export automotive verso l'UE da 2 Mld a 0,5 Mld. La recessione tedesca e i dazi USA nel 2023-2025 hanno pesato nuovamente.

Fonte: elaborazioni a cura del Centro Einaudi

Settori vincenti e settori in ombra

I VINCENTI

Aerospazio

Da 2,0 a 4,8 Mld €. Mix settoriale e competitivo fortemente positivi. >50% Nord Italia.

Alimentare

Da 622 Mln a 1,6 Mld €. Mix settoriale e competitivo positivi. Diversificazione reale.

Chimica/plastica

Da 783 Mln a 1,7 Mld €. Effetto competitivo fortemente positivo. Nuovo settore di forza.

LE SFIDE

Automotive

Mix settoriale positivo ma CE negativo: Torino ha perso competitività. Crisi europea e perdita quote FIAT/Stellantis

Parti di autoveicoli

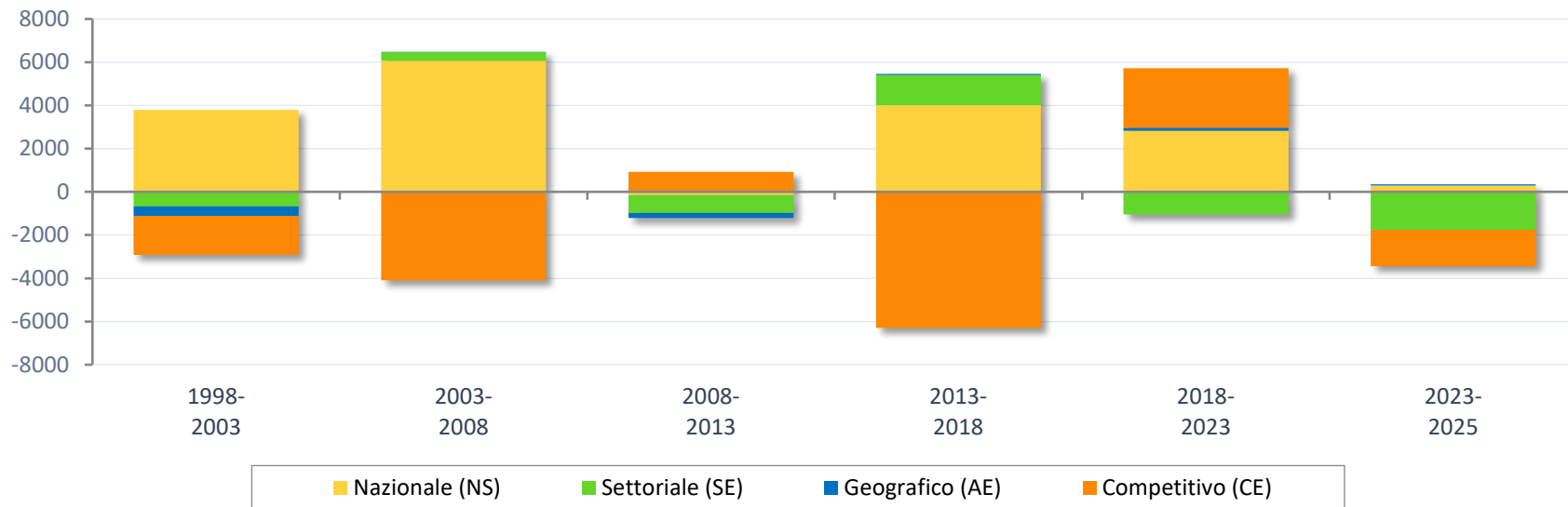
Mix e CE entrambi negativi. Global sourcing, delocalizzazione, elettrificazione.

Macchinari industriali

Mix positivo ma CE negativo: opportunità non colte. Il potenziale c'è con IA e robotica.

La shift-share analysis: tre atti

Scomposizione della variazione export 1998-2025 (Mln € a prezzi 2025)



1998-2025 totale: NS +20.586 | SE -4.979 | AE -1.263 | **CE -10.636 Mln €**
Se Torino avesse mantenuto le quote del 1998, avrebbe esportato 14 Mld in più.

Fonte: elaborazioni a cura del Centro Einaudi

Credito, energia, lavoro, ambiente

Credito in contrazione

-30% reale

Prestiti alle attività produttive dal 2011. Costruzioni -58,5%.
Leasing -41,6%. Segnale positivo: +3,6% ultimo anno.

Energia: efficientamento

-4% annuo

Consumi elettrici in calo dal 2022 anche a prezzi calanti.
Rinnovabili: 41,1% in Piemonte nel 2024.

Lavoro: talent shortage

48,5%

dei candidati è difficile da trovare. Punte del 93% per operai qualificati, 77% meccanici, 70% ingegneri.

Ambiente

65%

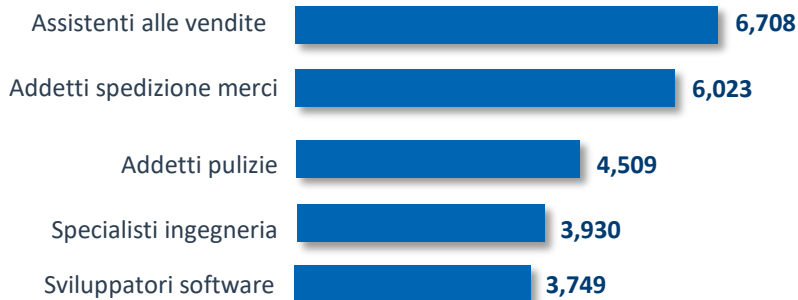
Raccolta differenziata al 65%.

Fonte: elaborazioni a cura del Centro Einaudi

Mercato del lavoro: domanda e difficoltà

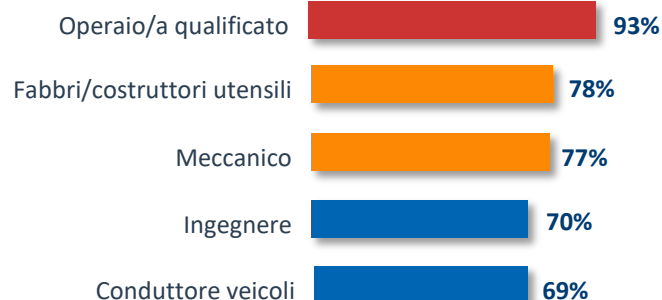
Figure più ricercate nel 2025

132.905 annunci di lavoro totali nella provincia



Difficoltà di reperimento

48,5% dei candidati è difficile da trovare (media 2024)

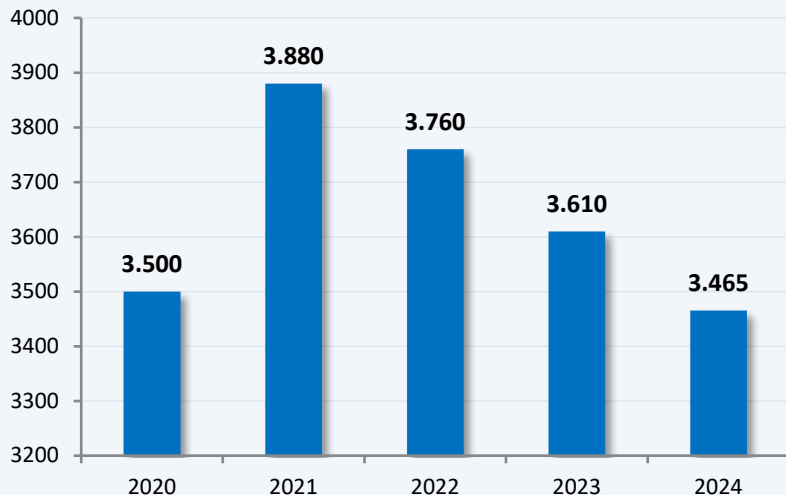


**Le competenze più richieste: conoscenza lingue, uso del PC, gestione del tempo, cooperazione, assistenza e cura.
Il welfare aziendale è in crescita: mensa/buoni pasto (79%), PC aziendale (40%), assicurazione sanitaria (35%).**

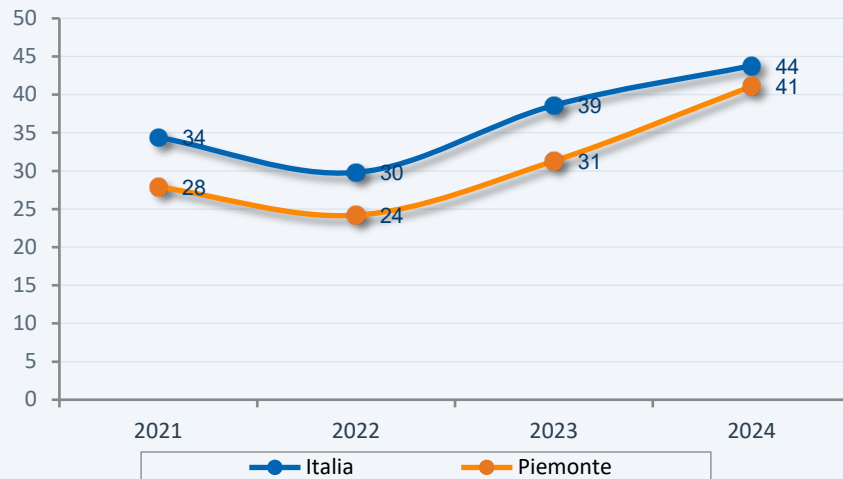
Fonte: elaborazioni Unione Industriali Torino su dati Lightcast

Energia: consumi, efficienza, rinnovabili

Consumi elettrici GWh e prezzo €/kWh



Rinnovabili in crescita



Intensità energetica in calo strutturale: Torino si conferma più efficiente della media piemontese. I consumi calano del 4% annuo dal 2022 anche a prezzi calanti, segnalando efficientamento reale e non solo effetto-prezzo. La percentuale di raccolta differenziata di rifiuti urbani ha raggiunto il 65% nel 2024.

Fonte: elaborazioni Unione Industriali Torino su dati ARERA (prezzo) e Terna (consumi)

La transizione possibile

Quello che funziona

- ▶ Nucleo produttivo irrobustito: +37% imprese, +24% addetti.
- ▶ Diversificazione export reale: dal monocultura al triumvirate.
- ▶ Reddittività in accelerazione negli ultimi tre anni.
- ▶ Efficienza energetica in miglioramento strutturale.
- ▶ Aerospazio: caso di successo (>50% export Nord Italia).
- ▶ Prospettive per meccanica strumentale, IA e robotica.

Quello che preoccupa

- ▶ Produttività cresce meno del Nord Italia.
- ▶ ICT e servizi ad alto VA arretrati: terziarizzazione verso il basso.
- ▶ Credito alle imprese -30% reale: PMI faticano.
- ▶ Dipendenza dall'automotive ancora elevata (dazi, crisi EU).
- ▶ Investimenti in frenata: -5,8% nel 2024.

Il sistema ha i muscoli. Ora serve velocità.

La sfida prossima



Tradurre la redditività ritrovata in investimenti orientati all'innovazione



Rafforzare la competitività in macchinari, IA e robotica



Accelerare la diversificazione verso settori ad alta tecnologia



Investire nelle PMI innovative: internazionalizzazione, aggregazione, crescita



Ridurre la dipendenza da singole grandi aziende

**La path dependence non si è rotta: si è piegata,
generando nuovi rami da competenze radicate.**

GRAZIE PER L'ATTENZIONE

Barbara Barazza – Settore Studi e Statistica CCIAA

Ivan Sinis – Centro Studi Unione Industriali Torino

Giuseppe Russo – Centro Einaudi

