



TORINO  
STRATEGICA

# Business friendliness. Il clima d'impresa, a Torino.

---

EXECUTIVE SUMMARY

**COORDINAMENTO SCIENTIFICO**

Giampaolo Vitali

**COORDINAMENTO METODOLOGICO**

Angelo Pichierri

**COORDINAMENTO OPERATIVO ED EDITORIALE**

Annalisa Magone

**SURVEY SULLA LETTERATURA**

Giampaolo Vitali (*responsabile*)

Valentina Pacetti

**INDAGINE SUL CAMPO**

Salvatore Cominu (*responsabile*)

Dario Albino

Sandro Baraggioli

Cristiana Cabodi

Chiara Casalino

Davide Roccati

# Business friendliness. Il clima d'impresa, a Torino.

---

**Il rapporto di ricerca è strutturato in due parti:  
una survey della letteratura economica piemontese  
e una indagine sul campo condotta  
su un campione di imprese.**

## La survey sulla letteratura

La prima parte del rapporto è costituita da una *survey* sulle tematiche della *business friendliness* trattate nella letteratura economica relativa ai territori di Torino e dell'Area Metropolitana Torinese e, più in generale, al Piemonte. Si tratta di uno studio che esamina tutte le ricerche svolte in loco negli ultimi due decenni, che riguardano il concetto di *business friendliness* nell'accezione più ampia del termine, con una particolare attenzione agli investimenti esteri in entrata nell'area metropolitana torinese, al ruolo delle politiche di attrazione degli investimenti esteri, alle caratteristiche delle nuove imprese locali, e ai vari ambiti nei quali può essere declinato il concetto stesso di *business friendliness* nell'Area Metropolitana Torinese.

La *survey* ha cercato di qualificare il modello di *business friendliness* del territorio torinese, individuandone le specificità e l'evoluzione nel corso del tempo. Negli anni Settanta e Ottanta il sistema economico locale era caratterizzato da settori tradizionali, da grandi imprese, da un lento cambiamento nella tecnologia e nei mercati, e gli studi di allora sulla *business friendliness* mettevano in evidenza soprattutto i fattori che facilitano l'attrazione e il radicamento di tali tipologie di *business*. Al contrario, nelle ricerche più recenti si nota un netto cambiamento delle politiche pubbliche, più orientate a fornire agli imprenditori quei fattori immateriali che sono alla base della competitività dei settori *high-tech*, delle piccole imprese, dei contesti di rapida evoluzione della tecnologia e dei mercati.

Gli studi sulla *business friendliness* hanno esaminato in particolar modo la politica di attrazione degli investimenti esteri condotta da quasi tutte le regioni europee – nel caso piemontese dall'agenzia Itp ora Cei Piemonte – che rientra nel più ampio obiettivo di aumento della competitività del territorio, mediante l'offerta di beni collettivi che forniscano alle imprese i fattori di competitività necessari alle moderne organizzazioni imprenditoriali, quali la formazione avanzata, il trasferimento tecnologico, l'internazionalizzazione dei mercati di sbocco e dei luoghi di produzione, l'accesso al credito e alle infrastrutture immateriali. La *survey* ha rilevato che i territori e le città diventano competitivi perché offrono alle imprese i beni collettivi capaci di renderle competitive sull'arena globale. I fattori

produttivi coinvolti sono probabilmente differenti nel corso del tempo e a seconda delle filiere produttive considerate: i fattori tradizionali (capitale umano dequalificato, investimenti fissi espansivi, infrastrutture materiali, ecc.) vengono nel corso del tempo sostituiti dai nuovi fattori di attrazione, quali il capitale umano iper-specializzato, l'innovazione organizzativa, la proprietà intellettuale, il capitale relazionale delle imprese, l'organizzazione d'impresa a rete.

Un altro tema di interesse evidenziato nella *survey* riguarda il territorio oggetto degli studi sugli investimenti esteri in entrata, in quanto si fa generalmente riferimento al contesto regionale o a quello provinciale, ma molto raramente si arriva ad analizzare le problematiche specifiche dell'area metropolitana torinese o del solo confine cittadino.

L'ipotesi sottostante agli studi condotti nei decenni qui considerati è che i fattori di attrazione dell'area metropolitana torinese siano sufficientemente simili a quelli della provincia torinese o dell'intera regione. Probabilmente ciò era vero in un contesto di forte standardizzazione delle modalità produttive e di scarsa dinamica dei cambiamenti nella struttura dell'economia e della società: la tradizionale focalizzazione dell'economia torinese sul ruolo di "motore dello sviluppo" della filiera *automotive* consentiva di adattare i fattori di attrazione regionale, individuati sul territorio più ampio, alle specifiche necessità di questo comparto e quindi dell'area stessa. Nel contesto tradizionale, lo studio a livello regionale o provinciale era forse sufficiente a inferire i caratteri attrattivi della stessa area metropolitana torinese, essendo quasi tutti i territori molto influenzati dal forte processo di industrializzazione attuato nei precedenti anni '60 e '70. In realtà, nelle analisi condotte dopo il 2000 si sottolineano le notevoli specificità che il territorio dell'area metropolitana torinese possiede rispetto al resto della regione, attribuendo alla prima un percorso di sviluppo che oggi viene indirizzato verso il concetto di *smart city*. La città e l'area metropolitana seguono pertanto percorsi di crescita differenti rispetto al resto della provincia o della regione, modificando pesantemente il concetto di attrattività degli investimenti esteri e di *business friendliness* dei territori con riferimento tanto alla descrizione del flusso di investimenti esteri in entrata sul territorio locale, quanto alle politiche pubbliche seguite per aumentare l'attrattività del territorio, e alle modalità di nascita delle nuove imprese locali.

Nel caso del flusso di investimenti esteri in entrata, la *survey* ha sottolineato l'importante presenza del capitale estero nell'industria locale, e la sua differenza qualitativa in termini di maggiori dimensioni aziendali, di un maggiore livello di innovazione, di una maggiore complessità organizzativa. Ciò porta ricadute (*spillover*) positive sulle imprese locali, soprattutto in termini di rapporti di subfornitura più evoluti dal punto di vista organizzativo.

La letteratura economica ha esaminato la dinamica e le caratteristiche degli investimenti esteri nel corso del tempo, evidenziando una differenza tra gli investimenti esteri più recenti e quelli più storici: lo spostamento della presenza estera verso le attività del terziario, la maggiore importanza degli investimenti nelle medie dimensioni d'impresa, la preferenza dell'acquisizione di imprese locali rispetto alla scelta di nuovi investimenti *greenfield* sono tutti elementi che contraddistinguono la realtà più recente rispetto al tradizionale processo in atto alcuni decenni or sono.

## L'indagine sul campo

Nella seconda parte del rapporto si realizza un'indagine sulla percezione degli imprenditori in merito al clima d'impresa, ovvero alle condizioni che favoriscono oppure ostacolano l'insediamento o il mantenimento delle imprese nell'area torinese. Lo studio applica il concetto di *business friendliness* come il punto di vista dell'impresa su una serie di fattori: dall'accesso ai mercati ai caratteri delle infrastrutture e aree di insediamento, dai fattori finanziari ed economici al sistema legislativo, dalla qualità del capitale umano al ruolo della pubblica amministrazione, dal sistema della ricerca e dell'innovazione a quello delle forniture. Nell'analisi empirica si applica un'accezione di *business friendliness* che allarga il concetto di attrazione d'impresa, includendo elementi come gli assi intangibili e i servizi a valore aggiunto in cui grande spazio assume il capitale umano.

Nell'impostazione dell'indagine empirica, senza porsi eccessivi confini di tipo settoriale, la scelta dei casi da esaminare è stata compiuta in base a un criterio convenzionale di impresa innovativa. Tutti gli investimenti produttivi, nella misura in cui concorrono alla formazione del reddito del territorio, generano occupazione, sviluppano la domanda locale di beni e servizi, concorrono attraverso il prelievo fiscale al bilancio degli enti pubblici, sono importanti. Ci sono tuttavia investimenti più desiderabili degli altri e la stessa logica delle politiche pubbliche appare mirata, sul fronte dell'attrattività di investitori esterni, a mobilitare imprese orientate all'innovazione che contribuiscano a generare buona occupazione e a sviluppare i settori più promettenti sotto il profilo delle prospettive di crescita. Ai fini dell'indagine, si è adottato come ulteriore filtro per la selezione l'appartenenza al vasto campo di attività riconducibili alla nozione di *green economy*, qui intesa non come un settore o comparto ma come una modalità produttiva che taglia orizzontalmente tutti i settori, anche, e specialmente, quelli considerati i tradizionali punti di forza del sistema economico torinese: dai trasporti alla meccatronica, dalla chimica all'energia, dall'alimentare ai servizi per le imprese.

L'indagine qualitativa ricostruisce 18 studi di caso, attraverso interviste approfondite al *management* e la consultazione di diversi materiali informativi, con l'obiettivo di analizzare storie paradigmaticamente interessanti per le scelte strategiche e lo specifico "sentimento" aziendale in merito alla permanenza sul territorio torinese. La "viva voce" degli imprenditori restituisce una molteplicità di punti di vista *situati*; né è detto che gli imprenditori siano pienamente consapevoli dei fattori esterni che contribuiscono al successo della loro iniziativa o dispongano di tutte le informazioni per valutare l'attrattività del territorio, in questo senso spesso le loro scelte d'investimento sono "a razionalità limitata". Tuttavia acquisire il loro punto d'osservazione è passaggio obbligato: chi più degli imprenditori, infatti, può fornire valutazioni sull'adeguatezza delle dotazioni territoriali che favoriscono l'iniziativa imprenditoriale e gli investimenti?

La selezione ha tenuto conto delle dimensioni (varietà di casi tra piccole, medie, grandi imprese), del settore (includere imprese appartenenti a differenti campi), dell'origine territoriale dell'impresa e la destinazione degli investimenti. Sul piano dell'impianto metodologico, l'insieme dei casi analizzati può essere rappresentato con una tipologia che tiene conto dell'origine territoriale e della strategia di crescita delle imprese: 1) imprese locali con forte radicamento sul territorio, con un mercato di riferimento tipo prevalentemente locale oppure con le funzioni decisionali e strategiche nell'area torinese; 2) im-

prese locali “ancorate” sul territorio, con un radicamento nel complesso meno intenso, a causa di alcuni investimenti strategici effettuati al di fuori dell’area torinese; 3) imprese non locali, di provenienza esterna, che hanno effettuato sul territorio un nuovo investimento produttivo (*greenfield*) oppure hanno acquisito un’impresa già esistente (*brownfield*). Tuttavia le linee di demarcazione tra i diversi gruppi non sono così nette.

La ricerca infine ha tenuto conto della dimensione della crisi, che riattualizza il problema di come indurre nuova iniziativa imprenditoriale, attrarre aziende dall’esterno e incentivare quelle esistenti a investire sul territorio. Ciò implica domandarsi non soltanto se, e quanto, il territorio sia *amichevole* nei confronti delle aziende ma anche su quali elementi tale *friendliness* debba essere basata, considerando che premi e incentivi all’investimento devono necessariamente risultare sostenibili.

Nel corso dell’indagine, agli intervistati si è richiesto d’indicare, all’interno di un set fattori attinenti a differenti tipi di risorse, quali siano più rilevanti al fine di orientare le scelte localizzative dell’impresa. Sebbene nessuno dei fattori proposti sia stato valutato, nella media dei giudizi, come scarsamente importante, emergono come decisivi due temi: il fattore *hard* per eccellenza (la dotazione infrastrutturale e l’accessibilità) e il fattore *soft* più significativo (la presenza diffusa di alte professionalità e talenti). A seguire, nella parte alta della graduatoria, spiccano le valutazioni sul grado d’importanza attribuita a tre fattori attinenti al *business environment* locale: il ruolo delle amministrazioni territoriali, la qualità dei servizi finanziari disponibili, la qualità del sistema formativo di base e la presenza di istituzioni qualificate nell’istruzione terziaria e nella ricerca. Da ultimo, l’immagine della competitività del territorio nel corso degli ultimi decenni sembra mutata, arricchendosi di fattori nuovi rispetto a quelli considerati imprescindibili in un’economia industriale di massa: le imprese oggi considerano il territorio, con tutte le sue risorse, uno spazio immediatamente produttivo e un bacino di risorse convertibili in valore; un territorio che deve essere ricco di talenti, accessibile, sicuro, con un’amministrazione efficiente, buone scuole e università, e adeguati servizi finanziari. In breve, che ponga le imprese al centro.

La qualità della vita sul territorio è considerato elemento importante soprattutto per le imprese caratterizzate da mobilità, con risorse umane giovani, altamente qualificate e abituate a contesti cosmopoliti. Il tema, entrato a pieno titolo nell’agenda locale con l’evento olimpico, ha consentito di razionalizzare e migliorare molte funzioni (la mobilità interna, l’offerta culturale) e cambiato radicalmente l’immagine della città. Il giudizio espresso dagli intervistati è risultato come ci si poteva attendere molto positivo, con punte particolarmente apprezzate in ordine alla vivibilità, ai livelli di sicurezza, alla vita culturale. Non va tralasciato però come questo fattore sia considerato dagli intervistati fra i meno rilevanti ai fini della scelta localizzativa.

Il Piemonte costituisce da sempre una delle maggiori destinazioni nazionali degli investimenti diretti esteri (IDE), per quanto negli ultimi anni tale vocazione risulti in parziale ridimensionamento e definita principalmente da investimenti *brownfield*. L’attenzione degli operatori e delle politiche per l’internazionalizzazione appare sempre più volta non solo ad attrarre, ma anche a trattenere sul territorio gli investimenti delle multinazionali. Un indicatore importante del grado di radicamento risiede nella posizione occupata dalla sede locale nella divisione del lavoro interna al gruppo: i casi esaminati – non solo in questa sede – suggeriscono che gli insediamenti nel torinese hanno maggiori probabilità d’essere considerati strategici o solidi nella “competizione interna” ai gruppi di cui sono parte quando si verificano tre condizioni: 1) sono *headquarter* o centri direzionali; 2) l’insediamento locale è rilevante sotto il profilo commerciale in quanto presidio di un

bacino importante di clientela diffusa o strategica; 3) l'insediamento locale è specializzato in segmenti tecnologicamente avanzati o ad alta intensità di conoscenza.

Ma anche in relazione alle imprese locali è necessario porsi il problema del radicamento. In generale, nello scenario competitivo della globalizzazione, dell'apertura dei mercati, della mobilità dei capitali, occorre sempre più distinguere tra *radicamento* e *ancoraggio* delle imprese al territorio. L'ancoraggio indica legami deboli o temporanei tra l'impresa e il sistema territoriale, laddove il radicamento presuppone un'intensa interazione reciproca e integrazione tra l'impresa e le diverse dimensioni del sistema territoriale. Il grado di *embeddedness* degli attori economici nella società locale, per svariate ragioni, appare in tendenziale indebolimento; questo processo ha indubbe evidenze e potrebbe trovare, anche sul territorio esaminato, numerosi esempi in grado di suffragarlo, ciò non è tuttavia sempre vero e occorre situare la riflessione nella realtà delle imprese per le quali non è semplice dismettere e ricreare altrove il sistema di competenze, relazioni, impegni che hanno favorito il decollo e il successivo sviluppo. Inoltre, anche quando sarebbe "razionale" e conveniente trasferire la sede, per molti imprenditori la sfida è *internazionalizzare senza delocalizzare*.

Questa tipologia di problemi ci dice l'importanza dei network che facilitano l'accesso alle risorse di primario rilievo per il *business*, ma c'è un ulteriore aspetto da considerare: quando l'impresa è diretta da imprenditori e manager del territorio, le valutazioni inerenti alla localizzazione ottimale non discendono esclusivamente da freddi meccanismi di valutazione costi-benefici, perché contano gli impegni personali, la reputazione pubblica. L'imprenditore non è mai solo una funzione astratta "del capitale", ma un attore sociale con un progetto di vita; questo non può ostacolare decisioni che hanno per oggetto la sopravvivenza dell'impresa, ma certamente orienta le scelte più di quanto gli stessi protagonisti siano soliti ammettere.

Le modalità del radicamento, suggerisce l'analisi dei casi, sono funzione del ciclo di vita dell'impresa e ovviamente del settore: le risorse che le nuove imprese – particolarmente le *start up* innovative – richiedono all'ambiente sono differenti da quelle utili in una seconda fase, di crescita o rilancio. L'ubicazione urbana, con la vasta dotazione di imprese, servizi, istituzioni, centri, attori con un certo grado di interdipendenza e interazioni concentrate nello spazio, offre opportunità per lo sviluppo per nuove attività che possono trovare localmente, anche in base a network e relazioni personali, i primi clienti.

Le imprese il cui capitale è costituito in larga parte dalle conoscenze detenute dai fondatori e dai loro collaboratori strategici hanno ben pochi vincoli alla mobilità. Le generazioni entranti, inoltre, sono più mobili avendo già svolto esperienze formative fuori casa, ed essendo più orientate a inseguire le opportunità laddove queste si concretizzano. I costi di delocalizzazione sono bassi e le difficoltà limitate al trasferimento personale; ciò vale per le imprese di recente costituzione nel terziario avanzato, nei settori della cultura e della creatività, nell'alta consulenza, nelle attività *science based*, nella ricerca e nei servizi professionali, nella promozione e organizzazione di eventi. In breve, tutto ciò che ogni città che intenda presentarsi come attrattiva e orientata al futuro, vorrebbe trattenerlo sul territorio.

Differente la situazione quando le imprese, strutturandosi, rafforzano i legami con il territorio di origine, includendo nuovo personale: i vincoli al trasferimento crescono. Ma il radicamento territoriale non è da confondere con la staticità e l'imprigionamento degli investimenti: le imprese locali sono in realtà impegnate in processi espansivi di varia rilevanza e differente raggio d'azione, anche se resta da capire quanto il progressivo ampliamento degli orizzonti operativi e la crescita nei mercati internazionali non si accompagnino a fenomeni di allentamento dei legami. Nella matrice dei pagamenti, la condizione ottimale per il sistema locale è rappresentata dalla situazione per cui le imprese conquistino quote di mercato internazionale e investano all'estero mantenendo

do e rafforzando le funzioni chiave sul territorio: detto altrimenti, che usino il territorio come trampolino di lancio verso il mondo, e i risultati conseguiti nel mondo come opportunità di rafforzamento e qualificazione dei propri legami locali. Ciò non accade sempre, ma accade.

Altro fattore di radicamento è la presenza sul territorio di molte imprese di medie e grandi dimensioni: come dire che le ragioni per cui il territorio è attrattivo per realtà esterne è la stessa per cui offre opportunità a quelle nate sul territorio stesso. Ciò non vale solo per i fornitori di grandi imprese, che trovano qui primo e immediato mercato, ma anche per lo sviluppo di partnership innovative. Meno citata, tra i fattori attrattivi, è la presenza di fornitori qualificati, non mancando sul tema aspetti contraddittori: da una parte imprese che faticano a trovare fornitori adeguati, dall'altra operatori che considerano questo aspetto d'importanza primaria.

Il reperimento dei capitali necessari per gli investimenti costituisce un argomento non eludibile nella riflessione sui fattori attrattivi del territorio. La difficoltà di accesso al credito o comunque ai capitali non è stata particolarmente tematizzata nel corso delle interviste: indirettamente, il dato segnala che si tratta di imprese che non hanno particolari difficoltà a ottenere la fiducia e il credito degli intermediari finanziari – il che non significa che il problema non abbia rilevanza.

Il punto di forza sempre citato dagli intervistati, la ragione per cui Torino è considerata relativamente *friendly* per gli investimenti, è la qualità delle risorse umane presenti e delle istituzioni formative. Il Politecnico di Torino è indicato praticamente da tutti come uno dei maggiori fattori attrattivi, sia per quanto attiene al profilo della didattica e della ricerca (fornisce cioè al territorio buone risorse umane e buoni centri di ricerca) sia per la capacità di collaborare con il mondo delle imprese: un *unicum* nel panorama italiano eguagliato forse solo dal Politecnico di Milano. A fronte di una così diffusa rete di collaborazioni tra imprese e università, che a giudicare da questa ricognizione contraddice vistosamente l'idea di una bassa attitudine degli operatori economici a ricercare vantaggi attraverso la ricerca, il trasferimento tecnologico e un rapporto strutturato con le sedi universitarie, poche voci "fuori dal coro" portano l'attenzione su problemi niente affatto banali: l'incontro tra imprese e università appare abilitato, oltre che da una crescita culturale degli imprenditori e del *management*, dalla contrazione dei trasferimenti pubblici agli atenei che spingono le università a proporsi alle aziende come fornitori di servizi. Secondo questa visione problematica, le relazioni tra impresa e sedi universitarie dovrebbero piuttosto essere caratterizzate da logiche di partnership di ampio respiro anziché da approcci riconducibili allo schema committente-fornitore; le università offrire visioni e approcci nuovi rispetto a quelli che possono nascere entro le mura aziendali.

Molti fattori critici e vincoli che rendono meno *amichevole* l'ambiente competitivo torinese attengono a problemi – la burocrazia, l'imposizione fiscale, il mercato del lavoro – di livello nazionale. Secondo un diffuso punto di vista le leve su cui agire per creare un clima di *business friendliness* non si trovano dunque negli uffici della Regione, o del Comune, bensì nei Ministeri di Roma. Dunque quanto conta la *governance* locale nell'amichevolezza del territorio? L'analisi dei casi imprenditoriali, se da un lato evidenzia che diverse operazioni localizzative e alcune *start up* sono state agevolate dall'esistenza di supporti istituzionali, dall'altro mette in luce una prevalenza di rapporti deboli con la *governance* locale. Un'affermazione non generalizzabile, considerando che le imprese sono propense a ricercare il rapporto con l'ente pubblico soprattutto nelle fasi di debolezza; l'importanza di una *governance* locale capace di agire in senso cooperativo e con efficienza emerge chiaramente, per esempio, nei grandi progetti di ristrutturazione e riconversione di impianti.

Occorre inquadrare la riflessione sulla *friendliness* di Torino all'interno del tipo di città che l'osservazione empirica propone alla nostra attenzione. Venute meno le visioni che

preconizzavano il declino della forma urbana sotto la duplice pressione della *deindustrializzazione* e della *deteritorializzazione*, trainata dalle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione, si sono affermate nuove immagini della città e dei territori, reticoli di relazioni globali dove le città oltrepassano sé stesse in una logica pluricentrica. Su queste basi, alcuni studiosi hanno iniziato a riferirsi alla regione padana come a una *global-city region*. I casi esaminati offrono qualche argomento a sostegno di questa tesi: il riferimento al ruolo centrale di Milano, anche per le imprese torinesi, è tutt'altro che estemporaneo e più in generale, sebbene ogni impresa abbia mercati di ampiezza differente e bacini di approvvigionamento dei diversi input non sovrapponibili, il Nord emerge con una certa chiarezza come bacino territoriale pertinente.

È richiamata l'importanza, nel rinnovamento di Torino, degli orientamenti affermatasi nel gruppo dirigente alla guida della città a partire dalle elezioni amministrative del 1993. Il ruolo dell'amministrazione locale e delle principali forze che in quegli anni hanno assunto responsabilità generali di promozione dello sviluppo (le fondazioni di origine bancaria, le università, alcuni imprenditori che hanno acquisito una funzione "pubblica") è visibile in quasi tutti i progetti di trasformazione sociale, economica e urbanistica, al punto da costituirne leadership indiscussa, ben oltre la normale amministrazione dei processi e l'accompagnamento delle forze sociali. Tale focus richiama più in generale l'emergere di una nuova *political economy* delle città, che ha fatto delle ex *company town* fordiste uno dei principali terreni d'incubazione di specifiche forme di "regolazione locale dell'economia", inizialmente orientate a contrastare gli effetti del declino industriale. Il riferimento a questa stagione compare in diverse interviste, declinato soprattutto come richiamo al periodo delle Olimpiadi Invernali del 2006, che hanno permesso di indirizzare sul territorio risorse importanti, ma soprattutto hanno modificato l'immagine della Città. Il dato è rilevante per quanto attiene all'oggetto di questo contributo, e non manca tra alcuni intervistati una certa nostalgia verso la capacità espressa in termini di investimenti e di un insieme di condizioni ora sentiti come quasi irripetibili. L'ipotesi di una perdita di progettualità emerge da alcune interviste.

Dopo avere illustrato le ragioni che fanno di Torino un luogo amichevole per gli investimenti delle imprese è utile dare spazio ad alcuni argomenti critici. Compare tra questi il problema delle infrastrutture logistiche e della mobilità: l'accessibilità al territorio e la funzionalità della logistica sono indicate al primo posto fra i bisogni dell'impresa e compaiono in molte interviste tra i servizi considerati insufficienti, siano essi stradali, ferroviari, aeroportuali (soprattutto l'ultimo).

Da ultimo è utile spendere qualche riflessione supplementare su uno dei temi indicati come punto di forza della città, la qualità del capitale umano. Il posizionamento vantaggioso di parte delle imprese nella divisione "cognitiva" del lavoro, affida al capitale umano una centralità che eccede gli stessi significati normalmente attribuiti a questo termine. Il problema, infatti, in molte attività, è che questo capitale – che molti imprenditori giudicano più rilevante, ai fini dell'innovazione e dell'ottenimento degli obiettivi di redditività, dello stesso capitale fisso rappresentato da impianti e macchinari – può essere "catturato", "captato", "trattenuto" dalle imprese. Le quali, però, non lo posseggono realmente, in quanto incorporato nel lavoro medesimo. Le imprese, di conseguenza, prestano grande attenzione alle condizioni della sua riproduzione, mantenimento, ripristino. In questo senso non sono da sottovalutare i segnali di disaffezione delle generazioni entranti verso i percorsi d'istruzione superiore, che indicano una crescente sfiducia nelle effettive possibilità di convertire gli investimenti educativi in opportunità (possibilità di carriera, gratificanti ricompense materiali e simboliche), ma anche di una capacità di adattamento della società, una volta preso atto della svantaggiosa, per molti, valutazione dei costi e dei benefici correlati alle prolungate carriere scolastiche.

## Giampaolo Vitali

Laurea in Economia  
all'Università di Torino  
e Master in Economia

Primo ricercatore al Ceris-Cnr da dicembre 2001. Professore di "Economia e storia dell'Unione europea" e di "Politica economica" all'Università di Torino, ha insegnato anche all'Università Piemonte Orientale, SAA, Università di Minsk (Bielorussia) e in numerose iniziative di formazione promosse da Corep, Camera di commercio di Torino, Ial-Cisl, Ires-Cgil, Regione Piemonte, Istituto Universitario di Studi Europei, Centro Servizi Unione Industriale.

È stato membro della Commissione Grande Impresa del Consiglio Italiano per le Scienze Sociali, del consiglio scientifico Coripe, del comitato di redazione di "Diritto ed Economia" e "Imprese e Territorio", del consiglio direttivo del GEI-Gruppo Economisti di Impresa. È stato economista per l'Ente Studi Economici della Fiat (1985-1988).

## Angelo Pichierri

Laurea in giurisprudenza  
all'Università di Torino

Professore ordinario di sociologia dell'organizzazione all'Università di Torino, ha insegnato all'Istituto Universitario di Architettura di Venezia, all'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales di Parigi, al Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, all'Università di Brema. È stato Presidente dell'IRES Piemonte, Coordinatore della sezione Economia-Lavoro-Organizzazione dell'Associazione Italiana di Sociologia, Visiting Fellow alla Cornell University (Ithaca N.Y.), Professeur invité all'Institut d'Etudes Politiques de Paris (SciencesPo), Professore invitato all'Icrea Università di Barcellona

## Salvatore Cominu

Sociologo

Dal 1998 collaboratore stabile del Consorzio Master di Milano, in qualità di ricercatore e con funzioni di project manager, coordinamento di ricerche, elaborazione strumenti di rilevazione, redazione rapporti di ricerca, articoli, saggi brevi, presentazioni pubbliche. Membro della cooperativa di ricerca Antilia.

## Dario Albino

Laurea in Economia  
delle imprese  
cooperative  
e delle organizzazioni  
non profit all'Università  
di Bologna

Membro della cooperativa di ricerca Antilia, è esperto in metodologie della ricerca qualitativa sui temi dell'impresa e del mercato del lavoro. È stato borsista di ricerca per il "Progetto Moriana" nell'ambito del programma comunitario Equal. Ha collaborato per l'agenzia sviluppo Assot, il consorzio Aaster, il Centro studi per l'artigianato piemontese.

## Sandro Baraggioli

Laurea in Scienze della  
comunicazione  
all'Università di Torino

Membro della cooperativa di ricerca Antilia. Assegnista di ricerca presso il Dipartimento di Ricerca Sociale dell'Università del Piemonte Orientale sul tema della pianificazione strategica urbana e il ruolo delle utilities nello sviluppo locale. Consulente dal 2004 per pubbliche amministrazioni, università e centri di ricerca privati.

## Cristiana Cabodi

Architetto e dottore di  
ricerca in Pianificazione  
territoriale e mercato  
immobiliare al  
Politecnico di Torino

Fondatrice della società di ricerca Officina Territorio. Ha lavorato presso il Diter ed è stata membro del centro di ricerca Eu-polis. Ha lavorato alla predisposizione del nuovo Piano Territoriale della Regione Piemonte.

## Chiara Casalino

Laurea DES e dottore  
di ricerca in Storia  
economica e sociale  
presso l'Università  
Bocconi

Ricercatrice all'EntER-Bocconi e all'IRES Piemonte, ha condotto ricerche in economia e sviluppo territoriale. In IRES Piemonte collabora all'Area di ricerca Politiche Economiche. In qualità di dottore di ricerca dell'Istituto di Storia Economica dell'Università Bocconi ha collaborato a progetti di ricerca di storia economica e business history. A Torino, lavora come consulente per diverse aziende ed organizzazioni. È presidente di Chind (Chivasso Industria).

## Valentina Pacetti

Laurea in Filosofia  
e dottore in ricerca  
sociale comparata  
all'Università di Torino  
e al Sciences-Po  
de Paris

Dal 2008 è ricercatrice dell'Università di Milano Bicocca, dove insegna Sociologia dell'organizzazione e politiche per lo sviluppo locale. Si occupa di sistemi produttivi locali, beni collettivi, ristrutturazioni industriali, sviluppo economico del territorio.

## Roccati

Laurea in Pedagogia  
all'Università di Torino

Fondatore di Seldom Ricerche, ed esperto in statistica e metodologie di ricerca quantitativa, i suoi campi d'interesse sono la sociologia industriale, la sociologia del lavoro, la psicologia del lavoro. Ha collaborato con Ires Piemonte, Ires Cgil Lucia Morosini.