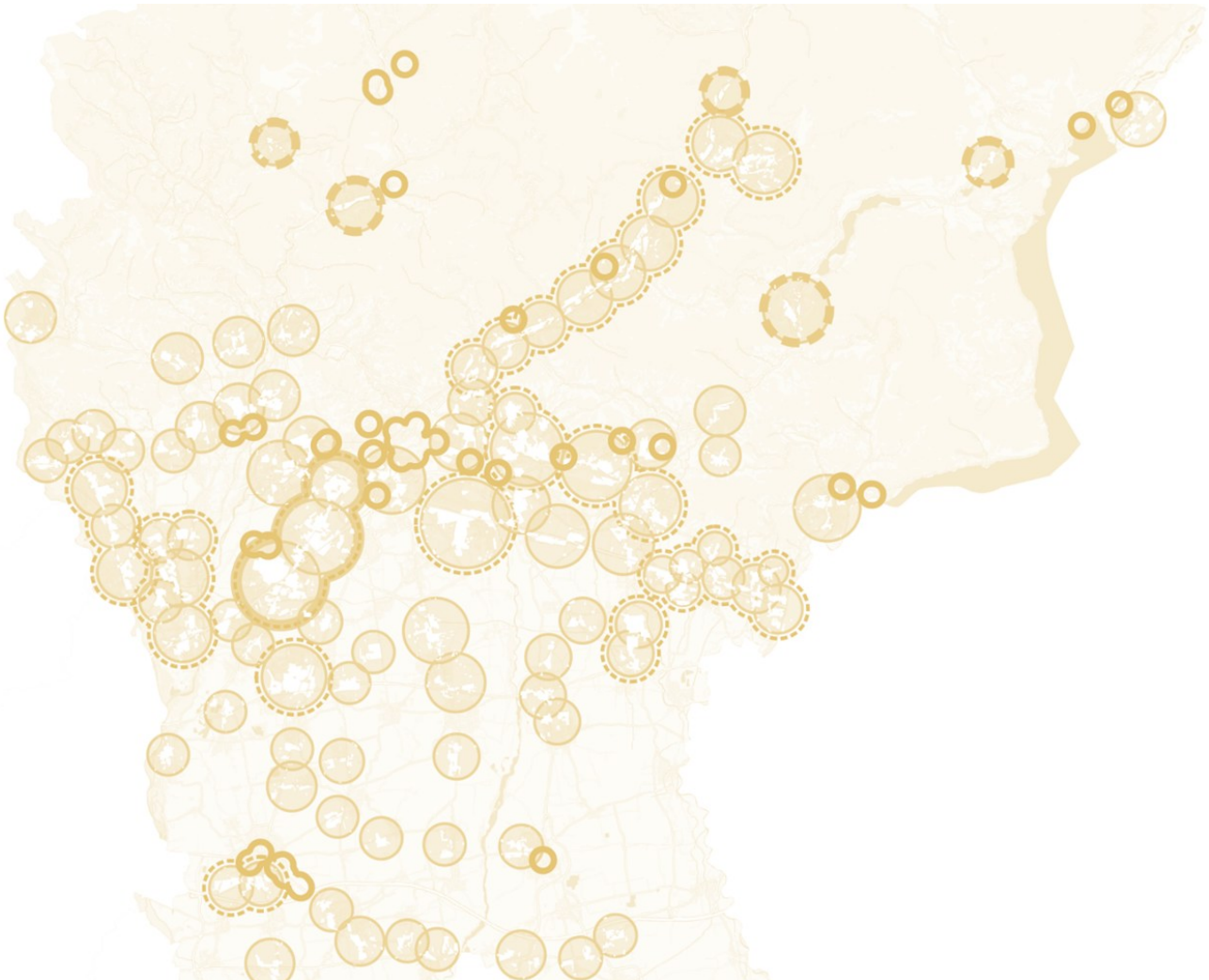
Tavolo Bergamo 2030

POSITION PAPER 2

Welcome in Bergamo

Strategie per l'attrattività del territorio

Marzo 2025



Documento realizzato da:
Camera di Commercio di Bergamo, Università degli Studi di Bergamo, Provincia di Bergamo, Comune di Bergamo, Confindustria Bergamo, Imprese & Territorio, CGIL-CISL-UIL, Intesa Sanpaolo

Gruppo di lavoro:
Maria Paola Esposito, Cristiano Arrigoni, Francesco Corna, Gloria Cornolti, Elisabetta Donati, Marcella Messina, Francesca Morganti, Paolo Piantoni, Loredana Poli, Federica Maria Origo, Edoardo Ranzini, Cristophe Sanchez Filippo Simonetti, Alfonso Tentori
Si ringrazia, Paolo Riva per il dialogo intercorso sui temi di competenza; l'associazione CSV Bergamo ETS per i dati forniti.

Data di pubblicazione:
marzo 2025

SOMMARIO

Premessa - Tavolo Bergamo 2030 4
1. La visione: innovazione di comunità, presupposto per la rigenerazione territoriale e l'attrattività locale 5
2. Riferimenti a strategie e indirizzi territoriali, regionali, nazionali ed europei 7
Strategie europee 7
- Strategie europee in tema di cambiamenti demografici 7
- Strategie europee in tema di formazione tecnica e istruzione 8
- Direttiva europea sulla prestazione energetica nell'edilizia 8
Strategie nazionali 9
- Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) 9
Piano Territoriale Regionale 10
- Politiche regionali in materia di formazione e mercato del lavoro 11
3. Sfide ed opportunità 13
Le sfide connesse al mutamento di struttura della popolazione 13
- Brevi note sulle caratteristiche del mercato del lavoro in provincia di Bergamo 14
Le opportunità di innovazione connesse al mutamento in atto 14
- Ageing 14
- Formazione 16
- Politiche abitative e rigenerazione urbana 16
- Valorizzazione dei flussi migratori 17
- Politiche per l'infanzia 18
- Politiche a sostegno della partecipazione/occupazione femminile 18
- Innovazioni del welfare territoriale 19
- Quadro degli interventi PNRR 19
4. Progettualità condivise e correlate a Bergamo 2030 21
Previsioni del Quadro degli Impegni 21
A- Azioni proposte dal quadro degli impegni per la formazione di competenze 21
- 8A - Alleanze territoriali per la formazione 21
- 8B - Orientamento al lavoro e alle professioni 22
- 9A- Servizi di assistenza individuale per aspiranti imprenditori 22
- 17A - Accordi territoriali tra portatori di interesse nel mercato del lavoro 22
- 17B - Bergamo capitale della formazione tecnologica superiore 23
- 17C - Formazione digitale degli adulti e potenziamento centri per l'impiego 23
A- Iniziative avviate sul tema della formazione di competenze 23
- Tavolo provinciale dell'orientamento 23
- Sistema Informativo "Excelsior" 24
- Osservatorio provinciale sulla dispersione scolastica 24
- Cabina di regia scuole-università 24
- Registro nazionale per l'alternanza 25
- Bando ITS-Academy 25
- Collaborazione ITS Academy 25
- Patti territoriali 26
- Patto di comunità per le giovani generazioni e il lavoro 26
- Valutazione delle competenze 27
- Orientamento per Giovani e aspiranti Imprenditori 27
- Formazione delle competenze imprenditoriali 27
- Altre iniziative 28
B- Azioni proposte dal quadro degli impegni per aumentare l'attrattività e ridurre o prevenire le disuguaglianze 29
- 10A – Fondo di attivazione risorse locali 29
- 10D - Agenzia territoriale di housing 29
- 13A - Presidio reti sociali locali 29
- 13B - Sistema integrato welfare locale e comunitario 30
B- Iniziative avviate per aumentare l'attrattività e ridurre o prevenire le diseguaglianze 30
- Coordinamento welfare territoriale e aziendale 30
- Iniziative per l'housing 30
- Reti di quartiere 31
- Centre for Healthy Longevity 31
C- Azioni proposte dal quadro degli impegni come supporto 32
- 6B - Iniziative per attrattività integrata opportunità produttive 32
- 7E - Sostenere le procedure proattive sperimentali 32
- 16A - Coordinamento strumenti di progettualità UE 32
C- Iniziative avviate quale supporto dell'attrattività e della qualificazione del sistema formativo 33
- Accademia dell'integrazione 33
- Progetto "THAMM PLUS" 34
- Azioni orientate all'immigrazione qualificata 34
- Ufficio Europa 35
- Management, Innovazione, Leadership e Digitalizzazione delle Amministrazioni Pubbliche (LEAD-PA) 35
- Sentiero dell'innovazione 35
5. Indirizzi dei promotori del position paper 37
Obiettivi 37
Linee di azione 37
Iniziative progettuali in corso da caratterizzare ulteriormente 38
- Coordinamento delle strategie e politiche per l'orientamento e formazione 38
- Innovazione nei sistemi welfare 39
- Attivazione di strumenti per lo sviluppo dell'housing e della rigenerazione urbana 41
- Supporto a misure di immigrazione regolare qualificata 42
- Finalizzare la vivacità territoriale dal punto di vista dell'offerta turistico-culturale 43
Strumenti 44
- Network progettuale 44
- Strategie di comunicazione per l'attrattività e la vivacità territoriale di Bergamo 45
Quadro degli indirizzi assunti dal paper 46
Indicatori di controllo 46
Operatività di coordinamento 46
- Tavolo Bergamo 2030 46
- Governance estesa 47
Correlazioni 48
- Correlazioni con il Piano Territoriale Regionale 48
- Correlazioni con gli SDGs 49
6. Allegati al Position Paper 50

Premessa - Tavolo Bergamo 2030

Il sistema istituzionale e della rappresentanza di Bergamo, consapevole della crescente complessità sia delle problematiche locali, che della competitività internazionale a cui è esposto, si è dotato dal 2016 di una struttura di *governance* con l'obiettivo di coordinare, condividere e promuovere le politiche locali per migliorare le condizioni generali dell'economia, dell'ambiente e di coesione della comunità bergamasca e accompagnare le trasformazioni in atto entro un percorso inclusivo e democratico, capace di fornire risposte efficaci in coerenza con gli obiettivi di sostenibilità delineati dalle Nazioni Unite per il 2030.

Questa struttura è affidata ad una cabina di regia che ha assunto l'impegno di affrontare le numerose priorità di intervento del territorio, riconoscendolo nella sua dimensione integrata ed intersettoriale, proponendo nuovi schemi di riferimento ed individuando un criterio di presidio e controllo delle azioni da sviluppare.

Si è così prodotto nel 2019 un primo documento che condivide 18 obiettivi strategici articolati in 65 azioni condivise. Molte di esse sono già in attuazione, e alcune, incentrate sul sistema urbano dell'area metropolitana di Bergamo, sono state riconosciute come prioritarie a livello nazionale ed incluse nel PNRR.

Al fine di uno sviluppo sistematico anche delle altre azioni condivise, e di una loro attualizzazione, la cabina di regia, nel novembre 2022, ha ritenuto di promuovere tre documenti di indirizzo che affrontano in maniera integrata ed intersettoriale i principali macrotemi ritenuti centrali per le prospettive future della comunità bergamasca in quanto potenzialmente di riferimento per il coordinamento delle molteplici iniziative in atto.

Si tratta di macrotemi su cui è opportuno che il sistema Bergamo sappia rinnovare una visione comune da condividere sia a livello di sistema istituzionale ed associativo territoriale che nelle interlocuzioni con gli altri livelli istituzionali, in primis regione Lombardia e governo nazionale.

Sono perciò stati scelti i seguenti temi:

1. Infrastrutture, logistica e sviluppo equilibrato del territorio
2. Formazione tecnica, lavoro, immigrazione qualificata (emergenza demografica, housing, *ageing*)
3. Centralità dei sistemi montani e vallivi bergamaschi di fronte alle sfide globali dell'abitare

Nel presente position paper, dedicato al tema *Formazione tecnica, lavoro, immigrazione qualificata*[1], a partire dalle riflessioni avviate nell'ambito di un lavoro di successivo affinamento cha ha coinvolto Camera di Commercio, Provincia di Bergamo, Università degli Studi di Bergamo, Comune di Bergamo, Confindustria Bergamo, Imprese & Territorio, Sindacati e Intesa Sanpaolo, anche attraverso interlocuzioni mirate con alcuni referenti istituzionali operanti sull'argomento, vengono esplicitati sinteticamente gli antefatti fondamentali e le principali criticità del tema, sono rappresentati gli obiettivi che la *governance* del sistema Bergamo intende perseguire, e sono individuate le prime strategie possibili per il loro raggiungimento, segnalando le azioni da implementare prioritariamente, e come queste possano svilupparsi ed integrarsi in modo sistemico con le altre azioni già individuate dal *Quadro degli Impegni* già condiviso, contribuendo così a rafforzare la resilienza e competitività del sistema locale. Sono parimenti individuate le coerenze perseguibili tra le azioni scelte gli obiettivi e le strategie del Piano Territoriale Regionale ed i 17 *goals* (SDGs) di sviluppo sostenibile.

Il documento, per avere capacità di indirizzo efficace, salvaguardando al contempo l'autonomia decisionale ed operativa degli enti coinvolti, oltre ad esplicitare gli intenti condivisi (*green paper*) definisce anche i primi riferimenti per i possibili futuri accordi (*white paper*) necessari a supportare la reale operatività delle azioni qui individuate.

[1] Argomenti poi compendiati in modo più espressivo e finalizzato nel titolo *Welcome in Bergamo - Strategie per l'attrattività del territorio.*

1. La visione: innovazione di comunità, presupposto per la rigenerazione territoriale e l'attrattività locale

Le rilevanti trasformazioni territoriali recenti, connesse alla consistente crescita insediativa e infrastrutturale ed alle mutazioni significative del paesaggio storico, sono state accompagnate da una evoluzione dei caratteri salienti delle comunità locali che, dopo decenni di crescita, sia economica che demografica, evidenziano da tempo chiari segnali di mutazione.

I livelli alti, e rapidamente crescenti, di invecchiamento della popolazione, e la recente, ma non inattesa, difficoltà da parte delle imprese a reperire manodopera in diversi settori produttivi, sia qualificata, soprattutto tecnica, che di base, si connettono ad una situazione dei servizi locali e delle agenzie formative ancora in parte correlata alla stretta connessione tra crescita economica, espansione demografica e sviluppo insediativo che, per decenni, è parso il necessario schema di gioco dello sviluppo locale.

Dalla crisi immobiliare del 2008-2009 che ha palesato il termine dei cicli di espansione edilizia dal dopoguerra ad oggi, pervenendo alla consapevolezza, anche legislativa, dell'obiettivo di consumo di suolo zero, all'espansione demografica, che da un decennio si è arrestata in valore assoluto ma si è caratterizzata da un rapido accrescimento dell'indice di dipendenza[2], è chiaro che gli scenari di sviluppo futuro della comunità bergamasca dovranno correlarsi ad una differente relazione tra i tre fattori (immobiliare, anagrafico ed economico), dove per il primo si tratta di avviare in maniera strutturale un nuovo ciclo della rigenerazione, sia urbana che territoriale[3], avendo cura della salvaguardia del bene suolo e di una quota adeguata di ambiente naturale, per il secondo di rallentare e poi fermare in tempo ragionevole la potente crescita dell'indice di invecchiamento permettendo di trovare un equilibrio accettabile tra le diverse coorti anagrafiche, per il terzo di perseguire la crescita dei propri indicatori (produzione, valore aggiunto, ecc…) in correlazione sempre più all'incremento di tipo qualitativo degli altri fattori, il cui limite si è recentemente palesato.

Ciò significa che occorre, da un lato, nel quadro della tendenziale carenza di spazio e di manodopera, definire nuove strategie per supportare il sistema di impresa locale; dall'altro, nel palesarsi di problematiche demografiche e sociali differenti, occorre ripensare l'offerta di servizi in un quadro di decisa innovazione, capace di rendere attrattivo il territorio e ritessere legami di comunità di cui si palesa oggi una tendenziale crescente labilità. All'invecchiamento, infatti, si accompagnano fenomeni di labilizzazione delle reti sociali dovute a diversi fattori: riduzione delle dimensioni e della stabilità delle reti familiari, scarso turn-over nel sistema del volontariato che è tradizionalmente risorsa rilevante del nostro territorio, impatto potenzialmente disgregativo della digitalizzazione della comunicazione qualora non bilanciato dalla qualità delle relazioni di comunità.

Si tratta di una sfida multivalente che si ritiene tuttavia contenga importanti opportunità che, qualora riconosciute e valorizzate in modo integrato, possono fornire occasioni di accrescimento sia della qualità delle relazioni di comunità, che del valore del territorio e delle reti di impresa. Ad esempio:

- l'*ageing* rappresenta non solo un problema ma anche il disvelamento di potenziali risorse economico culturali significative;
- aggiornare la formazione in relazione ai nuovi obiettivi e spazi di impresa richiede una collaborazione tra sistema economico e offerta culturale e di servizi che può indirizzare nel tempo allo

[2] Rappresenta il carico sociale ed economico della popolazione non attiva (0-14 anni e 65 anni ed oltre) su quella attiva (15-64 anni) nella provincia di Bergamo è cresciuto in vent'anni del 22%, passando da 44,9nel 2003 a 54,9 nel 2023.

[3] Anche in accordo con la direttiva Casa Green (dir. UE 2024/1275 dell'8 maggio 2024) che mira a ridurre progressivamente le emissioni di CO2 del parco immobiliare europeo e raggiungere l'obiettivo della totale decarbonizzazione entro il 2050 attraverso la riqualificazione del patrimonio edilizio europeo e il miglioramento dell'efficienza energetica.

stemperamento delle *fatiche collaborative*[4] di questo territorio ricco di individualità verso la costruzione di un ecosistema economico-sociale più efficacemente cooperante;

- nuove politiche di housing possono rappresentare non solo la necessità di risposta settoriale alla domanda abitativa, ma anche occasione di rigenerazione urbana e consolidamento delle reti di cittadinanza capaci di diffondere valore e promuovere attrattività;
- l'immigrazione da un lato mette in discussione, e talvolta in crisi, le modalità di appartenenza alla comunità, dall'altro costituisce fattore di potenziale rilevante innovazione e ampliamento dei modelli culturali e al contempo risorsa occupazionale sempre più richiesta.

Sono dunque sfide di forte innovazione, da giocare costruendo nuove connessioni, e nuovi schemi di gioco, tra sistemi di impresa e relazioni sociali, per attrarre e valorizzare la popolazione, ripensando al senso di comunità e qualificando il valore dei territori.

[4] L'assenza di governance efficace sia a livello di sistema che a livello locale, è uno dei fattori problematici evidenziati nei Regional Review (cd. rapporto OCSE) sia del 2001 che del 2015.

2. Riferimenti a strategie e indirizzi territoriali, regionali, nazionali ed europei

STRATEGIE EUROPEE

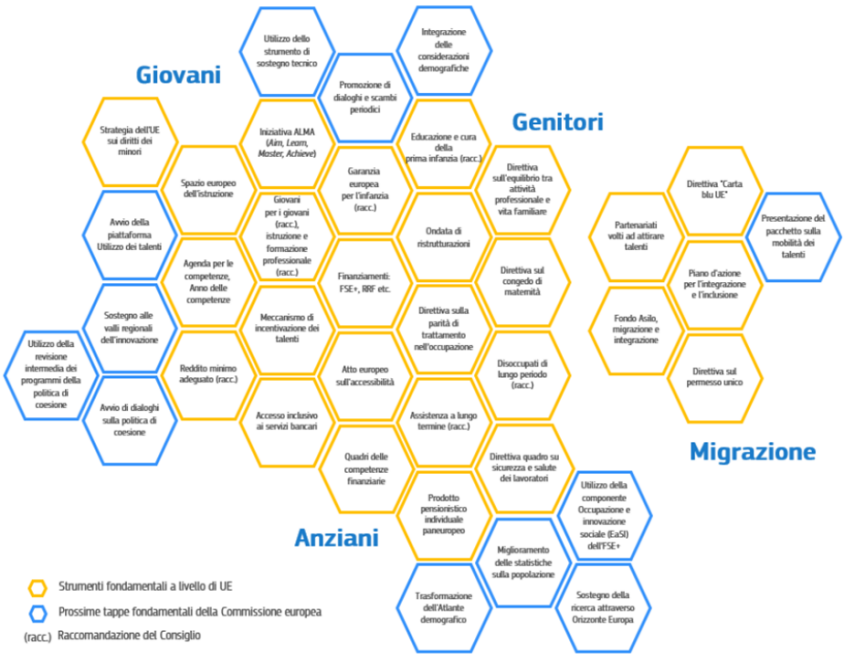
Strategie europee in tema di cambiamenti demografici

L'Europa sperimenta un'imponente trasformazione demografica. L'evoluzione demografica esercita un effetto profondo sulla vita quotidiana e richiede soluzioni olistiche e integrate. Poiché i nostri cittadini vivono più a lungo e in salute, tutte le nostre politiche devono essere lungimiranti e sostenere il passaggio da una società che invecchia a una società caratterizzata dalla longevità[5].

Nelle conclusioni di giugno 2023 il Consiglio europeo ha invitato la Commissione a presentare un pacchetto di strumenti per aiutare gli Stati membri a far fronte alle sfide demografiche e al loro impatto sul vantaggio competitivo dell'Europa. Il pacchetto di strumenti demografici[6], elaborato in risposta dalla Commissione, si basa sulle esperienze maturate in tutta l'UE e definisce un approccio globale al cambiamento demografico articolato su quattro pilastri:

- sostegno ai genitori tramite una migliore conciliazione fra aspirazioni familiari e lavoro retribuito, in particolare grazie alla disponibilità di strutture di qualità per l'infanzia e a un adeguato equilibrio tra vita professionale e vita privata;
- sostegno alle giovani generazioni mettendole in condizione di prosperare e sviluppare le competenze e agevolandone l'accesso al mercato del lavoro e ad un alloggio a prezzo abbordabile;
- agevolazione dell'autonomia delle generazioni più anziane mantenendone il benessere tramite riforme cui si associno politiche adeguate sul mercato del lavoro e il luogo di lavoro;
- ove necessario, risposta alla carenza di manodopera tramite la migrazione regolare controllata, in totale complementarità con la valorizzazione dei talenti interni all'UE.

STRUMENTARIO DEMOGRAFICO:
STRUMENTI UE FONDAMENTALI A DISPOSIZIONE DEGLI STATI MEMBRI



[5] Comunicazione della Commissione al Parlamento europeo, al Consiglio, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle regioni. Cambiamento demografico in Europa: strumentario d'intervento. Bruxelles, 11/10/2023. V. https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52023DC0577

[6] Il pacchetto di strumenti s'ispira alla necessità di tenere conto della dimensione territoriale dei cambiamenti demografici, specie nelle regioni che subiscono il fenomeno del declino demografico e di una considerevole mobilità in uscita dei lavoratori giovani ("*fuga di cervelli*").

Strategie europee in tema di formazione tecnica e istruzione

Il 30 novembre 2020 è stata approvata la dichiarazione di Osnabrück in materia di istruzione e formazione professionale a favore della transizione verso un'economia digitale e verde. La dichiarazione integra la visione e gli obiettivi strategici definiti nella raccomandazione del Consiglio relativa all'istruzione e alla formazione professionale tese alla competitività sostenibile, all'equità sociale e alla resilienza avvalendosi di azioni a breve termine da completarsi entro il 2025[7].

La dichiarazione ha quattro obiettivi di ampio respiro:

- resilienza ed eccellenza tramite istruzione e formazione professionale (IFP) di qualità, inclusiva e flessibile;
- istituzione di una cultura dell'apprendimento permanente;
- che promuove la sostenibilità mediante l'istruzione e la formazione professionale;
- un settore europeo dell'istruzione e della formazione e una dimensione internazionale dell'istruzione e della formazione professionale.

La pandemia di COVID-19, nonché la digitalizzazione e i cambiamenti climatici hanno forti ripercussioni sull'economia, sull'occupazione e sulle società. Si richiede giustamente all'istruzione e alla formazione professionale (IFP) di contribuire all'elaborazione di strategie di risposta per eventi senza precedenti, tra cui la ripresa post-COVID, ma anche di far fronte a sfide quali il cambiamento demografico, l'innovazione digitale, gli approcci sostenibili o che perseguono la neutralità climatica, la domanda crescente di competenze nell'ambito di scienza, tecnologia, ingegneria e matematica (STEM) e l'esigenza sempre maggiore di miglioramento e riqualificazione costanti delle competenze nell'arco della vita lavorativa personale. L'IFP sta prendendo nuovo slancio grazie all'agenda per le competenze per l'Europa recentemente aggiornata e alla proposta della Commissione relativa a una raccomandazione del Consiglio in materia di IFP, contribuendo a mettere in rilievo il diritto delle persone a istruzione, formazione e apprendimento permanente di qualità e inclusivi come stabilito nel primo principio del pilastro europeo dei diritti sociali.[8]

Direttiva europea sulla prestazione energetica nell'edilizia

La Direttiva UE 2024/1275, cosiddetta Direttiva Casa Green, promuove il miglioramento della prestazione energetica degli edifici e la riduzione delle emissioni dei gas a effetto serra provenienti dagli edifici all'interno dell'Unione per conseguire un parco immobiliare a emissioni zero entro il 2050, tenendo conto delle condizioni locali, delle condizioni climatiche esterne, delle prescrizioni relative alla qualità degli ambienti interni e dell'efficacia sotto il profilo dei costi.

Per il raggiungimento di tali obiettivi, ogni Stato membro definisce, entro il 2026, un piano nazionale di ristrutturazione degli edifici per programmare la ristrutturazione del parco nazionale di edifici residenziali e non residenziali, sia pubblici che privati, al fine di ottenere un parco immobiliare a emissioni zero, decarbonizzato e ad alta efficienza energetica entro il 2050; inoltre, gli Stati adottano le misure necessarie affinché siano fissati requisiti minimi di prestazione energetica per gli edifici o le unità immobiliari, da rivedere e aggiornare con cadenza quinquennale, anche in funzione dei progressi tecnici nel settore edile.

Secondo la Direttiva, gli Stati devono predisporre finanziamenti, misure di sostegno e altri strumenti per supportare gli investimenti necessari individuati nei rispettivi piani nazionali di ristrutturazione degli edifici, potendo far affidamento anche sul dispositivo per la ripresa e la resilienza, il Fondo sociale per il clima, i fondi della politica di coesione, InvestEU, i proventi delle aste per lo scambio di quote di emissioni in applicazione della direttiva 2003/87/CE del Parlamento europeo e del Consiglio e altre fonti di finanziamento pubblico.

[7] V: https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=it&pubId=8441&furtherPubs=yes

[8] Da *Dichiarazione di Osnabrück* relativa all'istruzione e alla formazione professionale come fattore abilitante della ripresa e delle transizioni giuste verso l'economia digitale e verde. Lussemburgo, 2021. V: https://fondolavoro.it/wp-content/uploads/2022/06/dichiarazione-osnabruck-30.11.2020-1.pdf

STRATEGIE NAZIONALI

Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR)

MISSIONE 4: ISTRUZIONE E RICERCA

La Missione 4 mira a rafforzare le condizioni per lo sviluppo di una economia ad alta intensità di conoscenza, di competitività e di resilienza partendo dal riconoscimento delle criticità del nostro sistema di istruzione, formazione e ricerca: carenze strutturali nell'offerta di servizi di educazione e istruzione primarie, gap nelle competenze di base, alto tasso di abbandono scolastico e divari territoriali, bassa percentuale di adulti con un titolo di studio terziario, skills mismatch tra istruzione e domanda di lavoro, basso livello di spesa in R&S, basso numero di ricercatori e perdita di talenti, ridotta domanda di innovazione e limitata integrazione dei risultati della ricerca nel sistema produttivo.

La componente di riferimento è:

- M4C1 – Potenziamento dell'offerta dei servizi di istruzione: dagli asili nido alle università
  M4C1.1 – Miglioramento qualitativo e ampliamento quantitativo dei servizi di istruzione e formazione:
  Investimento 1.1: Piano asili nido, scuole dell'infanzia e servizi di educazione cura per la prima infanzia
  Investimento 1.2: Piano di estensione del tempo pieno e mense
  Riforma 1.1: Riforma degli istituti tecnici e professionali
  Riforma 1.2: Riforma del sistema ITS attraverso il potenziamento del modello organizzativo e didattico
  Investimento 1.5: Sviluppo del sistema di formazione professionale terziaria (ITS)
  Riforma 1.4: Riforma del sistema di orientamento
  Investimento 1.6: Orientamento attivo nella transizione scuola-università

MISSIONE 5: INCLUSIONE E COESIONE

Questa missione ha un ruolo di grande rilievo nel perseguimento degli obiettivi, trasversali a tutto il PNRR, di sostegno all'empowerment femminile e al contrasto alle discriminazioni di genere, di incremento delle prospettive occupazionali dei giovani, di riequilibrio territoriale e sviluppo del Mezzogiorno e delle aree interne. Per accompagnare la modernizzazione del sistema economico del Paese e la transizione verso un'economia sostenibile e digitale sono centrali le politiche di sostegno all'occupazione: formazione e riqualificazione dei lavoratori, attenzione alla qualità dei posti di lavoro creati, garanzia di reddito durante le transizioni occupazionali.

Le due componenti di riferimento sono:

- M5C1 – Politiche attive del lavoro e sostegno all'occupazione
  Riforma 1.1: Politiche attive del lavoro e formazione
  Investimento 1.1: Potenziamento dei Centri per l'impiego
  Investimento 1.4: Sistema duale

- M5C2 – Infrastrutture sociali, famiglie, comunità e terzo settore
  M5C2.1 – Servizi sociali, disabilità e marginalità sociale:
  Investimento 1.1: Sostegno alle persone vulnerabili, infrastrutture per i servizi sociali territoriali
  Investimento 1.3: Housing temporaneo e stazioni di posta
  Riforma 1.2: Sistema degli interventi in favore degli anziani non autosufficienti
  M5C2.2 – Rigenerazione urbana e housing sociale:
  Investimento 2.3: Programma innovativo qualità dell'abitare per nuove strutture di ERP

PIANO TERRITORIALE REGIONALE

Il 17 ottobre 2022 la Giunta di Regione Lombardia ha approvato la revisione generale di PTR, inoltrandolo al Consiglio regionale per l'approvazione definitiva.

Il Documento di Piano del PTR, quale suo documento fondamentale, delinea la visione di sviluppo e di qualificazione territoriale proposta dal Piano e ne definisce l'articolazione attraverso le fasi di *lettura dei territori*, per interpretare il territorio regionale, di *progetto dei territori* in cui viene sviluppata la vision per la Lombardia 2030 attraverso i 5 pilastri, i 13 obiettivi e i 18 progetti strategici, e di *attuazione del piano*.

La territorializzazione del PTR trova attuazione nei sistemi territoriali con cui il piano supporta l'individuazione delle specificità e diversità del territorio Lombardo.

Il territorio bergamasco maggiormente interessato dalle dinamiche descritte in questo position paper viene ricompreso dal PTR all'interno dei sistemi territoriale "Pedemontano Collinare" e in quello "della Pianura"[9] e in particolare agli Ambiti Territoriali Omogeni (ATO) "Collina e Alta Pianura Bergamasca" e "Bassa Pianura Bergamasca".[10]

Il nuovo PTR si fonda su 5 pilastri, assi portanti del piano attraverso cui raggiungere il miglioramento della qualità della vita dei cittadini seguendo le indicazioni di Unione Europea e ONU e al tempo stesso riconoscendo e valorizzando le specificità dei territori.

I 5 pilastri, connessi ed integrati tra di loro, interpretano e orientano quelle che appaiono le principali sfide del futuro. È quindi necessario lavorare in modo integrato e sinergico su molteplici temi:

- Pilastro 1 – Coesione e connessioni;
- Pilastro 2 – Attrattività;
- Pilastro 3 - Resilienza e governo integrato delle risorse;
- Pilastro 4 - Riduzione del consumo di suolo e Rigenerazione;
- Pilastro 5 - Cultura e paesaggio

Inoltre, la Revisione del PTR definisce 13 obiettivi principali strettamente connessi con gli obiettivi dell'Agenda ONU 2030 e con i principi comunitari per lo Sviluppo del Territorio e la Strategia di Lisbona-Göteborg.[11]

Al fine di dare attuazione al piano e ai pilastri e agli obiettivi da esso previsti, il Documento di Piano riconosce i seguenti strumenti:

- Progetti strategici
  "Ovvero i progetti di trasformazione, infrastrutturazione e tutela attiva di specifici territori su cui Regione Lombardia focalizza energie e risorse nel medio-lungo periodo."
- Azioni di Sistema
  "*PTR intende individuare insiemi di strategie e modalità attuative che concorrono a territorializzare*

[9] "*I Sistemi territoriali che il PTR individua non sono ambiti, e ancor meno porzioni di Lombardia perimetrate rigidamente, bensì costituiscono sistemi di relazioni che si riconoscono e si attivano sul territorio regionale, all'interno delle sue parti e con l'intorno. Essi sono la chiave territoriale di lettura comune quando si discute delle potenzialità e debolezze del territorio, quando si propongono misure per cogliere le opportunità o allontanare le minacce che emergono per il suo sviluppo; sono la geografia condivisa con cui la Regione si propone nel contesto sovraregionale ed europeo.*"

[10] "*Gli Ambiti territoriali omogenei, la cui perimetrazione è stata effettuata nell'Integrazione del PTR ai sensi della l.r. 31/143, sono articolazioni territoriali espressione di ambiti relazionali, caratteri socio-economici, geografici, storici e culturali omogenei, adeguati a consentire l'attuazione dei contenuti della politica di riduzione del consumo di suolo e, più in generale, lo sviluppo di politiche e l'attuazione di progetti capaci di integrare i temi attinenti al paesaggio, all'ambiente, alle infrastrutture e agli insediamenti.*"

[11] La strategia di Goteborg è costituita dalla strutturazione degli obiettivi fissati dal Consiglio europeo di Goteborg del 15 e 16 giugno 2001 per integrare i temi ambientali nella strategia di sviluppo economico e sociale definita a Lisbona nel 2000. Tale integrazione prevede un migliore coordinamento delle politiche ambientali sia a livello nazionale che comunitario in modo da garantire omogeneità nell'applicazione della legislazione comunitaria in materia ambientale. E' stato così affermato il valore trasversale della politica ambientale valore che si ritrova in diversi settori disciplinati dall'Unione: dall'elaborazione di un modello di sanità pubblica che riduca i prodotti chimici all'elaborazione di forme di trasporto più sostenibili dal rispetto del protocollo di Kyoto sulle emissioni inquinanti alla promozione delle produzioni biologiche in agricoltura.

gli obiettivi del Piano, relazionandosi in modo sistemico e trasversale ai diversi pilastri.[12]"
Si segnala, fra essi, l'azione 8*: Sistema logistico intermodale sostenibile, integrato e competitivo*.

- Piani Territoriali d'Area PTRA
  5 i PTRA vigenti, nessuno dei quali interessa l'area considerata da questo position paper.

La correlazione tra obiettivi generali e azioni di sistema previste da PTR e le proposte del position paper sono analizzate dalla matrice riportata nel paragrafo *Correlazioni* del cap.5.

Di seguito alcune azioni del PTR direttamente sovrapponibili alle progettualità del presente paper:

- TM 2.10 Perseguire la riqualificazione e la qualificazione dello sviluppo urbano (ob. PTR 5, 6, 9, 13, 14, 15, 16, 20)
- TM 5.1 Adeguare le politiche abitative alla crescente vulnerabilità sociale di strati di popolazione sempre più vasti (ob. PTR 1, 3, 5, 6, 15)
- TM 5.2 Incentivare l'integrazione di alcune fasce sociali a rischio di marginalizzazione (ob. PTR 1, 3, 4, 5, 6, 15)
- TM 5.4 promuovere l'innovazione come strumento per la sensibilizzazione sulle tematiche ambientali, sociali e sanitarie nel campo dell'edilizia e per la promozione di interventi residenziali di tipo innovativo, secondo criteri di qualità, bellezza e sostenibilità, che consentano la qualità relazionale tra gli utenti e la loro sicurezza, anche attraverso la razionalizzazione dei servizi (ob. PTR 1, 3, 4, 5, 6, 13, 15, 16, 17, 18, 20, 22, 24)

Politiche regionali in materia di formazione e mercato del lavoro

Regione Lombardia si orienta ad un approccio integrato nel campo della formazione e del mercato del lavoro, per rispondere alle esigenze di un territorio economico vivace e diversificato. La strategia regionale si fonda sul legame tra sistema educativo, formazione professionale e mondo imprenditoriale, con l'obiettivo di rafforzare l'occupabilità e promuovere la competitività locale.

Considerando il sistema dell'istruzione e formazione professionale, la Lombardia si contraddistingue dalle altre regioni per la significativa crescita degli Istituti Tecnici Superiori (ITS), che offrono percorsi formativi per preparare figure tecniche altamente specializzate nei settori chiave dell'economia regionale, come meccatronica, moda, agroalimentare e green economy. La riduzione della dispersione scolastica e la transizione scuola-lavoro sono supportate anche da altri strumenti come la "*Dote Scuola*" e la "*Dote Lavoro*", che supportano economicamente giovani e adulti nell'accesso a percorsi di formazione qualificanti. Le collaborazioni tra scuole e imprese, attraverso iniziative come l'alternanza scuola-lavoro e i tirocini, rappresentano un tassello fondamentale per facilitare la transizione verso il mercato del lavoro.

Con riferimento alle politiche attive del lavoro e alla rete dei servizi all'impiego, la Regione ha delineato attraverso interventi legislativi sistemici[13] un sistema pubblico/privato di servizi rafforzando via via la dimensione universalistica dell'offerta di servizi e politiche, fondando il proprio modello sul coinvolgimento diretto degli operatori privati in un quadro regolato dalla *governance* pubblica attraverso lo strumento dell'accreditamento (art. 12 c, 2 DLgs 150/2015).

Il Piano Attuativo Regionale (PAR) GOL della Lombardia[14], rappresenta il significativo intervento sistemico di attuazione della Missione 5 Componente 1 del PNRR e mira a garantire l'occupabilità dei lavoratori

[12] Di seguito le diverse azioni di sistema del PTR: 1. *Progetti per la mitigazione dei rischi idrogeologici, la difesa del suolo e la riqualificazione ambientale del territorio. 2. Areali di programmazione della rigenerazione territoriale. 3. Progetti di bonifica e di valorizzazione dei siti contaminati. 4. Strategie per le Aree interne. 5. Tutela e sviluppo della rete stradale regionale. 6. Sistema di trasporto pubblico su gomma regionale. 7. Sistema ciclabile regionale e sovraregionale. 8. Sistema logistico intermodale sostenibile, integrato e competitivo. 9. Sviluppo impiantistica per l'economia circolare. 10. Sviluppo delle fonti energetiche rinnovabili. 11 Rete sentieristica regionale. 12. Banda Ultra Larga. 13. Sviluppo dell'Infrastruttura per l'Informazione Territoriale. 14. Distretti commerciali. 15. Piani integrati della Cultura. 16. Aree Prioritarie di Intervento (API) per il rafforzamento delle connessioni ecologiche a garanzia e coerenza di Rete Natura 2000.*

[13] L.R. 22/2006 Il mercato del lavoro in Lombardia, come modificata dalla L.R. 9/2018 e L.R. 19/2007 Norme sul sistema educativo di Istruzione e Formazione della Regione Lombardia.

[14] Approvato con DGR 6427/2022 e successivamente aggiornato con DGR 1458/2023 e da ultimo con DGR 2524/2024.

valorizzando il sistema integrato dei servizi regionali: da un lato quello dei servizi per la formazione delineato dalla LR 19/07 e dall'altro quello dei servizi al lavoro di cui alla LR 22/06.

L'obiettivo generale è il potenziamento delle politiche attive del mercato del lavoro (ALMPs), compresi i soggetti che le erogano (CPI), e della formazione professionale, anche aumentando le risorse per la formazione duale. In particolare, la Riforma 1.1: Politiche attive del lavoro e formazione mira alla promozione di un sistema di servizi al lavoro più efficiente con l'obiettivo di fornire servizi su misura ai disoccupati, potenziando così i loro percorsi di attivazione. In tal modo il Programma GOL[15] assume caratteristiche di riforma di sistema, considerato l'orizzonte temporale previsto e l'ammontare di risorse complessivo (4.4 Mld). A ciò si aggiunga, come elemento costitutivo della riforma, la definizione di milestone e target, tappe imprescindibili di verifica dei risultati attesi da cui dipendono i finanziamenti UE per il Piano.

Pur essendo la piena cooperazione tra pubblico e privato uno dei principi cardine del Programma, non vi è dubbio che affinché il sistema pubblico possa operare il suo naturale ruolo di regia sul territorio, necessiti di essere adeguatamente rafforzato per superare le difficoltà accumulatesi negli anni e che notoriamente affliggono il sistema. Si è quindi di fronte alla convergenza di un processo di rafforzamento strutturale dei servizi territoriali e di un rilancio delle politiche attive introdotte da tali servizi.[16]

Regione Lombardia ha avviato la programmazione del Fondo Sociale Europeo Plus (FSE+) per il periodo 2021-2027, con l'obiettivo di promuovere l'occupazione, l'inclusione sociale, l'istruzione e le competenze. Il Programma Regionale FSE+ 2021-2027 prevede una dotazione finanziaria significativa per sostenere iniziative formative e occupazionali sul territorio lombardo[17]. Un altro bando riguarda i "Percorsi Personalizzati allievi con Disabilità (PPD - IeFP)", rivolto a studenti con disabilità iscritti ai percorsi di Istruzione e Formazione Professionale.

Inoltre, sono stati pubblicati bandi specifici, come "*Lombardia per le donne – Voucher servizi di cura*[18] *e Lombardia per le donne – Dote Empowerment*[19], destinati a sostenere le donne entrate nel mercato del lavoro con responsabilità di cura.

Per il tema della digitalizzazione, la Regione promuove piattaforme dedicate alla gestione delle opportunità formative e lavorative, ed allo sviluppo delle competenze digitali per le sfide dell'Industria 4.0.

[15] Il Programma GOL va considerato in stretta connessione con il Piano di potenziamento dei centri per l'impiego, varato nel 2019 e significativamente integrato con il Decreto del Ministro del lavoro e delle politiche sociali n. 59 del 22 maggio 2020, che ha in particolare previsto i criteri e le modalità di utilizzo delle risorse stanziate per il potenziamento, anche infrastrutturale, dei centri per l'impiego (art. 1, co. 258, l. n. 145 del 2018). Si tratta di un investimento fondamentale perché le misure di politica attiva previste in GOL possano poi trovare una concreta attuazione territoriale.

[16] La connessione, fra le misure realizzate nell'ambito di GOL e le politiche attivate su altre linee di finanziamento, risponde agli obiettivi di: ampliare e rendere effettivamente universale l'impianto delle prestazioni del Programma; integrare le azioni del Programma con strumenti e misure specifici in funzione di bisogni complessi; ampliare l'offerta di servizi e politiche in particolare verso l'accesso all'offerta formativa professionalizzante e all'offerta terziaria; realizzare l'obiettivo di una effettiva integrazione della strumentazione attivata (politiche e servizi) intorno al bisogno della persona ed al raccordo con la domanda di lavoro.

[17] Tra le misure attuate, è stata approvata la nuova misura di formazione continua, con una dotazione finanziaria di 30 milioni di euro per il biennio 2023-2024. Questa iniziativa mira a supportare le imprese e i lavoratori attraverso voucher formativi per corsi selezionabili dal Catalogo Regionale di Formazione Continua.

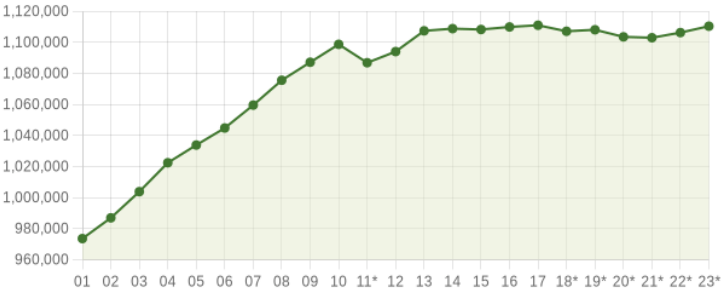
[18] La misura, a valere sul Programma Regionale Lombardia FSE+ 2021-2027, punta a sostenere l'occupazione femminile mediante la concessione di un contributo, erogato in fase di ingresso o rientro nel mercato del lavoro, direttamente alle donne che hanno carichi di cura e assistenza, per fruire di specifiche prestazioni di assistenza di minori o parenti non autosufficienti. La misura, nello specifico, si propone di contribuire alle spese sostenute dalle donne che utilizzano il libretto famiglia o hanno stipulato un contratto di lavoro con babysitter, educatori o assistenti familiari.

[19] Misura per sostenere, attraverso servizi di consulenza e coaching, le donne entrate da poco tempo nel mercato del lavoro, con responsabilità di cura e assistenza verso figli o parenti. La misura è rivolta alle donne ammesse alla Misura precedente. Regione Lombardia, con questa iniziativa, concede un contributo, sotto forma di "dote empowerment", che comprende servizi personalizzati di consulenza e coaching, rivolti al self empowerment e a valorizzare potenzialità e competenze, per il superamento di possibili ostacoli durante i percorsi di crescita professionale e nel mondo del lavoro.

3. Sfide ed opportunità

LE SFIDE CONNESSE AL MUTAMENTO DI STRUTTURA DELLA POPOLAZIONE

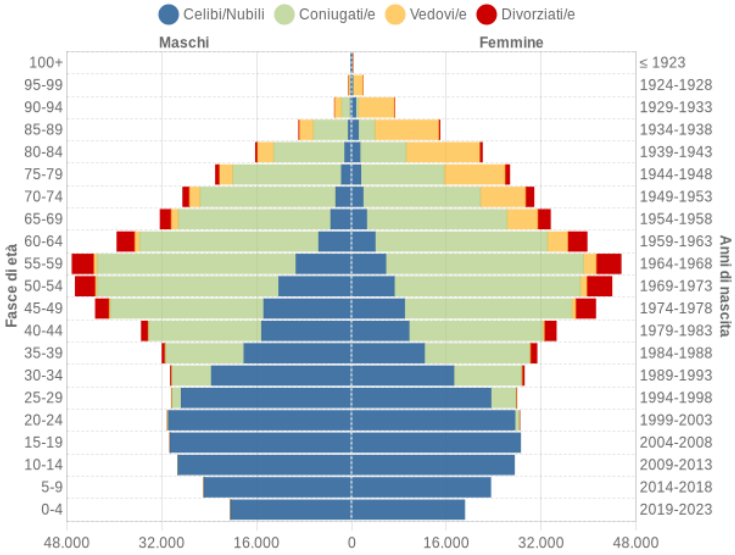
La dinamica demografica della provincia di Bergamo mentre mostra da un decennio una stabilità del valore assoluto evidenzia una tendenza costante al ribasso dell'indice di natalità a fronte di un rilevante invecchiamento, ben evidente nella piramide demografica.



Andamento della popolazione residente
PROVINCIA DI BERGAMO - Dati ISTAT al 31 dicembre di ogni anno - Elaborazione TUTTITALIA.IT
(*) post-censimento

Questi dati, in uno scenario astratto di popolazione chiusa, cioè con scambi neutri con l'esterno, la vedono orientata alla contrazione progressiva della componente giovanile e ad una dinamica produttiva a rischio di declino.

Il sistema produttivo locale, fra cui il settore manifatturiero, storico motore dell'economia bergamasca, affronta infatti uno scenario di notevole e crescente scarsità di manodopera, in particolare tecnica e qualificata.



Popolazione per età, sesso e stato civile - 2024
PROVINCIA DI BERGAMO - Dati ISTAT 1° gennaio 2024 - Elaborazione TUTTITALIA.IT

Gli strumenti previdenziali e assistenziali attuali, per la loro rigidità e settorialità, non permettono ora di valorizzare economicamente e socialmente la competenza acquisita della popolazione anziana, invece valutata prevalentemente in termine di costo sanitario e assistenziale.

L'evidenza del mutamento di struttura impone di definire azioni sulla forma della piramide, da considerarsi sia sul tempo lungo, con una ripresa delle prime coorti mediante il sostegno alla genitorialità e all'occupazione femminile, che su orizzonti più rapidi, per attrarre popolazione in età lavorativa da territori esterni con incremento della capacità attrattiva dei sistemi locali.

Parimenti occorre porsi il tema della valorizzazione delle caratteristiche delle componenti attuali mediante politiche adatte a svilupparne le potenzialità economiche e sociali, in particolare con politiche di ageing volte a tutelare e valorizzare la competenza e capacità economica della popolazione anziana e con politiche formative adatte a favorire l'aggiornamento delle competenze della popolazione adulta in relazione al nuovo mercato del lavoro. Il tutto con particolare attenzione anche alla componente disabile, in molti casi disponibile e adeguata ad opportunità lavorative ma priva delle condizioni di accessibilità. Appare poi rilevante promuovere azioni a sostegno dell'attuale popolazione giovane, sia in termini di orientamento e formazione qualificata e continua, che in ordine alle crescenti difficoltà di loro accesso al mercato abitativo.

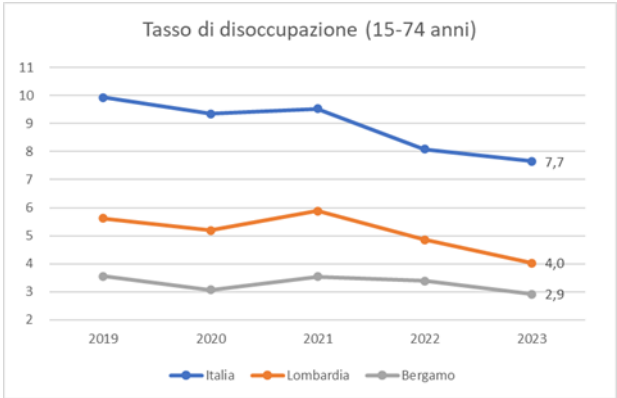
Occorre inoltre attivare politiche che riconoscano il ruolo del capitale umano qualificato come fattore determinate la crescita economica, e, al contempo, operare perché la crescita economica (efficienza) non generi ulteriori o nuove disuguaglianze (equità).

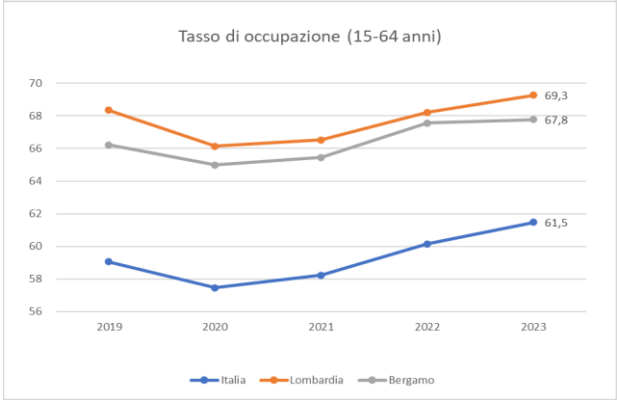
Si tratta cioè di considerare le nuove strategie in termini dinamici, sia in sé, come strumenti flessibili da sviluppare ed aggiornare, che come output, in quanto finalizzati anche all'introduzione dell'abitudine alla flessibilità in un sistema socioeconomico ancora in parte orientato a modelli rigidi.

Brevi note sulle caratteristiche del mercato del lavoro in provincia di Bergamo

Il mercato del lavoro della provincia di Bergamo si distingue per la sua capacità di adattarsi alle sfide economiche e sociali, grazie a un tessuto produttivo dinamico che combina tradizione industriale e servizi avanzati. I settori trainanti includono la meccanica, la meccatronica, l'agroalimentare, la chimico-farmaceutica e il turismo, sostenuti dalla posizione strategica e dalla visibilità internazionale garantita dall'aeroporto di Orio al Serio.

La provincia presenta livelli di disoccupazione tra i più bassi in Italia, con un tasso complessivo del 2,9% nel 2023, nettamente inferiore alla media nazionale e regionale. Tuttavia, persistono criticità, come il divario occupazionale di genere, che registra uno scarto di circa 20 punti percentuali tra uomini e donne.





Il tasso di occupazione complessiva, pari al 67,8% nel 2023, si conferma tra i più alti del Paese, evidenziando la resilienza del territorio nonostante le difficoltà incontrate durante la pandemia. L'andamento positivo è però controbilanciato da problematiche legate al lavoro giovanile: il tasso di disoccupazione tra i 15-24 anni è sensibilmente più elevato rispetto alla media complessiva, e la quota di NEET (giovani non occupati né in formazione) si attesta all' 11,3%, con una maggiore incidenza tra le donne. Questa disparità di genere rappresenta una delle principali sfide per il mercato del lavoro bergamasco.

Sul fronte settoriale, l'industria continua a rappresentare un pilastro fondamentale, sebbene nel 2024 abbia registrato una contrazione delle assunzioni del 10,4%, attribuibile al rallentamento economico globale. Al contrario, i settori delle costruzioni (+2,5%) e dei servizi (+2,6%) hanno mostrato una crescita, sostenuta da investimenti pubblici e dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR). Le difficoltà di reperimento delle competenze richieste, che riguardano oltre il 50% delle posizioni lavorative programmate, rimangono una questione critica. I settori più colpiti includono meccanica, costruzioni, servizi informatici e metallurgia.

Nonostante queste sfide, Bergamo si conferma una provincia con un mercato del lavoro flessibile e innovativo, grazie a un forte orientamento alla formazione e alla riqualificazione professionale. La digitalizzazione e l'attenzione all'inclusione sociale sono priorità strategiche per garantire che il territorio possa continuare a sostenere il proprio ruolo di motore economico a livello regionale e nazionale.

LE OPPORTUNITÀ DI INNOVAZIONE CONNESSE AL MUTAMENTO IN ATTO

Ageing

L'Italia è il Paese Europeo più anziano, la popolazione di età superiore ai 65 anni rappresenta oggi oltre il 23% del totale (14 mln di persone) ed è previsto un aumento a 35% entro il 2050. Oltre a questo, in Italia: il 28,7%

degli over 65 vive da solo, in aumento di 4 punti percentuali negli ultimi 20 anni; l'8,2% degli anziani soli si avvale di un'assistenza domiciliare.

Le elaborazioni su dati Istat 2002-2024 per la popolazione di Bergamo[20] mostrano come, in coerenza con quanto accade sul piano nazionale, l'andamento dell'età media della popolazione bergamasca sia stato di 44,8 anni (2002) fino ad arrivare a 47,1 anni (2024). A questo dato si aggiunge l'incremento della popolazione over 65 che negli ultimi 20 anni è passata dall'essere il 22,9% della popolazione totale al 25,1%. Andando quindi a superare il dato nazionale.

In particolare, l'indice di vecchiaia[21] riporta che nel 2024 nel comune di Bergamo si possono individuare 218,3 anziani ogni 100 giovani. Questo indice si abbassa se consideriamo l'intera provincia (172,7) pur rimanendo significativamente alto. Ne consegue che teoricamente il carico sociale ed economico della popolazione non attiva (0-14 anni e 65 anni e oltre) su quella attiva (15-64 anni) nel 2024 può essere stimato in 57,7 individui a carico (55 per la provincia), ogni 100 che lavorano. Allo stesso tempo questo dato viene ulteriormente specificato dall'indice di ricambio della popolazione attiva[22] che mostra un indicatore pari a 153,6. Di conseguenza, pur rimanendo al di sotto del dato nazionale (199,8), la popolazione in età lavorativa della città di Bergamo è molto anziana e negli ultimi anni sta crescendo in età anagrafica. Migliora in parte se consideriamo la provincia con un indicatore pari a 134,1, ancora comunque lontano dal valore inferiore a 100 che individua una popolazione giovane al lavoro.

Alcune trasformazioni interessano la popolazione anziana caratterizzando questi individui in maniera differente rispetto ai decenni passati[23]. Oltre un quarto delle persone di 65 anni e più oggi ha almeno il diploma (rispetto a non più del 50 % dei decenni passati) e sono aumentate le persone anziane che vivono da sole, non esclusivamente come conseguenza della vedovanza ma come scelta personale.

Nella popolazione over 65, le migliori condizioni di vita hanno determinato un aumento del numero di anni che ci si aspetta di vivere in buona salute e liberi da condizioni invalidanti, con un impatto positivo sulla qualità della vita. Questo miglioramento riguarda anche le persone molto anziane.

La posticipazione dell'uscita dal mondo del lavoro, anche per effetto delle riforme legislative, ha determinato un aumento del numero di anni trascorsi in età attiva, spostando in avanti l'età in cui potenzialmente si andrà a perdere l'autosufficienza. In molti casi oggi non si osserva nelle persone over 65 una contrazione della partecipazione alla vita sociale, riducendo di fatto il rischio di fragilità individuale della popolazione anziana. Oggi è possibile invecchiare rimanendo attivi per gran parte della vita, partecipando pienamente alla vita sociale, economica, politica e culturale.

Questi cambiamenti determinano la necessità di rivedere sistemicamente le politiche sociali e sanitarie rivolte alla popolazione over 65.

Inoltre, il progressivo invecchiamento della popolazione, unito al calo delle nascite, incide profondamente sulla struttura delle famiglie e della società, determinando in prospettiva famiglie mediamente più piccole con bisogni e ruoli diversi da quelli di oggi. Questo scenario rende necessaria anche una riflessione sul livello di strutture idonee a rispondere alle esigenze della popolazione anziana e delle rispettive famiglie. Parimenti una componente rilevante della popolazione anziana si trova in condizioni di salute tra il discreto ed il buono, con competenze elevate e con una patrimonializzazione e risparmio medio alti[24]. Occorre definire come valorizzare la presenza della componente anziana sia come fattore qualificante (esperienza e relazioni sociali) che come segmento economicamente rilevante e maggiormente attivabile.

[20] ISTAT. Dati e indicatori sull'invecchiamento della popolazione in italia. V. http://dati-anziani.istat.it/
[21] Il rapporto percentuale tra il numero degli over65 e il numero dei giovani under14.
[22] Il rapporto percentuale tra chi sta andando in pensione e chi sta per entrare nel mondo lavorativo.
[23] ISTAT. Sintesi rapporto annuale 2024. V. https://www.istat.it/it/files/2024/05/Sintesi-Rapporto-Annuale-2024.pdf
[24] L'85% della popolazione anziana Lombarda è in salute, si tratta di un dato superiore alla media europea.

Ciò sia con un maggiore coinvolgimento della popolazione anziana quale componente attiva in lavoro, formazione, politiche civiche[25], housing; che con un'ulteriore qualificazione delle politiche che la vedono come destinataria di: housing, ricettività, loisir, assistenza.

Formazione

Nell'attuale contesto competitivo è senza dubbio centrale il tema del capitale umano ed in particolare quello altamente qualificato, sono necessari continui investimenti sui giovani e su chi è già nel mondo del lavoro. L'indagine Excelsior[26] di agosto 2024 quantifica in 6.470 i lavoratori in entrata per la provincia di Bergamo, 1.200 professioni con alta specializzazione, di questi il difficile reperimento è dato dalla preparazione inadeguata per il 13,5%.

È importante anche agevolare le attività formative nelle aziende: in Italia le aziende con meno di 49 addetti che erogano corsi di formazione ai dipendenti è pari al 63,5%, 10 punti in meno rispetto al dato tedesco.

Si tratta perciò di valorizzare la rete consolidata nell'attuazione delle politiche del lavoro attivate negli anni, basata sulla collaborazione fra servizi pubblici e privati accreditati. L'occasione di GOL (v. infra su politiche regionali) permetterà di ampliare questa rete anche ad attori del terzo settore, alle amministrazioni locali e ad altri punti di interesse in funzione della tipologia di fabbisogni da intercettare e soddisfare, mantenendo la coerenza e le specificità delle diverse funzioni ma operando in logiche di partenariato e/o di concorso al raggiungimento di un obiettivo con competenze convergenti (accordi di rete).

La valorizzazione del territorio e delle sue capacità di attivare i diversi attori avrà funzione strategica sia per l'emersione della domanda di lavoro diffusa e per l'anticipazione dei fabbisogni di competenze utile in funzione di orientamento dell'offerta formativa, sia in ragione di una gestione attiva e anticipata delle situazioni di crisi consolidando anche le esperienze realizzate in questi anni con gli strumenti di politica attivati dalla Regione.

Ciò anche con specifico riferimento ai percorsi a sostegno dell'inserimento lavorativo delle persone con disabilità nelle aziende locali[27], per i quali la Provincia di Bergamo ha recepito e sta attuando quanto previsto dal Programma Regionale di Sviluppo Sostenibile della XII legislatura approvato dal Consiglio Regionale il 20 giugno 2023 con DCR XII/42.

Politiche abitative e rigenerazione urbana

La crescente difficoltà abitativa, inquadrata nel paradosso della presenza di un elevato numero di alloggi vuoti ed al contempo di un'ampia domanda di difficile soddisfazione, evidenzia una situazione di difficoltà del mercato immobiliare che, a sua volta, rende conto di un mutamento di scenario: dai cicli decennali dell'espansione immobiliare del dopoguerra al tema della rigenerazione urbana in un quadro di consumo di suolo terminato.

[25] Dati tratti da uno studio di CSV Bergamo ETS:
- 12.055 associazioni senza scopo di lucro con codice fiscale, di cui 1.311 riconosciute e 10.744 non riconosciute: il dato non rileva la reale operatività degli enti, ma solo l'esistenza di una posizione fiscale aperta (Fonte: Agenzia delle Entrate, dato al 30/06/2022).
- Sono 1.957 gli Enti del Terzo Settore iscritti al RUNTS (dato al 31/12/2024), di cui 787 Organizzazioni di Volontariato, 688 Associazioni di Promozione Sociale e 229 organizzazioni della nuova sezione "Altri ETS", popolata a partire dal 2022.
- 104.356 i volontari di queste organizzazioni: 1 bergamasco su 10 dedica il proprio tempo ad attività di volontariato. Il 61,7% sono uomini, il 41,6% ha un'età compresa tra i 30 e i 54 anni, il 18,75% ha meno di 30 anni. (Fonte: Censimento ISTAT 2011). I dati ISTAT per il 2021 evidenziano, a livello nazionale, una diminuzione del 15% dei volontari impegnati nelle organizzazioni (Fonte: Censimento Permanente del No Profit 2021; dati pubblicati il 10 maggio 2023). Pur ipotizzando una possibile ripercussione anche a livello locale di questa tendenza, non sono disponibili dati più aggiornati su base provinciale per poterlo confermare.

[26] Condotta da UNIONCAMERE attraverso Bergamo Sviluppo per quanto attiene il nostro territorio.

[27] È importante ricordare e rilevare l'importanza e il valore che l'inserimento lavorativo delle persone con disabilità ricopre all'interno della responsabilità sociale di impresa, confermato dalla messa a disposizione da parte delle Istituzioni competenti di specifici servizi alle imprese che agiscono nella direzione di un supporto concreto all'individuazione e definizione di percorsi di accompagnamento.

Rigenerazione urbana è un'espressione oggi diffusa ma ancora labile nei suoi connotati e nelle esperienze di riferimento, che richiede un approccio multidisciplinare[28] ed una strategia almeno di medio periodo. Soprattutto dove si tratta di intervenire in contesti già abitati, anche per attuare la "direttiva case green"[29], la promozione della rigenerazione non può prescindere da una corretta progettualità sociale.

L'attività di rigenerazione non potrà semplicemente essere affidata alle competenze immobiliari tradizionali (progettazione, costruzione, credito, amministrazione). Le nuove direzioni di intervento richiedono approcci innovativi al governo del territorio, incentrati su progetti strategici che aggiornano lo spazio urbano, favoriscono nuove relazioni, indicano un incremento possibile di valore, sia sociale che patrimoniale, quali riferimenti per l'inversione di ciclo e per il rilancio della reputazione dei luoghi.

Ciò richiede l'elaborazione di strategie capaci di integrare la visione pubblica a più livelli con l'imprenditorialità privata, entro nuovi schemi di partenariato in cui ogni soggetto attua al meglio il ruolo che gli compete: il pubblico ottiene utilità collettiva, il privato ottiene valore ragionevole. L'innesco di tali governance complesse e differenziate per tipologia di intervento, richiede lo sviluppo di nuovi soggetti capaci di promuovere la riqualificazione e gestione efficace del patrimonio immobiliare[30], supportati da nuove disposizioni incentivanti a vantaggio sia delle proprietà diffuse che dell'abitante potenziale. In relazione agli obiettivi di questo documento, in particolare il tema si riferisce a specifiche categorie di popolazione: popolazione giovanile da attrarre e mantenere sul territorio, giovani famiglie, popolazione anziana, popolazione immigrata.

Valorizzazione dei flussi migratori

La situazione attuale del mercato del lavoro riscontra una dinamica evidente di riduzione della popolazione attiva a fronte di una domanda di lavoro decisamente superiore. Lo scenario a breve medio termine rappresenta una rilevante carenza potenziale di addetti, sia nelle lavorazioni maggiormente qualificate che in quelle di base.

Secondo le previsioni Unioncamere – Excelsior, nel quinquennio 2024-2028 le imprese italiane avranno bisogno di 3 milioni di nuovi occupati (esclusa P.A.), di cui 640 mila immigrati (21,3%). Il fabbisogno di manodopera in Italia dipenderà per l'80% dal ricambio legato ai pensionamenti e solo per il 20% alla crescita economica. Nelle regioni del Centro-Nord la percentuale di immigrati sul fabbisogno totale supera il 25%.

Incrociando tale stima con gli addetti attuali in provincia e con (414.900 su base 2022) e con l'attuale popolazione straniera residente (dato 2024) in età lavorativa (15-64) pari a ca 92.000 unità, in caso di popolazione chiusa, cioè priva di scambi con l'esterno, si assisterebbe al formarsi di un fabbisogno di almeno 40.000 unità per la sola popolazione immigrata.

La tenuta del sistema produttivo ed economico è perciò necessariamente correlata ad azioni integrate per tenere la popolazione in età lavorativa e per attrarne velocemente di nuova, fra cui sono ora con evidenza necessarie quote significative di immigrazione.

Affinché l'immigrazione divenga un fattore di tenuta e rilancio del sistema economico e di rigenerazione delle comunità locali occorre però che essa possa effettivamente fornire un'offerta di lavoro corrispondente alla

[28] I tessuti residenziali moderni sono in gran parte inadeguati, soprattutto per le seguenti ragioni; energetiche: in gran parte costruiti addirittura prima delle norme minime (L.10/ '91); sismiche: perché l'evoluzione della normativa antisismica è un dato recente; tipologiche: seguendo un modello di case individuali costoso e insostenibile (casetta suburbana) o pensati per nuclei familiari ampi (i condomini anni '50-'60-'70); ambientali: costruiti con materiali non riciclabili o tossici, senza attenzione alle prestazioni complessive (es. ciclo delle acque); di mobilità: perché organizzati solo sul sistema viario concepito come funzionale alla mobilità ed al parcheggio delle auto private e non alla mobilità dolce; architettoniche: spesso con qualità compositiva scadente, derivata dai modelli antiurbani della promozione immobiliare spiccia; sociali: non vi sono più i presupposti socioeconomico dell'inurbamento dei decenni scorsi, correlati alla crescita del ceto medio ed al suo senso del decoro, ed il cosiddetto sprawl urbano ha reso labili i legami di comunità e ridotto il commercio locale.

[29] Prevede che gli edifici debbano raggiungere almeno la classe di prestazione energetica E entro il 2030 e la classe D entro il 2033.

[30] Secondo una recente valutazione, compiuta tramite i dati TARI nel Comune di Bergamo ci sono 4.322 abitazioni vuote su oltre 60.000, con quindi una prevalenza di poco più del 7%, di poco superiore al dato di vuoto fisiologico; tale dato però in Città Alta è di circa 250 su 1.250 con, dunque, una prevalenza del 20% ben oltre al dato fisiologico.

domanda e che i vantaggi non siano vanificati da problematiche di relazione sociale e appesantimento del sistema dei servizi e delle condizioni abitative. Inoltre, è difficile porsi l'obiettivo di regolare l'immigrazione in assenza di strumenti per offrire la corrispondente cittadinanza, quale strumento di selezione ed inclusione. Ciò vale sia per i nuovi arrivi che per le seconde generazioni che, in assenza di cittadinanza, difficilmente si collocano in un percorso di stabilità e coesione. Si tratta comunque , nelle more di un necessario ripensamento a scala maggiore delle strategie di immigrazione, vista l'urgenza e la rilevanza del tema di attivare per politiche specifiche per favorire la formazione e l'indirizzo al lavoro della componente immigrazione ed al contempo di cogliere l'opportunità per ripensare la funzionalità del sistema dei servizi e delle politiche abitative affinché l'impatto su di essi della nuova popolazione si traduca in un fattore di innovazione e qualificazione.

Politiche per l'infanzia

Tutti gli studi occidentali sul successo scolastico individuano nella precoce frequentazione di nidi e scuole dell'infanzia un fattore strategico sia dal punto di vista della maturazione relazionale di bambini e bambine, sia dal punto di vista della crescita verso l'autonomia, il senso di autoefficacia e la capacità di imparare ad imparare: le basi per le soft skills tanto apprezzate all'ingresso nel mondo del lavoro (e nella comunità)[31].

Il processo di realizzazione del sistema integrato di educazione ed istruzione da 0 a 6 anni ha visto in questi anni l'approntamento di indicazioni e interventi strategici rilevanti per la sua attuazione. Ci troviamo in una fase nella quale è possibile dare un impulso decisivo alla collaborazione interistituzionale necessaria per arrivare ad acquisire una linea pedagogica e una visione di cultura dell'infanzia più definita e condivisa a livello nazionale, e poi nelle declinazioni territoriali[32].

Ci sono tre strumenti applicativi da far dialogare con coerenza: le *Linee pedagogiche per il sistema integrato 0-6 anni*[33], gli *Orientamenti nazionali per i servizi educativi per l'infanzia*[34] e le *Indicazioni nazionali per le scuole dell'infanzia*[35]. È ora di attivare assetti e scelte pedagogiche e didattiche che favoriscano un progetto sistemico e organico delle comunità educative per la costruzione di una nuova cultura integrata e di prospettive concrete di continuità rispetto ai percorsi di crescita e di apprendimento dei bambini e delle bambine.

Regione Lombardia ha dato la seguente organizzazione ai Coordinamenti pedagogici[36]: i coordinamenti pedagogici territoriali (CPT[37]) hanno la conformazione degli Ambiti territoriali sociali (14 in provincia di Bergamo) e la responsabilità della loro realizzazione è in capo al Comune capofila.

Politiche a sostegno della partecipazione/occupazione femminile

Il miglioramento della partecipazione femminile al mercato del lavoro rappresenta una priorità per rafforzare la competitività e la coesione sociale del territorio bergamasco. Attualmente, il tasso di occupazione femminile

[31] Il sistema integrato di educazione e istruzione da zero a sei anni concorre, infatti, all'educazione e allo sviluppo affettivo, psicomotorio, cognitivo, morale e sociale dei bambini e delle bambine, promuovendone le potenzialità di relazione, consapevolezza, autonomia, creatività e apprendimento. Rappresenta per molti bambini il primo luogo, diverso dal contesto familiare, in cui vivere con altri coetanei e adulti per molte ore al giorno. Questo passaggio può rappresentare un momento piacevole e rassicurante di crescita solo se la scuola è capace di accogliere ciascun bambino, aiutandolo a trovare, nell'incontro con nuove persone e con un nuovo ambiente, un riferimento che lo rassicuri, ponendosi in continuità con la famiglia e offrendo l'apertura a nuove esperienze e alla crescita dell'autonomia. Il sistema integrato 06 è, infatti, il primo aiuto sistematico alla responsabilità educativa della famiglia, per questo è curato in modo attento, a partire dal momento dell'ambientamento e poi, nell'arco degli anni, nel rapporto tra adulti educanti e con i bambini.

[32] Come previsto dal decreto legislativo 65/2017.

[33] https://www.miur.gov.it/linee-pedagogiche-per-il-sistema-integrato-zerosei-

[34] https://www.istruzione.it/sistema-integrato-06/orientamenti-nazionali.html

[35] https://www.miur.gov.it/documents/20182/51310/DM+254_2012.pdf/1f967360-0ca6-48fb-95e9-c15d49f18831?version=1.0&t=1480418494262 e https://www.miur.gov.it/documents/20182/0/Indicazioni+nazionali+e+nuovi+scenari/

[36] Previsti dal DL65/2017 ma regolati dalle Regioni, quindi in modo differente sul territorio nazionale.

[37] Il CPT è l'assemblea di tutti i coordinatori/coordinatrici dei nidi e delle scuole dell'infanzia del territorio. Eleggono al loro interno un/a Presidente, progettano ed erogano (con fondi statali) il percorso formativo unitario del proprio territorio, che si affianca alla formazione in servizio programmata da ciascun gestore. Organo di monitoraggio, controllo e condivisione è il Comitato locale (uno per ciascun CPT) in cui sono presenti rappresentanze dei gestori, delle amministrazioni comunali, delle famiglie.

rimane al di sotto della media europea[38], evidenziando un potenziale non sfruttato che, se valorizzato, potrebbe favorire una crescita economica sostenibile. Per rispondere a questa sfida, occorrono politiche integrate mirate alla conciliazione vita-lavoro, alla formazione e all'imprenditorialità.

Le misure di conciliazione possono prevedere incentivi per il lavoro agile e la flessibilità oraria, accompagnati dall'espansione dei servizi per l'infanzia, come asili nido aziendali e convenzioni pubblico-privato. Inoltre, pare opportuno promuovere il congedo parentale condiviso per favorire un bilanciamento delle responsabilità familiari.

Sul fronte della formazione, possono rivelarsi utili programmi per le donne che rientrano nel mercato del lavoro dopo periodi di pausa dedicati a settori innovativi, tra cui STEM, con percorsi di mentoring e riqualificazione professionale. A tal fine Regione Lombardia ha recentemente emesso due bandi che puntano a sostenere la partecipazione/occupazione femminile (v. cap. sulle politiche regionali).

Innovazioni del welfare territoriale

I mutamenti di struttura della popolazione locale, con la crescente dimensione della coorte di popolazione anziana, le dinamiche in atto del mercato del lavoro, con una auspicabile quota crescente di immigrazione in età e capacità lavorativa, le dinamiche riscontrabili di maggiore instabilità e frazionamento delle strutture di cooperazione familiare e di crescente labilità e virtualità del sistema delle relazioni locali, con conseguente impatto sulle dinamiche dei tessuti sociali, definiscono chiaramente la necessità di dotare il sistema del welfare territoriale di maggiore resilienza e di strumenti adeguati ad affrontare le nuove condizioni.

In particolare, la crescente complessità ed ampiezza dei temi da affrontare si ritiene possa trovare utile riscontro, anche in termini di gestione efficiente delle risorse, entro una visione strategica che li affronta sia in modo intersettoriale che sussidiario. Si tratta cioè di promuovere azioni che, ad esempio, integrino le politiche abitative con l'animazione sociale e le strategie urbanistiche, l'offerta di servizi territoriali con la domanda di servizi da parte delle aziende per i propri lavoratori, l'offerta sociosanitaria con le politiche urbane ed il sistema del volontariato. Il tutto entro un ripensamento del sistema della mobilità locale, in particolare del TPL.

La capacità di sviluppare azioni intersettoriali e sussidiarie può produrre una circolarità capace di effetti economici virtuosi ma richiede necessariamente l'assunzione di nuovi schemi di gioco che devono essere supportati da una maggiora capacità di progettazione e di coordinamento tra i soggetti coinvolti.

A tal fine è importante che in materia di welfare le politiche proposte siano coordinate con i Piani di Zona 2025-2027 degli Ambiti Territoriali Sociali della provincia di Bergamo. In tale direzione è riferimento principale il documento di coordinamento a tal fine approvato dal Collegio dei Sindaci e dai Presidenti delle Assemblee dei Sindaci dei Piani di Zona[39].Le politiche di welfare delineate nel documento di coordinamento, supportate ed integrate con le altre strategie territoriali oggetto del presente paper possono rafforzare l'approccio inclusivo e innovativo teso a promuovere Bergamo come modello di riferimento per il benessere e la coesione sociale.

Quadro degli interventi PNRR

La provincia di Bergamo ha beneficiato di un totale di 644,7 milioni di euro di finanziamenti PNRR sulle tre missioni interessate dal presente paper, distribuiti tra istruzione, inclusione sociale e sanità[40].

[38] Il tasso di occupazione femminile nella provincia di Bergamo si attesta al 57,8%, inferiore sia alla media regionale della Lombardia (60,4%) che a quella dell'Unione Europea (65%) (fonte: Provincia di Bergamo). A livello nazionale, l'Italia presenta un tasso di occupazione femminile del 55% nella fascia d'età 20-64 anni, posizionandosi all'ultimo posto tra i Paesi dell'Unione Europea, dove la media è del 69,3%. (fonte: altreconomia.it). È importante notare che, nonostante la provincia di Bergamo mostri un tasso di occupazione femminile superiore alla media nazionale, rimane comunque al di sotto sia della media regionale lombarda che di quella europea.

[39] V. Prologo provinciale ai Piani di Zona 2025-2027, a cura del Collegio dei Sindaci approvato nella seduta del 2 dicembre 2024.

[40] Dai forniti dal Dipartimento Welfare della Cisl di Bergamo su fonte Ministero dell'Economia e delle Finanze.

La Missione 4 (Istruzione e Ricerca) è la più finanziata, con 402,7 milioni di euro, di cui 314 milioni destinati al potenziamento dell'offerta educativa, con interventi su asili nido, ITS e edilizia scolastica innovativa, e 88 milioni per ricerca e impresa, con finanziamenti a partenariati e dottorati innovativi.

La Missione 5 (Inclusione e Coesione) ha ricevuto 157,7 milioni di euro, concentrati principalmente nelle infrastrutture sociali e nel terzo settore (110,5 milioni), con investimenti su *housing sociale*, rigenerazione urbana e inclusione sociale. Il potenziamento dei centri per l'impiego e il supporto all'occupazione femminile hanno ricevuto 46,8 milioni di euro, mentre uno stanziamento di 377.000 euro è andato alla coesione territoriale, con investimenti in strutture sanitarie di prossimità nelle aree interne.

La Missione 6 (Salute) ha ottenuto 84,2 milioni di euro, suddivisi in 47,5 milioni per l'assistenza territoriale, con il rafforzamento delle Case della Comunità, ospedali intermedi e telemedicina, e 36,7 milioni per la digitalizzazione ospedaliera, con un ammodernamento del parco tecnologico e l'introduzione di sistemi innovativi per la gestione dei servizi sanitari.

MISSIONE	COMPONENTE	TOTALE FINANZIAMENTI (€)	PRINCIPALI INTERVENTI
Istruzione e Ricerca (M4)	M4C1 - Potenziamento dell'offerta formativa	314.367.363	Asili nido, ITS, edilizia scolastica innovativa
	M4C2 - Dalla ricerca all'impresa	88.359.806	Partenariati ricerca-imprese, dottorati innovativi
Inclusione e Coesione (M5)	M5C1 - Politiche per il lavoro	46.806.208	Centri per l'impiego, supporto all'occupazione femminile
	M5C2 - Infrastrutture sociali e terzo settore	110.542.361	Housing sociale, rigenerazione urbana, inclusione sociale
	M5C3 - Coesione territoriale	377.606	Strutture sanitarie di prossimità per aree interne
Salute (M6)	M6C1 - Assistenza territoriale	47.534.445	Case della Comunità, ospedali intermedi, telemedicina
	M6C2 - Digitalizzazione e innovazione ospedaliera	36.752.926	Digitalizzazione ospedaliera, ammodernamento tecnologico
	TOTALE	644.737.709	

Si tratta di un sostegno significativo, ancorché episodico e con dimensioni ed assetto assai variabili, ad un rinnovamento delle strategie per rafforzare l'educazione e la formazione professionale, migliorare l'inclusione sociale e lavorativa e potenziare le strutture sanitarie e tecnologiche. Per evitare tuttavia che gli interventi svolti risultino estemporanei e poco incidenti sulle potenziali opportunità di innovazione in questi settori appare necessario attivare un monitoraggio del loro impatto.

4. Progettualità condivise e correlate a Bergamo 2030

PREVISIONI DEL QUADRO DEGLI IMPEGNI

Si ritiene utile che il presente position paper richiami le strategie e azioni su questi temi, o comunque ad essi strettamente correlati, già individuate dal QUADRO DEGLI IMPEGNI del 2019[41]. Stante la valenza fortemente intersettoriale delle tematiche di questo documento ci si riferisce a numerose azioni relative ad obiettivi differenti. In particolare, si riscontra una correlabilità diretta con le azioni: 6B - Iniziative per attrattività integrata opportunità produttive, 7E - Sostenere le procedure proattive sperimentali, 8B - Orientamento al lavoro e alle professioni, 8A - Alleanze territoriali per la formazione, 10A - Fondo di attivazione risorse locali, 10D - Agenzia territoriale di housing, 13A - Presidio reti sociali locali, 13B - Sistema integrato welfare locale e comunitario, 16A - Coordinamento strumenti di progettualità UE, 17A - Accordi territoriali tra portatori di interesse nel mercato del lavoro, 17B - Bergamo capitale della formazione tecnologica superiore, 17C - Formazione digitale degli adulti e potenziamento centri per l'impiego.

Rispetto alla formulazione iniziale di tali azioni, antecedenti il periodo pandemico, si ritiene opportuno, in questo capitolo, un aggiornamento della loro descrizione in considerazione del quadro di sviluppo/attuazione.

Le strategie del presente position paper, inoltre, per la citata valenza trasversale, determinano altresì sinergie potenziali con diverse altre azioni del QUADRO DEGLI IMPEGNI, cui si rimanda per la loro illustrazione: 2D - Rinnovare schema del trasporto pubblico, 2E - Scommettere sulla mobilità dolce, 3A - Parchi produttivi, 3D - Verso un distretto dell'innovazione, 4B - Completamento Y del sistema tranviario, 4C - Y del sistema ferroviario metropolitano, 10E - Fondo per uso culturale temporaneo, 11ABC - Nuovi modelli di business, economia circolare, catene intersettoriali, 13D - Cohousing rigenerativo, 14D - Sostegno implementazione processi di innovazione, 15B - Potenziare le infrastrutture di rete e di banda.

Di tutte le azioni citate, le 2D, 2E, 4B, 4C, 6B, 11ABC sono trattate anche nel Position Paper 1, *Infrastrutture, logistica e sviluppo equilibrato del territorio.*

Essendosi negli anni in relazione alle azioni ipotizzate originariamente, sviluppate molte iniziative anche ad esse riconducibili ma, spesso, di taglio differente rispetto a quanto previsto, al fine di meglio rapportare quanto ad oggi sviluppato se ne illustra l'attuazione per gruppi tematici:

A. Azioni dirette alla formazione di competenze
B. Azioni volte ad aumentare l'attrattività e a ridurre o prevenire le disuguaglianze
C. Azioni di supporto

A- AZIONI PROPOSTE DAL QUADRO DEGLI IMPEGNI PER LA FORMAZIONE DI COMPETENZE

8A - Alleanze territoriali per la formazione

Favorire l'integrazione tra le diverse componenti del sistema educativo con enti locali, partenariato istituzionale e sociale negli ambiti territoriali omogenei di riferimento, promuovendo l'attivazione di strategie unitarie di sviluppo del territorio e creando modelli organizzativi che garantiscano l'integrazione dei servizi anche occupazionali e la corresponsabilità dei soggetti coinvolti. Per facilitare un dialogo più stretto tra mondo scolastico, universitario e impresa, è importante valorizzare le reti territoriali già esistenti, a partire dall'esperienza degli Ambiti dell'istruzione e degli ITS. In particolare, l'azione mira a rafforzare e modellizzare l'esperienza degli ambiti dell'istruzione affinché possano diventare dei luoghi di dialogo e concertazione continuativa tra mondo della scuola e lavoro, creando a livello territoriale dei veri e propri osservatori dell'offerta formativa. L'alleanza diventa uno strumento per responsabilizzare i diversi attori locali sia nelle

[41] V. https://www.bg.camcom.it/promozione/promozione-impresa-e-territorio/tavolo-per-lo-sviluppo-e-la-competitivita

scelte relative alla programmazione degli indirizzi scolastici formativi sia, sul lungo periodo, nella formulazione di proposte relative al consolidamento del sistema duale, e nella promozione di accordi di rete finalizzati alla riduzione della dispersione scolastica, nell'ottica di offrire reali sbocchi occupazionali sul territorio.

8B - Orientamento al lavoro e alle professioni

Rafforzare le azioni per l'orientamento al lavoro e alle professioni in collaborazione con i soggetti pubblici e privati competenti attraverso la valorizzazione del Registro nazionale per l'alternanza scuola – lavoro e la collaborazione per la realizzazione del sistema di certificazione delle competenze acquisite in contesti formali e non formali. Supportare l'incontro domanda – offerta di lavoro e sostenere la transizione dalla scuola e dall'università ai differenti settori.

Per lo sviluppo di questo tema il tavolo Bergamo 2030 ha individuato la Camera di Commercio[42] quale referente.

9A- Servizi di assistenza individuale per aspiranti imprenditori

Si prevede il potenziamento del Progetto Punto Nuova Impresa e Servizio AQI – Assistenza Qualificata Imprese.

Lo sportello Punto Nuova Impresa promuove una corretta cultura imprenditoriale offrendo ad aspiranti e neo-imprenditori orientamento, informazioni e assistenza utili per compiere le scelte iniziali legate all'avvio di un'attività di lavoro autonomo o d'impresa, con anche indirizzo informativo sui settori di potenziale nuova crescita. Parimenti occorre potenziare le risorse per il progetto LOGICA - Linea di Orientamento per Giovani e aspiranti Imprenditori per Creare Autoimprenditorialità, che prevede l'erogazione di servizi a filiera rispondenti ai bisogni di informazione, orientamento, formazione, accompagnamento e assistenza specialistica degli aspiranti e neo-imprenditori.

Si prevede inoltre il potenziamento dell'azione dell'Incubatore d'Impresa, anche in chiave di sua diffusione territoriale. L'incubatore mette a disposizione spazi attrezzati e un sistema di servizi personalizzati di consulenza e assistenza studiati per supportare la progettazione dell'idea imprenditoriale e affrontare con maggiore tranquillità la fase di startup. L'Incubatore di Dalmine (all'interno del POINT) può svolgere un ruolo di supporto alle altre iniziative territoriali, estendendo l'attività anche in logica di incubatore diffuso che supporta lo sviluppo imprenditoriale nei diversi parchi produttivi in corso di promozione, fornendo così servizi sia alle imprese ospiti, che alla rete delle imprese dell'incubatore diffuso.

17A - Accordi territoriali tra portatori di interesse nel mercato del lavoro

Avviare un percorso di confronto tra le Parti Sociali, per definire accordi di riferimento negli ambiti territoriali omogenei e sinergie tra le iniziative dei vari portatori di interesse:

- tra le parti sociali per l'aumento dell'occupazione femminile attraverso una piena valorizzazione delle flessibilità previste dai CCNL (part time, conciliazione dei tempi, misure volte a favorire la redistribuzione tra i partner del lavoro domestico/di cura) e specifici percorsi formativi (nuove competenze 4.0, formazione al rientro da periodi di congedo);
- tra le parti sociali, le Istituzioni territoriali, i Centri per l'Impiego e gli Operatori accreditati per favorire inserimenti lavorativi delle fasce deboli attraverso la crescita delle loro competenze e il pieno utilizzo di tutti gli strumenti a disposizione (Dote Unica Lavoro, Reddito di Cittadinanza, Assegno di ricollocazione, Tirocini, …) e attraverso la piena applicazione delle Linee Guida condivise con il Consiglio di Rappresentanza dei Sindaci;

[42] L'orientamento al lavoro e alle professioni è un asse portante delle attività camerali. Sui temi dell'orientamento, dell'alternanza scuola-lavoro e della certificazione delle competenze, le Camere di commercio esercitano un ruolo di collegamento tra sistema formativo e mondo produttivo.

- tra le parti sociali e il sistema di istruzione e formazione, anche terziaria, per orientare la formazione continua (anche attraverso i Fondi Interprofessionali- Fondi della Camera di Commercio) in direzione dell'innalzamento delle competenze di base dei lavoratori ed in particolare delle figure professionali a rischio di obsolescenza e espulsione dal mercato del lavoro.

17B - Bergamo capitale della formazione tecnologica superiore

Una delle peculiarità della provincia di Bergamo, rispetto alle tendenze individuate a livello nazionale e internazionale, è la tenuta di quella che una volta era definita "la classe media" o anche la "borghesia operaia" (che ora è "operaia 4.0"). Gli operai e gli impiegati specializzati stanno crescendo. Nonostante ciò, il territorio di Bergamo presenta ad oggi un livello di mismatch tra domanda e offerta di competenze tra i più alti in Italia (ogni 100 vacancies si rilevano 82,5 posizioni di difficile reperimento). Questo dato è aggravato da due ulteriori fattori: da un lato il tasso di disoccupazione quasi "frizionale" (4,8% nel 2018) e dall'altro le previsioni della curva demografica. La difficoltà a reperire le competenze tecniche utili allo sviluppo del sistema territoriale è una questione non solo qualitativa, ma anche quantitativa e rischia di compromettere la competitività dell'intero sistema. Si vuole valorizzare il ruolo di Bergamo quale hub consapevole della sua forza nella formazione e sviluppo di competenze utili allo sviluppo del sistema valorizzando 3 principi: ottica sistemica nell'approccio alla filiera formativa tecnica (istruzione secondaria, ITS, università), collaborazione tra istituzioni formative e mondo del lavoro, raccordo tra ecosistema dell'istruzione/formazione e ecosistema dell'innovazione. L'azione prevede di avviare una condivisa ricostruzione delle competenze richieste dalle imprese ed il coinvolgimento diretto delle stesse nell'innovazione didattica e metodologica dei percorsi. Il modello richiede un'azione su 2 fronti: da un lato un costante monitoraggio delle competenze richieste dal mondo delle imprese, in modo da comunicarle al territorio e prevedere le debite curvature nei sistemi educativi e formativi. Dall'altro favorire l'implementazione di modelli didattici innovativi anche in modalità laboratoriale applicativa, in modo da mantenere un'attenzione oltre che alle competenze tecniche anche alle competenze trasversali e metodologiche sulle quali la scuola, gli ITS e l'università lavorano da tempo, e che sono indispensabili per affrontare i cambiamenti tecnologici in atto. Verranno inoltre previste delle azioni a supporto del coinvolgimento delle ragazze nei percorsi tecnici.

Per lo sviluppo di questo tema il tavolo Bergamo 2030 ha individuato la Provincia di Bergamo quale referente.

17C - Formazione digitale degli adulti e potenziamento centri per l'impiego

Promuovere corsi di formazione digitale per adulti disoccupati (over 45), potenziando le attività e i servizi presso i centri per l'impiego della Provincia di Bergamo. L'intervento prevede il finanziamento di percorsi formativi dedicati ad adulti disoccupati per il rafforzamento delle competenze informatiche, da attivarsi presso o in collaborazione con i CPI della Provincia di Bergamo, mediante gli enti accreditati per i servizi al lavoro e alla formazione.

A- INIZIATIVE AVVIATE SUL TEMA DELLA FORMAZIONE DI COMPETENZE

Tavolo provinciale dell'orientamento

Frutto dell'azione sinergica dei diversi attori istituzionali locali, il Tavolo Territoriale per l'Orientamento, costituito da Ufficio Scolastico Territoriale Ambito Territoriale di Bergamo (USR Ambito Territoriale di Bergamo), Provincia di Bergamo, Comune di Bergamo, Università degli Studi di Bergamo, Camera di Commercio attraverso l'Azienda Speciale Bergamo Sviluppo, Confindustria Bergamo e Confartigianato Bergamo, si prefigge lo scopo di favorire l'incontro tra domanda e offerta di istruzione e formazione e di sostenere le istituzioni scolastiche e formative nella realizzazione di percorsi di orientamento. Prima dell'avvio di ogni anno scolastico il Tavolo raccoglie e rielabora una serie di proposte raccordate e condivise che si traducono nel "Piano dell'orientamento", diffuso poi successivamente da USR a tutte le scuole. Obiettivo delle

proposte contenute annualmente nel Piano dell'orientamento: favorire il successo personale e formativo degli studenti, nella consapevolezza che una corretta scelta del percorso di studi può contribuire ad ottenere sia risultati positivi in ambito scolastico e professionale sia a prevenire la dispersione scolastica, già a partire dalla scelta formativa che gli studenti devono fare al termine della scuola secondaria di primo grado. Nel corso dell'anno scolastico il Piano viene via via integrato da attività e progetti proposti da enti e associazioni che, pur non partecipando in modo continuativo al Tavolo orientamento, offrono la loro collaborazione nella logica di integrare e completare le proposte del Piano stesso, avvicinando il mondo della scuola al mondo delle imprese. Il Piano si articola in più azioni rivolte a dirigenti scolastici, docenti, educatori, genitori e studenti della scuola secondaria di primo e secondo grado.

Sistema Informativo "Excelsior"

La Camera di commercio propone ogni anno interventi di orientamento per favorire il processo di crescita e di scelta degli studenti e supportare la realizzazione dei percorsi per lo sviluppo delle competenze trasversali e l'orientamento degli studenti (PCTO). Si tratta annualmente oltre 7.000 studenti delle scuole secondarie di primo e secondo grado, con il coinvolgimento di 40 scuole. Inoltre, il sistema camerale realizza e alimenta il Sistema Informativo "Excelsior"[43], tra le maggiori fonti informative disponibili in Italia sui temi del mercato del lavoro e della formazione.

Osservatorio provinciale sulla dispersione scolastica

In questo contesto è nato, grazie al Patto di comunità e all'Ufficio scolastico territoriale di Bergamo, l'*Osservatorio provinciale sulla dispersione scolastica*: avviato nel marzo 2023, contribuisce dal suo punto di vista e con la condivisione dei propri dati a comprendere il tema della dispersione scolastica, in parallelo alla rete del Patto che ne permette un'elaborazione dalle diverse prospettive che i soggetti aderenti condividono, con la ricchezza di chi vive questo fenomeno al proprio interno, come nel caso di istituti scolastici, enti di formazione professionale, famiglie e quanti operano nel contesto sociale[44].

Cabina di regia scuole-università

L'Università degli studi di Bergamo[45] ha sviluppato un articolato sistema di orientamento attivo rivolto agli studenti e alle studentesse delle scuole secondarie di secondo grado. Nel corso dell'a.s. 2023-24, le azioni di orientamento attivo hanno coinvolto oltre 3500 studenti in 44 scuole secondarie di secondo grado. Queste azioni si affiancano alle tradizionali attività di orientamento informativo (open day, presentazione dell'offerta formativa nelle scuole, partecipazione a fiere nazionali e internazionali), tra le quali figura anche la Fiera dell'Orientamento realizzata dalla Provincia dal 2023[46]. Per le iniziative di orientamento in uscita si annoverano, in particolare, opportunità di tirocinio, formazione di competenze trasversali per prepararsi al

[43] Excelsior è fonte informativa di primaria importanza e strumento utile per favorire l'incontro tra domanda e offerta di lavoro, l'orientamento professionale e il dialogo tra il mondo del lavoro e il sistema della formazione.

[44] Grazie all'Osservatorio è stato possibile dare voce, attraverso degli incontri seminariali proposti dal Patto, ad approfondimenti sui dati statistici riguardanti la dispersione, alle buone pratiche di contrasto nate nei luoghi di formazione e presenti nei servizi pubblici a disposizione dei più giovani, le condizioni (individuali o sociali) ricorsive che portano ragazzi e ragazze ad una maggiore esposizione al rischio di dispersione, come ad esempio povertà educativa ed economia, disponibilità dei servizi di trasporto, occasioni di orientamento (e ri-orientamento) poco valorizzate o generiche, preparazione non adeguata e allineamento mancato di competenze per gli studenti stranieri.
In particolare, durante l'ultimo incontro del Patto di comunità dedicato all'Osservatorio è stato possibile confrontare, per la prima volta contestualmente, i dati sulla dispersione a disposizione sia dall'Ufficio scolastico territoriale che della Provincia di Bergamo: la collaborazione dei due enti, anche grazie al Patto di comunità, ha permesso di focalizzare maggiormente e da punti di vista diversi il fenomeno della dispersione scolastica e dei ri-orientamenti scolastici (in Allegato sono disponibili le presentazioni dei relatori).

[45] Grazie anche alle risorse messe a disposizione dal PNRR e la creazione di una rete con altri Atenei lombardi (Università degli studi di Milano, Università di Milano Bicocca e lo IUSS di Pavia). Le attività, co-progettate con le singole scuole, prevedono diverse tipologie di azioni, tra cui anche interventi volti a far conoscere i settori del lavoro, gli sbocchi occupazionali possibili e i lavori futuri sostenibili e inclusivi, valorizzando il collegamento fra questi e le conoscenze e competenze acquisite/da acquisire.

[46] Vengono inoltre realizzati una serie di interventi di orientamento in itinere per gli studenti e le studentesse iscritti all'università (come tutor alla pari, tutorati in piccoli gruppi di supporto alle competenze trasversali o disciplinari, counseling psicologico) volti a favorire la progressione delle carriere ed eventuali ri-orientamenti del percorso di studi. Sono stati predisposti servizi dedicati agli studenti e studentesse a rischio di abbandono degli studi, anche in sinergia con altri Atenei (in particolare l'Università degli studi di Brescia) e con le azioni regionali (Progetto drop-out della Regione Lombardia).

mondo del lavoro, ed eventi di placement (tra cui i *Career days*) volti a favorire l'incontro tra i laureandi e le imprese[47].

Registro nazionale per l'alternanza

Le Camere di commercio si occupano della promozione e gestione del *Registro nazionale per l'alternanza*[48]. I soggetti della provincia di Bergamo iscritti al R.A.S.L a dicembre 2024 sono n. 1.450 (imprese, professionisti, enti pubblici) per 5.457 soggetti ospitabili in percorsi di alternanza/apprendistato.

Bando ITS-Academy

La Camera di Commercio di Bergamo, al fine di incentivare l'iscrizione di studenti ai percorsi di Istruzione Tecnologica Superiore (ITS-Academy) in provincia di Bergamo, ha deliberato l'erogazione di borse di studio, in coerenza con gli obiettivi della riforma del sistema ITS Academy (L.99/2022) attuata nell'ambito del PNRR[49]. La misura prevede uno stanziamento iniziale pari a 100.000 euro per il 2024, ripetibile negli anni a venire, quale strumento che contribuisce a far fronte alla strutturale carenza di tecnici specializzati, come evidenziato in modo sistematico dal Sistema Informativo Excelsior, favorendo l'ingresso dei giovani nel mercato del lavoro, grazie a percorsi formativi basati sull'interazione con le imprese del territorio.

Collaborazione ITS Academy

A partire dalla primavera 2024 è stato costituito un tavolo di collaborazione presso Confindustria Bergamo tra i principali ITS Academy del territorio[50]. Obiettivo del tavolo è quello di sostenere la formazione terziaria professionalizzante, ossia le ITS Academy, nel territorio bergamasco, con l'intento di sensibilizzare aziende, famiglie e studenti nelle potenzialità di questo tipo di formazione che presenta livelli di efficacia significativi. Il progetto si inserisce in un obiettivo più ampio che è quello di incrementare la quota di giovani coinvolto nella formazione terziaria (professionalizzante e non) oltre il 25% (dato attuale).

Il tavolo è impegnato nella condivisione degli obiettivi e nella formulazione di un action plan sulle seguenti linee:

- orientamento innovativo e comunicazione, con l'intento di progettare, in raccordo con le attività progettate a livello istituzionale, iniziative di orientamento innovative, volte a far comprendere le specificità della formazione terziaria professionalizzante e coordinate con le filiere "4+2" attivate e attivabili nel territorio
- attrattività da altri territori, valorizzando le esperienze di internazionalizzazione degli ITS e condividendo un modello di accoglienza e inclusione
- collaborazione con l'università, sviluppando un modello congiunto di orientamento e riorientamento, condividendo un modello di collaborazione didattica e progettando modelli di mobilità degli studenti tra percorsi formativi.

[47] L'Università degli Studi di Bergamo ha più di 8.000 convenzioni attive con imprese, enti, organizzazioni non-profit, e istituti di ricerca in Italia e all'estero. Da evidenziare i tirocini di eccellenza, ad esempio presso il Tribunale, la Procura, la Prefettura, nonché in alcune associazioni selezionate in vari dipartimenti.

[48] Il Registro è istituito con la legge 107/2015 presso le camere di commercio, in accordo con il Ministero dell'istruzione, università e ricerca sentito il Ministero dello sviluppo economico e il Ministero del lavoro e delle politiche sociali. Il registro, che contiene l'elenco dei soggetti che offrono percorsi di alternanza scuola-lavoro e di apprendistato, costituisce un punto d'incontro (virtuale) tra i ragazzi che frequentano il triennio conclusivo di un istituto tecnico e professionale o di un liceo e le imprese italiane disponibili ad offrire loro un periodo di apprendimento on the job.
La Camera di commercio aderisce inoltre al "Premio Storie di Alternanza e competenze", iniziativa finalizzata a rendere noti i migliori progetti di alternanza scuola-lavoro realizzati dai diversi territori.

[49] Investimento 1.5 della Missione 4 – Componente 1 "*Sviluppo del sistema di formazione professionale terziaria (ITS)*".

[50] Ciò partendo dalle linee guida della riforma del sistema di Istruzione tecnologica superiore (L. 99/2022 e i successivi decreti attuativi), che intende favorire raccordi organici fra le Università e le ITS Academy in un'ottica di ecosistema formativo.

- coordinamento offerta formativa e collaborazione con le imprese: con l'obiettivo di trasferire al tavolo di coordinamento le esigenze delle imprese in termini di nuove figure professionali per avviare la curvatura o riprogettazione o sviluppo dei percorsi ITS richiesti dal territorio.

Patti territoriali

I "Patti territoriali per le competenze e per l'occupazione" rientrano nella nuova European Skills Agenda, promossa dalla Commissione Europea, e rappresentano uno strumento di anticipazione e indirizzo dell'offerta formativa basato sull'impegno condiviso tra tutti i principali portatori di interessi[51].

Il percorso di promozione dei Patti ha visto nel 2022/2023 una prima fase di manifestazione di interesse conclusa con la presentazione alla Regione di 30 Patti Territoriali, e una seconda fase di presentazione nel 2024/2025 delle proposte progettuali di dettaglio

Sei Patti territoriali riguardano il territorio bergamasco[52]: Turismo, Legno, Meccatronica Edilizia domotica innovativa con capofila la Provincia e destinatari le persone disoccupate, come il Patto Mobilità elettrica e sostenibile (capofila Camera di Commercio; patto interprovinciale), mentre i destinatari del patto Welfare (capofila Confcooperative) sono le persone occupate[53]. Per i primi patti approvati si è aperta dallo scorso autunno la complessa fase realizzativa, che si fonda sulla costruzione di relazioni di fiducia tra i partner e di soluzioni di sistema in risposta al problema del mismatch.

Patto di comunità per le giovani generazioni e il lavoro

Il Comune di Bergamo ha sviluppato il Patto di comunità[54] per le giovani generazioni e il lavoro da gennaio 2022 fino a giugno 2024, costruendo progressivamente una serie di azioni in accordo con i 24 soggetti aderenti al Patto[55] per fornire alle ragazze e ai ragazzi più strumenti di crescita e formazione, di scelta consapevole per la costruzione di un progetto di vita che possa soddisfare chi lo porta avanti e arricchire il capitale umano e quindi il lavoro nel territorio bergamasco[56]. Dal punto di vista territoriale, il raggio di azione del Patto ha assunto nel tempo una dimensione sovracomunale, sviluppando progettualità specifiche grazie alla sinergia con soggetti che operano a livello provinciale.

[51] I Patti mirano a promuovere una maggiore interconnessione tra servizi per il lavoro, filiera formativa e filiera produttiva con l'obiettivo di individuare i territori, i settori e/o le filiere produttive rispetto ai quali agire prioritariamente per risolvere i problemi di mismatch; sostenere gli ambiti di maggiore vivacità per garantire opportunità occupazionali di qualità, insieme al soddisfacimento dei fabbisogni di competenze delle imprese; agevolare la transizione scuola-lavoro e il reinserimento di lavoratori e lavoratrici espulsi o più distanti dal mercato del lavoro.

[52] Tutti i partenariati sono caratterizzati dalla presenza di Provincia di Bergamo e Camera di Commercio di Bergamo, Associazioni di categoria, enti di ricerca, enti accreditati alla formazione e/o al lavoro, e dal supporto, tra gli altri, delle Organizzazioni Sindacali.

[53] Per i progetti del Patti dei settori Meccatronica, Edilizia e Welfare si è in attesa dell'esito dell'istruttoria regionale. Le proposte progettuali dei Patti sviluppano tre linee di intervento: analisi del fabbisogno di competenze, formazione, orientamento e attività di comunicazione. Il cuore del Patto Territoriale è l'analisi approfondita degli attuali fabbisogni di competenze e della loro evoluzione nel medio/lungo termine, anche in termini quantitativi. La formazione specifica dovrà essere coerente con gli esiti dell'analisi e le specifiche problematiche di mismatch del settore, mentre le iniziative di orientamento e comunicazione dovranno rivolgersi ai cittadini e ai datori di lavoro allo scopo di potenziare il capitale umano, la cultura organizzativa d'impresa e favorire l'incontro tra domanda e offerta di lavoro.

[54] I patti educativi di comunità sono uno strumento, attualmente in uso, introdotto dal Ministero dell'Istruzione nel giugno 2020 che permette ad enti locali, istituzioni, pubbliche e private, realtà del Terzo Settore e scuole di sottoscrivere specifiche collaborazioni, accordi o più in generale progetti di interesse comune.

[55] Enti aderenti al Patto di comunità (giugno 2024): A.C.L.I.; ADASM - FISM BG; ASST Bergamo Papa Giovanni XXIII; Azienda Bergamasca Formazione; Bergamo Sviluppo; C.G.I.L.; C.I.S.L.; CFP Patronato San Vincenzo; CFP Scuola d'Arte Fantoni; Confcooperative; Diocesi; ENAIP; ENGIM Lombardia; Ente di Formazione Professionale Sacra Famiglia; Fondazione Angelo Custode – Consultorio adolescenti e giovani; Fondazione Clerici; Fondazione Istituto Sordomuti; ISIS Giulio Natta – Bergamo; ITS Mobilità Sostenibile; Legambiente; Provincia di Bergamo; Scuola Edile; Ufficio Scolastico Territoriale; Università degli Studi di Bergamo.

[56] Le azioni intraprese si sono focalizzare verso 3 ambiti: cura della persona; formazione, orientamento e placement; politiche attive, reskilling/upskilling, rivolte soprattutto alla fascia di utenti 0-22 anni, dando particolare attenzione ai passaggi che ogni persona vive, caratterizzati dalle differenti fasi formative al mondo adulto, nelle diverse forme che queste fasi caratterizzano il percorso di ogni persona (scuola dell'infanzia/scuola primaria e secondaria, studio/volontariato/lavoro/inattività etc.).

Valutazione delle competenze

Rispetto alla necessità di disporre di strumenti per perseguire maggiore trasparenza e finalizzare meglio il rapporto domanda/offerta, le Camere di commercio promuovono sistemi di identificazione e valutazione delle competenze finalizzati al riconoscimento imparziale delle conoscenze e delle abilità acquisite[57].

A luglio 2024 risultano iscritti nel portale nazionale di certificazione delle competenze delle Camere di commercio oltre 282 istituti scolastici, 687 tutor scolastici, 1.534 imprese, 8.614 studenti. I numeri stanno crescendo esponenzialmente. A livello territoriale le scuole coinvolte sono 6 con 185 studenti partecipanti.

Orientamento per Giovani e aspiranti Imprenditori

Da anni lo sviluppo delle capacità imprenditoriali è una policy per l'Unione Europea. L'imprenditorialità è infatti un importante motore della crescita economica in quanto crea posti di lavoro, apre nuovi mercati, migliora la produttività e genera ricchezza[58]. Il Sistema Camerale, con la recente riforma ha ulteriormente rafforzato la sua azione di promozione e di supporto alla nascita delle imprese.

La Camera di Bergamo ha avviato il progetto "*Logica*" - Linea di Orientamento per Giovani e aspiranti Imprenditori per Creare Autoimprenditorialità, nato nel 2017 come evoluzione e sintesi delle diverse attività che Bergamo Sviluppo svolgeva da anni sul tema[59].

Oltre al Progetto Logica continua l'attività svolta nell'ambito del progetto "Incubatore d'impresa", progetto finalizzato alla nascita ed al consolidamento di start Up Innovative, sia in ambito servizi che manifatturiero avanzato.

Formazione delle competenze imprenditoriali

La Camera di commercio di Bergamo, in particolare attraverso Bergamo Sviluppo, pone particolare attenzione alle linee di attività legate a orientamento e formazione, che rappresentano obiettivi strategici prioritari per il sistema camerale nazionale. Si citano:

- per diffondere i dati statistici provinciali facilitando l'orientamento dei giovani, la Camera di Bergamo realizza ogni anno la guida *"#FAILASCELTAGIUSTA: quale scuola per quale lavoro in provincia di Bergamo*";
- per supportare le scuole superiori nella realizzazione di percorsi per le competenze trasversali e l'orientamento di qualità, la Camera di commercio promuove e finanzia la partecipazione degli

[57] Con i Decreti Legislativi 13/2013 e 219/2016, vengono attribuite alle Camere di Commercio le funzioni relative alla certificazione delle competenze, anche mediante accordi di collaborazione con i soggetti pubblici e organizzazioni/enti di rappresentanza.
Il Ministero del lavoro, con il Decreto 9/7/2024 ha delegato alle Camere di commercio la realizzazione di servizi sulle competenze acquisite in contesti informali, un servizio quindi che non si rivolge solo alle scuole ma anche a tutto il mondo del lavoro. Anche a livello regionale, con DGR n. XI/7721 del 28/12/2022 le Camere di Commercio sono state investite di un ruolo importante sul tema.

[58] Per sviluppare un'idea e trasformarla in business occorre avere, prima di tutto, una visione, un obiettivo che guidi nella pianificazione e nel perseguimento di strategie. La competenza imprenditoriale è definita come la capacità di agire sulla base di idee e opportunità e di trasformarle in valori per gli altri. L'imprenditorialità si fonda sulla creatività, sul pensiero critico, sulla risoluzione di problemi, sull'intraprendenza, sulla perseveranza, sul coraggio di affrontare situazioni sfidanti e sulla flessibilità. Bisogna capire inoltre le esigenze del cliente, che deve essere sempre al centro dell'attività imprenditoriale, e avere capacità di leadership, comunicando e "influenzando" gli altri per raggiungere obiettivi comuni. Insomma, non ci si improvvisa imprenditori: chi decide di mettersi in proprio deve necessariamente sviluppare una mentalità imprenditoriale. La progettazione e l'offerta di servizi e percorsi di orientamento all'autoimprenditorialità può quindi contribuire non solo a promuovere una corretta cultura d'impresa, ma soprattutto a supportare coloro che, per svariati motivi, stanno valutando la prospettiva di avviare un'attività d'impresa.

[59] Dal 1994 ad oggi, Bergamo Sviluppo ha progettato e implementato una serie di iniziative sul tema della creazione d'impresa che hanno permesso di offrire una gamma di servizi sempre più ampia, completa e coerente. Ne sono esempi lo sportello Punto Nuova Impresa, che offre agli aspiranti e ai neo-imprenditori le prime informazioni di natura burocratica, legislativa, giuridica e fiscale legate all'avvio dell'attività, e anche il progetto Incubatore d'Impresa, che dal 2001 mette a disposizione spazi, formazione e consulenza per lo sviluppo dell'idea d'impresa. Le iniziative realizzate nell'ambito del progetto LOGICA permettono di affiancare gli aspiranti e i neo-imprenditori in tutte le fasi legate allo start-up d'impresa. In particolare, il supporto nella fase che precede la costituzione dell'impresa è fondamentale, infatti l'obiettivo comune a tutte le attività del progetto LOGICA non è incentivare l'avvio d'impresa a tutti i costi, bensì fornire agli utenti strumenti e conoscenze per pianificare accuratamente il progetto, o affiancarli a professionisti qualificati che li aiutino a validare l'idea d'impresa.

studenti ai programmi di educazione imprenditoriale di Junior Achievement (J.A.) ed al programma di educazione finanziaria "*io penso positivo*"[60];

- corso NIBI di alta formazione imprenditoriale per l'internazionalizzazione, in collaborazione con Promos per l'Italia scarl; corso di Alta Formazione Go.In' della Camera di commercio di Bergamo realizzato con Università di Bergamo, che fornisce strumenti e competenze per affrontare un contesto dinamico e globalizzato.

Altre iniziative

L'Università degli studi di Bergamo coltiva da tempo la sensibilità per le competenze imprenditoriali[61] e, specialmente per mezzo del Centro di Ateneo "CYFE" (Center for Young and Family Enterprise), promuove anche in collaborazione con altre strutture di Ateneo i seguenti programmi di formazione delle competenze imprenditoriali:

- CREO (*Competencies and Resources for Entrepreneurial Orientation*) è un nuovo percorso formativo di UniBG, pensato per promuovere la crescita personale, la creatività e l'innovazione degli studenti, coinvolgendo docenti, ricercatori e l'ecosistema territoriale[62]
- START CUP BERGAMO è un programma di "*education for entrepreneurship*" dedicato a studenti interessati a creare un'impresa. Start Cup Bergamo fornisce risorse e competenze specifiche per validare l'idea, sviluppare un business plan e presentarlo a investitori, attraverso lezioni, laboratori e testimonianze
- Interventi organizzati dalle aziende I&T per l'area artigianato e piccola industria[63]
- Interventi organizzati da I&T per l'area del commercio e del turismo[64]
- Interventi organizzati da I&T per l'area cooperazione[65]
- Intesa Sanpaolo ha sostenuto gli investimenti la nuova sede del Copenaghen Institute Of Interaction Design a Bergamo in un immobile nel complesso di Astino, all'interno del quale verranno lanciati corsi di formazione e master del programma di Interaction Design Programme (IDP) per la progettazione di innovativi prodotti e servizi digitali
- Con il programma *Giovani e Lavoro*, Intesa Sanpaolo, con Generation Italy, fondazione senza scopo di lucro, opera per colmare il disallineamento tra le competenze richieste dalle aziende e la formazione dei giovani. Dal 2019 *Giovani e Lavoro* ha attivato 5 classi su Bergamo e provincia, di cui 3 Retail e 2 controllo numerico computerizzato. Sono stati inseriti 33 ragazzi e coinvolte 49 aziende
- Per soddisfare le esigenze delle aziende in ambito formativo, Intesa Sanpaolo ha sottoscritto con DIGIT'ED un accordo di collaborazione per dare supporto ai clienti nello sviluppo dei loro business,

[60] Promosso dal Ministero dello Sviluppo Economico e Unioncamere, con il contributo del Comitato per la programmazione e il coordinamento delle attività di educazione finanziaria, con Innexta e Si Camera come partner tecnici. Il progetto si pone l'obiettivo di promuovere in modo innovativo le conoscenze finanziarie tra i giovani con età compresa tra 15 e 18 anni su tutto il territorio nazionale.

[61] Le competenze imprenditoriali sono fondamentali oggi per affrontare proattivamente l'innovazione tecnologica, gestire l'incertezza legata al contesto socio-economico e vivere ambienti e contesti collaborativi in modo efficace e propositivo. Queste capacità permettono di risolvere problemi creativamente, cogliere nuove opportunità e integrare sostenibilità e responsabilità sociale nelle strategie delle organizzazioni. Oltre che per gli imprenditori, tali competenze sono pertanto fondamentali per i giovani che si avvicinano al mercato del lavoro, ma anche per lavoratori e professionisti, in una prospettiva di crescita di competitività in un contesto globale complesso.

[62] Attraverso corsi, laboratori, hackathon e business plan competition, gli studenti sviluppano competenze imprenditoriali come il problem solving e l'adattabilità. CREO rappresenta inoltre un'opportunità per docenti e ricercatori di sperimentare approcci didattici innovativi e per gli attori locali di collaborare su progetti orientati al cambiamento e all'innovazione.

[63] Formazione continua in ambito sicurezza, corsi abilitanti, corsi su competenze tecniche/specialistiche ed abilitanti, corsi trasversali e corsi di gestione aziendale; Percorsi specifici rivolti ai neoassunti inseriti in azienda nell'ambito del BANDO FORMARE PER ASSUMERE; Formazione specifica promossa dai giovani imprenditori; Interventi di docenza a cura di imprenditori ed artigiani presso enti di formazione sulle competenze tecniche e specialistiche; IFTS in qualità di partner ATS; Supporto ad imprese ed enti formativi per tirocini curricolari ed extra e/o apprendistato primo livello art 43.

[64] Formazione obbligatoria "IGIENE ALIMENTARE"; formazione obbligatoria "SALUTE NEI LUOGHI DILAVORO"; Corsi di formazione obbligatori RSPP, RLS, Addetto antincendio, Primo Soccorso, Corsi gestori slot (ludopatie); formazione continua Corsi per titolari, dipendenti e collaboratori di impresa; formazione professionalizzante Percorsi formativi per l'accesso ad una nuova professione; Corsi e laboratori di enogastronomia per professionisti; offerta a catalogo Corsi di enogastronomia per privati; apprendistato; formazione e orientamento; education.

[65] Management di impresa; alta formazione; amministrazione, finanza e controllo; identità & cultura cooperazione; informatica; gestione del personale; soft skills &sociale; comunicazione, marketing e vendite; social media e digital innovation; hard skills; sicurezza, igiene e salute; qualita', legale & privacy; utilizzo attrezzature.

promuovendo lo sviluppo del capitale umano e l'accrescimento delle competenze, attraverso un approccio multimodale per un'esperienza di apprendimento veloce, facile, on-demand

- Con *Uni Bergamo Startcup ISP*, Intesa Sanpaolo supporta dal 2019 l'Istruzione universitaria contribuendo ad alcune Cattedre di eccellenza presso importanti Atenei Italiani, per rispondere ai bisogni finanziari degli studenti maggiorenni residenti in Italia che desiderano frequentare corsi presso atenei in Italia o all'estero, ITS Academy ed AFAM, oltre a corsi presso altri enti formativi di istruzione terziaria fino ai gradi più alti dell'istruzione
- Programma formativo Figli d'Impresa di Confindustria Bergamo, con l'obiettivo di accompagnare i Giovani Imprenditori o i giovani, figli di imprenditori, al proprio ruolo nell'impresa di famiglia.

B- AZIONI PROPOSTE DAL QUADRO DEGLI IMPEGNI PER AUMENTARE L'ATTRATTIVITÀ E RIDURRE O PREVENIRE LE DISUGUAGLIANZE

10A – Fondo di attivazione risorse locali

L'azione attiverà il consistente risparmio locale verso le iniziative di rigenerazione urbana entro un percorso a rischio calmierato che valorizzi, con il supporto del credito e di assicurazioni, le opportunità la notevole premialità fiscale nazionale, aumentando così la capacità di spesa e ricchezza locale, oltreché rinnovando i sistemi urbani e la loro vitalità culturale, economica e commerciale.

Per la definizione di un supporto operativo ad una casistica invero assai variegata, occorre mappare i principali temi d'intervento (condomini, *sprawl* urbano, nuclei antichi, seconde case) e le possibili soluzioni integrate (housing, energia, sismicità, sociale). L'obiettivo è il conseguimento dei risultati già assunti con i PAES comunali e ad oggi mediamente assai distanti. L'azione sarà accompagnata dalla costruzione di un fondo per l'innesco della rigenerazione urbana da impiegare a rotazione con rientro integrale o parziale dei capitali investiti.

L'azione è pienamente coerente con la Direttiva (UE) 2018/844 ed in particolare si pone come anticipatrice della prevista strategia di ristrutturazione a lungo termine: *ogni Stato membro stabilisce una strategia a lungo termine per sostenere la ristrutturazione del parco nazionale di edifici residenziali e non residenziali, sia pubblici che privati, al fine di ottenere un parco immobiliare decarbonizzato e ad alta efficienza energetica entro il 2050, facilitando la trasformazione efficace in termini di costi degli edifici esistenti in edifici a energia quasi zero*.

Per lo sviluppo di questo tema il tavolo Bergamo 2030 aveva individuato Ubi Banca quale referente.

10D - Agenzia territoriale di housing

Parte rilevante del valore conseguibile dalla rigenerazione urbana è raggiungibile con l'utilizzo del patrimonio abitativo entro accordi locativi protetti, capaci di fornire reddito certo alla proprietà, spesso piccola e diffusa, ed al contempo incentivare le relazioni locali di comunità. La rimessa in circolo garantita del patrimonio abitativo per incentivarne la locazione e l'utilizzo può generare effetti virtuosi sul risparmio privato. L'agenzia di housing sarà il centro di competenza per fornire supporto istruttorio, legale e assicurativo alle iniziative di locazione attivate entro processi di rigenerazione urbana supportati da progetti locali di *community organizing* coordinati con gli uffici dei piani di zona.

13A - Presidio reti sociali locali

Si intende promuovere lo sviluppo di presìdi di cittadinanza attiva, mediante il sostegno a forme di *community organizing* che fungano da centri di riferimento attivo per la tessitura di reti sociali locali, che integrino le dimensioni di comunicazione, formazione, mediazione, risposta a problemi sociali e di primo riferimento sanitario. I presìdi di cittadinanza attiva svolgono un ruolo di interfaccia locale con le istituzioni comunali, sanitarie e centro di riferimento per il sistema delle associazioni locali, anche in coordinamento con la rete del sistema bibliotecario in quanto rete territoriale efficiente già presente e frutto di una storia locale di successo.

Svolgono anche compiti di riferimento per l'erogazione di attività nel campo sociale. Il presidio di cittadinanza attiva diviene riferimento per le iniziative sociali non solo a valle del bisogno ma come organizzatore di reti e di partenariati. L'azione prevede la realizzazione di un fondo a sostegno dei progetti di *community organizing* valutati nel loro grado di proattività.

13B - Sistema integrato welfare locale e comunitario

L'azione, in forte correlazione con l'attivazione dei parchi produttivi[66], promuove protocolli territoriali di coordinamento dei servizi di interesse pubblico esistenti e di possibile attivazione (v. tema *housing* sociale nell'ambito della rigenerazione urbana), per facilitarne l'accessibilità e la qualificazione. Si prevede l'attivazione di convenzioni per l'interoperabilità sovraccomunale dei differenti servizi locali, anche mediante il coordinamento dei diversi Piani dei Servizi dei PGT comunali, con particolare riferimento agli ambiti territoriali, valorizzando anche la rete di presidio degli esistenti centri del sistema bibliotecario diffuso, e anche con azioni adeguate al tema immigrazione. Per ciò che concerne le opportunità di welfare aziendale, la definizione di sistemi territoriali integrati eviterà le sovrapposizioni e ne massimizzerà le utilità.

Per lo sviluppo di questo tema il tavolo Bergamo 2030 ha proposto la Conferenza dei sindaci quale referente.

B- INIZIATIVE AVVIATE PER AUMENTARE L'ATTRATTIVITÀ E RIDURRE O PREVENIRE LE DISEGUAGLIANZE

Coordinamento welfare territoriale e aziendale

PORTALE "BEATRICE"

È un'iniziativa sviluppata negli ambiti della bassa Valle Seriana e alta Valseriana-Valle di Scalve[67], che consente di spendere i benefici economici della contrattazione aziendale nei servizi degli ambiti territoriali con indotto di potenziale rafforzamento del welfare locale e di integrazione tra sistema della produzione e presidio socioeconomico territoriale. Il portale agisce come connettore multipiattaforma tra il portale di servizi territoriali e le piattaforme welfare delle imprese: qualunque azienda può aderire a Beatrice, anche se ha già una piattaforma, e sviluppare il proprio piano welfare in raccordo col territorio.

PIATTAFORMA "LYNX"

La piattaforma Welfarelynx[68] è un'iniziativa di coordinamento privata di un gruppo esteso di cooperative sociali che fornisce i propri servizi alle aziende per intercettare le opportunità di welfare aziendale. Prevede un servizio di primo accesso, contatto e orientamento telefonico per orientare i cittadini verso la gamma di servizi della rete Welfare Lynx riferibili a quattro specifiche aree: infanzia, minori e famiglia; anziani, fragilità e non autosufficienza; salute; salvatempo[69].

Iniziative per l'housing

Il Piano per l'Abitare Sostenibile, promosso dal Governo, intende favorire la ricerca di soluzioni abitative a beneficio dei lavoratori neoassunti. Più in generale, il tema delle misure di welfare attivabili dalle aziende per migliorare la propria attrattività, e con essa il reclutamento e il trattenimento di nuove figure professionali, si

[66] V. azione 3°.
[67] V. https://www.welfarebeatrice.it/ *" I Comuni della Val Seriana e Val di Scalve sono promotori, finanziatori, erogatori di servizi nel progetto Beatrice. Il progetto nasce nell'ambito delle attività degli assessorati alle politiche sociali dei Comuni: spazi giochi, asili nido, assistenza alle persone anziane o con disabilità, progetti per i giovani e il lavoro e tanto altro." …. "L'unicità dell'idea di Beatrice sta nell'aver declinato un istituto di diritto privato, pensato dal legislatore per l'uso interno alla singola azienda, a strumento di raccordo fra imprese e tra imprese e Comuni, garanti della qualità dei servizi."*
[68] V. https://www.welfarelynx.it/ *"Welfare Lynx è il contratto di rete sottoscritto da un gruppo di 15 cooperative sociali, operanti sul territorio bergamasco, per proporre un sistema di servizi ampio e articolato nell'ambito del welfare aziendale"*.
[69] È interessante l'area *Salvatempo,* che eroga servizi di stireria, pulizia, taglio erba e sgomberi in quanto non direttamente ed immediatamente ascrivibii a servizi di assistenza.

collega al problema della carenza di manodopera, oggi emergente ma destinato ad aggravarsi nel prossimo futuro, secondo le proiezioni di ISTAT sull'andamento della popolazione anche nella nostra provincia.

Tra le varie azioni di welfare, quelle collegate alle soluzioni abitative a favore dei dipendenti rivestono particolare importanza, data la necessità di coniugare gli sforzi delle imprese con la ricerca di soluzioni strutturali e di sistema.

Confindustria Bergamo sta realizzando uno studio di fattibilità in più fasi:

1. Una prima mappatura del patrimonio immobiliare che già le imprese stanno valorizzando per iniziative simili, o che potrebbe essere reso disponibile o attivabile per le finalità indicate
2. La costituzione di una rete territoriale di coordinamento per dare vita ad un'iniziativa strutturata di individuazione e successiva messa a disposizione di patrimonio immobiliare inoccupato, con la triplice finalità di facilitare i processi di integrazione legati all'housing del personale dipendente; valorizzare tale patrimonio nella logica dell'efficientamento energetico; contribuire a rivitalizzare ambiti o comunità soggetti a dinamiche di spopolamento
3. La messa a regime di un sistema integrato che combini azioni di welfare aziendale con azioni di scala operativa e territoriale socialmente ed economicamente sostenibili.

Reti di quartiere

Le Reti di quartiere della città di Bergamo sono aggregazioni di secondo livello composte da referenti di realtà di varia natura quali gruppi, comitati, associazioni, istituzioni, servizi (comunali scolastici e di altra natura), agenzie educative e singoli residenti[70].

Il loro campo d'azione riguarda svariati settori della vita delle persone: le diverse età della vita, l'integrazione sociale, lo spazio urbano, la sicurezza, la mobilità, il verde, gli spazi comuni, le attività culturali, aggregative e di animazione. Le Reti si incontrano con continuità nel tempo, sviluppano la loro attenzione al quartiere entro cui operano e sono luoghi di condivisione, corresponsabilità nelle azioni e sussidiarietà orizzontale. Rappresentano inoltre un osservatorio significativo sui fenomeni sociali di un quartiere e della città in un'ottica di partecipazione e collaborazione civica.

Il Comune, al fine di valorizzare svariate esperienze di rete presenti in alcuni quartieri, ha istituito nel 2015 un servizio con l'*Operatore di quartiere*, una figura professionale che opera in chiave di facilitazione, partecipazione e cittadinanza attiva.

Le attività e le iniziative sono condivise tra i componenti della Rete e l'organizzazione e la comunicazione delle stesse sono supportate dal *Servizio Reti di Quartiere*, servizio innovativo finalizzato a sostenere il lavoro e a facilitare l'interlocuzione tra queste risorse territoriali e l'amministrazione pubblica[71] avendo cura di preservarne il carattere informale ed autonomo.

Al fine di individuare con maggiore specificità il ruolo e gli obiettivi di questo strumento di partecipazione, è stata messa a punto la *Carta d'identità delle Reti* che valorizza le caratteristiche e le azioni delle Reti.

Centre for Healthy Longevity

Nel 2024 è stato costituito il centro di Ateneo CHL - *Centre for Healthy Longevity*, che ha a supporto la stipula di un Memorandum of Understanding con il Comune di Bergamo, la Provincia, Confindustria Bergamo, ATS, Istituto Mario Negri - IRCCS, FERB- Federazione Europea di Ricerca Biomedica, per la realizzazione di progetti congiunti che abbiano come obiettivo quello di supportare la longevità in salute negli ambienti di lavoro e di

[70] Attualmente in città sono attive 24 Reti di quartiere e vi aderiscono più di 360 realtà di varia natura (https://retidiquartiere.it/).
[71] Lo Statuto comunale colloca le Reti di Quartiere, proprio nelle forme di partecipazione riconoscendo alle stesse un importante ruolo (art. 80 Statuto del Comune di Bergamo).

vita quotidiana. Il lavoro del CHL si declina in tre principali linee di sviluppo: Lavoro[72], Vita quotidiana[73], Riabilitazione[74].

C- AZIONI PROPOSTE DAL QUADRO DEGLI IMPEGNI COME SUPPORTO

6B - Iniziative per attrattività integrata opportunità produttive

Si intende sostenere investimenti sulle molte aree produttive locali, in quanto informali parchi d'impresa, promuovendone lo sviluppo qualitativo mediante iniziative di concertazione istituzionale dell'attrattività con gli enti locali, anche per attivare aggregazioni attorno a progetti leader, coinvolgendo il sistema imprenditoriale locale con la promozione di protocolli di cosviluppo d'ambito che favoriscano una migliore mobilità locale e qualifichino le aree come accessibili e connesse ai sistemi di welfare locale, ciò anche a beneficio del radicamento e della resilienza delle imprese.

7E - Sostenere le procedure proattive sperimentali

Si ritiene che la complessità attuale dell'economia, dei sistemi regolamentari e dell'assetto territoriale, per pervenire a nuove forme di creazione del valore richiedano un approccio innovativo della pubblica amministrazione chiamata ora a divenire garante di una visione di contesto riconoscibile e perseguita almeno nel medio periodo, col fine di attrarre le risorse economiche, di cui essa dispone poco, entro progetti di sviluppo connotati dalla qualità e stabilita. Ciò significa un cambiamento di ruolo che contempli sempre più un approccio proattivo evitando di concepire l'agire pubblico solo come mera attuazione di procedimenti, orientando invece l'azione al compito primario di produzione del valore per la comunità. Tale approccio non è facilmente conseguibile in un contesto normativo caratterizzato da incertezza e timori di assunzione di responsabilità. L'azione prevede la definizione stabile, con anche l'ausilio del sistema del credito, di un fondo per il sostegno a progetti di sviluppo orientati a tale produzione di valore, nel tempo autosufficienti e caratterizzati da procedure proattive innovative, con l'obiettivo della loro codifica, validazione e potenziale riproducibilità all'intero sistema territoriale.

16A - Coordinamento strumenti di progettualità UE

L'azione prevede il coordinamento degli uffici o sportelli "Europa" dei diversi enti/associazioni mediante la definizione di una segreteria ed un portale unici. L'ufficio di coordinamento svolgerà una funzione di service per gli altri enti locali sia al fine dello sviluppo delle relative progettualità che al fine di promuovere la formazione e valorizzazione di competenze adeguate a tali iniziative.

L'azione si delinea quale potenziamento e allargamento del progetto regionale LOMBARDIA EUROPA 2020 - Progettazione, modellizzazione e start-up di Servizi Europa d'Area Vasta nei contesti lombardi: essere competitivi in Europa", che ha visto la sottoscrizione di una convenzione tra Provincia di Bergamo, Comune di

[72] Modelli di innovazione che possano accompagnare le realtà produttive in prospettiva di nuove necessità evidenziate da una popolazione che ha come obiettivo quello di invecchiare in salute. Si sviluppa, in collaborazione con Confindustria Bergamo e sigle sindacali del territorio con cui si sono avviate interlocuzioni sul tema, in: a) Efficientamento dei luoghi di lavoro e dei servizi all'interno delle filiere produttive affinché siano maggiormente performativi e meno costosi per l'individuo e per la società che invecchia. b) Consulenza alle aziende, affinchè si possano adeguare e rinnovare continuamente per soddisfare le necessità dei clienti e del mercato in evoluzione (es. rapporto tra innovazioni tecnologiche e invecchiamento della forza lavoro).

[73] Interventi di orientamento verso una longevità in salute (prevenzione primaria) e riorientamento di condizioni di fragilità per la popolazione fragile (prevenzione secondaria). Si sviluppa in: a) Adesione al network "Città della longevità" (su proposta del NICA- National Innovation centre for Aging. Newcastle UK) – in collaborazione con Comune di Bergamo (Assessorato alle politiche sociali e sport). Il progetto prevede il coinvolgimento della popolazione 55-75 anni per monitorare lo stato di salute psicofisica e intervenire attraverso proposte di invecchiamento attivo (Progetto PRIN2022 e coinvolgimento di CUS) e di socializzazione e attività intergenerazionali (Progetto REINT2565 finanziato da Regione Lombardia) – b) Progetto di invecchiamento nelle città medie "Aging in place" – In collaborazione con Comune di Bergamo e finanziato all'interno del progetto CASA (Spoke 1 - PNRR Age.it).

[74] Analisi biomeccanica del movimento nei pazienti anziani con neurodegerazione cronica a fini riabilitativi – In collaborazione con FERB. Utilizzo di sensori magneto-inerziali indossabili combinati con un protocollo riabilitativo di immaginazione motoria per l'intervento clinico al fine di ripristinare la sufficienza deambulatoria in pazienti con Parkinson.

Bergamo, ANCI Lombardia e UPL – Unione Province Lombarde, per la costruzione di un SEAV territoriale – Servizio Europeo di area Vasta.

C- INIZIATIVE AVVIATE QUALE SUPPORTO DELL'ATTRATTIVITÀ E DELLA QUALIFICAZIONE DEL SISTEMA FORMATIVO

Accademia dell'integrazione

L'accademia per l'integrazione ha sviluppato un modello sperimentale di accoglienza in grado di rispondere alle criticità infra citate, attraverso il coinvolgimento volontario dei richiedenti asilo. Il progetto (settembre 2018 -maggio 2020) è stato sviluppato dal Comune di Bergamo e Confindustria Bergamo in collaborazione con l'Associazione Diakonia (Caritas Bergamo), la Cooperativa Ruah e ABF Bergamo, con l'obiettivo di trasformare l'emergenza migratoria in un'opportunità per la città e per il sistema produttivo locale.

L'Accademia per l'Integrazione ha sviluppato un modello sperimentale di accoglienza volto a rispondere alle criticità dell'immigrazione[75], coinvolgendo volontariamente i richiedenti asilo nel rispetto del quadro normativo dei bandi prefettizi per l'accoglienza. Era previsto un percorso intensivo di formazione linguistica, culturale, professionale e di volontariato con duplice obiettivo: favorire l'inserimento lavorativo dei partecipanti e garantire loro una conoscenza adeguata della lingua italiana (livello A2-B1), dei valori della Repubblica, della cultura e delle tradizioni italiane, oltre a promuovere comportamenti utili a una convivenza civile basata su rispetto e tolleranza tra cittadini stranieri e comunità autoctona[76]. Hanno aderito al progetto 37 volontari in attesa dell'esito della procedura di protezione internazionale.

Con l'acquisizione di nuove competenze, soprattutto linguistiche, il servizio di volontariato è passato da compiti semplici come la pulizia di parchi pubblici a servizi sempre più complessi come la collaborazione nella gestione dei centri anziani o il servizio di guardiani nei centri culturali. Tutte le attività e le interazioni con il personale avvenivano in italiano, con effetti positivi sull'apprendimento della lingua. I progressi di ogni allievo sono stati monitorati e rendicontati nel "bilancio di competenza", utile per orientare le successive fasi formative. Dal terzo trimestre, gli allievi sono stati indirizzati ai primi corsi di formazione professionale. Dal quarto trimestre hanno poi svolto un tirocinio o sono stati assunti con contratti a tempo determinato presso imprese partner coordinate da Confindustria Bergamo.

La maggior parte dei tirocini è stata convertita in contratti a tempo determinato o indeterminato. Per chi non è stato confermato, sono stati attivati nuovi tirocini. Contestualmente all'attività lavorativa, è stata promossa la formazione per l'ottenimento del diploma di terza media. Gli allievi con contratto a tempo indeterminato sono stati gradualmente accompagnati in un percorso di autonomia abitativa[77].

Hanno concluso interamente il percorso 35 beneficiari su 37. In generale, la capacità di apprendimento della lingua italiana è triplicata rispetto al normale iter di un centro di accoglienza[78]. Tutti gli allievi hanno beneficiato

[75] Durante il periodo di presa in carico dei richiedenti asilo – dall'arrivo in Italia fino all'esito definitivo della richiesta di protezione internazionale (oltre 48 mesi) – la maggior parte dei beneficiari ospitati nei CAS (Centri di Accoglienza Straordinaria) non svolgeva, e tuttora non svolge, alcuna attività significativa. Le uniche opportunità erano rappresentate da poche ore di lezioni di italiano, peraltro non obbligatorie, o, per i più volenterosi, da qualche esperienza di volontariato. Di conseguenza, molti richiedenti asilo trascorrevano questo lungo periodo in uno stato di quasi totale inattività.
Gli effetti di questa inattività sono palesemente diseducativi e contribuiscono ad alimentare sentimenti di diffidenza e ostilità in una parte crescente della popolazione che non è certo diminuita negli anni. Inoltre, l'assenza di un adeguato percorso formativo rende particolarmente complessa l'integrazione post-accoglienza, anche per coloro che ottengono la protezione internazionale o altre forme di permesso di soggiorno.

[76] Il percorso si articolava in diverse fasi: formazione linguistica e culturale (primi sei mesi); insegnamento intensivo della lingua italiana, della cultura, degli usi e delle tradizioni italiane; impegno quotidiano dalle 6:30 del lunedì mattina alle 16:00 del sabato. Una giornata tipo prevedeva 5 ore di insegnamento in aula, 3 ore di volontariato, 2 ore di attività ricreative, 2 ore dedicate alla manutenzione dei locali alle quali si aggiungevano le attività didattiche serali. Complessivamente, solo nei primi due trimestri, gli allievi hanno singolarmente usufruito singolarmente di 650 ore di insegnamento e hanno realizzato complessivamente oltre 16.000 ore di volontariato, grazie al quale sono entrati in relazione con la cittadinanza.

[77] Tutti gli Allievi dell'Accademia si sono presentati all'appello definitivo presso il Tribunale di competenza (Brescia) con una copiosa documentazione nella quale era descritta con precisione il personale percorso di integrazione. Non hanno fatto fanno ricorso ad interpreti in quanto sufficientemente preparati per sostenere il colloquio in lingua italiana e, infine, titolari di un contratto di lavoro.

[78] Nel primo anno ogni allievo ha beneficiato di 680 ore di insegnamento della lingua italiana facendo registrare un tasso di partecipazione del 99%. Alla chiusura del progetto, 25 Allievi hanno ottenuto il livello B1 di italiano, 18 hanno ottenuto il diploma di terza media, altri otto Allievi frequentavano gli insegnamenti per il diploma di terza media autonomamente. 5 Allievi hanno conseguito la patente B.

di contratti a tempo determinato e/o tirocini, della durata di tre mesi registrando un successivo placement del 100%.[79] A fronte dei risultati il progetto avrebbe dovuto essere replicato e ampliato, rivolgendosi non solo ai richiedenti asilo, ma anche ad altre categorie: migranti già presenti sul territorio con una qualsiasi forma di protezione, migranti irregolari privi di protezione[80]. Per garantire la sostenibilità del progetto, si era ipotizzata l'adozione un modello di credito d'onore.

Nonostante il successo del progetto, l'Accademia per l'Integrazione ha dovuto interrompere le proprie attività a causa dell'introduzione dei Decreti Salvini, che hanno abolito la possibilità di concedere permessi umanitari, sorta di "merce di scambio" tra richiedente asilo e progetto, sostituiti dai permessi "speciali" decisamente più restrittivi.

Progetto "THAMM PLUS"

Rispetto ad una migliore *governance* della migrazione per motivi di lavoro la Camera di Commercio ha contribuito al tema partecipando attivamente al progetto europeo "THAMM Plus"[81]. Il Programma THAMM intende migliorare la *governance* della migrazione per motivi di lavoro dai paesi del Nord Africa[82]. Dopo le prime due fasi del Programma THAMM, la Commissione Europea ha selezionato l'Italia per guidare le attività di questa nuova fase[83]. L'Organizzazione Internazionale per le Migrazioni – OIM (ente responsabile dell'implementazione) ha selezionato il Marocco e individuato la Meccatronica come settore specifico[84]. Si prevedono n. 500 migranti lavoratori, al di fuori delle quote stabilite dal Decreto Flussi, quali beneficiari dell'intervento da formare e inserire in Italia in aziende del settore, ripartiti nel numero di 167 migranti per tre regioni: Lombardia, Veneto, Emilia-Romagna. L'intervento dura 36 mesi (gen '24 – dic '26). Il vantaggio per le imprese è di partecipare a matching per la selezione di lavoratori con profili professionali coerenti con la loro ricerca di personale, riqualificati professionalmente e dal punto di vista linguistico oltreché sugli aspetti di cittadinanza.

Per individuare i fabbisogni, la Camera di commercio di Bergamo ha somministrato un questionario ad un target complessivo di 7.000 imprese, sia industriali che artigiane del settore meccatronica. Nel termine di 2 settimane hanno risposto a questionario 107 imprese[85].

Azioni orientate all'immigrazione qualificata

Confindustria Bergamo ha individuato da tempo nell'attrattività territoriale una leva strategica per affrontare la glaciazione demografica e il mismatch in termini di fabbisogni di figure professionali e competenze tecniche. L'Associazione sta creando connessioni con Paesi in crescita dove operano aziende bergamasche con l'obiettivo di creare di canali di attrazione di persone dall'estero, in particolare dall'Africa, attraverso la

[79] Ad oggi 34 beneficiari su 35 hanno un regolare contratto di lavoro, la maggior parte a tempo indeterminato. Malgrado alcune interruzioni dovute alla pandemia, molti beneficiari hanno ritrovato un impiego autonomamente. Tutti gli allievi hanno beneficiato di un forma di protezione (internazionale/sussidiaria/umanitaria).

[80] Quale avvio di un percorso di regolarizzazione che permettesse loro di inserirsi legalmente e produttivamente nel tessuto sociale e lavorativo (in attesa di una riforma che prevedesse l'ampliamento delle concessioni dei permessi di soggiorno per motivi umanitari).

[81] Proposta progettuale sviluppata dall'Organizzazione Internazionale per le Migrazioni (OIM) nell'ambito della terza edizione del programma europeo THAMM "*Towards a Holistic Approach to Labour Migration Governance and Labour Mobility in North Africa*", iniziativa pluriennale promossa e finanziata dalla Commissione Europea - Direzione Generale per la Politica europea di vicinato e negoziati di allargamento (DG NEAR).

[82] Ciò avviene supportando gli attori istituzionali ed economici nello sviluppo e attuazione di schemi di mobilità circolare a partire dai fabbisogni di forza-lavoro espressi dai settori economico-produttivi. Il risultato atteso è quello di favorire la qualificazione del capitale umano e la mobilità regolare in un'ottica di mutuo beneficio per entrambe le parti coinvolte (paese di origine e di destinazione).

[83] Costruendo schemi di mobilità che coinvolgano determinati paesi del Nord Africa e che siano basati sulla collaborazione dei rispettivi soggetti istituzionali, economici e sociali, in coerenza con quanto già fatto nelle fasi precedenti del programma europeo.

[84] Lo schema proposto presuppone la realizzazione della formazione (professionale ma anche linguistica e civica) a favore dei futuri migranti lavoratori direttamente nel paese di origine, sulla base delle competenze individuate dalle Regioni e osservando gli standard suggeriti dagli enti regionali competenti per la formazione. Il pacchetto formativo all'estero, insieme alle altre attività da realizzare nel paese di origine (promozione dell'iniziativa, ricerca, identificazione e selezione dei candidati alla formazione, selezione finale per l'inserimento lavorativo in Italia) e agli oneri amministrativi per l'ingresso in Italia, viene finanziato dalle risorse della DG NEAR.

[85] Dai questionari emerge che i profili professionali maggiormente richiesti sono i seguenti: Operatore macchine a controllo numerico, Installatore e manutentore, Operaio specializzato, Meccanico/Carrozziere/Verniciatore/Lattoniere, Saldatore, Attrezzista meccanico, Carpentiere, Operaio generico, Progettista.

frequenza di percorsi di ITS Academy. Il modello parte dall'esperienza della Fondazione ITS Nuove Tecnologie della Vita ma verrà condivisa successivamente nel tavolo ITS che Confindustria Bergamo sta coordinando. Il modello si sta attuando attraverso due modalità:

- Studenti di ITS Academy localizzati all'estero, con l'attivazione di un percorso sull'impiantistica Civile e Industriale presso la sede all'estero dell'ITS Academy, in Addis Abeba. Il percorso coinvolge 24 studenti etiopi che, in parte, potranno svolgere il tirocinio in Italia a partire dal 2026.
- Studenti di ITS Academy localizzati in Italia, con l'attivazione di 4 percorsi ITS rivolti interamente o parzialmente a studenti provenienti dall'Etiopia e dall'Egitto. I percorsi coinvolgono 73 studenti e sono progettati sui profili tecnici richiesti dalle aziende dei comparti chimici e materie plastiche e gomma. Confindustria Bergamo sta attivando il sistema territoriale per creare un sistema di integrazione e inclusione efficace, definendo un sistema di alloggi accessibili, un sistema di trasporto collegato (attraverso degli accordi ad hoc con il sistema di trasporto pubblico locale) e un sistema di inclusione e integrazione attraverso il collegamento con le comunità locali.

Pare opportuno evidenziare come tali investimenti appaiano non solo finalizzati agli obiettivi del nostro sistema territoriale, ma possano rappresentare, attraverso la diffusione di formazione qualificata e l'innesco di relazioni stabili, anche significative opportunità di rigenerazione di quei territori.

Ufficio Europa

L'Ufficio Europa della Provincia di Bergamo, attivo dal 2015, è una realtà pensata quale supporto concreto e operativo per gli enti locali che vogliano avviarsi nella ricerca di finanziamenti europei con l'obiettivo di introdurre idee e progetti di innovazione in ambito economico, sociale e culturale.

Le attività sono orientate verso lo sviluppo di progettualità di area vasta volte a favorire lo sviluppo e la promozione del territorio provinciale in linea con le strategie e le priorità della Commissione Europea. L'ufficio si propone a servizio di Comuni, Comunità montane, ambiti territoriali e altri stakeholders del territorio attraverso un fattivo supporto e assistenza tecnica nella predisposizione di dossier di candidatura, nella strutturazione di idee progettuali candidabili su linee di finanziamento europee, svolgendo al contempo un'azione informativa e formativa sugli obiettivi strategici della programmazione europea 21-27.

L'Ufficio opera in stretta collaborazione con il progetto Enti Locali 21-27, promosso dal Consiglio Regionale della Lombardia e da ANCI Lombardia, che affianca gli Enti locali lombardi al fine di favorire lo sviluppo di sinergie tra le politiche elaborate ai diversi livelli di governo e di sostenere l'utilizzo efficace dei fondi europei.

Management, Innovazione, Leadership e Digitalizzazione delle Amministrazioni Pubbliche (LEAD-PA)

Il Master in Management, Innovazione, Leadership e Digitalizzazione delle Amministrazioni Pubbliche, organizzato dalla Scuola di Alta Formazione di UniBG, risponde alle esigenze di rinnovare la Pubblica Amministrazione sia a livello centrale che a livello territoriale, offrendo una formazione multidisciplinare. L'obiettivo è quello di formare protagonisti del cambiamento e professionisti capaci di orientare e gestire al meglio le innovazioni in atto nel contesto socio-economico e guidare i processi di trasformazione della PA verso la creazione di valore pubblico. Il corso mira a formare i nuovi leader delle PA: esperti nella gestione manageriale, promotori di innovazioni e consapevoli delle opportunità e dei rischi della digitalizzazione, capaci di generare valore per la comunità e le organizzazioni in cui operano.[86]

Sentiero dell'innovazione

La Camera di Commercio, individuata come referente dal tavolo Bergamo 2030, ha promosso un'iniziativa specifica, denominata *Sentiero dell'innovazione,* relativa all'ambito produttivo della conurbazione Bergamo

[86] V. https://sdm.unibg.it/corso/lead-pa/

Dalmine per promuovere un'agenda di rigenerazione territoriale integrata incentrata sul sistema della produzione locale, sulla presenza in area dell'Università e di diversi centri di ricerca (Km Rosso, Point, Fondazione Dalmine, ecc..). Una delle azioni principali, il rinnovamento del trasporto pubblico locale con una linea eBRT BG-Dalmine-Verdellino è stata finanziata dal PNRR e ne è in corso la realizzazione. Si tratta di correlare il progetto alle altre azioni previste in quanto sia in grado di migliorare i benefici attesi che di divenire progetto pilota replicabile in altri contesti[87].

[87] Sul tema della di territorializzazione del progetto eBRT, utile ad argomentare la necessaria integrazione tra infrastrutture per la mobilità e riorganizzazione dei tessuti insediati, si veda: Fulvio Adobati e Mario Paris, *Il progetto eBRT Bergamo/Dalmine: mobilità, rigenerazione territoriale e configurazioni di welfare integrato*, in Archivio di Studi Urbani e Regionali LIV, 137, Franco Angeli, 2023.

5. Indirizzi dei promotori del position paper

L'insieme delle azioni in corso mostra un quadro di potenziale, ma non semplice, innovazione della *governance* territoriale che, per la sua efficace attuazione, richiede l'approntamento di articolati strumenti di sviluppo e coordinamento, sia dunque di natura istituzionale che di strumentazione finanziaria volta a sostenere adeguate politiche di innovazione e sviluppo.

In particolare considerato anche che le azioni 13B (Sistema integrato welfare locale-comunitario), 6B (Iniziative per attrattività integrata opportunità produttive), 10A (Fondo di attivazione delle risorse locali), 17B (Bergamo capitale formazione tecnologica superiore), 8B (Orientamento al lavoro e alle professioni), 16A (Coordinamento strumenti di progettualità UE), sono già considerate dalla cabina di regia del Tavolo Bergamo 2030 nella short list delle azioni imprescindibili per la competitività e sviluppo del territorio bergamasco, è già condivisa la loro priorità, la cui conferma può vederne sia il rilancio alla luce degli aggiornamenti svolti che l'integrazione con le altre azioni preconizzate al fine della semplificazione e migliore operatività della proposta.

Si propone quindi, per perseguire compiutamente le sfide di innovazione, attrattività, resilienza di comunità e del sistema di impresa adeguate agli scenari della transizione in atto, che, per questo sistema di azioni, si definiscano obiettivi trasversali comuni in ordine ai macrotemi individuati (formazione, welfare, housing, ageing, immigrazione, vivacità territoriale) e si rilancino in modo integrato e maggiormente strutturato le ragioni dello sviluppo coordinato delle azioni prioritarie già individuate ed in corso.

OBIETTIVI

Le strategie dovranno riferirsi a questi 2 obiettivi:

- **Divenire attrattivi come territorio per la popolazione giovane, giovani studenti e giovani lavoratori;**
- **Riconoscere le molte specificità della componente crescente di popolazione anziana, migliorandone le condizioni di accessibilità, mobilità ed offerta di servizi, e definendo nuove opportunità che ne riducono il carico economico e sociale.**

LINEE DI AZIONE

5 macro azioni per raggiungere gli obiettivi:

- potenziare l'offerta formativa universitaria e tecnico-professionale: potenziamento dell'attrattività del sistema formativo universitario e professionale sempre più mirati e qualificati, sia in termini di offerta didattica innovativa e differenziata, che di servizi;
- migliorare la rete di welfare di servizi socio-assistenziali e aziendali: sviluppo di accordi locali di innovazione del mercato del lavoro, in particolare per il potenziamento dell'occupazione femminile e per rinnovamento e adeguamento del welfare alle condizioni della contemporaneità;
- garantire politiche abitative orientate all'equità e *family-friendly* sia per quanto riguarda gli affitti che le vendite degli immobili con avvio di politiche abitative articolate in relazione alle diverse popolazioni-obiettivo;
- valorizzare i benefici che l'immigrazione qualificata può apportare, anche per colmare le difficoltà di reperimento di specifiche professionalità: sviluppo di azioni di supporto coordinato pubblico-privato a misure di immigrazione regolare qualificata, sia per il versante domanda di lavoro, che di messa a disposizione di servizi adeguati;
- finalizzare la vivacità urbana e territoriale dal punto di vista dell'offerta turistico-culturale, migliorando la vivacità urbana della città e delle aree urbane principali, anche dando continuità e durata all'esperienza BG-BS 2023.

INIZIATIVE PROGETTUALI IN CORSO DA CARATTERIZZARE ULTERIORMENTE

Coordinamento delle strategie e politiche per l'orientamento e formazione

Dalle azioni in corso (cap.4), emerge un quadro molto articolato di iniziative per l'orientamento e formazione che evidenzia un sistema ad ampio spettro già piuttosto vasto. Oltre al suo potenziamento, la sfida principale sembra essere quella loro valorizzazione e coordinamento di tali azioni.

GOVERNANCE DELL'ORIENTAMENTO E FORMAZIONE

A tal fine si ritiene opportuno rafforzare la *governance* in modo più strutturato, che favorisca una comunicazione efficace e costante tra i soggetti coinvolti anche allo scopo di realizzare azioni comuni nuove e/o azioni complementari e non sovrapponibili tra loro, per efficientare l'uso delle risorse. Essendo un obiettivo non immediato, si ritiene utile avviarlo con un monitoraggio periodico quale occasione per condividere le buone pratiche e risolvere eventuali criticità, identificando sovrapposizioni o sinergie senza comprimere la potestà degli enti attori.

Il monitoraggio sarà anche occasione per verificare l'attuazione degli interventi PNRR, coordinare la digitalizzazione dei processi di orientamento e formazione, uniformando dati e informazioni attraverso piattaforme digitali condivise, aumentando così la trasparenza delle attività in corso. Occorre a tal fine attenzione a evitare di duplicare risorse per le stesse iniziative senza tuttavia sminuire il controllo dei singoli processi da parte degli enti attori. Si ritiene che tale iniziativa debba avvalersi in primis dell'esperienza di *governance* già acquisita dal *Tavolo provinciale dell'orientamento*, che potrà divenire referente del monitoraggio.

Si ritiene che un buon livello di coordinamento sia fattore qualificante per l'accesso a eventuali incentivi nazionali o regionali per progetti collaborativi, in ciò valorizzando ad esempio l'esperienza dell'Ufficio Europa, rappresentando così agli attori il vantaggio diretto e pragmatico del collaborare. In ogni caso può costituire il primo passo per strutturare un sistema futuro più robusto ed efficiente.

OSSERVATORIO DELLE TENDENZE DEMOGRAFICHE E DELL'IMPATTO SOCIO-ECONOMICO SUL TERRITORIO

L'analisi e la previsione delle tendenze demografiche di medio-lungo periodo è un fattore determinante per attuare politiche di orientamento e formazione efficaci, consentendo di attivare le opportune misure per aumentare l'attrattività verso i giovani.

Le peculiarità del territorio richiedono la definizione di modelli calibrati sulle specificità del contesto produttivo e sociale della provincia di Bergamo, ma occorre anche adottare un approccio comparato con le aree più confrontabili in Italia e in Europa in termini di specializzazione produttiva e fattori che favoriscono l'attrattività dei giovani e dei lavoratori con elevate qualifiche. Informazioni aggiornate e personalizzate sulle tendenze demografiche sono necessarie al sistema di istruzione per adattare per tempo l'offerta formativa alla numerosità e caratteristiche della potenziale popolazione studentesca, al sistema produttivo per tenere conto delle caratteristiche della futura forza di lavoro, alle istituzioni locali per la programmazione delle politiche economico-sociali.

Un osservatorio sulle tendenze demografiche e del loro impatto socio-economico sul territorio, coordinato dall'Università, potrebbe avere l'obiettivo di raccogliere e analizzare dati aggiornati, fornire previsioni e supportare i partner del tavolo Bergamo 2030 nelle decisioni strategiche, correlandosi alla ricerca accademica, e supportando il *Coordinamento per l'immigrazione qualificata*, quale strumento di anticipazione delle sfide demografiche future e a vantaggio dell'attrattività del territorio.

Innovazione nei sistemi welfare

Il "Prologo provinciale ai Piani di Zona 2025-2027"[88] ritiene fondamentale l'integrazione sociosanitaria per un welfare sostenibile e inclusivo proponendosi fra l'altro di:

- rafforzare la collaborazione tra ATS, ASST e Ambiti per una presa in carico integrata dei cittadini;
- potenziare i Punti Unici d'Accesso per semplificare l'accesso ai servizi e migliorare la continuità assistenziale;
- integrare le politiche sanitarie e sociali attraverso processi di co-programmazione e co-progettazione con il terzo settore;
- promuovere una visione generativa che valorizzi le capacità individuali e favorisca pratiche di reciprocità;
- integrare la domiciliarità come elemento chiave, riconoscendo la casa come primo luogo di cura.

Una *governance* che sappia integrare tali indirizzi con le altre politiche di sviluppo e qualificazione territoriale (attrattività, lavoro, urbanistica, ecc..) può generare percorsi di innovazione sociale che sperimentano nuovi modelli di welfare capaci di integrare housing, servizi sociali e sanitari e creare reti locali di collaborazione per ottimizzare le risorse e garantire interventi mirati e tempestivi. Per lo sviluppo di un welfare così integrato occorre il rafforzamento della *governance* locale, con il coinvolgimento attivo degli enti pubblici, privati e del terzo settore.

A tale ottica appaiono coerenti al *Prologo* le azioni 13A-*Presidio reti sociali locali* e 13B-*Sistema integrato welfare locale e comunitario*, già tracciate dalla Cabina di Regia (v. infra) che, stante il loro forte carattere intersettoriale, e richiedendo la costruzione di specifiche strategie dedicate, non risulta abbiano avuto finora facile diffusione.

Si propone perciò un aggiornamento delle due azioni, orientate al supporto alle reti sociali locali ed al coordinamento del welfare territoriale con quello aziendale, entro un percorso di collaborazione e sostegno all'attività dei 14 ambiti territoriali deputati alla pianificazione e coordinamento dei servizi sociosanitari locali, nella convinzione che ciò possa contribuire al potenziamento ed alla resilienza dei servizi locali permettendo un loro più ampio interfacciamento con le altre politiche orientate alla valorizzazione della comunità e del sistema produttivo. Inoltre, ciò può permettere di meglio integrare il sistema dei servizi con le politiche abitative locali, da orientare alla rigenerazione offrendo soluzioni abitative innovative, come housing sociale e co-housing, che favoriscano l'inclusione e il consolidamento delle reti sociali.

Si ritiene opportuno che le due azioni, stante l'elevata complessità intrinseca, per la loro reale efficacia, possono avvalersi utilmente di strumenti di intelligenza artificiale.

FONDO COMMUNITY MANAGEMENT

Appare rilevante supportare la realizzazione di un Fondo a sostegno dei progetti di *Community management* a sostegno delle reti sociali locali. Si ritiene infatti che gli obiettivi del Paper, essendo trasversali, siano meglio perseguibili con strumenti di facilitazione competente, i *Welfare Community Manager*[89], in grado di promuovere le innovazioni locali sopportando le reti, in particolare di volontariato e protezione civile, partecipando a bandi, fornendo servizi sia di animazione, ad esempio valorizzando l'ageing, che di segretariato sociale, eventualmente integrabili con le politiche abitative mediante azioni di portierato sociale.

[88] V. pag. 16.

[89] Il Welfare Community Manager è una figura strategica incaricata di coordinare e facilitare l'integrazione tra servizi sociali, sociosanitari e attori del territorio, come enti pubblici, privati e terzo settore. Il suo ruolo include la promozione di iniziative innovative per il benessere collettivo, l'ottimizzazione delle risorse locali e il monitoraggio degli impatti delle politiche di welfare. Agisce come punto di riferimento per costruire reti collaborative, favorendo la co-programmazione e co-progettazione degli interventi. Inoltre, lavora per garantire la prossimità e l'accessibilità dei servizi, coinvolgendo la comunità e valorizzandone il capitale sociale.

Un supporto di presidio alle reti sociali locali permette altresì di favorire l'integrazione con il sistema sociosanitario, ad esempio aiutando ed integrando la territorializzazione delle RSA come strumenti di rilancio dell'attrattività abitativa dei luoghi centrali.

Appare rilevante sul tema valorizzare la possibile collaborazione con la Fondazione della Comunità Bergamasca.

STRUMENTI DI COORDINAMENTO WELFARE TERRITORIALE E AZIENDALE

L'esperienza delle piattaforme di supporto al welfare aziendale in correlazione al welfare territoriale, che possono essere replicate o amplificate, appare sperimentazione significativa perché in grado di favorire l'integrazione col sistema della produzione e concepire il servizio non solo come risposta al bisogno sociale, ma come opportunità di potenziamento della qualità dell'abitare e della resilienza delle comunità.

Appare interessante sviluppare queste esperienze non solo nell'ambito della contrattazione aziendale ma anche valorizzando la coesione territoriale e *Family friendly*[90] dei differenti sistemi della produzione, in particolare può divenire l'occasione per favorire collaborazioni all'interno degli ambiti produttivi per i quali il Qua*dro degli impegni*[91] prevedeva iniziative di concertazione della loro attrattività, quali Parchi di impresa, coinvolgendo il sistema imprenditoriale in azioni di cosviluppo con la comunità locale grazie alla connessione ai sistemi di welfare e ad una migliore mobilità locale (TPL e mobilità dolce), a beneficio del radicamento e della resilienza delle imprese.

CENTRE FOR HEALTHY LONGEVITY

Il tema dell'invecchiamento attivo non era contenuto nelle strategie precedenti, ma è stato recentemente affrontato con la costituzione del *Centre for Healthy Longevity* la cui azione viene qui ritenuta strategica e da supportare anche in relazione alle molte possibili sinergie con le altre proposte di questo documento[92].

In particolare, lo sviluppo di politiche per l'*Ageing* si può coordinare con le altre linee di indirizzo in quanto promuove:

- la longevità attiva, mediante politiche d'inclusione degli anziani nella vita sociale ed economica, sia come forza lavoro (quando possibile) che come attori nella comunità;
- l'integrazione intergenerazionale, mediante iniziative che facilitino l'interazione tra giovani e anziani, ad esempio attraverso progetti di *mentorship*, formazione o attività civiche che valorizzino il capitale sociale degli anziani[93].

[90] Interessante il possibile coordinamento di tale percorso con le azioni già intraprese dalla rete di aziende bergamasche Family friendly.

[91] V. Quadro degli impegni 2018, azione 6B - INIZIATIVE PER ATTRATTIVITÀ INTEGRATA OPPORTUNITÀ PRODUTTIVE: "*Si intende sostenere investimenti sulle molte aree produttive locali, in quanto informali parchi d'impresa, promuovendone lo sviluppo qualitativo mediante iniziative di concertazione istituzionale dell'attrattività con gli enti locali, anche per attivare aggregazioni attorno a progetti leader, coinvolgendo il sistema imprenditoriale locale con la promozione di protocolli di cosviluppo d'ambito che favoriscano una migliore mobilità locale e qualifichino le aree come accessibili e connesse ai sistemi di welfare locale, ciò anche a beneficio del radicamento e della resilienza delle imprese.*"

[92] In relazione a queste finalità si evidenziano l'ampiezza del quadro di lavoro che il Centre for Healthy Longevity potrebbe nel tempo implementare:
- Sistematizzare le azioni in essere di formazione continua per la popolazione anziana mediante corsi e programmi di aggiornamento per permettere agli anziani di rimanere attivi nel mondo del lavoro o di partecipare a progetti sociali;
- Progetti di imprenditorialità sociale per gli anziani che vogliono restare attivi nel mondo del lavoro o del volontariato o quali investitori sociale con capitale paziente;
- Divulgare buone pratiche di cohousing o abitazioni intergenerazionali che promuovano la socializzazione e il supporto reciproco, mitigando la solitudine e i problemi legati all'invecchiamento, ciò anche in correlazione a quanto esposto nel capitolo precedente;
- Sviluppo i servizi di assistenza domiciliare e sanitaria su misura per la popolazione anziana, sfruttando le nuove tecnologie (e-health, telemedicina) per migliorare la qualità della vita, mediante accordi di collaborazione con il sistema delle RSA già presenti sul territorio, spesso in o nei pressi dei nuclei storici, quali fattori di attivazione di quelle comunità urbane;
- Programmi di formazione e orientamento per gli imprenditori locali su come adattare la loro offerta al mercato crescente della "silver economy";
- Programmi di alfabetizzazione digitale per gli anziani, per consentire loro di accedere ai servizi online, mantenere contatti sociali e partecipare alla vita attiva della comunità, riducendo così l'isolamento e l'esclusione digitale.

[93] V. ad esempio l'iniziativa di UniBG *Reint 2565*, orientata alla reciprocità intergenerazionale tra under 25 e over 65.

Attivazione di strumenti per lo sviluppo dell'housing e della rigenerazione urbana

Dal quadro delle azioni in corso (cap.4), pur essendo il tema della rigenerazione centrale negli obiettivi e nelle strategie del Piano Territoriale Regionale, non emergono iniziative compiute adatte ad affrontare il tema dell'housing in modo sistemico e correlato a target ben individuati già avviate in modo coordinato[94].

Si ritiene opportuno correlare iniziative sull'housing con il prossimo piano nazionale di ristrutturazione degli edifici previsto dalla direttiva *Casa Green* per il 2026 (cap. 2). Il tema non può perciò essere disgiunto da una riflessione sulle dimensioni e condizioni del consistente patrimonio immobiliare del territorio bergamasco[95]. Per le finalità di questo documento, la notevole varietà tipologica ed insediativa che caratterizza questo territorio va osservata, mediante specifica mappatura, in relazione ai contesti ed alle tipologie urbane maggiormente adatte a promuovere iniziative di housing non episodiche, in quanto capaci di coniugare la riqualificazione sistematica del patrimonio con una nuova offerta abitativa adatta a rendere maggiormente attrattivi i tessuti urbani ed incrementare le relazioni di comunità che in essi si dipanano.

In particolare, oltre a possibili interventi di nuova realizzazione dedicati a interventi speciali,[96] per i quali ci si attende il riuso di aree *brownfield*, e che comunque non possono essere risolutori dell'obiettivo di sistematicità dell'incremento dell'offerta in modalità accessibile, sono le tipologie urbane già edificate che, se oggetto di interventi di diffusa rigenerazione, possono prestarsi ad assolvere tale necessità. Le tipologie urbane da rigenerare che possono correlarsi a progetti di housing diffuso sono riconducibili alle aree di insediamento a media alta densità[97] (tipologia "condominiale"), ovvero ai nuclei antichi delle aree urbane, con tipologie di tessuto storico connettivo[98].

Per le prime, correlare il tema della loro rigenerazione ad investimenti immobiliari per housing diffuso basati sulla locazione a canone moderato con garanzie per l'investitore può essere un'azione capace di perseguire l'incremento dell'offerta abitativa correlata al rinnovo e valorizzazione degli ambiti urbani e delle comunità che li popolano.

Per le seconde, è possibile, entro uno schema di gioco simile, intercettare la fascia di popolazione giovanile caratterizzata da giovani coppie e da popolazione studentesca: la prima orientata sia alla locazione che all'acquisizione entro un percorso *family friendly*, la seconda prevalentemente alla locazione. Tale popolazione può ben convivere, e, se coadiuvata, innescare azioni di mutua assistenza, con la fascia di popolazione più anziana[99].

Poiché per interventi sistematici in entrambe queste tipologie è necessario operare entro un quadro che sappia tesaurizzare il risparmio energetico ed il miglioramento della sicurezza sismica e degli impianti, è plausibile che tali temi siano perseguibili in modo sistematico solo quando sarà compiutamente definito il citato piano nazionale di ristrutturazione, che, plausibilmente, si orienterà ad una nuova modulazione del

[94] Non sono qui rappresentate le singole buone pratiche di housing che alcune amministrazioni comunali, in modo autonomo, hanno sviluppato negli anni recenti.
[95] Il censimento ISTAT 2021 indica l'esistenza in provincia di Bergamo di 640.000 abitazioni, di cui il 27% non utilizzato. Il 63% delle abitazioni è costruita prima del 1981.
[96] Ad esempio, case per gli studenti, o progetti di cohousing con tipologie innovative.
[97] Le periferie urbane sono oggetto di realizzazioni consistenti negli anni '60, '70 ed '80, con tipologie orientate prevalentemente a nuclei familiari ampi dell'epoca e con prestazioni energetiche e sismiche assai modeste. In molti casi si trovano esposte a fenomeni di obsolescenza e divengono potenziali luoghi di degrado, dapprima localizzato e poi di contesto. Il tema della loro rifunzionalizzazione in rapporto alla riqualificazione dello spazio pubblico di riferimento è un tema nazionale che dovrà essere oggetto di attenzione e supporto crescente nei prossimi anni.
[98] Salvo i luoghi a vocazione turistica, non vi è stata per i nuclei antichi, nonostante le previsioni del Piano Territoriale Regionale e del Piano Territoriale di Coordinamento Provinciale, una politica urbana all'altezza della complessità della loro conservazione e recupero, con esiti di diffuso sottoutilizzo, abbandono o uso improprio e degrado, anche in comuni caratterizzati da dinamiche economiche vivaci.
[99] Per entrambe le popolazioni, giovanile ed anziana, i disagi della densità urbana del nucleo antico (difficile accessibilità carrale, maggior vivacità urbana) sono più facilmente accettabili quando non graditi. Entrambe poi, per ragioni e con comportamenti differenti, hanno maggior attitudine all'utilizzo del commercio di prossimità e dunque sono potenziali agenti di rivitalizzazione dello spazio pubblico. Si consideri poi che in gran parte dei nuclei storici maggiori, o nelle loro immediate vicinanze, sono presenti RSA che, in un rinnovato ruolo di territorializzazione della salute, possono svolgere un ruolo di presidio sanitario locale rendendo ancora più evidente le potenziali sinergie tra popolazione anziana e nuclei storici.

quadro di incentivazione fiscale sia all'utente che agli sponsor, alla valorizzazione di soggetti promotori[100], alle definizione di linee di credito per gli obiettivi di decarbonizzazione, alla selezione delle aree di rigenerazione.

In assenza di una strategia nazionale di incentivazione, non vi sono oggi per queste tipologie urbane le condizioni di potenziale profitto, anche di capitale paziente, di un'autonoma sistematica attività privata di riqualificazione. Si ritiene opportuno che il sistema di *governance* locale si appresti, in attesa della definizione della strategia nazionale, ad individuare proattivamente gli obiettivi e le categorie di strumenti da approntare per riuscire a rendere più veloci gli accordi capaci di attivare le nuove politiche. A tal fine si propone di rilanciare ed aggiornare le azioni già previste dal quadro degli impegni 2018, anche coordinando e valorizzando le sperimentazioni già in atto, in quanto possono rappresentare un vettore di innovazione e sviluppo a livello territoriale ben integrabile con le altre proposte del presente documento.

FONDO DI ATTIVAZIONE RISORSE LOCALI

L'azione ha l'obiettivo di attivare il consistente risparmio locale verso le iniziative di rigenerazione urbana entro un percorso a rischio calmierato. La sua preparazione richiede:

- una valutazione approfondita dei contesti urbanistici e sociali agibili, sia mediante la loro individuazione e mappatura tipologica, che con la quantificazione dei target possibili e la definizione degli indicatori per monitorare il successo delle iniziative sia in termini di impatto sociale che economico;
- lo studio di un fondo rotativo per la rigenerazione urbana, con l'ausilio di istituzioni finanziarie e assicurative, orientato a coinvolgere sia il pubblico che il privato, anche diffuso, entro un quadro di ritorno economico *paziente* per i capitali investiti.

Poiché l'attuazione della proposta richiede la definizione compiuta di strategie nazionali orientate alla rigenerazione, si ritiene opportuno che, con anche il coinvolgimento di ANCE e del sistema del credito locale, dal presente *paper* si possa sviluppare una bozza di proposta per un'interlocuzione fattiva con il legislatore nazionale al fine della sua inclusione nella nuova legge di bilancio.

AGENZIA TERRITORIALE DI HOUSING

L'azione intende perseguire l'utilizzo del patrimonio abitativo entro accordi locativi protetti, capaci di fornire reddito certo alla proprietà, spesso piccola e diffusa, ed al contempo incentivare le relazioni locali di comunità. La sua preparazione, da correlarsi alla costruzione del fondo, richiede:

- la valutazione del modello economico di riferimento per perseguire una gestione in equilibrio finanziario;
- la predisposizione di schemi di partenariato tra amministrazioni, associazioni di categoria e sponsor; orientati al supporto legale e amministrativo dei processi di rigenerazione[101].

Supporto a misure di immigrazione regolare qualificata

COORDINAMENTO PER L'IMMIGRAZIONE QUALIFICATA

L'immigrazione regolare qualificata rappresenta una leva strategica per affrontare la crescente carenza di manodopera e rilanciare la competitività economica del territorio bergamasco. In un contesto demografico segnato dall'invecchiamento della popolazione e da una progressiva riduzione della forza lavoro, diventa essenziale attrarre talenti dall'estero, integrandoli efficacemente nella comunità locale sia come manodopera che come potenziale nuova imprenditorialità. Il sistema produttivo di Bergamo, fortemente orientato alla

[100] Ad esempio le Energy Saving Company (ESCO).
[101] Un'agenzia per gestire il patrimonio immobiliare entro accordi locativi protetti può rivelarsi elemento chiave per incentivare l'uso delle risorse immobiliari esistenti, in quanto può dare un notevole impulso alla rigenerazione, combinando sicurezza per i proprietari e accessibilità per gli affittuari.

manifattura avanzata e all'innovazione tecnologica, necessita di competenze tecniche specializzate difficilmente reperibili a livello locale.

L'immigrazione qualificata tuttavia non è solo una risposta a un'emergenza economica, ma anche un'opportunità per arricchire il capitale umano e culturale del territorio. Attraverso un approccio integrato e inclusivo, Bergamo può diventare un modello di accoglienza e valorizzazione dei talenti internazionali, contribuendo a costruire una comunità più resiliente e competitiva. Occorre semplificare le procedure di ingresso per lavoratori qualificati, favorendo la collaborazione tra imprese, enti locali e istituzioni formative. La creazione di un "COORDINAMENTO PER L'IMMIGRAZIONE QUALIFICATA", che valorizzi l'esperienza dell'Accademia dell'integrazione, potrebbe fungere da punto di riferimento per l'accoglienza, l'orientamento e la formazione di nuovi lavoratori stranieri, facilitando il riconoscimento delle competenze e l'adattamento ai contesti lavorativi locali. Inoltre, programmi mirati di formazione linguistica e culturale potrebbero agevolare l'integrazione sociale e professionale.

Inoltre, si ritiene opportuno valorizzare e potenziare le partnership già avviate con i Paesi di origine dei lavoratori, stipulando accordi bilaterali per promuovere percorsi di formazione pre-partenza in linea con le esigenze delle imprese bergamasche. Parallelamente, si propone di incentivare la residenzialità stabile dei nuovi lavoratori attraverso le politiche di housing individuate.

È inoltre auspicabile un intervento normativo a livello statale che consenta di sperimentare nuovi percorsi di regolarizzazione, rivolti sia ai migranti regolarmente soggiornanti ma non ancora integrati, sia a coloro che si trovano in una condizione di irregolarità, che non è possibile rimpatriare e che oggi sono, a tutti gli effetti, "*fantasmi*" privi di diritti e prospettive con tutte le conseguenze sociali che questo status inevitabilmente comporta.

Finalizzare la vivacità territoriale dal punto di vista dell'offerta turistico-culturale

Negli ultimi dieci anni (2014-2024), il settore turistico della provincia di Bergamo ha registrato una crescita significativa. Nel 2014, gli arrivi turistici ammontavano a 943.324 e le presenze a 1.829.163, mentre nel 2024 si stima che gli arrivi siano aumentati a 1.514.884 e le presenze a 3.169.506. Questi numeri indicano un incremento del 60,59% negli arrivi e del 73,28% nelle presenze. Parallelamente, la permanenza media dei turisti è cresciuta del 7,90% passando da 1.9 notti nel 2014 a 2.1 notti nel 2024.

A partire dal 2015, il turismo in provincia di Bergamo ha iniziato a mostrare una chiara tendenza alla periodicità e alla ricorrenza, con flussi sempre più costanti nel tempo. Questo fenomeno è stato favorito da una serie di fattori, tra cui il miglioramento delle infrastrutture di accoglienza, il rafforzamento delle attività di promozione del territorio e l'aumento dell'attrattività culturale, naturalistica e sportivo-ricreativa della provincia. Inoltre, il turismo legato agli eventi, sia culturali che sportivi, ha contribuito a rendere il settore meno stagionale e più distribuito nell'arco dell'anno rendendo la provincia di Bergamo e la città una meta attrattiva anche al di fuori dei tipici periodi di vacanza. Nell'arco degli ultimi dieci anni Bergamo (città e provincia insieme) si è rivelata una vera destinazione turistica in grado di competere a livella nazionale ed europeo favorita dallo sviluppo dell'aeroporto BGY e dalla vicinanza con Milano.

Questa evoluzione dimostra come il turismo, da fenomeno episodico, sia diventato un elemento strutturale dell'economia locale. Tale trasformazione richiede una maggiore consapevolezza da parte di tutti gli stakeholder riguardo al ruolo del settore e alla sua capacità di generare impatti economici significativi. È fondamentale che istituzioni, imprenditori locali, associazioni di categoria e cittadini comprendano il valore del turismo non solo in termini di crescita economica diretta, ma anche come leva per lo sviluppo sostenibile del territorio. La consapevolezza diffusa consente di pianificare strategie di investimento mirate, migliorare la qualità dei servizi offerti, sviluppare una formazione innovativa e mirata ai bisogni del turista dei prossimi anni e promuovere un turismo responsabile e inclusivo, capace di generare benefici per l'intera comunità, sia economici che sociali.

Il progetto[102], promosso da VisitBergamo, con il supporto della Camera di Commercio e della Provincia di Bergamo e il coordinamento scientifico di UniBG e di INTWIG, mira a misurare gli impatti economici diretti e indiretti del turismo sull'economia provinciale non limitandosi alle sole attività direttamente coinvolte nel turismo, ma indagandone l'indotto e i benefici piuttosto che gli svantaggi da mitigare[103].

CRUSCOTTO DEL TURISMO BERGAMASCO

L'obiettivo è quello di stimare l'impatto complessivo del turismo sull'economia provinciale, supportando una comprensione più profonda delle dinamiche economiche locali. La granularità territoriale a livello comunale permetterà di individuare le specificità economiche di ciascuna area e di identificare eventuali zone critiche o con potenziale di sviluppo. I risultati saranno organizzati in una dashboard, progettata per consentire ai decisori politici e agli stakeholder locali di accedere ai dati e alle analisi in modo diretto. La piattaforma sarà utilizzata per supportare lo sviluppo di politiche e strategie basate su dati, con l'obiettivo di orientare le decisioni relative al settore turistico e ottimizzare i benefici economici generati sul territorio bergamasco.

STRUMENTI

Network progettuale

L'apertura della pubblica amministrazione e del sistema associazionistico e imprenditoriale verso la progettazione può fungere da stimolo per avviare percorsi di confronto e coprogettazione, sia su scala nazionale che internazionale, favorendo all'interno degli enti il consolidamento della "cultura del progetto", del project management e del lavoro intersettoriale.

Per la pubblica amministrazione passare dalla cultura della priorità procedimentale alla cultura del progetto non è percorso agevole, occorre capacità di visione collegata alla scelta di obiettivi strategici per lo meno di medio lungo periodo capaci di fornire un quadro di riferimento all'azione amministrativa, altrimenti spesso richiusa solo sulle funzioni di controllo. In tal senso occorre ricordare il ruolo di supporto avviato dal già citato Ufficio Europa della Provincia di Bergamo.

Per gli altri enti si tratta spesso di affrontare strategie progettuali che richiedono disponibilità di tempi e risorse e soprattutto chiarezza di visione e capacità di programmazione, insita prevalentemente negli organismi maggiori ma, talvolta, in modalità settoriale.

Si tratta allora di cogliere le opportunità della visione condivisa, già delineata con il documento *Quadro degli Impegni* e con i tre papers del Tavolo Bergamo 2030, per una messa in rete delle attività progettuali esistenti, con particolare riferimento ai bandi sovralocali ed europei, che permetta alle singole amministrazioni locali ed ai soggetti imprenditoriali e del mondo associativo di dare maggiore opportunità, e visibilità, alle proprie politiche collocandole entro alleanze strutturate ed entro una visione di sistema coerente. Si ritiene pertanto opportuno attivare un NETWORK PROGETTUALE di supporto, che connetta le diverse realtà già attive, finalizzato a veicolare le esperienze in merito a bandi e opportunità di finanziamento entro un' ulteriore diffusione locale della vision e delle strategie del Tavolo Bergamo 2030.

[102] L'iniziativa si propone di esaminare il contributo economico del turismo sul territorio bergamasco adottando un livello di analisi comunale, al fine di individuare e comprendere le specifiche dinamiche economiche che caratterizzano le diverse aree della provincia. In sintesi, quanto il turismo concorre alla creazione del PIL del territorio bergamasco? Quali possono essere le aspettative di crescita? Quanto le strategie e le conseguenti azioni per sviluppare il settore abbiano una ricaduta a beneficio della comunità e possano contribuire fattivamente all'attrattività del territorio?

[103] La metodologia prevede un approccio quali-quantitativo suddiviso in più fasi. La prima fase coinvolge le strutture direttamente interessate, al fine di analizzarne il funzionamento e le interconnessioni economiche. La seconda fase prevede un'indagine campionaria sui turisti, con l'obiettivo di raccogliere dati relativi alle spese, ai comportamenti e alle motivazioni di visita. I dati raccolti permetteranno di stimare la propagazione della spesa turistica e il suo impatto sui settori economici collegati. I dati delle fasi precedenti saranno integrati con le tavole input-output, adattate per rappresentare le interazioni economiche locali. E modellare come la spesa turistica si propaghi attraverso i settori interconnessi, quantificando non solo gli effetti diretti generati dal consumo turistico, ma anche gli effetti indiretti legati agli acquisti intermedi.

Strategie di comunicazione per l'attrattività e la vivacità territoriale di Bergamo

In relazione alla complessità e vastità degli obiettivi si ritiene necessario definire un'incisiva strategia di comunicazione adeguata a rappresentare le proposte e l'offerta territoriale, nel quadro di un aggiornato *storytelling* che sappia valorizzare i punti di forza del territorio[104], sia in termini di infrastrutture, ma, soprattutto di qualità della vita ed accoglienza.

La comunicazione, per maggiore precisione, sarà orientata ad obiettivi specifici: attrarre giovani lavoratori qualificati, incentivare il ritorno di chi ha lasciato il territorio, promuovere l'immagine del territorio come luogo innovativo e in evoluzione, far conoscere le opportunità di carriera e crescita personale. Inoltre, dovrà identificare i target; ad esempio: giovani professionisti e talenti tecnici, lavoratori qualificati con esperienza, famiglie che cercano qualità della vita e stabilità, nuovi immigrati in cerca di opportunità lavorative adeguate ai loro skill, investitori attirati dalle opportunità offerte dalla rigenerazione urbana e dall'innovazione industriale. Si valuterà per ogni target sia la tipologia di messaggio che il canale più efficace.

Per un'efficacia del messaggio è necessario il coinvolgimento e la responsabilizzazione delle imprese e delle istituzioni. Le aziende locali possono diventare testimonial delle campagne, le istituzioni educative saranno partner evidenziando i percorsi di formazione di alta qualità disponibili sul territorio. Il tutto mediante un'efficacie narrazione del territorio da parte dei soggetti coinvolti[105]. Tale narrazione sarà in grado di coinvolgere le comunità locali stimolando il senso di appartenenza e partecipazione da parte di residenti, imprese e associazioni locali.

WELCOME IN BERGAMO

Con la costruzione di un'identità visiva forte che riesca a rappresentare il "sistema Bergamo" associandolo a concetti come innovazione, sostenibilità e inclusività, e promuovere il territorio come *hub* di innovazione, si può posizionare Bergamo come un punto di riferimento per la formazione tecnica, la rigenerazione urbana e la longevità attiva. *Welcome in Bergamo* potrà svilupparsi attraverso queste strategie di comunicazione:

- Narrazione del territorio (raccontare Bergamo come un territorio di opportunità e innovazione, combinando tradizione e modernità e Promuovere storie di successo di imprese locali, iniziative di rigenerazione urbana e figure professionali che hanno trovato a Bergamo un ambiente ideale);
- Campagne mirate per i giovani (sui social media con contenuti visivi forti, video promozionali e testimonianze di studenti e giovani professionisti), per le famiglie (promozione di spazi verdi, scuole di qualità e sicurezza del territorio attraverso canali tradizionali e online) e per i professionisti qualificati (campagne su LinkedIn e collaborazioni con aziende per evidenziare opportunità di carriera);
- Partnership strategiche coinvolgendo università, ITS, imprese e associazioni locali per co-creare contenuti e iniziative promozionali, eventualmente collaborando con influencer locali per amplificare la visibilità delle campagne;
- Sviluppo di eventi e iniziative, quali fiere del lavoro e dell'orientamento per studenti e giovani professionisti, festival e manifestazioni culturali che mettano in evidenza l'attrattività del territorio, visite guidate alle iniziative di rigenerazione urbana e ai distretti industriali innovativi;
- Innovazione tecnologica scegliendo un portale interattivo che centralizzi informazioni su opportunità di lavoro, housing, formazione e servizi e utilizzando strumenti AI per personalizzare la comunicazione in base agli interessi e ai bisogni degli utenti.

Il territorio di Bergamo può diventare così un modello di comunicazione territoriale capace di attrarre persone, talenti e investimenti, valorizzando le sue eccellenze e promuovendo un senso di comunità forte e innovativo.

[104] Il territorio vanta uno degli ospedali migliori d'Italia, l'aeroporto è il 3° per traffico civile, tassi bassi di criminalità, elevata qualità territoriale, alta cultura del lavoro e della solidarietà. La stessa Atalanta è divenuta è uno dei fattori di conoscenza.

[105] Le storie delle persone che hanno scelto Bergamo come luogo per vivere e lavorare e delle imprese che sono cresciute grazie alla cultura del lavoro locale possono essere potenti strumenti di attrazione.

La strategia mira a consolidare il posizionamento di Bergamo come *hub* dinamico e inclusivo, in grado di rispondere alle sfide demografiche e sociali con soluzioni sostenibili e integrate.

QUADRO DEGLI INDIRIZZI ASSUNTI DAL PAPER

La strategia descritta può essere così riepilogata:

<table>
<tr><th>LINEA DI INDIRIZZO</th><th>AZIONI</th><th colspan="2">AZIONI DI SUPPORTO</th></tr>
<tr><td rowspan="2">COORDINAMENTO E ORIENTAMENTO DELLE STRATEGIE E POLITICHE PER L'ORIENTAMENTO E FORMAZIONE</td><td>governance dell'orientamento e formazione</td><td rowspan="8">Welcome in Bergamo</td><td rowspan="8">Network progettuale</td></tr>
<tr><td>osservatorio delle tendenze demografiche</td></tr>
<tr><td rowspan="3">INNOVAZIONE NEI SISTEMI WELFARE</td><td>fondo community management</td></tr>
<tr><td>strumenti di coordinamento welfare territoriale e aziendale</td></tr>
<tr><td>centre for healthy longevity</td></tr>
<tr><td rowspan="2">ATTIVAZIONE DI STRUMENTI PER LO SVILUPPO DELL'HOUSING E DELLA RIGENERAZIONE URBANA</td><td>fondo di attivazione risorse locali</td></tr>
<tr><td>agenzia territoriale di housing</td></tr>
<tr><td>SUPPORTO A MISURE DI IMMIGRAZIONE REGOLARE QUALIFICATA</td><td>coordinamento per l'immigrazione qualificata</td></tr>
<tr><td>FINALIZZARE LA VIVACITÀ TERRITORIALE DAL PUNTO DI VISTA DELL'OFFERTA TURISTICO-CULTURALE</td><td>cruscotto del turismo bergamasco</td></tr>
</table>

INDICATORI DI CONTROLLO

Alcuni indicatori ritenuti significativi per il monitoraggio e, laddove possibile, la valutazione dell'impatto delle strategie individuate:

Indice di vecchiaia
Incremento studenti universitari
Aumento del numero di residenti trasferiti nel territorio
Crescita delle candidature per opportunità lavorative e formative
Incremento studenti formazione tecnica
Riduzione dispersione scolastica
Riduzione delle diseguaglianze
Incremento occupazione femminile
Riduzione del divario salariale di genere
Aumento quote di vecchiaia collaborativa di successo
Riduzione tempo di ingresso nel mercato del lavoro
Aumento alloggi in locazione a canone moderato
Immigrazione qualificata
Aumento dei servizi alle famiglie e a favore della natalità
Imprese: iniziative a sostegno welfare e formazione
Incremento degli investimenti locali legati alla rigenerazione urbana e all'innovazione industriale
Engagement online: interazioni sui social media, visite al portale e partecipazione ad eventi

OPERATIVITÀ DI COORDINAMENTO

Tavolo Bergamo 2030

In correlazione a ciò, ogni soggetto appartenente al Tavolo Bergamo 2030 orienta la propria azione in relazione a quanto contenuto nel presente documento.

Camera di Commercio di Bergamo
Supportando il sistema delle imprese locali e veicolando specifici bandi e progetti dedicati alle azioni ed agli assi indicati.

Provincia di Bergamo
Supportando le azioni con la pianificazione territoriale di coordinamento e le proprie strategie di promozione degli accordi sovraccomunali e di sostegno all'attività degli Ambiti Territoriali.

Comune di Bergamo
Promuovendo le pratiche innovative in logica di esportabilità territoriale e scalabilità.

Università di Bergamo
Partecipando e supportando le attività attraverso la ricerca, la didattica e la terza missione.

Confindustria
Favorendo la partecipazione delle imprese aderenti alle progettazioni ed alle sperimentazioni da sviluppare, con particolare riferimento alle misure di promozione dei parchi locali di impresa per l'integrazione del welfare territoriale.

Imprese & Territorio
Favorendo la partecipazione delle imprese aderenti alle progettazioni ed alle sperimentazioni da sviluppare, con particolare riferimento alle misure di promozione dei parchi locali di impresa per l'integrazione del welfare territoriale.

CGIL-CISL-UIL
Supportando lo sviluppo degli accordi locali e favorendo la partecipazione delle rappresentanze locali con particolare riferimento alle misure di potenziamento e supporto alle reti sociali locali ed all'integrazione del welfare territoriale.

Intesa Sanpaolo
Sperimentando strumenti finanziari specifici di supporto alle azioni individuate.

Governance estesa

Si ritiene altresì importante che le progettualità di questo documento vengano supportate anche da una governance più vasta, coinvolgente gli altri soggetti istituzionali (Regione, Comunità Montane, Comuni, ...), le aziende pubbliche e gli attori imprenditoriali di rilevanza territoriale, il più ampio sistema associativo ed il sistema del credito. A tal fine, in relazione alle diverse competenze, la Cabina di Regia svilupperà i confronti necessari ai successivi aggiornamenti del documento.

CORRELAZIONI

Correlazioni con il Piano Territoriale Regionale

		cruscotto del turismo bergamasco	*governance dell' orientamento e formazione*	*osservatorio delle tendenze demografiche*	*fondo community management*	*strumenti di coordinamento welfare territoriale e aziendale*	*centre for healthy longevity*	*fondo di attivazione risorse locali*	*agenzia territoriale di housing*	*coordinamento per l'immigrazione qualificata*	*network progettuale*	*welcome in Bergamo*
OBIETTIVI GENERALI	Rafforzare l'immagine di Regione Lombardia	✓		✓				✓	✓	✓		✓
	Sviluppare le reti materiali e immateriali per la mobilità merci, persone, digitale		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
	Sostenere e rafforzare lo storico sistema policentrico regionale. Consolidare rapporti sinergici tra reti di città e territori regionali	✓	✓								✓	✓
	Valorizzare in forma integrata le vocazioni, le specificità, le risorse ambientali e paesaggistiche	✓						✓	✓			✓
	Attrarre nuovi abitanti e contrastare il brain drain perseguendo la sostenibilità della crescita	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓
	Migliorare la qualità dei luoghi dell'abitare, l'accessibilità, l'efficienza, la sicurezza dei servizi	✓			✓	✓	✓	✓	✓			
	Processi diffusi di rigenerazione per una maggiore sostenibilità e qualità, migliori interconnessioni tra le parti	✓			✓			✓	✓			✓
	Ridurre il consumo di suolo e preservare quantità e qualità del suolo agricolo e naturale								✓			
	Favorire green deal nei territori e nel sistema economico attraverso innovazione e ricerca, conoscenza e cultura di impresa	✓				✓					✓	✓
	Modello di governance multiscalare e multidisciplinare	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	

Correlazioni con gli SDGs

OBIETTIVI UN 2030		AZIONI PAPER
	PORRE FINE AD OGNI FORMA DI POVERTÀ NEL MONDO	*coordinamento per l'immigrazione qualificata*
	ASSICURARE LA SALUTE E IL BENESSERE PER TUTTI E PER TUTTE LE ETÀ	*strumenti di coordinamento welfare territoriale e aziendale* *fondo community management* *centre for healthy longevity*
	FORNIRE UN'EDUCAZIONE DI QUALITÀ, EQUA ED INCLUSIVA, E OPPORTUNITÀ DI APPRENDIMENTO PER TUTTI	*governance dell'orientamento e formazione* *osservatorio delle tendenze demografiche*
	RAGGIUNGERE L'UGUAGLIANZA DI GENERE ED EMANCIPARE TUTTE LE DONNE E LE RAGAZZE	*governance dell'orientamento e formazione* *strumenti di coordinamento welfare territoriale e aziendale* *fondo community management*
	INCENTIVARE UNA CRESCITA ECONOMICA DURATURA, INCLUSIVA E SOSTENIBILE, UN'OCCUPAZIONE PIENA E PRODUTTIVA ED UN LAVORO DIGNITOSO PER TUTTI	*coordinamento per l'immigrazione qualificata* *governance dell'orientamento e formazione* *osservatorio delle tendenze demografiche* *strumenti di coordinamento welfare territoriale e aziendale* *fondo community management* *cruscotto del turismo bergamasco*
	COSTRUIRE UN'INFRASTRUTTURA RESILIENTE E PROMUOVERE L'INNOVAZIONE ED UNA INDUSTRIALIZZAZIONE EQUA, RESPONSABILE E SOSTENIBILE	*fondo di attivazione risorse locali* *agenzia territoriale di housing*
	RIDURRE L'INEGUAGLIANZA ALL'INTERNO DI E FRA LE NAZIONI	*coordinamento per l'immigrazione qualificata*
	RENDERE LE CITTÀ E GLI INSEDIAMENTI UMANI INCLUSIVI, SICURI, DURATURI E SOSTENIBILI	*fondo community management* *fondo di attivazione risorse locali* *agenzia territoriale di housing* *centre for healthy longevity*
	PROMUOVERE AZIONI, A TUTTI I LIVELLI, PER COMBATTERE IL CAMBIAMENTO CLIMATICO	*fondo di attivazione risorse locali* *network progettuale*
	PROMUOVERE SOCIETÀ PACIFICHE E INCLUSIVE PER UNO SVILUPPO SOSTENIBILE	*coordinamento per l'immigrazione qualificata* *osservatorio delle tendenze demografiche* *fondo community management* *strumenti di coordinamento welfare territoriale e aziendale* *welcome in Bergamo* *cruscotto del turismo bergamasco*
	RAFFORZARE I MEZZI DI ATTUAZIONE E RINNOVARE IL PARTENARIATO	*fondo community management* *strumenti di coordinamento welfare territoriale e aziendale* *fondo di attivazione risorse locali* *coordinamento per l'immigrazione qualificata* *network progettuale* *cruscotto del turismo bergamasco*

6. Allegati al Position Paper

Al presente documento sono allegati i seguenti documenti:

- Tavolo Sviluppo e Competitività di Bergamo; *Costruire il futuro – condividere gli impegni*, 2017
- Indagine continua di Unioncamere LA DOMANDA DI LAVORO DELLE IMPRESE
- Prologo provinciale ai Piani di Zona 2025-2027 degli Ambiti Territoriali Sociali della provincia di Bergamo