

REPORT

Puglia 2040: visioni strategiche per un futuro possibile

DATI, GRAFICI, MEGATREND



***Il futuro dipende da ciò che
facciamo nel presente***

Mahatma Gandhi

Il futuro della Puglia si presenta come una sfida ambiziosa, ma allo stesso tempo ricca di opportunità. Con un orizzonte temporale che arriva al 2040, questa ricerca esplora le possibili traiettorie della regione, analizzando le dinamiche demografiche, economiche e sociali e i megatrend che ne influenzeranno l'evoluzione.

Dati, previsioni e trend: come cambia il volto della Puglia

Cosa sta accadendo al territorio pugliese? Quali evoluzioni? Attraverso un'analisi delle tendenze demografiche e occupazionali, esploreremo come questi fattori influenzeranno la regione nei prossimi quindici anni. I **dati** e le **previsioni** - raccolti da fonti istituzionali e qui presentati - offrono uno spunto per comprendere le principali **sfide**, ma anche le **opportunità** emergenti, necessarie per progettare politiche pubbliche e strategie territoriali mirate.

Analizzeremo in particolare i cambiamenti nella struttura della popolazione, l'evoluzione del mercato del lavoro e l'impatto sul settore dell'agricoltura, uno dei principali della regione.

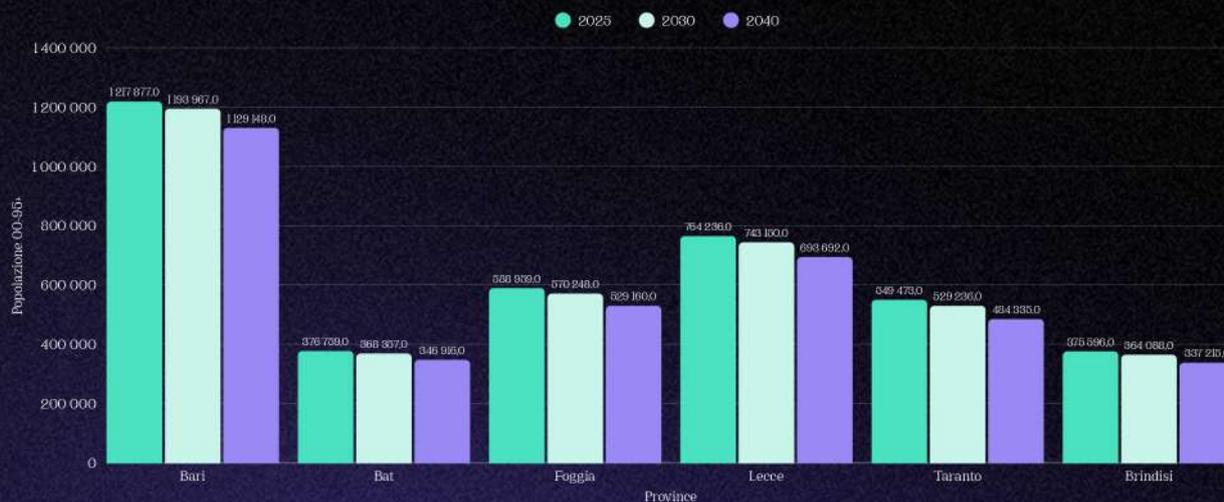
Una partita tutta da giocare: declino demografico e crisi dell'offerta di lavoro

In Italia, la diminuzione delle nascite e l'invecchiamento della popolazione stanno da tempo generando effetti significativi sul piano sociale, sia a livello nazionale che a livello regionale. La Puglia, infatti, risulta essere una delle regioni italiane più colpite dal **calo demografico**, una tendenza che non solo pone sfide sociologiche, ma ha anche **ripercussioni dirette sul mercato del lavoro**, in particolare sull'offerta, sia in termini di riduzione del numero di persone in età attiva, potenzialmente occupabili, che di innalzamento dell'età dei lavoratori.

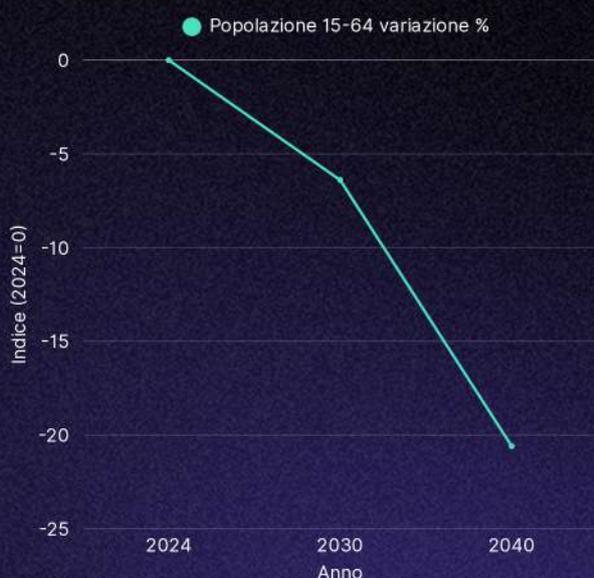


Secondo le proiezioni, la popolazione della regione passerà **da 3.872.900 a 3.520.466 abitanti entro i prossimi 15 anni, con una perdita di circa 352.434 persone, pari a una diminuzione del 9,10%**. Questo declino riguarda in particolare le **aree interne**, dove si concentrerà un terzo di tale perdita, nonostante queste zone ospitino attualmente solo il 22% della popolazione complessiva.

Un calo demografico così marcato, **superiore alla media nazionale (4,24%)**, riflette dinamiche strutturali come **la bassa natalità, l'emigrazione giovanile e l'invecchiamento della popolazione.**

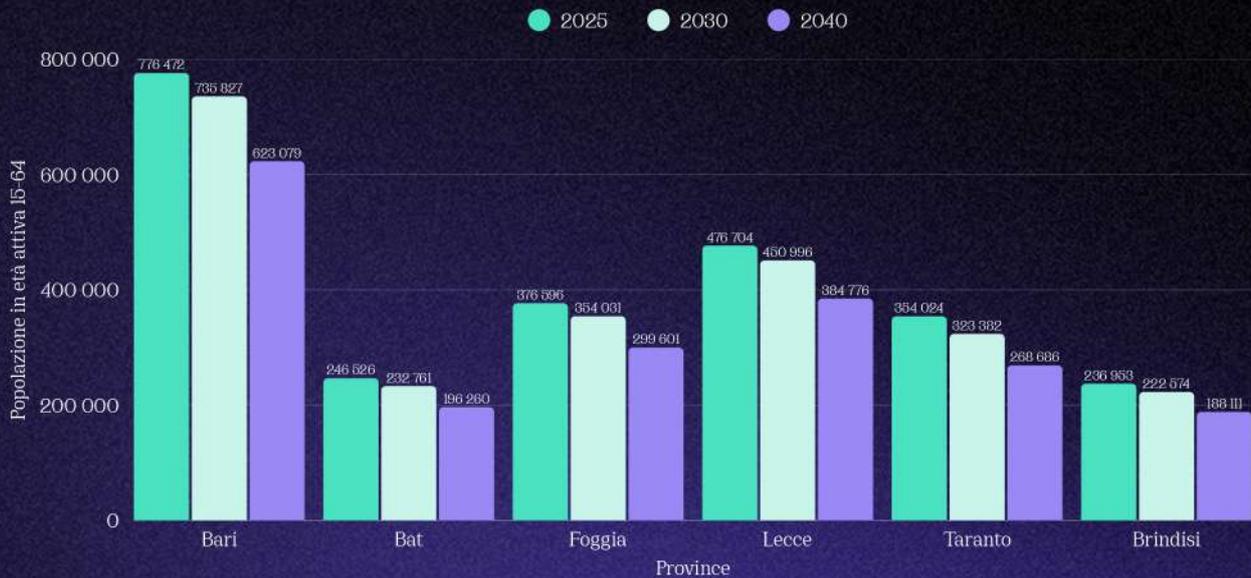


La situazione risulta particolarmente critica in alcune province, come **Taranto (11,85%), Brindisi (10,22%) e Foggia (10,15%), che vedono cali superiori al 10%.** Questo fenomeno avrà inevitabili ripercussioni su vari settori, tra cui i servizi pubblici (come scuola e sanità), il mercato del lavoro e la sostenibilità economica e sociale della regione.



A risentire del trend sarà la popolazione in età attiva (15-64 anni). Entro il 2040, la regione perderà circa 509.700 persone in questa fascia, con una **diminuzione del 20,6%** rispetto ai livelli attuali. Già nel 2030 si prevede una contrazione del **6,4%**, segnale di un trend che appare in accelerazione. Nel contesto nazionale, la regione si colloca al **terzo posto** in Italia per decremento previsto nella fascia attiva, dopo **Sardegna (-24,8%) e Basilicata (-23,2%).**

A livello provinciale, la situazione più critica si registra a **Taranto**, che prevede una diminuzione del **24,10%** entro il 2040, evidenziando le fragilità strutturali del territorio.



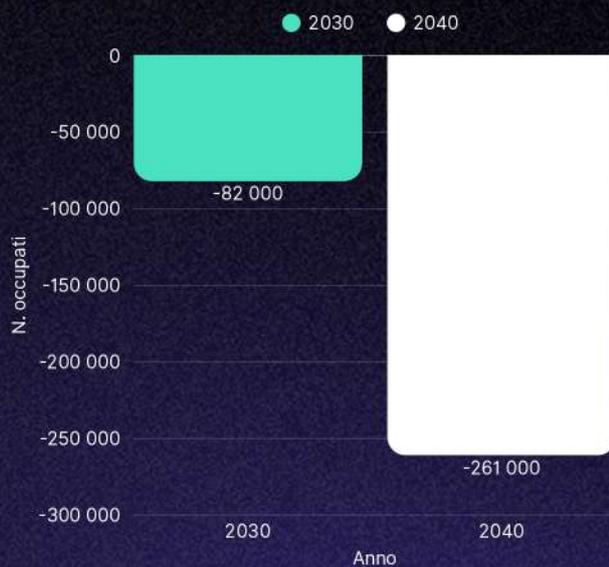
Una riduzione della forza lavoro del **20-24% in quindici anni** rappresenta una sfida rilevante sotto molteplici aspetti: si traduce in una **minore disponibilità di lavoratori, maggiore pressione sul sistema pensionistico, e difficoltà per le imprese nel reperire personale qualificato**. Tali dinamiche rischiano di compromettere la **crescita economica locale** e la **tenuta complessiva del sistema produttivo**.

Una questione non solo demografica, ma anche **economica**

La riduzione della popolazione attiva impatterà profondamente sul mercato del lavoro: anche la forza lavoro subirà pesanti contrazioni.

Nel 2024, la Puglia ha raggiunto un **record occupazionale** rispetto agli ultimi sei anni:

1.304.000 lavoratori, + 11.000 rispetto al 2023



Tuttavia, **entro il 2040** si stima una perdita di circa **261.000 occupati**, pari a una **riduzione del 20,6%** rispetto ai livelli attuali. Questo dato riflette in pieno le dinamiche demografiche già in atto, ma ne **amplifica gli effetti sul tessuto economico e produttivo regionale**.

A livello provinciale, **quattro province pugliesi** si collocano tra le **prime 20 in Italia** per riduzione del numero di occupati in età attiva. Al 2030, **Taranto (-7,2%), Brindisi (-6,9%), Foggia (-6,8%) e Barletta-Andria-Trani (-6,3%)** rientrano tra le province con il **peggior saldo occupazionale previsto**, a causa della progressiva **erosione della forza lavoro disponibile**. Questo scenario accentua il rischio di **desertificazione produttiva** e l'urgenza di **politiche di retention**.

Tab. 7 - Prime 20 e ultime 20 province per riduzione degli occupati 15-64 anni, prevista per il 2030 (var. % 2024-2030)

	Prime 20		Ultime 20
Sud Sardegna	-9,8	Trento	-0,5
Nuoro	-9,7	Ragusa	-0,5
Potenza	-9,7	Varese	-0,4
Enna	-9,7	Bergamo	-0,4
Caltanissetta	-9,6	Rimini	-0,3
Oristano	-9,5	Cremona	-0,3
Avellino	-8,3	Reggio nell'Emilia	-0,3
Vibo Valentia	-8,0	Pordenone	-0,3
Benevento	-8,0	Bolzano	-0,2
Catanzaro	-7,5	Forlì-Cesena	-0,2
Messina	-7,3	Pavia	-0,1
Taranto	-7,2	Piacenza	0,2
Agrigento	-7,0	Brescia	0,2
Brindisi	-6,9	Modena	0,5
Rovigo	-6,9	Monza e Brianza	0,5
Palermo	-6,8	Lodi	0,7
Foggia	-6,8	Bologna	1,0
Sassari	-6,7	Mantova	1,1
Reggio di Calabria	-6,7	Milano	1,3
Barletta-Andria-Trani	-6,3	Parma	1,7
Isernia	-6,3	Prato	2,0

Fonte: elaborazione Fondazione Studi Consulenti del Lavoro su dati Istat

Mantenere stabili i numeri attuali nei prossimi quindici anni richiede uno sforzo notevole in termini di **politiche attive del lavoro** e **inclusione occupazionale**. Per compensare la perdita di popolazione e garantire il mantenimento dell'attuale livello occupazionale, la regione dovrebbe attuare un importante incremento del **tasso di occupazione**, passando:

dal 51,1% del 2024 al 54,6% entro il 2030, fino al 64,4% entro il 2040.

A livello provinciale, invece, **gli incrementi comportano picchi superiori al 70% a Bari e valori prossimi o oltre il 60% anche a Lecce e Brindisi.**



Se consideriamo ora la crescita media annua dell'occupazione per fascia d'età, la Puglia dovrà registrare **tassi particolarmente elevati**, soprattutto tra le **donne**. Questo riflette un **divario di genere ancora marcato e la necessità di un'accelerazione nelle politiche di inclusione femminile nel mercato del lavoro**. Le **fasce centrali d'età (35-49 anni)** risultano le più coinvolte dallo sforzo di mantenimento occupazionale, essendo quelle a più alta produttività e stabilità lavorativa.



Tuttavia, si tratta di uno **scenario realisticamente sostenibile solo nel breve periodo**, fino al **2033**. Oltre tale orizzonte temporale, il **peso della contrazione demografica** rende difficile ipotizzare una crescita occupazionale sufficiente senza interventi strutturali incisivi su **formazione, produttività e attrattività del territorio**.

Passando, infine, alla **componente degli occupati con laurea o post-laurea**, emergono due scenari distinti, entrambi rilevanti per valutare le traiettorie possibili del mercato del lavoro pugliese.



Simulazione 1 – Mantenimento dei livelli attuali

Per contrastare esclusivamente gli effetti della contrazione demografica e garantire la tenuta del numero attuale di laureati occupati, la Puglia dovrebbe incrementarne il numero di circa **71.000 unità entro il 2043**, di cui **31.000 già entro il 2033**.

Simulazione 2 – Convergenza verso l'Emilia-Romagna

Per **allinearsi ai livelli dell'Emilia-Romagna** — una delle regioni italiane con la più alta incidenza di laureati sul totale degli occupati (**18,2%**) — sarebbe necessario un salto di scala molto più ampio: un aumento complessivo di **150.000 laureati occupati** in vent'anni, di cui ben **101.000 donne**. Di questi, **107.000** dovrebbero essere raggiunti **già entro il 2033**, a dimostrazione dell'urgenza di attivare percorsi formativi e misure di valorizzazione del capitale umano altamente qualificato.

Questi dati evidenziano che il **gap** tra la Puglia e le regioni più avanzate **non riguarda solo il numero di occupati**, ma anche **la qualità e la specializzazione della forza lavoro**. Agire oggi su **formazione terziaria, orientamento, attrattività delle imprese e parità di accesso** è fondamentale per costruire un mercato del lavoro più competitivo e resiliente.

Una sfida tutta da vincere: governare la seniority negli ambienti di lavoro

Un altro tratto distintivo dell'attuale scenario demografico è **l'aumento dell'età media della popolazione**, determinato sia dal calo delle nascite che dal progressivo allungamento della speranza di vita. In ambito europeo, l'Italia è il Paese maggiormente interessato dai processi di invecchiamento della forza lavoro, con un progressivo sbilanciamento generazionale che vede **una crescente prevalenza della fascia over 50**.

L'invecchiamento della forza lavoro è una delle trasformazioni demografiche più profonde e dirompenti.

Non si tratta di una dinamica temporanea, ma di una **tendenza strutturale**, destinata a proseguire nei prossimi decenni e ad avere anch'essa impatti significativi sul **funzionamento del mercato del lavoro**, sulla **produttività**, sulla **competitività delle imprese** e, più in generale, sulla **sostenibilità economica e sociale dei sistemi di welfare e previdenza**.



Pur registrando una percentuale di **lavoratori e lavoratrici senior** ancora inferiore alla media nazionale che si attesta al 40,6%, la Puglia ha sperimentato negli ultimi cinque anni un **aumento significativo di questa fascia d'età, con un incremento del 10,8%**.

Se la consideriamo in relazione alle altre regioni italiane, essa si colloca **in una posizione intermedia**, con caratteristiche che la differenziano sia dalle regioni settentrionali più industrializzate che da alcune realtà del Mezzogiorno. A titolo di confronto, regioni come la **Liguria** (45,4%), la **Sardegna** (43,2%) e il **Molise** (42,6%) evidenziano una presenza ben più consistente di lavoratori senior. Questo suggerisce che, pur essendo coinvolta nei processi di invecchiamento demografico che interessano l'intero Paese, la Puglia presenta una struttura occupazionale ancora relativamente più giovane. Si trova quindi nella fase in cui è possibile intervenire in modo efficace per **anticipare e governare le trasformazioni in atto**.

Tab. 9 - Occupati di 50 anni e più, per regione, 2019-2024 (val. ass., val. % e var.%)

	2024		
	V.a.	Val. % su totale	Var. % 2019-2024
Piemonte	764	41,2	12,0
Valle d'Aosta / Vallée d'Aoste	24	42,1	14,3
Liguria	288	45,4	12,1
Lombardia	1.744	38,4	11,9
Trentino Alto Adige / Südtirol	197	38,6	10,7
Veneto	902	40,4	14,6
Friuli-Venezia Giulia	223	42,2	15,5
Emilia-Romagna	824	40,5	9,1
Toscana	700	42,0	14,4
Umbria	158	42,4	17,9
Marche	260	40,4	10,2
Lazio	1.006	41,7	13,5
Abruzzo	213	41,9	11,5
Molise	46	42,6	4,5
Campania	696	40,4	13,2
Puglia	503	38,6	10,8
Basilicata	84	42,6	12,0
Calabria	225	41,6	10,3
Sicilia	594	40,3	15,8
Sardegna	256	43,2	11,8
Italia	9.706	40,6	12,5

Fonte: elaborazione Fondazione Studi Consulenti del Lavoro su dati Istat

Ciò rappresenta un'opportunità strategica per **attivare politiche mirate di innovazione organizzativa, rafforzare i sistemi di formazione continua e i programmi di reverse mentoring, investire in percorsi di reskilling, promuovere l'integrazione intergenerazionale e costruire un modello di sviluppo più resiliente e sostenibile**, capace di valorizzare sia il potenziale dei lavoratori maturi che quello delle nuove generazioni e mantenerne alta l'occupabilità.

Un deficit destinato e crescere: competenze hard e profili professionali richiesti

Le dinamiche appena descritte, legate al calo demografico e all'evoluzione dell'offerta di lavoro, rischiano di amplificare le difficoltà già esistenti che le imprese affrontano **nel reperire le professionalità di cui hanno bisogno**. Negli ultimi anni, infatti, il persistente **disallineamento tra le competenze richieste dal sistema produttivo e quelle effettivamente disponibili sul mercato del lavoro** ha contribuito a rendere ancora più complesso il processo di incontro tra domanda e offerta.

Anche le imprese pugliesi incontrano **crescenti difficoltà nel reperire profili adeguati**, in particolare nei **settori tecnico-professionali**, dove la domanda di competenze specialistiche è in costante aumento.

Il **mismatch** tra **domanda** e **offerta** di lavoro è reso ancora più marcato dal persistente **disallineamento** tra i percorsi formativi e i profili effettivamente richiesti dal tessuto produttivo, nonché dall'invecchiamento della forza lavoro, che limita il ricambio generazionale e l'adozione di nuove competenze.



4 su 10

Nel 2024, la Puglia registra **un tasso di irreperibilità dei profili professionali richiesti dalle imprese pari al 42,1%**, in forte crescita rispetto al 19,3% del 2019: uno dei balzi più significativi a livello nazionale. La difficoltà di reperibilità si presenta per **4 profili su 10**.

Questo dato colloca la regione nella fascia alta della criticità occupazionale legata al disallineamento tra domanda e offerta. Tale divario si riflette in modo particolarmente critico su comparti strategici come **l'industria manifatturiera e i servizi avanzati**, rallentando la capacità di innovazione e la competitività delle imprese locali.

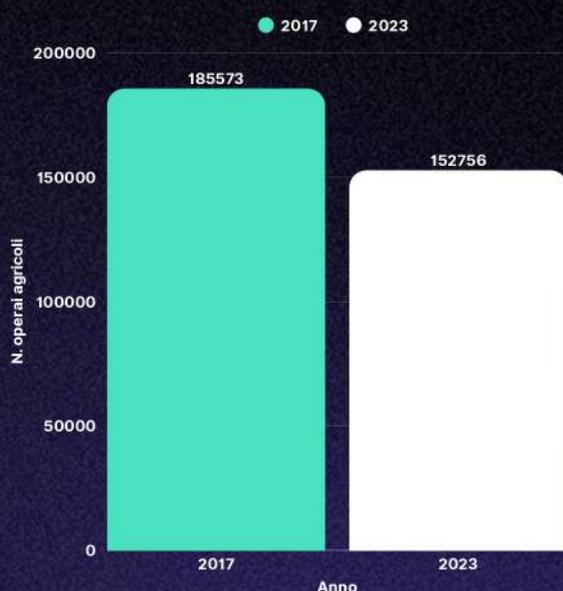
Di fronte a questo scenario, diventa sempre più urgente **rafforzare il dialogo tra sistema educativo, formazione professionale e mondo del lavoro**, promuovendo interventi mirati di:

orientamento, aggiornamento e riqualificazione delle competenze.

Una forza lavoro che si assottiglia: agricoltura tra trasformazione e declino silenzioso

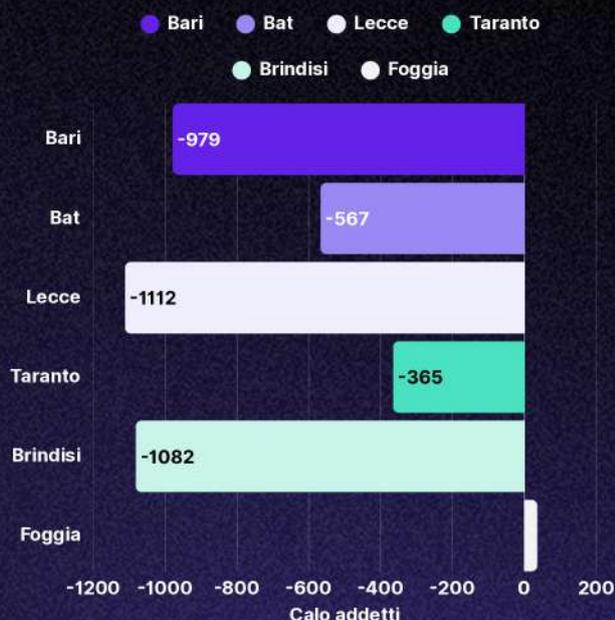
In Puglia, l'**agricoltura** - settore primario della regione - **riveste un ruolo importante nel contesto economico**. Negli ultimi anni, tuttavia, il settore ha registrato una progressiva riduzione della forza lavoro, segnale evidente di trasformazioni strutturali e di difficoltà persistenti.

La **modernizzazione delle tecniche produttive, l'invecchiamento degli addetti e la scarsa attrattività del comparto agricolo per le nuove generazioni** stanno contribuendo a ridefinire in modo profondo il profilo occupazionale del mondo rurale. A questa dinamica si sommano ulteriori **criticità** legate **alla qualità del lavoro, all'elevato turn over e alla diffusione di forme contrattuali poco stabili o non regolarizzate**, che incidono negativamente sulla sostenibilità sociale ed economica dell'intero comparto.



Se consideriamo più da vicino quello che accade all'interno del nostro territorio regionale, il grafico mostra chiaramente una **contrazione significativa dell'occupazione agricola** tra il 2017 e il 2023. In soli sette anni, il numero degli operai agricoli è passato da **185.573 a 152.756 unità**, registrando una perdita di **32.817 lavoratori**, pari a un calo del **17,7%**.

Questa dinamica evidenzia una **contrazione strutturale**, non episodica, che riflette trasformazioni profonde del comparto agricolo.



A livello provinciale, le province più penalizzate sono **Lecce (-1.112 addetti)** e **Brindisi (-1.082)**, seguite da **Bari (-979)**. Qui il calo occupazionale appare particolarmente acuto, anche a causa della crisi di alcune colture strategiche, come l'olivicoltura, e della fragilità del tessuto produttivo locale. Più contenuto, ma comunque significativo, il calo in **BAT (-567)** e **Taranto (-365)**, mentre **Foggia** mostra una sostanziale tenuta.

Un ulteriore elemento critico riguarda la **qualità dell'occupazione**:

nel 2023, ben il 24% dei lavoratori agricoli (36.379 unità) non ha raggiunto la soglia delle 51 giornate lavorative annue.

Giornate necessarie per accedere alle prestazioni previdenziali e assistenziali. Questo dato segnala un'elevata **precarietà contrattuale**, che mina la stabilità economica e sociale di una quota rilevante della forza lavoro rurale, aggravando le condizioni di vulnerabilità in molte aree del territorio.



In aumento, invece, il numero dei lavoratori stranieri (censiti negli elenchi INPS) impiegati in agricoltura. Nel 2023 si contano 36.519 lavoratori stranieri, in crescita rispetto ai 34.500 del 2022, con un incremento di oltre 2.000 unità (+5,8%).

Questo dato conferma **il ruolo sempre più centrale della manodopera straniera nel garantire la continuità delle attività agricole**, soprattutto in un contesto di progressiva riduzione degli addetti locali.

La **provincia di Foggia** si conferma come il territorio con il maggior numero di lavoratori stranieri impiegati nel comparto agricolo, complice la forte stagionalità delle coltivazioni e la storica dipendenza dalle braccia migranti per le campagne di raccolta.

Tuttavia, la crescente presenza straniera solleva anche questioni legate a:

qualità del lavoro, stabilità contrattuale e condizioni di accoglienza.

Elementi, questi, che richiedono un rafforzamento delle politiche di integrazione, tutela dei diritti e contrasto al lavoro irregolare.

Fonti:

- Dati ISTAT
- Statistiche sperimentali: previsioni comunali della popolazione (2023-2043)
- Rapporto Rendere la sfida demografica sostenibile - Fondazione Studi Consulenti del Lavoro
- Dati Fondazione IPRES
- Dati Osservatorio regionale Previdenza e Fondi della Flai Cgil Puglia
- Rapporto sulla competitività dei settori produttivi - ISTAT
- Dossier Statistico Immigrazione (CISL - CIGL)
- Studio ORSIF

Cosa potrebbe esistere o anche non esistere oggi ma essere cruciale **domani?**

Anticipare i grandi cambiamenti politici, sociali, economici, tecnologici e culturali — i cosiddetti **megatrend** — e analizzarne gli sviluppi attraverso l'elaborazione di scenari previsionali non è solo un esercizio strategico, **ma una condizione indispensabile per guidare le trasformazioni, ridurre i rischi e cogliere per tempo le opportunità emergenti**. In un contesto globale sempre più instabile e interconnesso, la **capacità di leggere il futuro** diventa una leva cruciale per orientare le scelte pubbliche, aziendali e sociali verso modelli sostenibili e resilienti.

Chi sa leggere i **megatrend** non
subisce il futuro, lo costruisce.

Megatrend globali: verso la Puglia che vorremmo?



Political

Governance aumentata
Società post-lavorativa



Economic

Economia della cura
Rinascimento manifatturiero



Social

Apprendimento permanente
Appartenenze multiple



Technological

Energia diffusa e intelligente
Automazione su misura



Environmental

Capitalismo climatico
Economie rigenerative



Legal

Governare l'algoritmo
La natura come persona giuridica



Nell'**epoca dell'ipercomplessità**, il concetto di **governance** si sta trasformando profondamente. L'intelligenza artificiale, i big data e gli strumenti predittivi offrono alle istituzioni la possibilità di **prendere decisioni più rapide** e basate su scenari probabilistici, anticipando crisi e bisogni. A questa dimensione si affianca una crescente domanda di coinvolgimento civico, alimentata da piattaforme digitali che consentono nuove forme di **partecipazione, deliberazione e consultazione**. È ciò che definisce la "**governance aumentata**": un ecosistema decisionale ibrido, in cui umani e macchine co-producono policy in tempo (quasi) reale. Tuttavia, questa accelerazione introduce rischi concreti: automatismi opachi, esclusione dei meno digitalizzati, logiche algoritmiche poco comprensibili. Perché la governance aumentata sia sostenibile, serve una nuova architettura istituzionale capace di integrare **trasparenza, tracciabilità delle decisioni e processi di co-design democratico**. Non si tratta solo di usare meglio la tecnologia, ma di reinventare il modo in cui collettivamente progettiamo il futuro.

Possibili nuove professioni:

Facilitatore di policy anticipatorie territoriali

Mediatore civico digitale

Progettista etico per l'innovazione pubblica

Possibili nuove pratiche:

Sistemi di supporto alle decisioni pubbliche basati su AI e modelli predittivi

Strumenti di partecipazione civica digital-first per il co-design di politiche locali

Laboratori pubblici di foresight per anticipare impatti regolatori e sociali delle innovazioni



La **società post-lavorativa** non rappresenta un mondo senza lavoro, ma un mondo in cui il lavoro smette di essere l'asse portante dell'identità personale e del valore sociale. L'automazione spinta, l'intelligenza artificiale e le piattaforme digitali stanno erodendo la centralità storica dell'occupazione tradizionale, riducendo il bisogno di manodopera in molti settori e generando **nuovi spazi di attività** non sempre riconducibili a contratti, orari o mansioni standard. Al posto del "posto fisso", emergono **forme di lavoro più fluide, autonome, ibride** tra produzione e tempo libero, tra utilità e realizzazione personale. Lavori legati alla **cura**, all'**arte**, all'**apprendimento continuo**, alla **sostenibilità** e alla **rigenerazione delle comunità** potrebbero acquisire nuova dignità sociale. Questa transizione, tuttavia, solleva interrogativi profondi: come garantire sicurezza economica e inclusione in una società dove il lavoro non è più necessariamente il fulcro delle relazioni quotidiane? Ripensare il patto sociale, i sistemi di welfare e le metriche del valore sarà cruciale per abitare con consapevolezza questa nuova fase.

Possibili nuove professioni:

Curatore di progetti di impiego civico e partecipativo

Facilitatore di lavoro condiviso nei borghi e nei centri rurali

Designer di carriere lavorative fluide e non lineari

Possibili nuove pratiche:

Redditi civici legati a cura del territorio e patrimonio immateriale

Spazi pubblici multifunzione per attività miste: coworking, artigianato, cura

Portali regionali per il riconoscimento di competenze non formalizzate

Economia della cura



L'**economia della cura** segna un cambio di paradigma profondo: non più un'appendice invisibile dell'economia produttiva, ma un **pilastro centrale di un modello di sviluppo** più umano, resiliente e sostenibile. Le **attività di cura**, che includono l'assistenza sanitaria, l'educazione, la cura familiare, il supporto psicologico e il lavoro sociale, sono state a lungo svalutate, spesso affidate a reti informali e in larga parte sorrette da lavoro femminile non retribuito. Oggi, di fronte all'invecchiamento demografico, alla crescente vulnerabilità sociale e alle crisi sistemiche, la **cura** emerge come **un'infrastruttura sociale vitale** per il benessere collettivo. La transizione verso una **caring economy** strutturata implica riconoscere il valore economico della cura, ridisegnare le politiche pubbliche con una logica rigenerativa e investire in relazioni di prossimità, empatia e mutualismo. È una sfida politica e culturale: misurare il progresso non solo in base al PIL, ma alla qualità delle relazioni che sappiamo coltivare.

Possibili nuove professioni:

Facilitatore di reti di assistenza di comunità

Tecnico per la digitalizzazione dei servizi domiciliari

Operatore olistico per il benessere relazionale degli anziani

Possibili nuove pratiche:

Sistemi mutualistici locali di assistenza potenziati dalle AI

Cooperative di supporto per la cura intergenerazionale

Centri di ascolto e prevenzione del disagio psicosociale in aree rurali

Rinascimento **manifatturiero**



Il “**Rinascimento manifatturiero**” rappresenta una riscoperta della produzione come motore di **innovazione, identità e sostenibilità territoriale**. Dopo decenni di delocalizzazione e standardizzazione industriale, nuove tecnologie come la stampa 3D, l’automazione flessibile e l’artigianato digitale stanno riportando valore alla manifattura locale, con modelli produttivi più **agili, personalizzabili e vicini al consumatore finale**. In parallelo, l’urgenza ecologica spinge verso filiere corte, uso efficiente delle risorse e pratiche di economia circolare, superando la logica “estrazione-produzione-scarto” tipica del Novecento. Ma questo rinascimento non è solo tecnologico: **è anche culturale**. Richiede di reintegrare saperi manuali, valorizzare la tradizione attraverso l’innovazione, e connettere il fare con il pensare. I distretti industriali possono così diventare hub di creatività e sostenibilità, capaci di rigenerare economie locali e comunità attraverso una **nuova alleanza tra industria, territorio e cultura**.

Possibili nuove professioni:

Designer agroalimentare 4.0

Ingegnere artigianale per piccole produzioni sostenibili

Curatore di fabbriche-museo per il turismo produttivo

Possibili nuove pratiche:

Manifatture di quartiere con stampanti 3D e macchine CNC

Scambi scuola-bottega tra ITS e laboratori artigiani

“Fab Lab rurali” per rilanciare le aree interne come centri di micro-produzione

Apprendimento **permanente**



L'**apprendimento permanente** non è più un'opzione, ma una necessità strutturale in una società ad alta velocità di cambiamento. In un mondo dove le competenze diventano rapidamente obsolete e dove le traiettorie professionali sono sempre più frammentate e non lineari, il concetto tradizionale di "formazione iniziale" lascia spazio a un **ecosistema di apprendimento continuo, diffuso e personalizzato**. Questo megatrend si intreccia con l'innovazione tecnologica, che abilita nuove modalità didattiche (microlearning, realtà immersiva, tutor AI) e con l'invecchiamento demografico, che rende cruciale il coinvolgimento attivo delle persone in tutte le fasi della vita. L'apprendimento diventa così non solo strumento di aggiornamento professionale, ma anche leva di emancipazione personale, esplorazione creativa e partecipazione civica. Scuole, aziende, territori e comunità sono chiamati a ripensarsi come "ecosistemi educanti", capaci di accompagnare ognuno in un percorso continuo di evoluzione e scoperta.

Possibili nuove professioni:

Coach di apprendimento per adulti in transizione professionale

Progettista di percorsi di upskilling modulari per le imprese locali

Mentor senior-junior per lo scambio di competenze intergenerazionale

Possibili nuove pratiche:

Biblioteche di competenze nei quartieri e nei borghi

Microcredito formativo per lavoratori autonomi e artigiani

Piattaforme di apprendimento interattive gestite da comunità locali

Appartenenze **multiple**



L'epoca delle identità fisse e monolitiche lascia spazio a un mondo di **appartenenze fluide, intrecciate e in continua trasformazione**. Il megatrend **multi-identitario** riflette una realtà in cui le persone si riconoscono simultaneamente in più culture, lingue, territori e reti sociali, fisiche o digitali. La globalizzazione, le migrazioni, le comunità diasporiche e la connessione costante via internet hanno reso più complessa, ma anche più ricca, la **costruzione del sé**. Le nuove generazioni crescono navigando tra codici diversi, senza dover scegliere una sola appartenenza, ma componendo identità ibride e situate. Questo scenario sfida le istituzioni, l'educazione e le narrazioni collettive, che spesso faticano ad accogliere la complessità delle identità contemporanee. Ma è proprio in questa molteplicità che risiede una risorsa cruciale per il futuro: la **capacità di abitare le differenze senza ridurle**, trasformando l'identità in uno spazio aperto di incontro e innovazione culturale.

Possibili nuove professioni:

Mediatore interculturale per comunità sia digitali che fisiche

Curatore di narrazioni identitarie per territori ibridi

Esperto in design inclusivo per spazi pubblici transculturali

Possibili nuove pratiche:

Hub civici per expat, migranti e seconde generazioni

Festival delle molte appartenenze: cucina, musica, storie condivise

Piattaforme di cittadinanza attiva multiethniche

Energia diffusa e intelligente



Il paradigma energetico tradizionale, basato su grandi impianti centralizzati e reti unidirezionali, sta lasciando spazio a un modello più **distribuito, flessibile e partecipativo**. L'energia diffusa e intelligente nasce dall'integrazione tra fonti rinnovabili locali (sole, vento, biomasse) e tecnologie digitali capaci di gestire la produzione, lo stoccaggio e il consumo in tempo reale. Sensori IoT, intelligenza artificiale e smart grid rendono possibile una **gestione dinamica ed efficiente dell'energia**, connettendo abitazioni, edifici pubblici, imprese e veicoli in veri e propri ecosistemi energetici locali. In questo scenario, le comunità non sono più utenti passivi, ma diventano "**prosumer**", cioè produttori e consumatori attivi, capaci di condividere energia e decisioni. Questo modello rafforza l'**autosufficienza**, la **resilienza** ai blackout e la **sostenibilità** ambientale, ma richiede anche nuove competenze, regole e infrastrutture per essere realmente inclusivo e scalabile.

Possibili nuove professioni:

Energy community manager per borghi e quartieri

Tecnico di manutenzione per microreti intelligenti

Consulente per la pianificazione energetica circolare locale

Possibili nuove pratiche:

Comunità energetiche condominiali nelle città medie

Reti di scambio energetico tra aziende agricole e PMI

Scuole e ospedali a bilancio energetico positivo come poli di antifragilità

Automazione **su misura**



L'**automazione** non è più appannaggio esclusivo delle grandi fabbriche globali: oggi diventa uno **strumento modulare, accessibile e adattabile** anche per le piccole e medie imprese. La diffusione di tecnologie come la robotica collaborativa, l'intelligenza artificiale generativa e la manifattura additiva sta trasformando la produzione in un processo sempre più flessibile, personalizzabile e territoriale. Questo approccio "**su misura**" consente di integrare l'automazione nei contesti locali, tenendo conto delle specificità culturali, produttive e sociali dei territori: ne derivano sistemi industriali più **resilienti**, capaci di rispondere a mercati di nicchia, di valorizzare competenze artigianali e di ridurre la dipendenza da catene globali fragili. In particolare, le regioni storicamente marginali possono tornare protagoniste, riattivando filiere locali e creando nuovi modelli di sviluppo basati sull'interazione tra tecnologia e saper fare. L'automazione non sostituisce l'umano, ma ne amplifica l'ingegno, offrendo nuove traiettorie di rilancio per il tessuto produttivo diffuso.

Possibili nuove professioni:

- Tecnologo di automazione artigianale
- Co-progettista AI per micro-manifattura
- Coordinatore territoriale per l'automazione locale

Possibili nuove pratiche:

- Reti di micro-hub di produzione locale digitalizzati
- Integrazione dell'automazione nei distretti manifatturieri tradizionali
- Soluzioni AI-as-a-Service per PMI manifatturiere



Il **capitalismo climatico** rappresenta una trasformazione profonda del modo in cui il valore viene concepito e generato nell'economia contemporanea. In un'epoca segnata da crisi ecologiche sistemiche, il **capitale naturale** (foreste, mari, biodiversità, risorse idriche, qualità dell'aria) non è più visto come uno sfondo passivo da sfruttare, ma come un **asset strategico da tutelare, valorizzare e rigenerare**. Chi possiede, protegge o gestisce adeguatamente questi beni comuni può accedere a vantaggi economici, politici e reputazionali sempre più rilevanti, grazie anche a meccanismi come i crediti di carbonio, i green bond, le certificazioni ESG e la finanza d'impatto. Questo megatrend segna il passaggio da un'economia dell'estrazione a un'**economia della rigenerazione**, in cui la sostenibilità non è più un vincolo, ma un motore competitivo. Tuttavia, la sfida è duplice: evitare la finanziarizzazione cinica della natura e costruire modelli di sviluppo in cui giustizia ambientale e inclusione sociale siano parte integrante del nuovo valore prodotto.

Possibili nuove professioni:

- Agricoltore rigenerativo esperto in suoli aridi
- Analista del capitale naturale per aree protette
- Ingegnere costiero per ecosistemi resilienti

Possibili nuove pratiche:

- Sistemi di credito ecologico per chi rigenera habitat naturali
- Piani di sviluppo turistico legati al valore di biodiversità
- Investimenti in "blue economy" per coste, pesca sostenibile e bioenergie marine



Le **economie rigenerative** rappresentano una delle evoluzioni più radicali del pensiero economico contemporaneo. A differenza dei modelli sostenibili, che puntano a “fare meno male”, l’approccio rigenerativo ambisce a **“fare del bene”**, ovvero a ristabilire l’equilibrio dei sistemi naturali e sociali danneggiati. In questo paradigma, la produzione non è più un’attività estrattiva, ma diventa un **processo che arricchisce il territorio, valorizza la biodiversità, rafforza il capitale sociale e alimenta cicli virtuosi di scambio e cooperazione**. La rigenerazione implica una profonda revisione dei modelli di business, dei criteri di valutazione economica e delle metriche di benessere, privilegiando visioni di lungo termine e impatti positivi diffusi. Si tratta di un cambiamento culturale prima ancora che tecnologico, che richiede imprese capaci di co-evolvere con l’ambiente e le comunità, riconoscendo che il vero valore non si misura solo in profitti, ma in relazioni vitali, equità e capacità di durare nel tempo.

Possibili nuove professioni:

Consulente per la transizione rigenerativa delle filiere agricole e artigianali

Progettista di distretti rigenerativi territoriali (tra imprese, PA, università, cittadini)

Curatore di filiere bio-culturali locali (artigianato, agroecologia, turismo lento)

Possibili nuove pratiche:

Accademie territoriali per l’innovazione rigenerativa collegate a startup e imprese

Programmi di attrazione/ritorno talenti per progetti ad alto impatto territoriale

Sistemi di certificazione sulle competenze rigenerative (es. compostaggio, bioedilizia)

Governare l'algoritmo



L'intelligenza artificiale sta rapidamente diventando l'infrastruttura invisibile delle nostre vite quotidiane: filtra le notizie che leggiamo, suggerisce i prodotti che acquistiamo, influenza decisioni bancarie, giudiziarie, sanitarie ed educative. In questo scenario, non è più sufficiente innovare: **occorre imparare a governare l'algoritmo**. Significa sviluppare regole, strumenti e competenze per garantire che i sistemi automatizzati siano trasparenti, comprensibili e giusti. Il rischio, altrimenti, è che meccanismi opachi rafforzino disuguaglianze, discriminazioni e asimmetrie di potere. La governance dell'AI non riguarda solo la tecnologia, ma **chi la controlla**, con quali fini, e con quali tutele per i cittadini. Questo megatrend chiama in causa governi, aziende, istituzioni educative e la società civile stessa in un **esercizio collettivo di consapevolezza e responsabilità**: non si tratta di fermare l'intelligenza artificiale, ma di orientarla verso obiettivi condivisi, etici e democratici.

Possibili nuove professioni:

Auditor etico di sistemi algoritmici

Facilitatore di policy making sulle tecnologie emergenti

Educatore civico digitale per scuole e quartieri

Possibili nuove pratiche:

Tavoli locali di consultazione su tecnologie pubbliche

Codici etici territoriali sull'uso dell'AI nei servizi regionali

Corsi curriculari nelle scuole per sviluppare il pensiero critico sugli algoritmi

La natura come **persona giuridica**



Riconoscere la **natura come soggetto di diritto** rappresenta una delle più profonde trasformazioni nel modo in cui concepiamo il nostro rapporto con il pianeta. In varie parti del mondo (dall'Ecuador alla Nuova Zelanda, dall'India alla Colombia) fiumi, foreste, montagne ed ecosistemi stanno ottenendo uno status giuridico autonomo, con diritti propri e rappresentanze legali dedicate. Questo approccio non si limita a rafforzare la protezione ambientale: **ridefinisce le fondamenta stesse del diritto**, superando la visione antropocentrica e introducendo una **logica biocentrica e relazionale**. Significa che la natura non è più solo una risorsa da gestire, ma una controparte con cui entrare in relazione responsabile. Le implicazioni sono operative e concrete: cambia la legittimità di determinati investimenti, si ridefiniscono i criteri per le valutazioni d'impatto, si aprono nuove possibilità di governance partecipata. Questo megatrend segna un passaggio epocale: dall'"ambientalismo della tutela" a un diritto ecologico capace di generare coesistenza, equilibrio e giustizia intergenerazionale.

Possibili nuove professioni:

Custode legale degli ecosistemi locali (fiumi, coste, parchi)

Mediatore ambientale per accordi tra imprese e comunità

Progettista di contratti ecosistemici per filiere green

Possibili nuove pratiche:

Patti territoriali per la tutela dei "soggetti giuridici naturali"

Fondi pubblici per investimenti in filiere che rispettano i diritti ecologici

Consultazioni civiche per definire i rappresentanti giuridici di paesaggi e habitat locali

Fonti:

- Anticipate, Megatrends, 2025.
- AXA, What If We Experienced the Future?, 2025.
- Copenhagen Institute for Futures Studies, Global Megatrends, 2022.
- Databricks, The Big Book of Generative AI, 2024.
- Dubai Future Foundation, Megatrends Report, 2025.
- Dubai Future Foundation, Future Opportunity Report, 2025.
- Future Today Institute, Tech Trends Report, 2024.
- Italian Institute for the Future, Emerging Long-Term Megatrends, 2023.
- Italian Institute for the Future, Emerging Long-Term Megatrends, 2025.
- PwC, Megatrends, 2024.



***Il modo migliore per predire il
futuro è crearlo***

Peter Drucker

La roundtable: Gli insights emersi dal dibattito.

Antonella Fiume

Assessora Politiche Produttive ed economiche, Pari opportunità, Politiche giovanili, Polizia locale, Personale del Comune di Monopoli

“Il futuro si costruisce insieme, ascoltando chi vive i territori e coinvolgendo le nuove generazioni. Serve un cambiamento culturale che parta da noi, dalle istituzioni. Non basta trovare lavoro, occorre aiutare le persone a scoprire ciò per cui sono portate. Fare rete tra istituzioni, scuola, imprese e società è la vera leva del cambiamento, con visione, responsabilità e il coraggio di seminare anche senza certezze.”

Alessandro Tartaglia

"Temibile pirata" Creative director, strategist e designer FF3300

“Il futuro non si lascia prevedere, ma si può preparare. Serve affrontare l’inverno demografico, riconoscere che la pace non è più garantita, e aprire l’algoritmo, perché resti uno strumento umano, discutibile e trasparente. Governare il cambiamento significa avere il coraggio di guardarlo in faccia.”

Luigi Ranieri

Direttore Generale Città Metropolitana di Bari

“Il futuro non si pianifica da soli: si costruisce insieme, con visione, metodo e consapevolezza della fragilità. Serve una comunità che non si limiti a resistere, ma impari a prosperare nell’incertezza. Non basta essere resilienti: dobbiamo diventare antifrangili. E per farlo, servono nuovi modelli economici, territoriali e culturali.”

Silvia Pellegrini

Direttrice del Dipartimento Politiche del lavoro, Istruzione, Formazione - Regione Puglia

“Coesione e orientamento sono le parole chiave per affrontare le sfide del futuro. L’Agenda per il Lavoro è nata con i territori, attraverso ascolto e partecipazione. Non esistono soluzioni efficaci senza un patto tra istituzioni, comunità e imprese. Perché il lavoro non è solo occupazione, ma parte essenziale di un progetto di cittadinanza.”

Valeria Lasala

Segreteria Particolare Assessore Formazione e Lavoro, Regione Puglia

“Il Programma GOL è molto più di una misura: è una scuola per il cambiamento. Universale, inclusivo e concreto, risponde alle sfide di un mercato in rapida evoluzione. In Puglia è diventato strumento vivo di innovazione e formazione continua. Perché il futuro del lavoro si costruisce investendo sulle persone, non solo sulle statistiche.”

Giuseppe Orlando

Funzionario EQ Riqualificazione Urbana Regione Puglia

“Con la nuova legge urbanistica regionale vogliamo superare i tecnicismi e rimettere al centro le comunità. Pianificare oggi significa integrare intelligenza artificiale e intelligenza collettiva. Non basta immaginare il futuro: dobbiamo costruire le condizioni per renderlo possibile.

Il territorio non si amministra dall’alto, si trasforma insieme, con metodo, visione e responsabilità.”

Fabio Mastrapasqua

Dirigente Servizio Politiche di Sostegno all’Innovazione, Regione Puglia

“Innovare significa mettere insieme: imprese, ricerca e territorio in una visione condivisa. La Strategia di Specializzazione Intelligente è la nostra bussola, radicata nei bisogni reali. Con la misura Reti e l’open innovation creiamo connessioni che generano valore. Perché la partecipazione non è un principio astratto, ma un metodo per costruire impatto.”

Giuseppe Christian Tomasicchio



Presidente dei Giovani Imprenditori Confindustria Bari e Bat

“Oggi un’impresa su tre non trova i profili di cui ha bisogno, mentre 1,5 milioni di giovani restano ai margini. Affrontare questa frattura richiede un sistema che unisca scuola, università, impresa e istituzioni. Non possiamo permetterci di lasciare indietro energie preziose. Costruire comunità significa creare connessioni, condividere responsabilità e generare opportunità.”

Marilù Fiore



Dirigente Servizio Politiche di Sostegno all’Innovazione, Regione Puglia

“Restare in Puglia deve diventare una scelta competitiva, non solo affettiva. Servono opportunità vere per i giovani, pari diritti per le donne e investimenti in competenze. Fare impresa oggi significa creare carriere, non solo ruoli. Perché il futuro si costruisce qui, insieme, con coraggio e visione collettiva.”

Leonardo Desiante



Direttore Operativo Macnil Gruppo Zucchetti

“Innovare significa radicare la tecnologia nei territori, ascoltando i bisogni reali delle imprese e delle persone. La sfida è colmare il divario digitale con formazione, rete e visione condivisa. La trasformazione digitale non è un’opzione, ma una condizione per restare competitivi. Nel 2040, vogliamo poter dire che ogni impresa ha saputo evolversi, partendo da qui.”

Dino Amenduni



Socio, Consulente politico e Strategic planner di Proforma

“Il futuro della Puglia passa dall’identità: chi siamo, come siamo percepiti, chi vogliamo diventare. Dobbiamo colmare il divario tra realtà e narrazione, tra qualità percepita e qualità vissuta. Non basta attrarre, serve trattenere: con salari giusti, investimenti e politiche lungimiranti. Solo così costruiremo un’identità condivisa, riconoscibile e davvero generativa.”

Giovanni Schiuma



Professore Ordinario di Ingegneria Gestionale e Direttore del Dipartimento di Ingegneria - LUM

“Formare oggi significa preparare le nuove generazioni all’incertezza, non all’abitudine. Serve un’università aperta, che costruisca saperi insieme a imprese e istituzioni. Non basta trasmettere competenze: servono pensiero critico e responsabilità etica. La Puglia può diventare eccellenza formativa, se saprà attrarre e formare intelligenze globali.”

Corrado Crocetta



Professore ordinario di Statistica, Dipartimento di Ricerca e innovazione umanistica Università degli Studi di Bari

“La statistica non è solo raccolta di dati, ma strumento per leggere il cambiamento e orientare le scelte. Senza basi analitiche solide, il futuro resta una narrazione priva di direzione. Servono valutazioni affidabili, validate e condivise per costruire politiche efficaci. Perché governare il futuro significa trasformare i numeri in decisioni consapevoli.”

Gianluigi De Gennaro



Responsabile Scientifico del BaLab, Contamination Lab dell’Università degli studi di Bari Aldo Moro

“Il futuro non è affare da vecchi: è una questione da giovani, con idee che spesso non comprendiamo proprio perché sono nuove. Il nostro compito non è guidarli, ma accompagnarli con metodo, visione e consapevolezza. Nel reverse mentoring, impariamo da chi immagina ciò che ancora non esiste. Perché il cambiamento vero nasce quando le generazioni si ascoltano, non quando si sostituiscono.”

Nicola Guastamacchia



Coordinatore Federazione BCC - Credito Cooperativo Puglia e Basilicata

“In un contesto di desertificazione bancaria, le BCC restano presidio vivo nei territori. Non puntiamo al profitto fine a sé stesso, ma a generare valore condiviso e relazioni durature. Investiamo in giovani, welfare e formazione perché restare diventi una scelta possibile. Il territorio non si abbandona: si coltiva, insieme, con rete, fiducia e mutualità.”

Giuseppe Daconto



Economista, Ufficio Marketing Strategico, Banca Etica

“Parlare di futuro significa agire, con responsabilità e visione, anche nell’incertezza. La Puglia può essere leva strategica, ma serve una classe dirigente capace di decisioni coraggiose. L’economia sociale è un driver concreto: democratico, sostenibile, orientato al bene comune. Non possiamo più permetterci la retorica: servono azioni strutturate e impatto reale.”

Giovanni Armillotta



Ricercatore, Randstad Research Italia

“L’intelligenza artificiale cambierà il lavoro, ma non risolverà l’inverno demografico. Serve capire chi sarà impattato, con quali competenze e come riorientare le persone. Nelle piccole imprese il divario tecnologico è ancora forte, e rischia di allargarsi. Solo investendo in competenze digitali e trasversali la trasformazione sarà davvero inclusiva.”

Maria Cesaria Giordano



CEO HrCoffee

“Abbiamo creato HRcoffee per innovare il lavoro partendo dalle persone, tutte le persone. La diversità non è solo negli altri: è in ognuno di noi, ed è una risorsa da accogliere. Inclusione significa ascolto, consapevolezza e nuove politiche di cura. Il futuro del lavoro sarà davvero umano solo se saprà valorizzare ogni unicità.”

Q&A

In Puglia si può implementare sistematicamente un approccio Futures Thinking? Quali considerazioni possiamo trarre dagli insights generati? **Ci vediamo a Dicembre 2025!**



Chi siamo

IZILab è una startup tecnologica orientata ai dati che unisce la ricerca socio-economica, statistica e geospaziale alla consulenza strategica. Nel team di IZILab, professionisti della ricerca, data scientist e consulenti strategici collaborano per offrire analisi, ricerche, workshop, dashboard interattive.

Attraverso un approccio multidimensionale e innovativo, IZILab supporta lo sviluppo di strategie a lungo termine, il pensiero orientato al futuro e l'elaborazione di politiche nei settori pubblico e privato.

IZILab nasce come laboratorio R&D di IZI S.p.a. per integrare il know-how di 40 anni di analisi e ricerche, realizzate attraverso i metodi statistici tradizionali, con le opportunità offerte dall'intelligenza artificiale, dal deep learning, dai big data, dal foresight e dal design thinking applicato al business.

In linea con la sua missione orientata al futuro, IZILab è socia dell'Associazione dei Futuristi Professionisti (APF), una comunità globale di oltre 400 esperti attiva nella promozione dell'eccellenza professionale nella previsione strategica e negli studi sui futuri.

Futures Thinking Hub

Future Thinking Hub è uno spazio e un momento di confronto e collaborazione ideato da IZILab, dedicato a promuovere e incoraggiare il dibattito su queste tematiche attraverso **eventi, interviste e testimonianze**, dando voce a chi, ogni giorno, affronta sfide complesse e immagina soluzioni innovative e ad alto impatto orientate alla costruzione di futuri sostenibili e inclusivi.

Seguici su www.izilab.it e sul nostro canale substack:
<https://futuresthinkinghub.substack.com/>