

Puglia 2040:

visioni strategiche
per un futuro possibile

Paola Amendola, Roberto Ottolino, Martino Bellincampi

Camera di Commercio di Bari | 4 Giugno 2025

***Il futuro esiste prima nell'immaginazione,
poi nella volontà e poi nella realtà.***

Barbara Marx Hubbard

A differenza del passato i cambiamenti, oggi, sono molto più frequenti, continui, veloci e connessi. Sono proprio la frequenza e l'imprevedibilità a impattare su organizzazioni, persone, contesti.

Agenda



10.00 / Apertura dei lavori, accoglienza e saluti istituzionali

10.10 / Futures Thinking e programmazione strategica

Dati, previsioni e megatrend globali

10.30 / Roundtable | Le sfide e le opportunità che vediamo in 5 minuti

Guardando al 2040: come possiamo agire oggi per costruire la Puglia di domani?

Il punto di vista di 20 key people da istituzioni, aziende, banche e accademia.

12.30 / Chiusura lavori

Prevedere il futuro è scientificamente impossibile. Guardare al futuro in modo razionale e scientifico non lo è.

IZILab startup

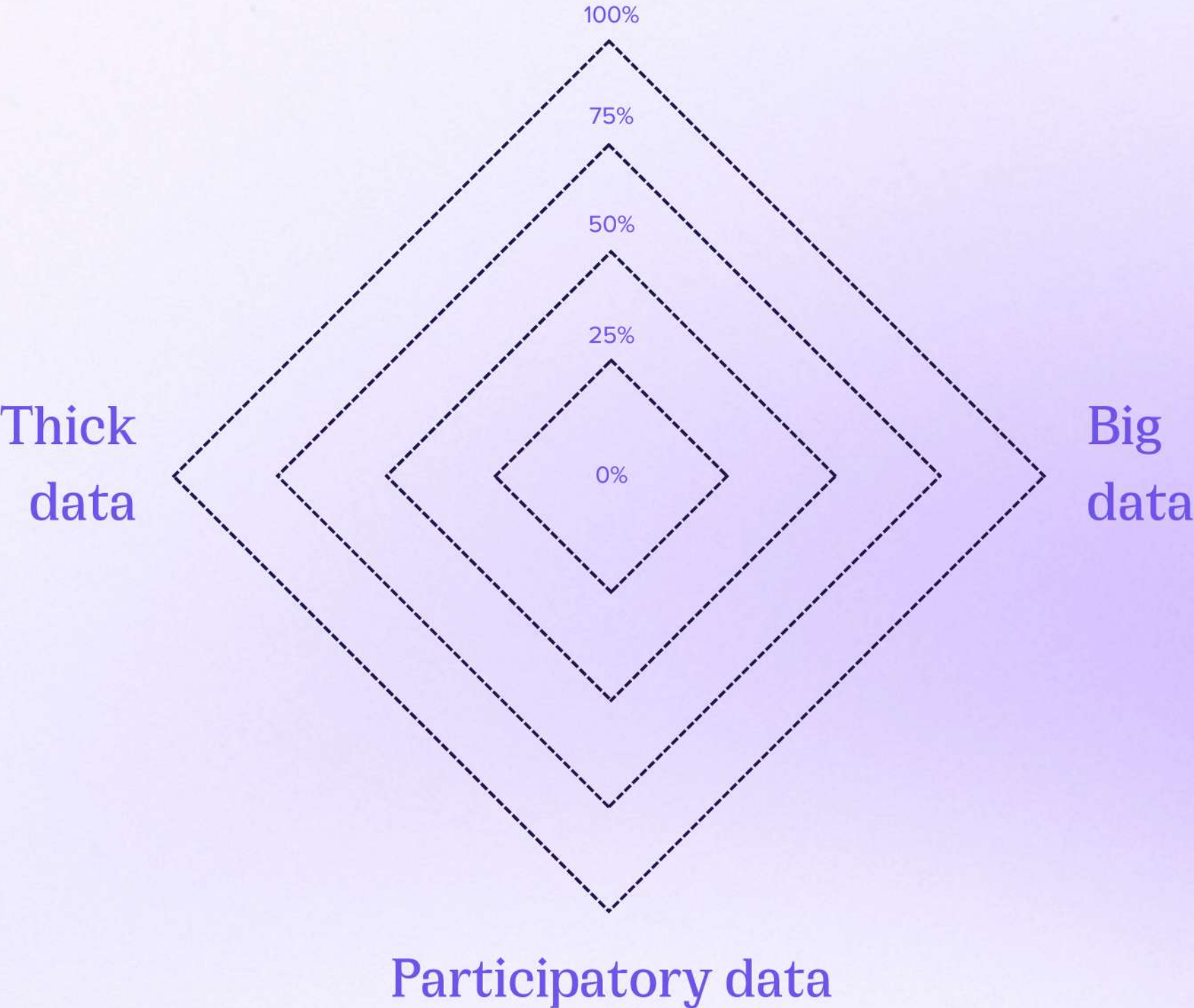


Startup tecnologica data-oriented che unisce ricerca socio-economica, statistica e geospaziale alla consulenza strategica per PA e imprese. In IZILab, integriamo data science, AI e Futures Thinking, aiutando organizzazioni pubbliche e private ad anticipare la complessità e ad agire con chiarezza.

- Analisi e ricerche
- Dashboard dinamiche
- Osservatori
- Futures Workshop partecipativi
- AI-Driven Geospatial Platform

Chi siamo

Forward-Looking data



Thick



Big

Forward-looking

Participatory

Dati **quali-quantitativi** dettagliati, raccolti attraverso metodi di ricerca tradizionali come interviste, survey, osservazioni sul campo, focus group, ricerche e statistiche ufficiali. Offrono una comprensione approfondita dei comportamenti.

Thick

Big

Forward-looking

Participatory

Dati generati **in tempo reale** e provenienti da diverse fonti come sensori IoT, social media, geospatial, transazioni online. Volume, velocità e varietà sono le caratteristiche chiave, grazie all'uso di AI e deep learning.

Thick

Big

Forward-looking



Participatory

Dati come **risorsa predittiva**, ottenuti con le metodologie del foresight strategico come quantitative forecasting, horizon scanning automatizzato, metodo Delphi e future workshop per anticipare megatrend, fenomeni emergenti ed eventi imprevedibili.

Thick

Big

Forward-looking

Participatory



Insights raccolti attraverso workshop di design partecipativo e processi e strumenti di design thinking applicato al business per agevolare il dialogo e consentire la partecipazione di tutti gli stakeholder coinvolti nel processo decisionale.

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

Mahatma Gandhi

**Ma anche dalla nostra capacità di saper
trasformare un'idea in azione concreta.**

(anche quando il mondo sembra dire il contrario)

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

Inverno demografico
Occupazione, skills e mismatch
Agricoltura



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

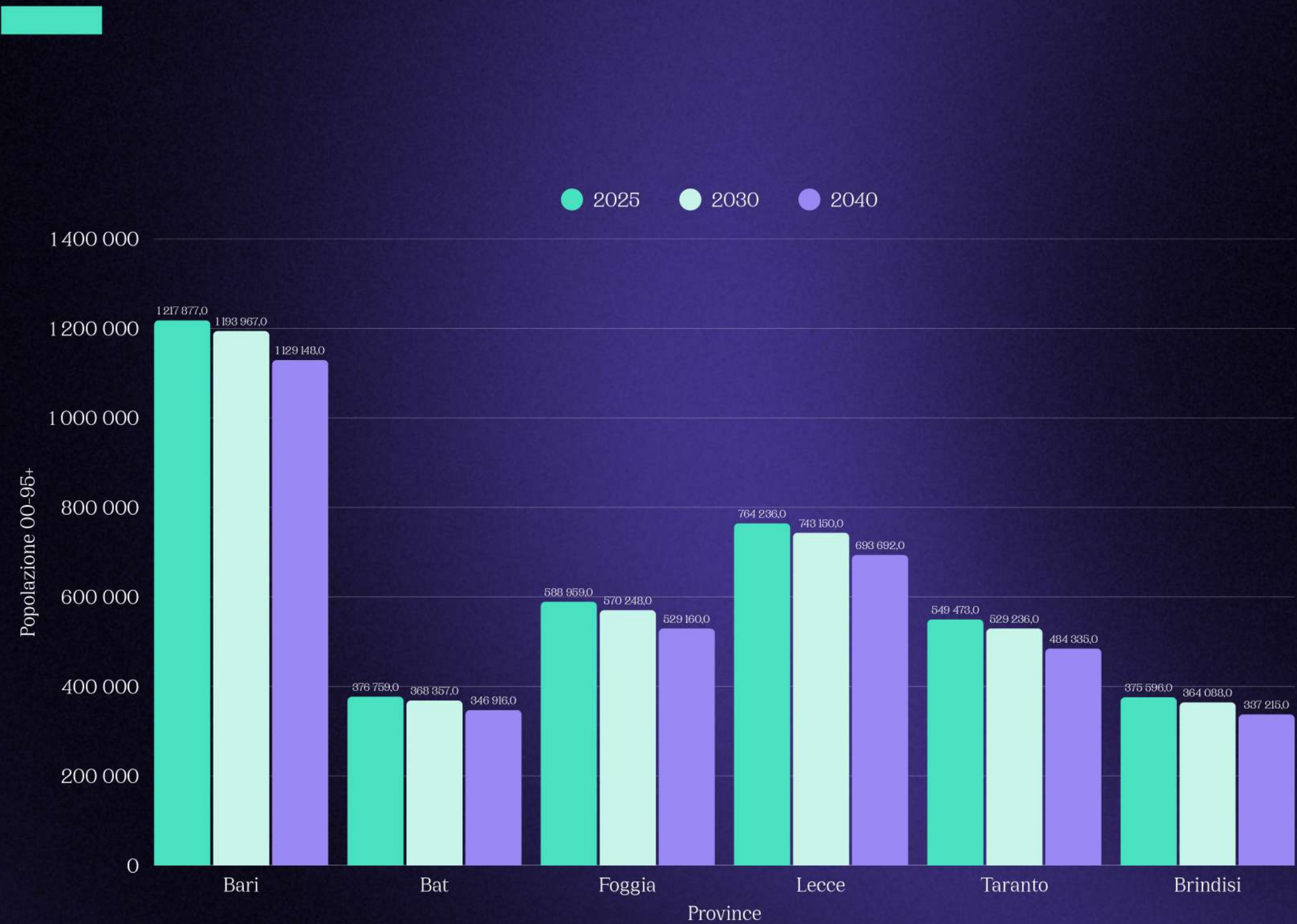
La Puglia risulta una delle regioni italiane più colpite dal **calo demografico**. La perdita di popolazione attiva non è solo una questione sociale ma si riflette direttamente sull'offerta di lavoro, mettendo a rischio la **sostenibilità del mercato occupazionale** e la **continuità dei servizi socio-economici**. Il mantenimento dei livelli occupazionali attuali richiederà sforzi straordinari, specialmente nell'**inclusione femminile** e nella **formazione qualificata**.

Andamento complessivo della popolazione



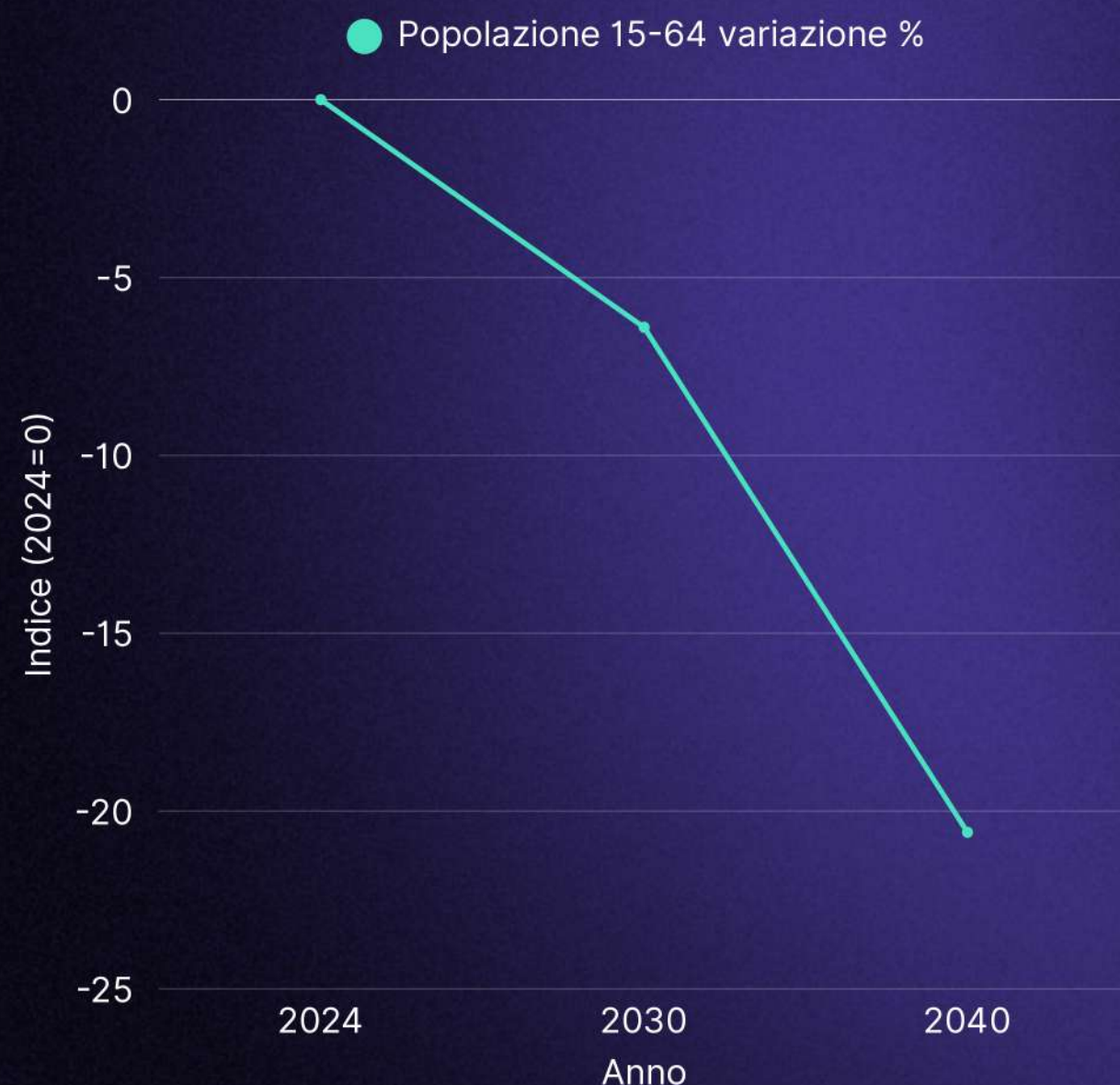
Secondo le proiezioni, la **Puglia** passerà da 3.872.900 a 3.520.466 abitanti, perdendo in 15 anni circa **352.434 persone** (val.ass.), pari a una **diminuzione del 9,10%**. Un terzo delle quali nei Comuni delle aree interne, in cui oggi risiede il **22%** della popolazione. Un declino demografico più marcato rispetto alla **media italiana (4,24%)** che riflette dinamiche strutturali come bassa natalità, emigrazione giovanile, invecchiamento della popolazione.

Andamento complessivo della popolazione per provincia



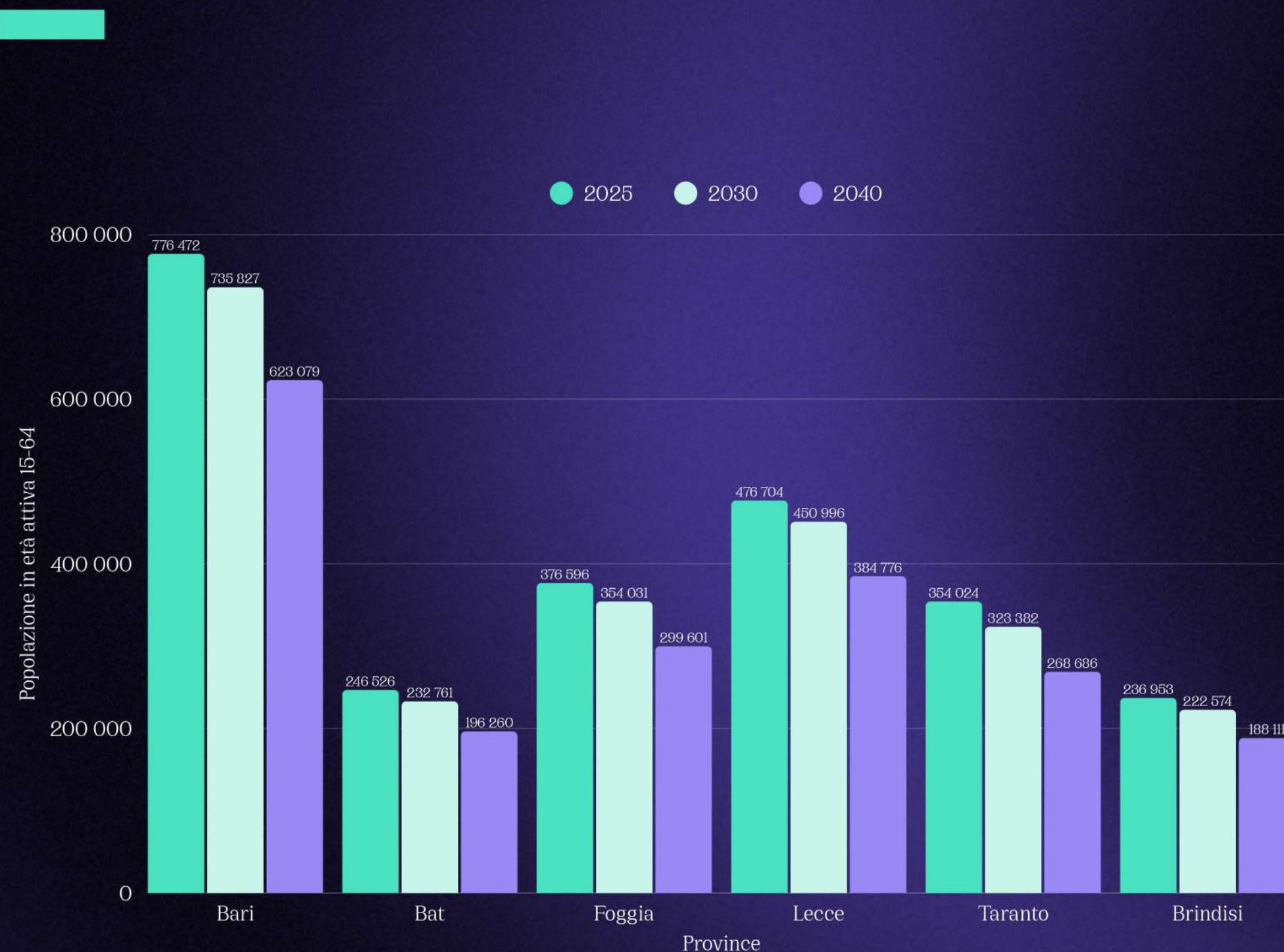
La situazione è particolarmente critica per **Taranto (11,85%)**, **Brindisi (10,22%)** e **Foggia (10,15%)**, che vedono **cali superiori al 10%**. Il fenomeno avrà inevitabili ripercussioni su: servizi pubblici (scuola, sanità), mercato del lavoro, sostenibilità economica e sociale.

Calo della popolazione in età attiva (15-64 anni)



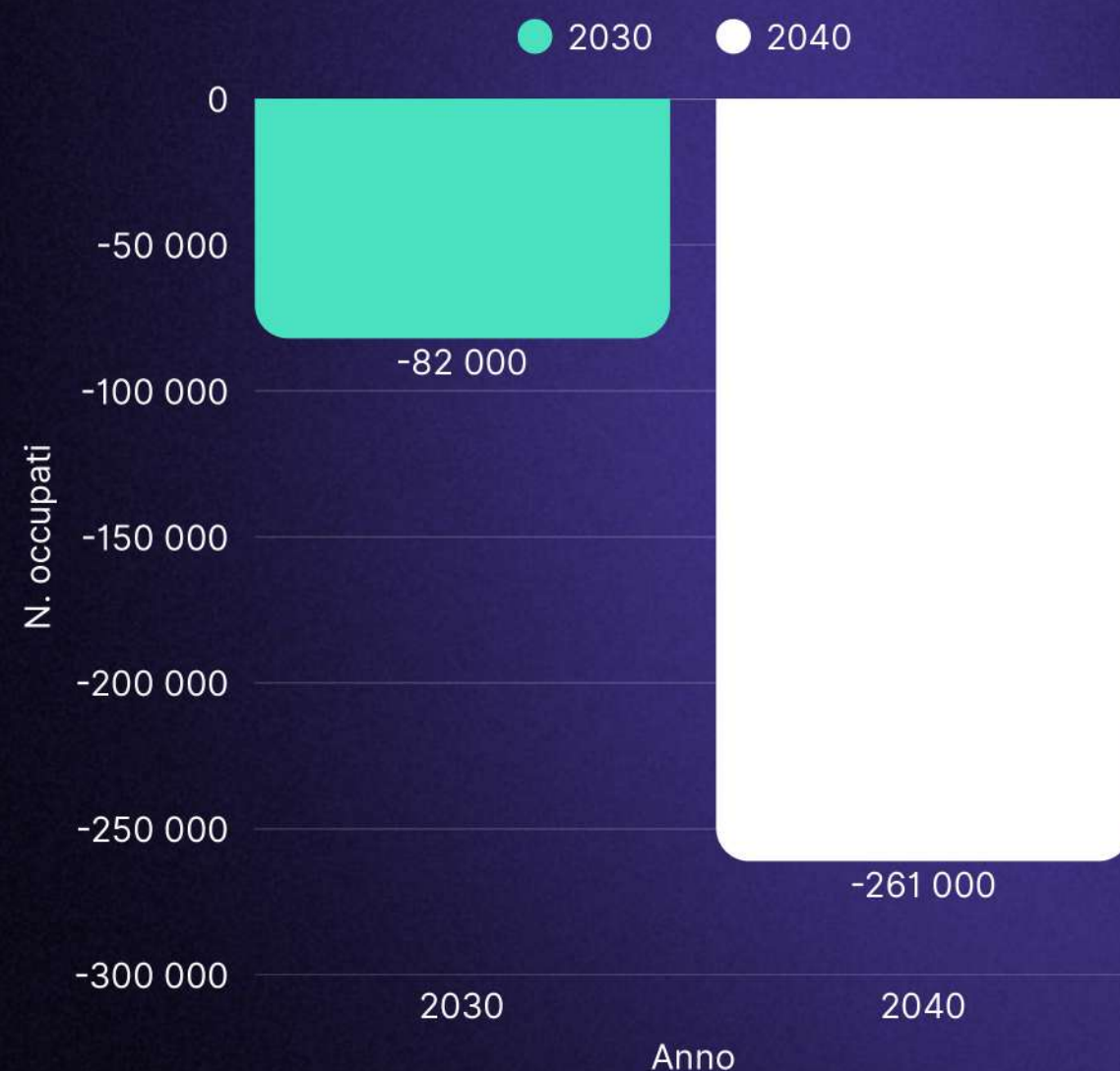
A risentire del trend sarà la popolazione in età attiva. Nel **2040**, la Puglia perderà circa **509.700 persone tra i 15-64 anni**, con un calo del **20,6%** (**-6,4%** nel **2030**). La regione si colloca al **terzo posto in Italia** per decremento previsto nella fascia attiva, dopo **Sardegna (-24,8%)** e **Basilicata (-23,2%)**.

Calo della popolazione in età attiva (15-64 anni) per provincia



Taranto è la provincia con il maggiore calo % di popolazione in età attiva, con una diminuzione del **24,10%** entro il **2040**. Una riduzione del **20-24% in 15 anni** comporta: **meno forza lavoro disponibile; maggiore pressione sul sistema pensionistico, difficoltà per le imprese nel reperire personale, possibili effetti negativi sulla crescita economica locale.**

Crollo dell'occupazione in Puglia



Anche la forza lavoro subirà contrazioni: al **2040**, la perdita stimata di occupati in Puglia è di circa **261.000 unità**, pari a una riduzione del **20,6%**. Per mantenere inalterato il numero di occupati al 2024 (1.304.000; +11mila rispetto al 2023, numero più alto di lavoratori dal 2018), la Regione dovrebbe incrementare di misura il tasso di occupazione: dal **51,1% del 2024 al 54,6% entro il 2030**, fino al **64,4% entro il 2040**.

Crollo dell'occupazione nelle province pugliesi

Sud Sardegna	-9,8
Nuoro	-9,7
Potenza	-9,7
Enna	-9,7
Caltanissetta	-9,6
Oristano	-9,5
Avellino	-8,3
Vibo Valentia	-8,0
Benevento	-8,0
Catanzaro	-7,5
Messina	-7,3
Taranto	-7,2
Agrigento	-7,0
Brindisi	-6,9
Rovigo	-6,9
Palermo	-6,8
Foggia	-6,8
Sassari	-6,7
Reggio di Calabria	-6,7
Barletta-Andria-Trani	-6,3
Isernia	-6,3

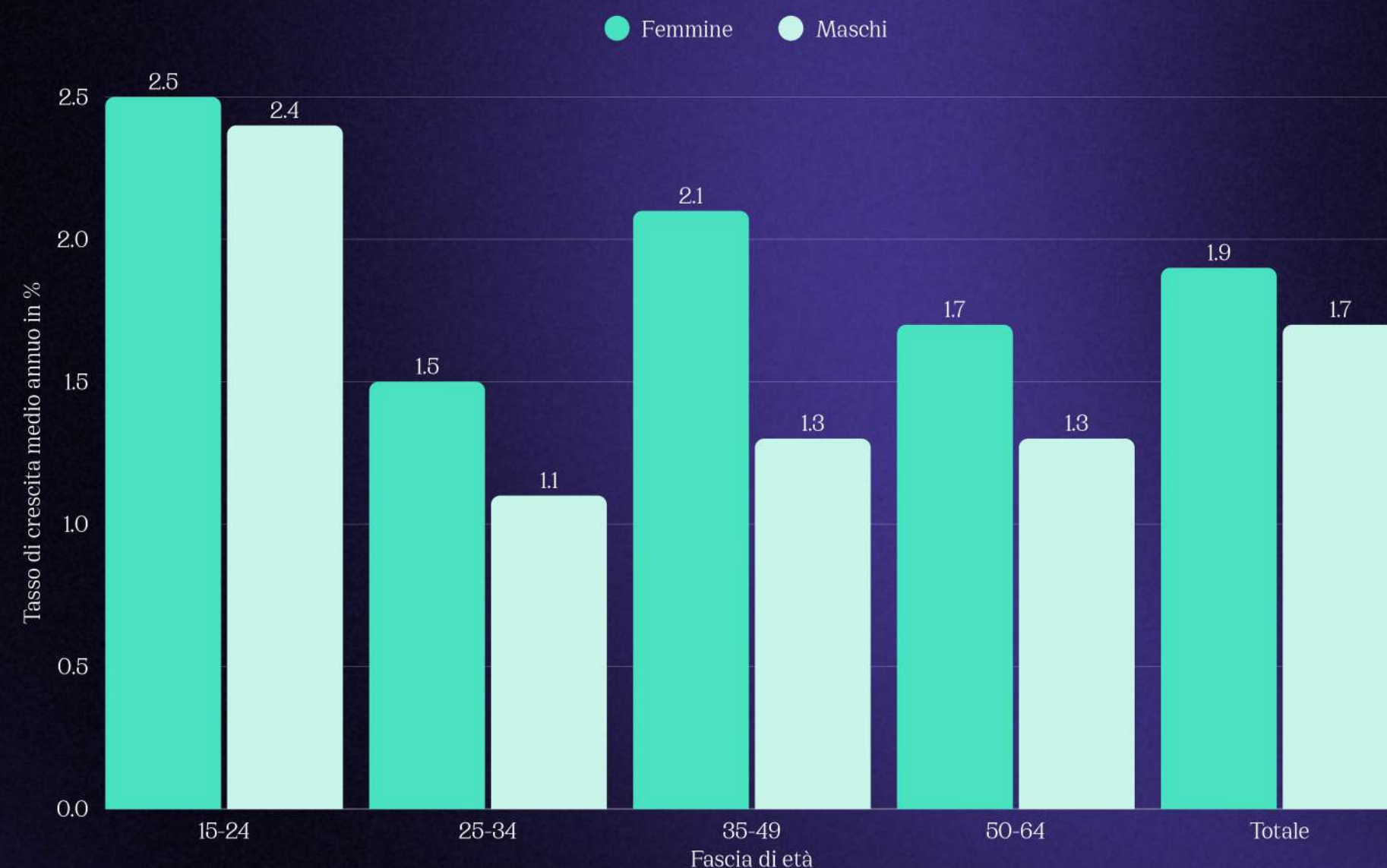
4 tra le province pugliesi si collocano tra le prime 20 in Italia per riduzione del n. di occupati in età attiva. Al 2030, Taranto (-7,2%), Brindisi (-6,9%), Foggia (-6,8) e Bat (-6,3), sono tra le province con il peggior saldo occupazionale previsto, a causa dell'erosione della forza lavoro disponibile. Questo scenario accentua il rischio di desertificazione produttiva e l'urgenza di politiche di retention.

Tasso di occupazione da raggiungere per provincia



A livello provinciale, per mantenere inalterati i livelli occupazionali del 2024, gli incrementi comportano picchi superiori al 70% a Bari e valori prossimi o oltre il 60% anche a Lecce e Brindisi.

Crescita media annua dell'occupazione **per fascia d'età**



Nel ventennio **fino al 2043, per compensare la riduzione della popolazione e mantenere l'attuale numero di occupati, sono necessari **tassi di crescita annua dell'occupazione molto elevati**, soprattutto tra le **donne**, a riprova del **gap ancora marcato**. Le **fasce centrali (35-49 anni)** sono le più coinvolte. Scenario realistico solo a breve termine (2033).**

Incremento degli occupati con laurea/post-laurea: **due scenari**



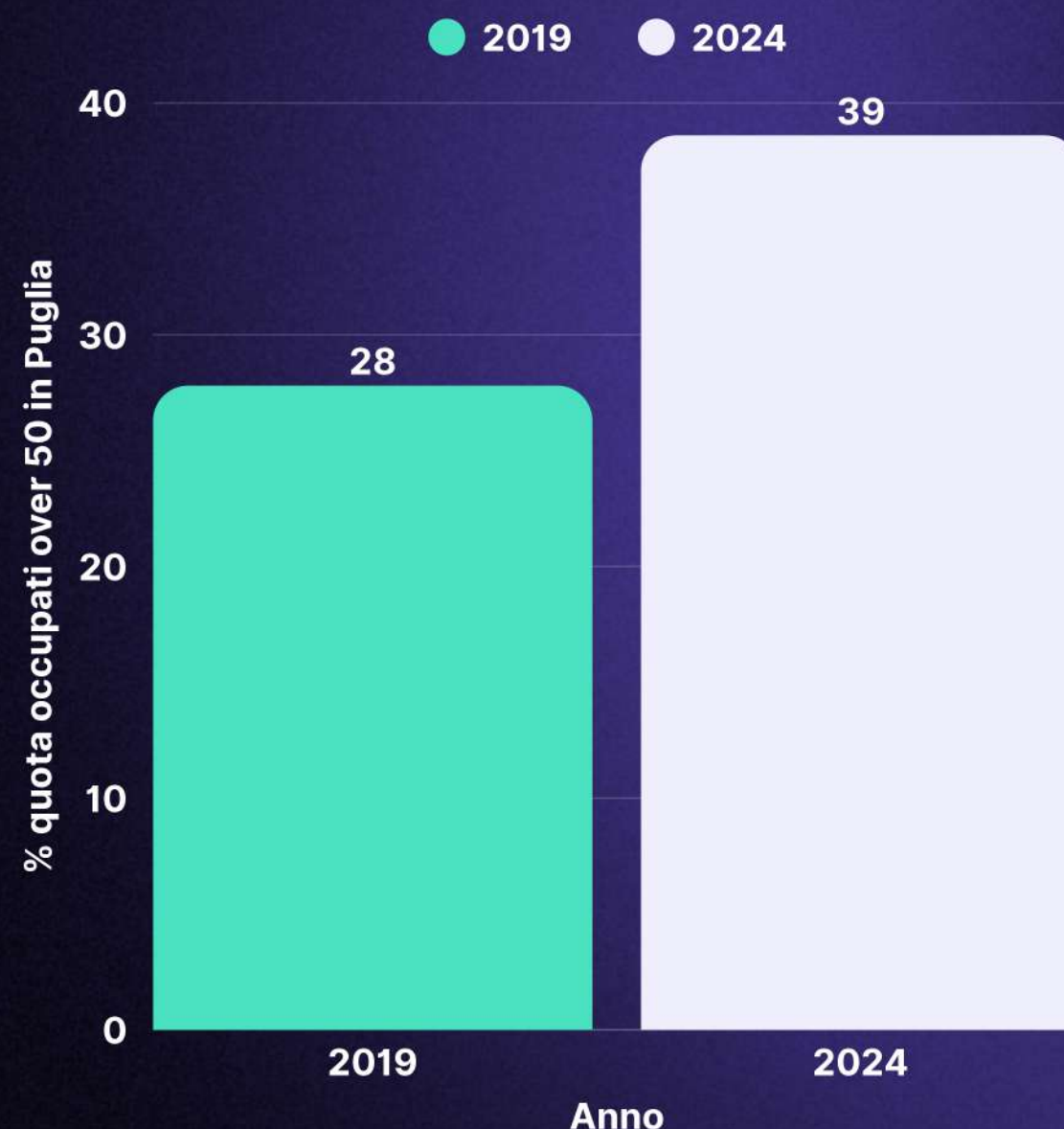
Se consideriamo gli occupati con laurea/post-laurea: per mantenere i livelli attuali servono **71.000 laureati in più entro il 2043** (Simulazione 1 - 31.000 al 2033 solo per colmare il calo demografico). Ma per allinearsi all'Emilia-Romagna — regione con tassi molto più alti (18,2% sul tot.) — la Puglia dovrebbe **aumentare gli occupati laureati di 150.000 unità complessive nel ventennio**, di cui **101.000 donne**, con **107.000 già entro il 2033** (Simulazione 2).



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

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 impatti significativi sul **funzionamento del mercato del lavoro**, sulla **competitività delle imprese** e sulla **sostenibilità dei sistemi di welfare**.

Crescita della componente over 50



Anche se inferiore alla media nazionale (40,6%), la Puglia ha visto un aumento marcato dei lavoratori senior (+ 10,8 in 5 anni). Questo richiede nuove sfide organizzative e di welfare aziendale, azioni di lifelong learning, progetti di reverse mentoring, investimenti in reskilling.



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

Le imprese pugliesi incontrano crescenti difficoltà nel trovare profili adeguati, soprattutto nei settori tecnico-professionali. Il mismatch tra domanda e offerta di competenze è accentuato dal disallineamento tra formazione e profili richiesti e dall'invecchiamento della forza lavoro. Questo genera un gap che colpisce soprattutto l'industria manifatturiera e il settore dei servizi avanzati.

Irreperibilità dei profili professionali



4 su 10

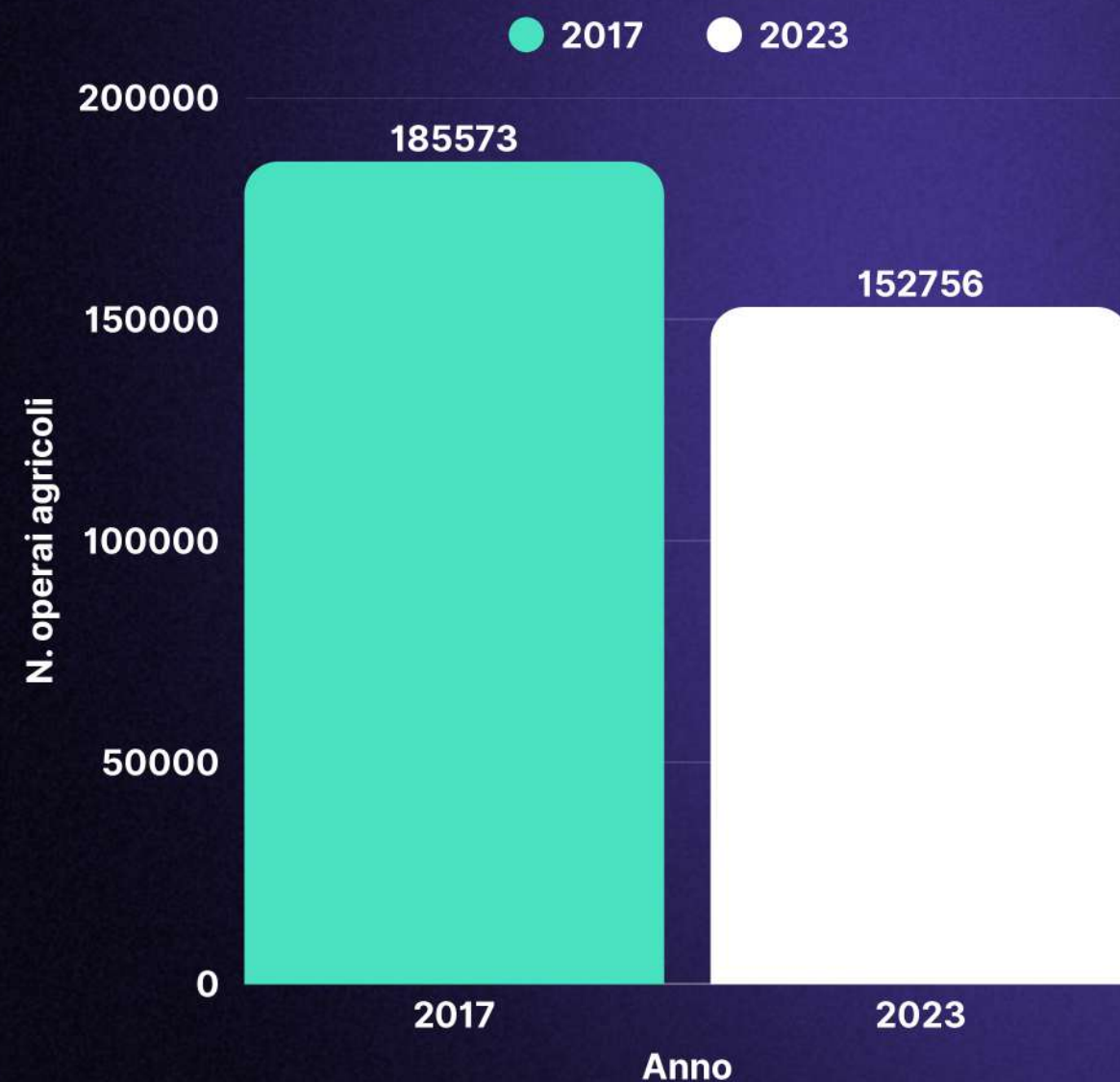
Nel **2024** la Puglia presenta un tasso di irreperibilità dei profili professionali richiesti dalle imprese del **42,1%**, in forte aumento rispetto al **19,3%** del **2019**. Uno dei balzi più significativi tra tutte le regioni italiane, che colloca la Puglia nella **fascia alta della criticità occupazionale per mismatch tra domanda e offerta di lavoro**, soprattutto nei settori più colpiti da innovazione tecnologica o da carenza di competenze specialistiche.



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

Negli ultimi anni il **settore agricolo** - primario nell'economia pugliese - ha subito una **progressiva riduzione della forza lavoro**, sintomo di **cambiamenti strutturali e difficoltà persistenti**. La **modernizzazione delle tecniche produttive**, l'**invecchiamento degli addetti** e la **scarsa attrattività del comparto per le nuove generazioni** stanno ridefinendo profondamente il profilo occupazionale del mondo rurale. A questa dinamica si affiancano criticità legate alla qualità del lavoro, al turn over e alla regolarizzazione dei rapporti contrattuali.

Calo degli occupati in agricoltura



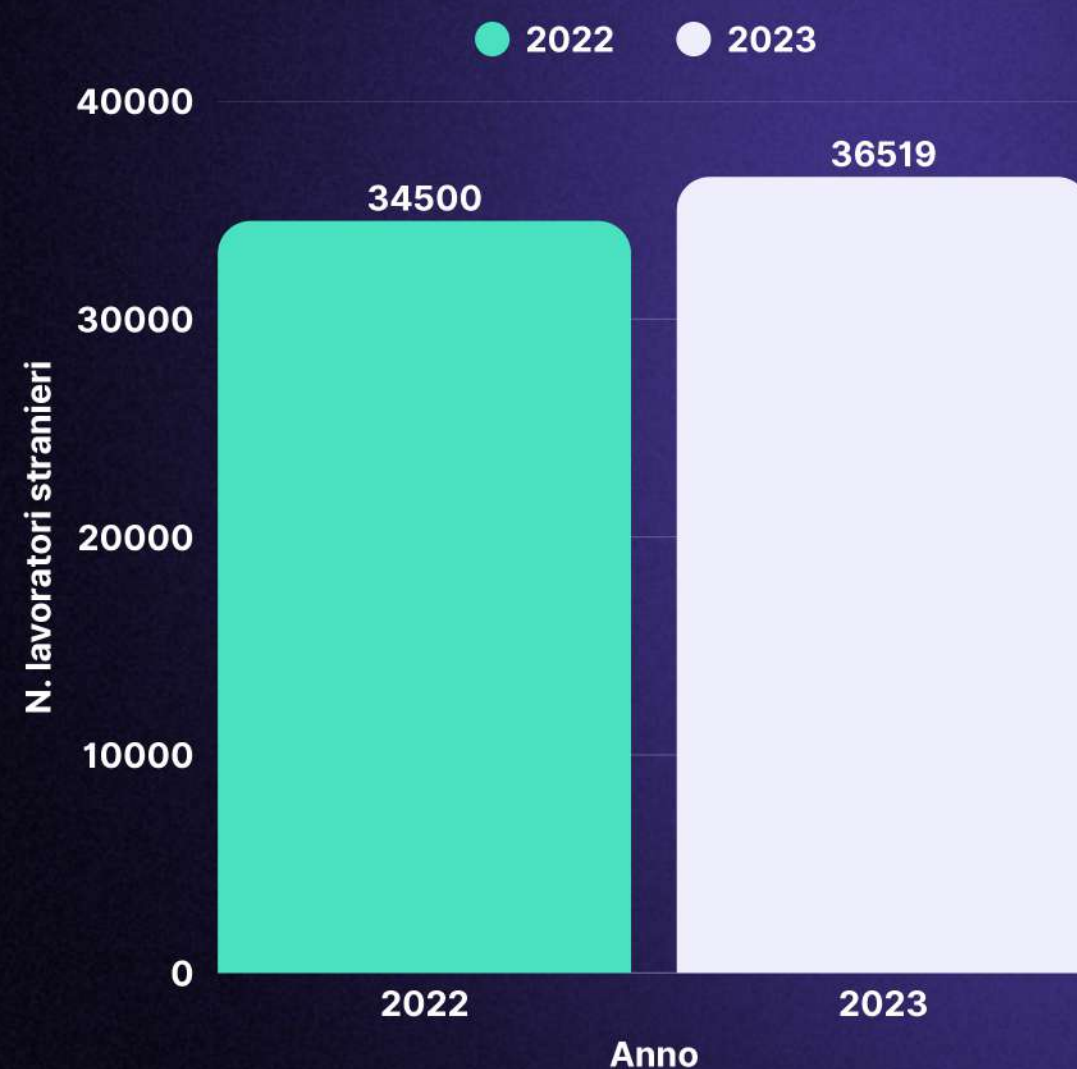
Contrazione strutturale dell'occupazione agricola con -32.817 operai agricoli in 7 anni, pari a un calo del 17,7%. Il 24% (36.379 unità) non ha raggiunto nel corso del 2023 le 51 giornate, soglia necessaria per avere diritto alle prestazioni previdenziali ed assistenziali.

Calo degli occupati in agricoltura a livello provinciale



A livello provinciale il calo più consistente si riscontra a **Lecce** con **-1.112 addetti**. Dati che, negli ultimi anni, confermano un trend di decrescita generalizzato a livello provinciale.

Aumento degli occupati stranieri in agricoltura



In aumento, invece, il numero dei **lavoratori stranieri** (censiti negli elenchi INPS) impiegati in agricoltura. La provincia di Foggia continua a essere il territorio con il maggior numero di lavoratori stranieri.

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

**Anticipare i grandi cambiamenti
politici, sociali, economici,
tecnologici e culturali della civiltà,
detti anche megatrend, e prevederne
gli sviluppi attraverso l'elaborazione
di scenari è fondamentale**

Megatrend globali:
verso la Puglia che vorremmo?

Megatrend



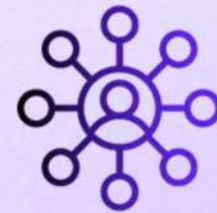
Political

Governance aumentata
Società post-lavorativa



Economic

Economia della cura
Rinascimento manifatturiero



Social

Apprendimento permanente
Identità multiple



Technological

Energia diffusa e intelligente
Automazione su misura



Environmental

Capitalismo climatico
Economie rigenerative



Legal

Governare l'algoritmo
La natura come persona giuridica

Governance aumentata



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

Società post-lavorativa



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



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



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



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



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 multi-etniche

Energie smart e diffuse



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



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

Capitalismo climatico



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

Economie rigenerative



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



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

Natura persona giuridica



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

Megatrend



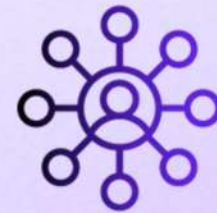
Political

Governance aumentata
Società post-lavorativa



Economic

Economia della cura
Rinascimento manifatturiero



Social

Apprendimento permanente
Identità multiple



Technological

Energia diffusa e intelligente
Automazione su misura



Environmental

Capitalismo climatico
Economie rigenerative



Legal

Governare l'algoritmo
La natura come persona giuridica

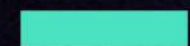
**Il modo migliore
per **predire** il futuro
è **crearlo**.**

Peter Drucker

Roundtable:

sfide e opportunità che vediamo

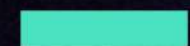
OSPITE



Silvia Pellegrini

*Direttrice del Dipartimento Politiche del
lavoro, istruzione, formazione, Regione Puglia*

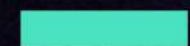
OSPITE



Valeria Lasala

*Segreteria Particolare
Assessore Formazione e Lavoro, Regione Puglia*

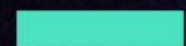
OSPITE



Fabio Mastrapasqua

*Dirigente del Servizio Politiche di Sostegno
all'Innovazione, Regione Puglia*

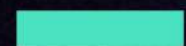
OSPITE



Giuseppe
Orlando

*Funzionario EQ
Riqualficazione Urbana, Regione Puglia*

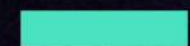
OSPITE



Luigi
Ranieri

*Direttore Generale
Città Metropolitana di Bari*

OSPITE

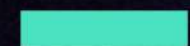


Alessandro Tartaglia

Temibile Pirata

Creative director, strategist e designer FF3300

OSPITE



Christian Tomasicchio

*Presidente dei Giovani Imprenditori
Confindustria Bari e Bat*

OSPITE



Marilù Fiore

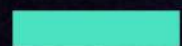
*Vice Presidente dei Giovani Imprenditori
Confindustria Puglia e Head of Marketing,
PR & Social Impact Citymoda e Fiore 1957*

OSPITE

Antonella Fiume

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

OSPITE



Leonardo Desiante

Direttore Operativo Macnil

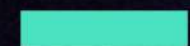
OSPITE



Nicola Guastamacchia

*Coordinatore Federazione BCC –
Credito Cooperativo Puglia e Basilicata*

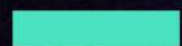
OSPITE



Giuseppe Daconto

*Economista, Ufficio Marketing Strategico,
Banca Etica*

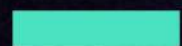
OSPITE



Giovanni
Armillotta

Randstad Research Italia

OSPITE



Maria Cesaria Giordano

CEO HrCoffee

OSPITE



Giovanni Schiuma

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

OSPITE



Corrado Crocetta

*Professore Ordinario Statistica
Università degli Studi di Bari*

OSPITE



Gianluigi De Gennaro

*Responsabile Scientifico del Balab,
Contamination lab
Università degli Studi di Bari*

OSPITE



Dino Amenduni

*Socio, Consulente politico e Strategic planner
Proforma*

Next step



Report:

- Elaborazione quali quantitativa
- Dashboard dinamica
- Pubblicazione divulgativa

Follow-up:

- Dicembre 2025
- In Puglia si può implementare sistematicamente un approccio Futures Thinking?
- Gli insight generati in queste sessioni sono stati utili?

Grazie a tutti e tutte.