



INDUSTRIA
E IMPRESA



CULTURA
E TURISMO

B R E S C I A

DS
2030
DUEMILATRENTA



ISTRUZIONE
E FORMAZIONE



SALUTE
E BENESSERE

LIBRO BIANCO DEL PERCORSO DI CO-PROGETTAZIONE TERRITORIALE INTEGRATA



COMUNE DI BRESCIA

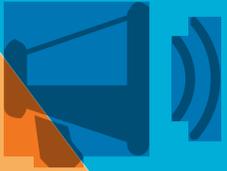
MO • CA



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI BRESCIA

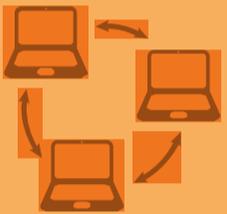


UNIVERSITÀ
CATTOLICA
del Sacro Cuore



BRESCIA 2030 È PROMOSSA DA:

- Comune di Brescia
- Università degli Studi di Brescia
- Università Cattolica del Sacro Cuore



COORDINAMENTO DEL METODO

M. Grazia Speranza



RESPONSABILI DI AREA

Domenico Simeone
Rodolfo Faglia
Piero Nicolai
Elena Marta
Simona Franzoni



SUPPORTO CO-PROGETTAZIONE

Giovanni Panzeri
Nadia Busato



PERIODO DI LAVORO

8 marzo / 15 dicembre 2017



PRIMA PRESENTAZIONE

27 marzo 2018



DOCENTI COORDINATORI

Giancarlo Tamanza
Maria Luisa Gennari
Alessandra Marengoni
Alberto Signoroni
Giancarlo Provasi
Marco Alberti
Mario Mazzoleni
Giovanni Marseguerra
Stefano Pareglio
Renata Mansini
Mariasole Bannò
Alessandra Flammini
Sergio Onger
Giovanni Gregorini
Mariapaola Pasini

HANNO CO-PROGETTATO BRESCIA 2030:



Provincia di Brescia

A2A Spa

Associazione Industriale Bresciana

CCIAA di Brescia

ARPA Brescia

ATS Brescia

Spedali Civili

Fondazione Poliambulanza

Gruppo San Donato

Prefettura

Ufficio Territoriale del Governo

Ufficio Scolastico Territoriale di Brescia

Territoriale Questura di Brescia

Accademia delle Belle Arti Santa

Giulia, Brescia Tourism

Conservatorio Luca Marenzio

LABA Libera Accademia di Belle Arti

API industria

Fondazione

Brescia Musei

Brescia Mobilità

Metro Brescia

Fondazione ASM

Brescia Infrastrutture

Teatro Grande

CTB Centro Teatrale

Bresciano

Diocesi di Brescia

Ateneo di scienze lettere ed arti di Brescia

CNA Confederazione Nazionale

del'Artigianato

Associazione Artigiani

Coldiretti

Confcooperative

Unione

Provinciale Agricoltori

CFP Zanardelli

TAG Talent Garden

CROIL Consulta Regionale degli Ordini

degli Ingegneri della Lombardia

CGIL

CISL

UIL

MUSIL

Archivio di Stato

RBB Rete Bibliotecaria Bresciana

UPIA Unione Provinciale Istituti per Anziani

Urban Center Brescia.

Sommario

LABORATORIO INDUSTRIA E IMPRESA

LABORATORIO CULTURA E TURISMO

I temi:

Co-progetti



LABORATORIO ISTRUZIONE E FORMAZIONE

Co-progetti



LA VISIONE

Quando l'8 marzo 2017 abbiamo chiesto a una platea di quasi 150 persone di fare uno sforzo di immaginazione collettiva per cercare di immaginare cosa avremmo voluto che fosse Brescia nel 2030, la prima reazione è stata esattamente come ce l'aspettavamo. Dopo un primo momento di smarrimento, ognuno dei presenti si è chiesto se ce la poteva fare, se il 2030 non fosse "troppo in là", se immaginare la città del futuro non fosse uno sforzo troppo al di là delle proprie competenze e capacità.

Ma è stato solo un momento: esattamente un anno dopo, mentre chiudiamo questo libro bianco, [il 2030 ci è familiare quanto il nostro presente](#). Che è esattamente la dimensione in cui abbiamo lavorato insieme nell'anno passato: la consapevolezza che il territorio che vogliamo diventare, le dinamiche che vogliamo correggere, la crescita e gli orizzonti che ci aspettiamo di raggiungere sono il nostro tempo presente. E non c'è mai un momento migliore di adesso per avviare un cambiamento positivo.

Dopo un anno in cui abbiamo progettato la Brescia del 2030 secondo una matrice fatta di macro-aree e di temi trasversali, la città e il suo territorio ci appaiono un'organica e imprevedibile complessità di fattori, di cui ci sono chiare però due direzioni di sviluppo. La prima è quella che ci vede inseriti in un contesto territoriale, normativo, culturale, sociale,

demografico, economico ampio e in costante evoluzione, con il quale sempre più fermamente dobbiamo rapportarci cooperando come un unico organismo. Se il territorio bresciano ha sempre potuto contare su un primato fondato innanzitutto su una sorta di “orgoglio” territoriale e di competitività interna, che ha spinto alcune realtà a diventare vere e proprie eccellenze (non solo nel mondo dell’impresa: ci sono eccellenze bresciane nella sanità, nel turismo, nella formazione e in molti altri campi), il futuro ci riserva sfide da affrontare come una squadra coesa e una capacità di ascolto e di sintesi integrata ed efficace. Non si tratta più solo di fare al massimo delle nostre capacità, bensì di portare questa spinta all’innovazione, all’eccellenza, alla massima qualità e cura di filiera, in ambiti più ampi di quelli territoriali.

A questo salto del “sistema Brescia” può certamente contribuire la seconda direzione di sviluppo: la contaminazione. Se per anni le pianificazioni strategiche si sono concentrate su aspetti verticali, definiti e solidamente ancorati a macro-settori della società e dell’economia, oggi questa parzialità delle strategie non è solo inefficace e inefficiente, ma rischia di creare delle vere e proprie distorsioni di percezione della complessità dei conflitti e delle sfide del tempo presente.

Il metodo di lavoro e i co-progetti dei laboratori Brescia 2030 l’hanno realizzato molto presto: mano a mano che venivano messe a fuoco le sfide di ogni area, inevitabilmente erano chiamati in causa altri laboratori. Indagate nell’essenza, le problematiche e le dinamiche che necessitano di essere indirizzate o corrette possiedono tutte un’origine comune:

quella che chiamiamo “intersezionalità” ovvero l’imprescindibile e innegabile contaminazione tra un unico contesto complesso, l’ordine che diamo alle dinamiche che da questo si generano, le inevitabili conseguenze e problematiche generate dalle soluzioni e dalle risposte innestate su ciascuna dinamica affrontata singolarmente.

Messa così, dunque, il punto di approdo di questo percorso potrebbe suonare come: tutto si relaziona con tutto, non è possibile avere un ordine che sia realmente tale, non è possibile affrontare una sfida per volta. Ed è qui che entrano in gioco due fattori decisivi: un nuovo approccio alla co-progettazione e un nuovo ambiente in cui attuarla.

Il nuovo ambiente è, ça va sans dire, quello digitale, che oggi rappresenta a tutti gli effetti -sommato a quello reale- un nuovo ambiente della vita, in cui trovano sempre più posto le persone ma anche le cose. Un ambiente in cui è in atto, esattamente come nell’ambiente reale, un’evoluzione di popolamento secondo valori e indirizzi di ecologia [intesa come lo studio e l’orientamento delle interrelazioni tra gli individui e l’ambiente in cui interagiscono, qui inteso come ambiente digitale, nei tre livelli di persona, di popolazione e di comunità] talvolta molto eterogenei.

Un ambiente non facile poiché essenzialmente globale (dunque molto più ampio e complesso della realtà che abitualmente affrontiamo), costantemente in evoluzione, intrinsecamente promiscuo. L’innesto della tecnologia e la sempre più massiccia fluidità di dati e azioni tra reale e virtuale ci pone

di fronte all'esigenza di capire, conoscere, comprendere e decidere secondo fattori di scala e con responsabilità che fino a questo momento storico mai nessuna istituzione, ente, impresa, realtà di rappresentanza ha mai dovuto affrontare.

Una governance data-based (ossia supportata da dati eterogenei e interrelazionabili, in continua e rapida evoluzione per mole, tempi di aggiornamento e livello di accuratezza) assume in sé non solo la complessità della decisione di indirizzo, ma la certezza dell'imprevedibilità e dell'inconoscibilità delle conseguenze. Un'incertezza che ci chiama però in causa sulla nostra responsabilità nel presente, sulla necessità di partecipare e condividere le decisioni; e che ci prepara già mentalmente ad essere pronti e aperti a nuove sfide, più complesse, che nasceranno domani.

Dunque, non più la governance come una soluzione, bensì come un processo in continua crescita e adattamento, come un codice di interpretazione per un contesto che oggi immaginiamo ma che conosceremo solo quando ne saremo parte.

Ed è proprio con questo spirito - responsabilità, condivisione, immaginazione, evoluzione - che è nato e cresciuto il processo di co-progettazione di cui Brescia2030 è un primo esito. Un percorso che ha fondato le sue basi di lavoro sull'intelligenza collettiva, sul patrimonio di competenze di settore a servizio di tutti i settori, su un approccio trasversale che, in questo primo allenamento collettivo alla complessità, ha privilegiato alcuni temi (come l'internazionalizzazione) e incluso solo marginalmente altri (pensiamo alla mobilità, solo in parte valorizzata come fattore trasversale alle aree dei laboratori).

Un percorso che ci ha portato lontani da dove siamo partiti, ognuno di noi e come territorio: dall'8 marzo 2017 sono diversi i tavoli 2030 che si sono aperti localmente sull'onda del nostro; e altri contesti territoriali e altri capoluoghi hanno seguito il nostro esempio, avviando percorsi di co-progettazione e di ri-modulazione dei principi di governance del cambiamento.

Un anno fa abbiamo cercato di disciplinare le sfide, di mettere ordine al contesto, di assicurare chi vedeva nel 2030 una distanza troppo lontana per tracciare una strada di progresso territoriale. Durante il percorso, ci siamo allineati a grandi istituzioni che per il 2030 già oggi fissano e promuovono obiettivi di sviluppo ambiziosi, come quelli delle Nazioni Unite e dell'Unione Europea; e abbiamo realizzato che abbiamo più valori, direzioni e obiettivi comuni di quanto potessimo immaginare.

Arrivati alla fine di questa esperienza, prendiamo atto che noi siamo già il cambiamento che partecipiamo, che noi siamo già la città che immaginiamo, che noi siamo più di un anno fa il "sistema Brescia" che stiamo costruendo, ben oltre il 2030.

Laura Castelletti
Vicesindaco

*Assessore alla Cultura
Creatività e Innovazione*



GLI OSPITI DEI LABORATORI

8

MARZO
2017

LUCIO
BIANCO

Professore di Ricerca operativa e direttore del Dipartimento di Ingegneria dell'Impresa dell'Università di Roma Tor Vergata dal 1987.

È stato presidente del Consiglio Nazionale delle Ricerche (CNR) dal 1997 al 2003 ed è autore di numerose ricerche sulle metodologie della ricerca operativa e delle loro applicazioni ai servizi pubblici, con particolare riferimento ai trasporti. Nel 2014 ha pubblicato il libro *La ricerca e il Belpaese*. La storia del Cnr raccontata da un protagonista. Per Brescia 2030 il prof. Lucio Bianco è stato protagonista dell'incontro: Ricerca e innovazione nel futuro del Belpaese.

Leggi le slide

Incontro sul libro *Il vantaggio dell'attaccante*, ed. Donzelli, 2016.

22

NOVEMBRE

2017

**STEFANA
BROADBENT**

Leggi le slide

Guarda L'intervista

15

DICEMBRE

2017

**MIGUEL
BENASAYAG**

Guarda L'intervista

Stefana Broadbent è un'antropologa digitale che ha dedicato gli ultimi 20 anni delle sue ricerche ad analizzare l'evoluzione delle attività digitali nella vita di ognuno e le relative modifiche delle abitudini e dell'interazione sociale.

Stefana Broadbent ha diretto e fondato diversi centri di studio e osservatori di antropologia digitale in vari paesi d'Europa, con un approccio etnografico che intende facilitare lo sviluppo di servizi e strumenti utili. È membro del Comité de Prospective at la CNIL Conseil National Informatique et Liberté in France, e fa parte della fondazione di Cleanweb, un'organizzazione impegnata nell'uso del web per combattere il cambiamento climatico. Per Brescia 2030 Stefana Broadbent è stata protagonista dell'incontro Innovazione, formazione e lavoro.

Filosofo e psicoanalista nato in Argentina nel 1953, trapiantato da molti anni a Parigi, si occupa con particolare attenzione dei problemi dell'infanzia e dell'adolescenza. Come militante della guerriglia guevarista ha trascorso molti anni nelle carceri argentine durante la dittatura militare, dove è stato torturato. Di madre francese, fuggita dalla Francia nel 1939 in quanto ebrea, Benasayag beneficiando della doppia cittadinanza franco-argentina vive oggi a Parigi, dove continua la sua attività politica. Dopo il successo internazionale del libro scritto insieme a Ghérard Schmit *L'epoca delle passionitristi* [ed. Feltrinelli, 2004] è una delle voci del pensiero contemporaneo più interessanti, che spesso si rivolge con forza a figure professionali che devono farsi carico del disagio giovanile, per cercare nuove vie e strategie di pratica e cura. Il suo contributo per Brescia2030 prende spunto dalle recenti pubblicazioni *Il cervello aumentato, l'uomo diminuito* [ed. Erickson, 2016] e *C'è una vita prima della morte?* [ed. Erickson, 2015]. Per Brescia2030 Miguel Benasayag è stato protagonista dell'incontro Confronto generazionale e tecnologia.

LABORATORIO



INDUSTRIA

&

IMPRESA



VISIONE E METODO DI LAVORO

Il gruppo di lavoro aveva come obiettivo quello di ipotizzare interventi utili per migliorare il rapporto tra realtà bresciana e il mondo delle imprese. Inizialmente, ha lavorato nella definizione delle aree maggiormente rilevanti in una prospettiva di medio periodo sul fronte sviluppo e sostenibilità dello stesso.

Ha quindi avviato un'analisi propedeutica intorno allo stato dell'arte, individuando alcuni elementi critici attuali e profilando la criticità prospettiva; ma anche provando a riflettere sulle aree di contenuti che potranno, in futuro, rappresentare elementi potenzialmente rilevanti per affermare una più efficace relazione tra istituzioni e mondo delle imprese sul territorio.

Con riferimento allo stato dell'arte, il gruppo di lavoro ha condiviso la criticità del rapporto tra i soggetti privati e pubblici che operano sul territorio e il mondo della formazione a tutti i livelli, da quella tecnica a quella universitaria. Allo stesso tempo, si è evidenziata la difficoltà di creare sinergie laddove le diverse organizzazioni operano su terreni sovrapponibili e contigui. Questo vale sia sul fronte della ricerca sia su quello della progettazione di interventi



complessi. Parallelamente si è sottolineato come su temi anche innovativi, come ad esempio quello del welfare diffuso o evoluto, esistano molte esperienze che vedono operare sul campo soggetti capaci di generare relazioni contrassegnate da forti elementi di proattività.

Naturalmente, il tema legato al cambiamento nella società bresciana è stato posto in evidenza, sia per quanto concerne le politiche di inclusione legate all'importante fenomeno di immigrazione a cui il territorio è soggetto da molti anni, sia in relazione all'allargamento dell'area urbana oltre ai confini classicamente riferiti alla "città", con la chiara esigenza di governo a sistema di relazioni di ambiti più vasti del comune.

Provando a dare evidenza alle ipotesi legate ai fabbisogni del futuro, **il laboratorio Impresa e Industria ha provato a riflettere intorno alle innovazioni potenzialmente legate all'affermarsi di nuove tecnologie, in particolare connesse all'evoluzione legata alla cosiddetta rivoluzione digitale.** Allo stesso tempo si è sottolineato come, in riferimento allo stato dell'arte attuale, i fenomeni rilevanti evidenziati saranno destinati a consolidarsi nel tempo, finendo con il determinare condizioni il cui presidio dovrà essere assoluto.

Questo approccio ha portato ad individuare prima di tutto alcune parole chiave utili a rappresentare elementi rilevanti su cui agire per filtrare le diverse ipotesi di lavoro in modo da



potere utilizzare una linea guida utile per definire una gerarchia tra le diverse tesi su cui concentrare l'analisi al fine di portare alla formalizzazione di alcune proposte.

Il metodo delle **“PAROLE CHIAVE”** ha portato a riconoscere tra gli elementi guida il tema della **FORMAZIONE CONTINUA** e dell'efficace **TRASMISSIONE DELLE INFORMAZIONI**.

Sono poi risultati evidenti i richiami ai temi legati all'esigenza di operare sul fronte dell'**INCLUSIONE** e alla necessità di affrontare il tema della **DISEGUAGLIANZA**. Sono stati resi emersi i richiami ai temi legati alle **NUOVE TECNOLOGIE**, alla rivoluzione digitale. Infine, il gruppo di lavoro ha posto in evidenza la necessità di orientare i progetti verso interventi coerenti con i richiami di **SOSTENIBILITÀ** e di **RAZIONALIZZAZIONE DEI PROCESSI PRODUTTIVI ED EROGATIVI**. I termini ricorrenti con riferimento alle riflessioni conclusive sono stati quelli dell'**ECONOMIA CIRCOLARE**, dell'**APPROCCIO SISTEMICO** e delle politiche orientate alla **CONTAMINAZIONE** continua. La metodologia così adottata ha permesso di portare il gruppo di lavoro a concentrare la propria attività progettuale intorno ad alcuni particolari temi che, a loro volta, sono stati affrontati mettendo in evidenza la necessità di sostenere ogni progetto attraverso forti interventi di natura formativa e con l'adozione di nuove tecnologie che la “rivoluzione digitale” già ora offre.

I PROGETTI sui quali il gruppo di lavoro ha conseguentemente indirizzato la propria attività sono tra di loro connessi e



pongono al centro del lavoro gli interventi orientati a supportare il rapporto tra il mondo delle imprese e il contesto socio economico bresciano, azioni tese a valorizzare le potenzialità connesse alla capacità di aumentare l'inclusione attiva del genere femminile, ed infine all'attuazione di percorsi di contaminazione tra diverse istituzioni (private e pubbliche) attive sul territorio.

Il Laboratorio INDUSTRIA E IMPRESA di Brescia 2030 propone due tematiche specifiche all'interno del tema più generale costituito da: **“Il sistema produttivo bresciano e la rivoluzione digitale”**.





La Chiesa e il lavoro. Un contributo della Diocesi

La chiesa italiana si è interrogata anche recentemente sul tema del lavoro. Nella consapevolezza che esiste una realtà difficile per tante persone in cerca di un lavoro, che non vanno dimenticate, come anche coloro che il lavoro ce l'hanno ma saltuario e poco retribuito, va anche combattuta la narrazione di chi vede solo futuri disastrosi, quasi un invito alla rassegnazione, che sarebbe il veicolo più rapido verso un declino che il nostro Paese e le persone del nostro Paese non si meritano.

C'è un'economia nel nostro Paese che in questi anni di crisi ha reagito, ha creato, si è riorganizzata, ed è pronta ad affrontare le nuove sfide che il futuro ci chiama a fare.

Ha riguardato e sta riguardando il mondo delle imprese come i tanti giovani che hanno avviato nuove attività proprio sugli spazi che si stanno aprendo nelle trasformazioni in atto.

Raccontarle non implica non vedere i problemi, ma sta a significare che esistono esempi concreti di attività nascenti, stimoli per altre iniziative.



Spesso sono il risultato del lavoro libero e creativo di giovani che si spendono in proprio, altre volte è il lavoro di imprese, aziende, cooperative che si affermano facendo gli investimenti giusti nelle proprie attività, ma anche valorizzando e coinvolgendo i propri collaboratori nei progetti, nell'organizzazione del lavoro, attente alle problematiche dei lavoratori e delle famiglie.

Tempi di lavoro e tempi di vita trovano una loro conciliazione, il welfare aziendale dà sostegno alle situazioni più svariate, sono riconosciute le capacità e l'impegno. Queste situazioni non fanno parte di una visione ingenua di un' economia messa ai margini, c'è un economia civile (aziende, cooperative, il terzo settore) che dimostrano vitalità e capacità di reggere in un mercato disattento alle persone e all'ambiente, mostrano che è possibile, e sostenibile, conciliare le necessità della produzione, dei servizi, con la tutela delle condizioni del lavoratore, senza produrre scarti nella società.

Sono temi che caricano non solo le responsabilità dell'imprenditore o del manager, ma l'insieme degli attori della società che agiscono nella comunità a partire dalla formazione.

È possibile individuare queste realtà e dare loro sostegno (favorendo l'accesso al credito, agendo sulla contribuzione e altri strumenti ancora) proprio perché hanno messo al centro della loro attività la persona e l'ambiente: elemento che trasferisce questo anche all'insieme della comunità.



Si è inserito nel bilancio dello stato il BES, il Benessere Equo e Sostenibile: un parametro che misura il progresso di una società non solo sul piano economico (come il PIL), ma anche sociale e ambientale, corredato da misure di disuguaglianza e sostenibilità. Possiamo trasferire questa modalità anche al giudizio che diamo ai nostri settori lavorativi?

Nell'epoca dei robot e dell'intelligenza artificiale il lavoro si può salvare solo capendo e valorizzando la specificità del lavoro umano.

Per reggere l'impatto della digitalizzazione c'è bisogno di una conversione culturale: passare da un'economia della sussistenza a un'economia dell'esistenza; produttrice, cioè, di saper-vivere e di saper-fare. Di fronte alle gravissime difficoltà in cui si dibatte la generazione dei nostri figli non basta perciò evocare una generica ripresa.

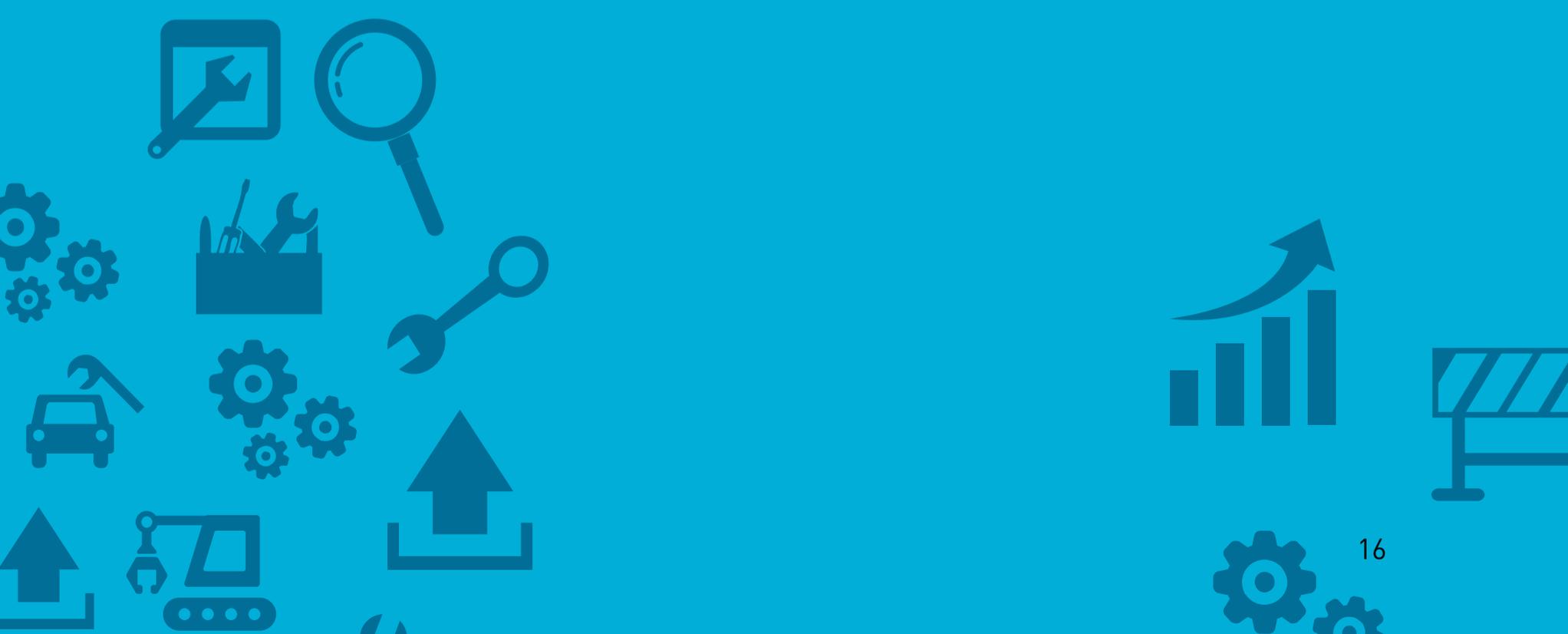
Né tanto meno si tratta di sollecitarli a correre non si sa verso dove né per fare che cosa. Si tratta, piuttosto, di autorizzarli a diventare autori, col nostro pieno e convinto sostegno, della costruzione di un modello di sviluppo meno ossessionato dalla crescita quantitativa, dalle performance, dall'efficienza e più interessato a una nuova sintesi tra materiale e spirituale, strumentalità e senso, efficienza e creatività.



È questo l'invito di Papa Francesco: «adoperatevi per andare oltre il modello di ordine sociale oggi prevalente. Dobbiamo chiedere al mercato non solo di essere efficiente nella produzione di ricchezza e nell'assicurare una crescita sostenibile, ma anche di porsi al servizio dello sviluppo umano integrale.

Non possiamo sacrificare sull'altare dell'efficienza, "vitello d'oro" dei nostri tempi, valori fondamentali come la democrazia, la giustizia, la libertà, la famiglia, il creato. In sostanza, dobbiamo mirare a "civilizzare il mercato", nella prospettiva di un'etica amica dell'uomo e del suo ambiente»

Questa dunque deve essere l'ambizione: lavorare con e per le nuove generazioni allo scopo di promuovere il lavoro degno, non sfruttato e degradato, ragionevolmente retribuito e stabile.





CO-PROGETTI

I cambiamenti epocali indotti dalla rivoluzione digitale hanno subito una sostanziale accelerazione a partire dalla prima metà del decennio del nuovo secolo, uscendo fuori dai confini dell'impresa per investire la società intera.

L'innovazione tecnologica, (artificial intelligence, internet delle cose, industria 4.0, platform economy, ecc.) sembra riscrivere profondamente non solo i sistemi produttivi ma anche gli stili di vita contemporanei.

D'altra parte, è un fatto che il sistema produttivo bresciano è in prima linea in questa trasformazione, tanto che un settore come il manifatturiero digitale ha in Brescia una delle sue frontiere più avanzate.

In questo quadro di riferimento complessivo, le proposte del Laboratorio Impresa e Industria sono:

- 1** Il lavoro e l'imprenditorialità femminile come risorsa per lo sviluppo
- 2** Quale educazione e quale formazione per vincere la sfida dell'innovazione?
- 3** Brescia 2030 e Industria 4.0: non solo numeri
- 4** Contamination Lab



PROGETTO 1

Il lavoro e l'imprenditorialità femminile come risorsa per lo sviluppo

Le potenzialità oggi offerte dal mondo digitale sono enormi; ma cogliere queste opportunità non è sempre semplice per le donne, per i giovani e per tutti coloro che ambiscono, attraverso il proprio lavoro, a migliorare la qualità di vita e accrescere il bene comune.

È oggi sempre più forte la consapevolezza che per vincere la sfida dell'innovazione continua è cruciale puntare sulle risorse umane. In particolare, **se il lavoro deve essere la risorsa principale e il motore della crescita, balza subito agli occhi il sotto-utilizzo del lavoro femminile che caratterizza ancora oggi il nostro Paese come riporta il *Global Gender Gap Report 2017* del World Economic Forum.** Le donne nelle posizioni di vertice, ad esempio, sono ancora pochissime.

I cambiamenti indotti dall'industria 4.0, come la trasformazione del telelavoro e il lavoro agile, che modificano le tradizionali coordinate spazio-temporali della prestazione ben oltre il tradizionale lavoro a distanza, sembrano prefigurare una straordinaria opportunità per aumentare in quantità e qualità il contributo del lavoro femminile.



L'aumento della partecipazione femminile al mercato del lavoro può dunque essere oggi un cruciale elemento di crescita del Pil e del benessere collettivo. Più donne sul mercato del lavoro potrebbero avere un impatto positivo sul nostro Pil, non solo perché la forza lavoro crescerebbe, ma perché le nuove occupate potrebbero avere livelli di produttività elevati (i livelli di istruzione raggiunti dalle donne italiane hanno sorpassato quelli degli uomini e sono in continua crescita).

Ulteriori effetti benefici di una maggiore occupazione femminile deriverebbero dall'aumento della richiesta di servizi, che potrebbe alimentare un'ulteriore crescita nella domanda di lavoro e creare così un circolo virtuoso di lavoro e crescita.

Brescia può fare da apripista in questo percorso.

Quali politiche pubbliche soprattutto locali possono favorire una maggiore partecipazione femminile al mondo del lavoro digitale?

Cosa possono fare le aziende e le associazioni industriali?

Come mettere assieme le risorse in un disegno comune condiviso?



PROGETTO 2

Quale educazione e quale formazione per vincere la sfida dell'innovazione?

Il sistema Paese riscontra delle difficoltà quanto a capacità di cogliere le opportunità dell'economia digitale. Oltre ai ben noti problemi in tema d'infrastrutture (si pensi solo all'ancora ridotta diffusione della banda larga: 44% della popolazione nel 2015, contro una media europea del 77%), sono i problemi legati all'educazione e alla formazione che preoccupano maggiormente.

Siamo un Paese che fatica a crearsi le competenze necessarie a supportare l'economia digitale. Manca oggi in Italia una strategia di lungo periodo che coinvolga aziende e sistema formativo, manca una visione d'insieme che cordini i percorsi della trasformazione digitale, mancano risorse per rendere la PA adeguata al cambiamento.

Il problema è di difficile soluzione perché non è facile prevedere le competenze che serviranno da qui a pochi anni. Le nuove professioni si chiameranno Change Manager, Agile Coach, Technology Innovation Manager, Chief Digital Officer, IT Process & Tools Architect e saranno costituite da un mix più articolato di competenze, per governare strategicamente i cambiamenti imposti dalle aree Big Data, Cloud, Mobile, Social,



IoT e Security. Saranno soprattutto **figure fatte da un impasto di skill tecnologiche, manageriali e soft skills quali leadership, intelligenza emotiva, pensiero creativo e gestione del cambiamento.** Se è vero che nei nostri percorsi universitari stanno via via entrando le competenze legate a Big Data, Data Science, Cybersecurity, ecc., è anche vero che nelle facoltà non-ICT le competenze digitali sono invece spesso trascurate.

Servono incentivi volti ad accrescere le collaborazioni fra scuola, università, imprese e associazioni: si tratta di un'area strategica in cui bisogna investire e in cui Brescia può assumere un ruolo decisivo per la presenza di due qualificate Università, per la ricchezza del suo tessuto produttivo e per le qualità imprenditoriali che da sempre la pongono all'avanguardia in Italia.

L'associazionismo industriale bresciano ha una storia straordinaria: l'Associazione Industriale Bresciana (AIB) è nata il 18 dicembre 1892 e con oltre un secolo di storia, è la più antica associazione industriale d'Italia.

Oggi è tra le maggiori associazioni italiane per imprese associate, con più di 1.300 imprese. Ci sono tutte le condizioni perché da Brescia, sotto la regia dell'Amministrazione locale, parta e si sviluppi un modello virtuoso di collaborazione in campo educativo e formativo perché i giovani possano cogliere le opportunità dell'economia digitale.



PROGETTO 3

Brescia 2030 e Industria 4.0: non solo numeri

Il piano nazionale Industria 4.0 favorisce il diffondersi di una “cultura digitale” che non deve fermarsi alla disponibilità di incentivi finanziari per le aziende, ma intende divenire, appunto, “cultura” che permei profondamente non solo il mondo industriale, ma la società odierna e futura.

La tecnologia 4.0 o le cosiddette tecnologie abilitanti non sono un fine assoluto né bastevoli a se stesse, **bensì mezzo per la diffusione delle buone pratiche, mezzo per condividere e diffondere la conoscenza per farsi conoscere, per scambio di idee e di esperienze, mezzo efficace con cui è possibile integrare capacità e bisogni, particolari e sociali.** Sono **mezzo di aggregazione** dove l’approccio sferico (tutti i protagonisti equidistanti da un obiettivo comune ed ugualmente importanti) diviene paradigma essenziale per il successo.

Sono nate (es. Smart City) o stanno nascendo a Brescia (es. InnexHUB, Piattaforma 4.0 CSMT, ecc.) diverse iniziative, concrete e finalizzate che non devono essere lasciate a se stesse, ma integrate.



InnexHUB è nato con l'obiettivo di creare e promuovere un ambiente fertile all'innovazione, accompagnando il sistema imprenditoriale dei territori di Brescia, Cremona e Mantova nel percorso d'innovazione e trasformazione digitale finalizzato a mantenere, difendere o rafforzare (es. nel caso dei c.d. early adopters) il proprio posizionamento competitivo.

Ad oggi l'HUB è in fase di start-up, ed ha avviato azioni lungo due direttrici di attività: promozione e realizzazione di iniziative "di sistema", svolte direttamente dall'HUB e finalizzate a creare consapevolezza (awareness), diffondere cultura 4.0, misurare il grado di innovazione e maturità digitale nelle imprese del territorio; regia e networking - matchmaking dei diversi stakeholder (es. imprese "clienti" e fornitori di servizi). Il principio di inclusività che ha orientato l'HUB sin dalla sua creazione ha portato allo sviluppo di sinergie, oltre che tra le Associazioni che hanno aderito al progetto in qualità di soci, con le CCIAA di Brescia, Cremona e Mantova.



Il progetto che si propone è quello di una regia comune che possa, in un approccio sferico, sfruttando le tecnologie digitali, integrare le azioni, le competenze e le esigenze di ogni partecipante con il concreto scopo di:

- Fare massa critica e costruire proposte sistemiche soprattutto verso occasioni provenienti dall'esterno (reperimento fondi, progetti di rete, progetti nazionali, internazionali);
- Condividere le iniziative, conoscersi e riconoscersi, ciascun attore nel proprio ruolo;
- Mettere a punto un modello di sistema, esportabile, che abbia lo scopo principale di favorire l'azione congiunta e l'integrazione degli attori.





PROGETTO 4

BS Contamination Lab

Costruzione di un percorso di “educazione all’imprenditorialità” sostenuto da diversi e variegati enti urbani, in grado di sostenere e valorizzare le competenze, le conoscenze e le attitudini dei partecipanti (CLabbers).

L’offerta formativa erogata dal CLab si rivolgerà, in senso verticale, a studenti dei corsi di laurea triennale, magistrale/ciclo unico, di dottorato di ricerca, di specializzazione e neo-laureati provenienti prevalentemente da Enti cittadini per l’istruzione superiore.

Al fine di garantire una partecipazione condivisa, i CLabbers verranno aggregati in gruppi che tengano conto dell’omogeneità dell’area disciplinare di provenienza. Ogni gruppo funzionerà come una “micro-impresa” e avrà l’obiettivo di portare all’incubazione la propria idea imprenditoriale attraverso il percorso formativo identificato all’interno del CLab stesso.

Il percorso di formazione avverrà attraverso attività dinamiche di “active learning”, “crossover” e “learning through experience”, in cui i CLabbers impareranno ad interagire con la gestione di ambiguità, incertezza e rischio e valorizzazione del fallimento.



Saranno definiti eventi periodici, sul modello “Hackathon”, orientati alla soluzione di un problema estremamente specifico associato alla realizzazione di un obiettivo progettuale e formativo.

Lo sviluppo dell’offerta formativa prevede il coinvolgimento diretto dei CLabbers - i quali parteciperanno alle attività di co-design dei corsi attraverso un modello di “flipped classroom” e dei partner esterni, che garantiranno l’allineamento di problematiche-strumenti-pilastri-outcome, coerentemente ai valori interdisciplinari e alle eventuali aree tematiche proprie del CLab stesso.

Quest’ultima fase include **l’implementazione di strategie di contaminazione** spinta tra i CLabbers e i partner interni ed esterni, **al fine di individuare le idee “migliori” dal punto di vista imprenditoriale, capaci di affrontare con successo eventuali percorsi di incubazione e/o di trasferimento.**

LABORATORIO



TURISMO
&
CULTURA



VISIONE E METODO DI LAVORO

Il laboratorio si è posto l'obiettivo di delineare gli scenari e le prospettive 2030 del turismo e della cultura, nonché identificare delle progettualità capaci di soddisfare i bisogni espressi, attuali e potenziali, del territorio bresciano in linea con gli orientamenti nazionali e internazionali e con riferimento ai seguenti temi: sostenibilità (economica, ambientale, sociale), impiegabilità, internazionalizzazione, fragilità sociale e immigrazione, servizi, mobilità, dati.

Il gruppo di lavoro ha realizzato un rapporto che contempla progettualità condivise con i principali portatori d'interesse del territorio. Un confronto tra attori pubblici, organizzazioni profit e non profit che hanno contribuito allo sviluppo di progettualità per rendere il territorio bresciano attrattivo, competitivo e sostenibile.



Ogni ente coinvolto, in funzione della specifica missione e visione strategica, si è espresso in relazione al proprio ambito d' intervento e alla propria vocazione (turistica o culturale), sui seguenti argomenti:

- Qual è il ruolo della Tua organizzazione nella prospettiva di «Brescia 2030 - Turismo e Cultura» (evidenziare lo stato dell'arte con riferimento ai temi sopra esposti).
- Quali potrebbero essere le barriere per lo sviluppo di un territorio SMART? Tra cui: risorse economiche scarse, mancanza di competenze adeguate, modelli di governance poco chiari?
- Eventualmente, la Tua organizzazione come potrebbe intervenire per fornire delle risposte?
- Quali contenuti e/o quali prodotti/servizi potrebbe produrre la Tua organizzazione?
E attraverso quali canali intende comunicarli/veicolarli?
- Quali sono le professionalità/ competenze, attuali e prospettive, che reputi necessarie per la Tua organizzazione?



Le organizzazioni, consapevoli della propria mission, dei propri punti di forza e di debolezza, degli eventuali gap da colmare, si sono inserite nella costruzione strategica del disegno, a medio-lungo termine, da comporre a più voci.

Il contributo degli stakeholder trova sintesi nel rapporto, strutturato come segue:

- la prima sezione rileva la dinamicità del settore turismo e i principali flussi turistici e culturali del Comune di Brescia.
- la seconda sezione fornisce i contenuti esplicativi dei temi sopra indicati con riferimento agli orientamenti nazionali, europei e internazionali.
- la terza sezione evidenzia le proposte progettuali che il gruppo di lavoro ha identificato.





GLI SCENARI AL 2030

Il settore turistico ha assunto un ruolo sempre più importante nell'economia mondiale e, a livello internazionale, i governi sono consapevoli della rilevanza dei flussi turistici per lo sviluppo economico e il rilancio di altri campi dell'economia: infrastrutture, agroalimentare, commercio, ambiente, lavoro, etc.

Secondo l'Organizzazione Mondiale del Turismo (UNWTO), le previsioni, per il periodo 2010-2030 indicano un tasso d'incremento degli arrivi internazionali del +3,3%, con 43 milioni di turisti che si aggiungono ogni anno.

Inoltre, a partire dal 2015 si stima il superamento delle economie emergenti (Asia, America Latina, Europa Orientale, Medio Oriente e Africa) su quelle tradizionali: in generale, gli arrivi turistici aumenteranno fino a circa 1.8 miliardi nel 2030 rispetto ai 1.186 milioni registrati nel 2015.

Infatti, a crescere maggiormente saranno le destinazioni verso le economie emergenti (+4,4% annuo) di quelle a economie avanzate (+2,2% annuo). Per questo motivo la quota di mercato delle economie emergenti raggiungerà il 57% entro il 2030 contro il 30% del 1980 e il 47% del 2011.



Indubbiamente **il mutamento di scenario del mercato turistico internazionale è riconducibile ad una serie di fattori quali:**

- il processo di globalizzazione
- la rapida crescita economica dei Paesi del BRIC (Brasile, Russia, India, Cina)
- l'incremento della domanda conseguente all'aumento della propensione a viaggiare e della capacità di spesa, nonostante la crisi economico-finanziaria
- lo sviluppo di mezzi di trasporti low-cost.

Dal punto di vista della distribuzione percentuale delle mete di viaggio, si sottolinea come l'Europa resti la prima destinazione mondiale per arrivi turistici internazionali, seguita dall'Asia e Pacifico e dall'America.

Secondo i dati Eurostat, **gli over 65 passeranno dal 17,1% del 2010** (oltre 87 milioni di persone su una popolazione totale europea di 501,1 milioni) **al 30% nel 2050 e la componente degli ultraottantenni toccherà quota 12,1%, contro il 4,4% del 2008.**



Se si analizzano gli arrivi nei singoli Paesi *registrati da UNWTO*, ai primi tre posti troviamo Francia, USA e Spagna.

L'Italia si colloca attualmente al quinto posto, rispetto alla prima posizione detenuta negli anni '70, con evidente perdita di competitività e di capacità di attrazione.

L'analisi delle *statistiche* predisposte dall'Ente nazionale del turismo (ENIT) circa i Paesi stranieri di provenienza dei turisti che giungono in Italia, evidenzia il seguente ordine: tedeschi, americani, francesi, cinesi e inglesi.

Per quanto concerne il turismo bresciano, da alcuni anni si constatano segni evidenti di crescita, in linea con il trend nazionale. Sotto il profilo strettamente statistico, in virtù dei *dati sino ad ora disponibili* che confrontano il 2016 con l'anno precedente, la citata crescita viene attestata da tutti gli indicatori principali: +8,20% del flusso turistico provinciale (esercizi alberghieri + extralberghieri) e permanenza media consolidata al livello di 3,73 giorni.

Il patrimonio culturale bresciano si misura rispetto ad almeno due aspetti: da un lato si considera la "dotazione strutturale" che, grazie all'ampliamento degli ultimi anni - apertura della *Pinacoteca Tosio Martinengo*, valorizzazione del *Castello* - e alla valorizzazione e restituzione dell'area archeologica - restauro della *Quarta cella*, riapertura del *Teatro romano* - consentirà alla città di proporsi nuovamente come prezioso



scritto dell'arte lombarda, con particolare riferimento al periodo tra il cinquecento e il seicento.

L'altro elemento di interesse è riscontrabile nel **costante impegno a rendere la città più a misura di giovani e di famiglie, con la promozione di iniziative di diverso livello e valore, in particolare per il tempo libero e la fruizione degli spazi urbani.**

Sul versante delle istituzioni più propriamente culturali: i dati relativi agli ingressi nei musei cittadini hanno mostrato un sensibile aumento del 2016 sul 2015. In particolare, la crescita più considerevole ha riguardato il museo di Santa Giulia e l'area archeologica, senz'altro imputabile all'annessione al patrimonio Unesco.

Sia *Teatro Grande* che *Centro Teatrale Bresciano* raggiungono risultati positivi: il primo con proposte particolarmente innovative e distintive, in grado di ricevere eco internazionali (come Festa dell'Opera) e aprire il teatro a proposte sperimentali per un pubblico inusuale (fin dalla più tenera età); il secondo grazie a una diversificazione della proposta performativa e ad un sempre maggiore coinvolgimento di scuole e studenti di città e provincia.



TURISMO E CULTURA. DI COSA PARLIAMO.

Nella seconda sezione si intende fornire il significato attribuito a “turismo e cultura” da parte del Gruppo di lavoro e dare alcune definizioni guida sui temi, sopra richiamati e declinati in quest’area.

Secondo la definizione dell’Organizzazione Mondiale del Turismo, *turista* è «chiunque viaggi verso territori diversi da quello in cui ha la propria dimora abituale, per un periodo di almeno una notte ma non superiore a un anno e le cui motivazioni, di lavoro o di svago, siano diverse dall’esercizio di un’attività remunerata nel luogo dove si reca».

Le attese - in termini di attenzione al tempo, agli spostamenti necessari, alle attività da svolgere - riportano profonde difformità tra chi si reca in una località per ragioni di lavoro e chi invece persegue finalità prioritarie di svago.

L’osservazione dei comportamenti della domanda evidenzia come cambiano le abitudini in termini di concentrazione e durata dei periodi di soggiorno: non più un turismo di lunga durata concentrato in specifici periodi dell’anno, ma vacanze suddivise nel corso dell’anno contenute in una settimana o in weekend lunghi. Anche l’obiettivo del viaggio tende a modifi-



carsi, in particolare il ruolo del turista non è più passivo (vado in un determinato luogo), bensì attivo (vado a fare qualcosa in quel determinato luogo).

Negli ultimi anni, dunque, i flussi turistici rilevano mutamenti sia in termini di caratteristiche di composizione dei diversi attori che formano la domanda; questo in particolare con l'aumento dei turisti in età avanzata, con riferimento sia alla motivazione dominante lo spostamento sia alle modalità attuative del viaggio.

Secondo l'*Unione Europea/Eurostat* il *turismo* è definito come «l'attività dei visitatori che si recano in una destinazione al di fuori dell'ambiente abituale, per meno di un anno, per qualsiasi scopo, ad esempio lavoro e leisure o altro scopo personale».

Per quanto riguarda la declinazione di "cultura", l'*Unione Europea (COM(2007) 242)* riconosce la difficoltà di definire il termine "cultura" e si esprime come segue: «Può indicare le arti, che comprendono una molteplicità di opere d'arte, beni e servizi culturali, e ha anche un significato antropologico.

La cultura è alla base di un mondo simbolico di significati, convinzioni, valori, tradizioni, che si esprimono attraverso la lingua, l'arte, la religione e i miti. Come tale svolge un ruolo fondamentale nello sviluppo umano e nella costruzione complessa delle identità e delle abitudini dei singoli e delle



collettività. [...] **La cultura si colloca al centro dello sviluppo umano e della civiltà. È la cultura che fa sperare e sognare, sollecitando la nostra sensibilità e proponendoci modi nuovi di guardare la realtà. Avvicina le persone stimolando il dialogo e alimentando le passioni in una forma che unisce piuttosto che dividere. La cultura dovrebbe essere vista come un insieme di tratti spirituali e materiali caratteristici, propri di una società o di un gruppo sociale. Comprende la letteratura e le arti, come pure modi di vivere, sistemi di valori, tradizioni e convinzioni».**

L'Unione Europea con il suo piano di lavoro per la cultura 2015-2018 persegue le seguenti priorità:

- cultura accessibile e inclusiva;
- patrimonio culturale (*cultural heritage*);
- settori culturali e creativi:
economia creativa e innovazione;
- promozione della diversità culturale
- presenza della cultura nelle relazioni esterne dell'Unione Europea e mobilità.



Delle quattro dimensioni sopra evidenziate, il laboratorio “Turismo e Cultura” intende prevalentemente concentrarsi sul Cultural Heritage che l’Unione Europea identifica in: “patrimonio culturale tangibile”, come luoghi, oggetti, strutture, siti, paesaggi e ambiente naturale; “patrimonio culturale intangibile” ovvero abitudini, pratiche, musica, artigianato, spettacolo, letteratura, tradizione, lingua e valori.

La stessa Unione Europea sostiene la necessità di individuare modi per creare un’offerta di turismo basata sul patrimonio culturale materiale e immateriale come fattore competitivo al fine di attrarre nuove forme di turismo sostenibile. Esplorare i modi in cui la digitalizzazione dei contenuti culturali e i servizi digitali possono promuovere l’espansione delle reti turistiche transeuropee e lo sviluppo di itinerari, comprese piccole destinazioni emergenti, tenendo conto anche di attività, festival ed eventi culturali legati all’arte contemporanea.

Inoltre, Regione Lombardia con la [LR 25/2016](#) “Politiche regionali in materia culturale - Riordino normativo” identifica all’art. 2, l’ambito di applicazione e pone attenzione agli interventi e alle attività volte alla valorizzazione del patrimonio culturale materiale e immateriale della Lombardia, alla promozione e organizzazione di attività culturali e dello spettacolo con particolare riferimento a:



- beni culturali d'interesse artistico, storico, archeologico, etnoantropologico, archivistico documentario, bibliografico
- espressioni dell'eredità culturale e del patrimonio culturale immateriale, con particolare riguardo al patrimonio culturale immateriale riconosciuto dall'UNESCO
- istituti e luoghi della cultura e loro articolazioni in circuiti
- sistemi e reti quali: biblioteche, archivi, musei, ecomusei, aree e parchi archeologici
- complessi monumentali
- siti inclusi nella lista del patrimonio mondiale dell'umanità dell'UNESCO
- itinerari e percorsi culturali



- attività tecnologica, scientifica e di ricerca per la valorizzazione del patrimonio culturale materiale e immateriale della Lombardia
- patrimonio linguistico
- attività culturali ed espositive
- eventi, spettacolo dal vivo
- cinema e audiovisivi
- sale dello spettacolo

Da ultimo, nel *Piano strategico di sviluppo del turismo 2017-2022. Italia Paese per Viaggiatori* del *Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo* (MIBACT) si evince che turismo e cultura sono gli elementi distintivi del Brand Italia e i punti di forza dell'offerta Paese.



Dal piano si rileva che: «nello scenario dei trend a livello globale, il primo elemento di interesse per l'Italia si conferma, anche per il 2016, quello della cultura, insieme al quale viene confermato il sempre maggiore interesse nei confronti di proposte di destinazioni nuove da scoprire e di vacanze esperienziali quali motivi di scelta di una vacanza. L'Italia vede riconosciuta nella sinergia tra turismo e cultura gli elementi distintivi che contraddistinguono il marchio Paese. La cultura e il paesaggio, dunque, oltre a connotare fortemente la nostra immagine nel mondo, costituiscono anche gli asset più promettenti del nostro portafoglio di prodotti turistici».

Pertanto, **la cultura nella sua dimensione del patrimonio storico-culturale, delle iniziative culturali, dei luoghi adibiti alla cultura e d'identità, autenticità e creatività di un territorio e degli attori che ne fanno parte**, rappresentano fattori di attrattività per il viaggiatore “residente” e “temporaneo” (flussi domestici e di incoming) e leva competitiva per lo sviluppo di un turismo sostenibile.

Al contempo, **il turismo rappresenta un fattore propulsivo per generare interesse a livello culturale**, di conoscenza



della storia, **dei valori e dell'autenticità dei territori negli individui e tra gli individui**, di condivisione tra le diverse culture e i diversi popoli.

In sintesi, turismo e cultura si contaminano favorevolmente per lo sviluppo sostenibile dei territori.

Nel proseguo della trattazione, predominerà la parola "Turismo" ma nell'eccezione di integrazione con la dimensione culturale spiegata poc'anzi.

Di seguito, diamo alcuni spunti sui temi.





I temi

SOSTENIBILITÀ

Nel 1987, la World Commission on Economic Development nel rapporto *Brundtland Our Common Future* definisce il concetto di sviluppo sostenibile ciò che «incontra i bisogni del presente senza compromettere la capacità delle future generazioni di soddisfare le loro esigenze».

Secondo tale rapporto «le attività turistiche sono sostenibili quando si sviluppano in modo tale da mantenersi vitali in un territorio per un tempo illimitato, non alterando l'ambiente (naturale, sociale e artistico) e non ostacolano o inibiscono lo sviluppo di altre attività sociali ed economiche. **Lo sviluppo sostenibile del turismo pone alla base un piano mirato a garantire la redditività del territorio di una località turistica in una prospettiva di lungo periodo con obiettivi di compatibilità ecologica, socio-culturale ed economica.** La sostenibilità ha anche un valore d'immediato interesse economico: le località devono infatti la loro popolarità all'integrità delle bellezze naturali, e se questa si degrada oltre una certa soglia i flussi turistici sono destinati al declino».

Il turismo quale fattore di sviluppo sostenibile è richiamato nel *Codice mondiale di etica del turismo* del 21 dicembre 2001



dove si afferma la promozione di un sistema turistico mondiale equo, responsabile e sostenibile, i cui benefici siano condivisi da tutti i settori della società, nel contesto di un'economia internazionale aperta e liberalizzata.

Inoltre, anche l'Unione Europea interviene con una comunicazione del 2010 *L'Europa, prima destinazione turistica mondiale: un nuovo quadro politico per il turismo europeo*, COM/2010/0352, precisando che «la sostenibilità del turismo riguarda numerosi aspetti: l'utilizzo responsabile delle risorse naturali, la considerazione dell'impatto ambientale delle attività (produzione di rifiuti, pressione esercitata su acqua, suolo e biodiversità, ecc.), l'impiego di energie "pulite", la protezione del patrimonio e la salvaguardia dell'integrità naturale e culturale delle destinazioni turistiche, la qualità e durata dei posti di lavoro creati, le ripercussioni economiche locali o la qualità dell'accoglienza».

Nella *Guida degli indicatori di sviluppo sostenibile per le destinazioni turistiche* dell'Organizzazione Mondiale del Turismo si precisa che «i principi di sostenibilità si riferiscono agli aspetti ambientali, economici, e socioculturali dello sviluppo del turismo.

Per garantire la sostenibilità a lungo termine si dovrà stabilire un giusto equilibrio tra queste tre dimensioni: sociale, ambientale ed economica.



Infine, l'*Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile dell'ONU*, un programma d'azione per le persone, il pianeta e la prosperità, sottoscritto nel settembre 2015 dai governi dei 193 Paesi membri, ingloba 17 obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile - Sustainable Development Goals, SDGs. Il turismo è stato incluso come ambito di attenzione negli obiettivi: 8. Crescita economica inclusiva e sostenibile, dove il traguardo 8.9 menziona: “progettare e implementare politiche per promuovere il turismo sostenibile che crea lavoro e promuove la cultura locale”; 12. Consumo e produzione responsabile, dove il target 12.b prevede di “sviluppare e implementare strumenti per il monitoraggio dell'impatto dello sviluppo per il turismo sostenibile che crea lavoro, promuova prodotti e cultura locale”.

L'Organizzazione Mondiale del Turismo è intervenuta nel puntualizzare che il Turismo ha un ruolo significativo nel contribuire, direttamente e indirettamente, a tutti gli obiettivi dell'agenda ONU 2030.



I temi

IMPIEGABILITÀ E OCCUPAZIONE

Nel 2015, la *percentuale del PIL nazionale totale generata dal turismo* risulta pari all'11,8% (171 miliardi di euro) e l'impatto sull'occupazione è attorno al 12,8% (3,1 milioni di unità di lavoro). Su oltre 6 milioni di imprese registrate in Italia, 440 mila (circa il 7,3% del totale) hanno svolto attività più direttamente attinenti al turismo (alloggio, ristorazione e intermediazione).

Sempre nel 2015 gli occupati in attività turistiche *core* hanno rappresentato circa il 6% degli occupati totali, di cui la maggioranza concentrati nel ricettivo e nella ristorazione (1,4 milioni), mentre una minima parte nel comparto dell'intermediazione. I primi sono cresciuti del +7,5% tra 2010 e 2015, mentre i secondi sono calati di -8,5% nello stesso periodo.

Le attività correlate con il turismo, come quelle culturali e museali, hanno registrato circa 174 mila occupati, con una contrazione del -7,2% tra 2010 e 2015.

Infine, si riscontra che un quarto dell'occupazione turistica dipendente è rappresentata da lavoratori stranieri; un'alta partecipazione femminile al lavoro (più elevata che in altri ambiti dell'economia nazionale), uno spiccato andamento



stagionale che determina evidenti effetti sulla dinamica dell'occupazione, soprattutto nel comparto ricettivo.

Nel 2016, secondo *Unioncamere-Ministero del lavoro*, le assunzioni previste nelle imprese turistiche hanno interessato principalmente le competenze medium-skill. Auspicabile è la crescita nelle competenze high-skill per migliorare la quantità e qualità dell'occupazione, con particolare attenzione a quella giovanile, nonché la formazione di nuove capacità delle risorse umane del settore turistico.

Nel 2016, secondo il rapporto *Io sono cultura* realizzato da Unioncamere-Fondazione Symbola, il sistema produttivo culturale e creativo in Italia si è avvicinato ai 90 miliardi di euro, ovvero il 6% del PIL, grazie all'impiego di 1,5 milioni di occupati (6% sul totale economia: creative driven 2,3%; industrie culturali 2%; industrie creative 1%; performing arts e arti visive 0,5%; patrimonio storico-artistico 0,2%).

I valori complessivi della filiera sono in crescita in termini di valore aggiunto (+1,8%) e di occupati (+1,5%), accompagnati da un significativo incremento dei livelli di istruzione.

Il comparto ha individuato nella crescita delle competenze una delle risposte alla crisi. In generale, come fotografa nell'*indagine 2015* anche il *Centro europeo per lo sviluppo della formazione professionale* (Cedefop) la qualificazione della forza lavoro (in tutti i settori dell'economia) dovrebbe crescere



al 30,8% per la forza lavoro High-skill (media europea 38,2%), mantenersi quella Medium-skill (46,7%, media europea 48%) e contenersi quella Low-skill fino ad arrivare al 22,5% (media europea 13,8%).

Secondo l'Unione Europea per mantenere la posizione leader in Europa tra le destinazioni turistiche del mondo, l'industria deve migliorare continuamente la qualità e la mobilità del proprio personale per fornire servizi di alta qualità e personalizzati a tutti i turisti.

Il turismo ha dunque un enorme potenziale per generare crescita economica e creare posti di lavoro. **Il turismo è il più grande “datore di lavoro”** dei giovani, dei migranti, dei lavoratori part-time e delle donne, **e offre opportunità anche alle persone che vogliono rientrare nel mercato del lavoro.**

Al tempo stesso, la competitività del turismo si basa molto su capitale umano equipaggiato di specifiche competenze, con livelli sempre più elevati. Le imprese e la forza lavoro devono adattarsi alle nuove tecnologie, alle nuove esigenze del mercato e ai cambiamenti nel comportamento, nei desideri e nelle aspettative dei clienti.



Recenti studi in capo alla *Direzione Generale per il Mercato Interno, l'Industria, l'Imprenditoria e le PMI dell'Unione Europea* hanno evidenziato le debolezze con riferimento alla competenze del mercato del lavoro del turismo.

In particolare, gli studi sottolineano: la sussistenza di una “cattiva” immagine della professione quali, ad esempio, stagionalità e prospettive di carriera limitata; la presenza di lacune nelle competenze chiave, come, ad esempio, competenze digitali, abilità interpersonali, comunicazione; la necessità di nuove competenze per rimanere competitivi e affrontare la nuova domanda turistica, quali destination management, adventure tourism, accessible tourism, green tourism. Si tratta di sviluppare nuove professionalità ai fini del rafforzamento dell'occupabilità non solo nel mercato del lavoro turistico “convenzionale” ma “allargato” ad altri settori dell'economia.





I temi

INTERNAZIONALIZZAZIONE

Il 2016 conferma la forza del settore turistico e la sua capacità di contribuire alla crescita economica e alla creazione di posti di lavoro in molte aree del mondo, nonostante le crescenti sfide e le minacce rappresentate dagli attacchi terroristici, dalle tensioni internazionali e dalla diffusione di alcune malattie.

Le previsioni dell'OMT per il 2017 continuano ad essere positive: sulla base dei trend in corso, delle proiezioni del panel di esperti dell'organizzazione e delle dinamiche economiche, la crescita del turismo mondiale dovrebbe proseguire anche quest'anno ad un tasso compreso tra il 3% e il 4%.

Secondo l'Organizzazione Mondiale del Turismo, *le previsioni per il periodo 2010-2030* indicano un tasso d'incremento degli arrivi internazionali del +3,3%, con 43 milioni di turisti che si aggiungono ogni anno e gli arrivi turistici aumenteranno fino a circa 1.8 miliardi nel 2030 rispetto ai 940 milioni di arrivi turistici internazionali registrati nel 2010 e ai 1.235 milioni nel 2016. La quota di mercato delle economie emergenti raggiungerà il 57% entro il 2030 contro il 30% del 1980 e il 47% del 2011.



Indubbiamente il mutamento di scenario del mercato turistico internazionale è riconducibile ad una serie di fattori quali:

- il processo di globalizzazione;
- la rapida crescita economica dei Paesi del BRIC-Brasile, Russia, India e Cina, del Far East come Corea, Indonesia, Vietnam, e degli Emirati Arabi;
- l'incremento della domanda turistica conseguente all'aumento della propensione a viaggiare e della capacità di spesa (nonostante la crisi economico-finanziaria);
- lo sviluppo di mezzi di trasporto low-cost.

Benché l'Europa resti la prima destinazione mondiale, come abbiamo avuto modo di approfondire precedentemente, l'Italia non risulta particolarmente capace di attrarre flussi turistici rispetto agli altri Paesi.



La perdita di competitività dell'Italia pare dipendere da fattori quali:

- una politica dei prezzi elevata;
- la frequente mancanza di coerenza nel rapporto qualità-prezzo dei servizi turistici;
- la difficoltà da parte del turista nel reperire le informazioni;
- una scarsa conoscenza in Italia delle lingue straniere;
- l'incapacità nel promuovere e vendere i territori.

Risulta fondamentale una riflessione sui prodotti turistici, la loro qualità e il loro posizionamento nel mercato turistico con riferimento ai viaggiatori “fai da te” alla ricerca di esperienze uniche/autentiche ed ai viaggiatori “emergenti” con differenti culture e abitudini.



I temi

FRAGILITÀ SOCIALE E IMMIGRAZIONE (ACCESSIBILITÀ)

Il tema dell'accessibilità va considerato quale elemento trasversale e distintivo di un territorio ospitale dove le strutture e i servizi ai viaggiatori sono in grado di rispondere ai più diversi bisogni. Un viaggiatore con bisogni particolari, "temporanei" o "permanenti" (persone con disabilità, anziani, famiglie con bambini piccoli, donne incinte, persone con allergie e intolleranze alimentari, ecc.) è innanzitutto un turista che apprezza l'accoglienza, rifugge lo stress, cerca relax e riposo. Il *Comitato sui Diritti delle Persone con Disabilità* dell'Organismo dei diritti Umani delle Nazioni Unite, nella *Convention on the Rights of Persons with Disabilities* definisce:

Art. 9 - Accessibilità [...] vivere in maniera indipendente e partecipare pienamente a tutti gli aspetti della vita, [...], su base di uguaglianza con gli altri, l'accesso all'ambiente fisico, ai trasporti, all'informazione e alla comunicazione, compresi i sistemi e le tecnologie di informazione e comunicazione, e ad altre attrezzature e servizi aperti o forniti al pubblico, sia nelle aree urbane che in quelle rurali.



Art. 30 - Vita culturale [...] “Gli Stati riconoscono il diritto delle persone con disabilità a prendere parte su base di uguaglianza con gli altri alla vita culturale [...]” inteso come partecipazione alla vita culturale e ricreativa, agli svaghi ed allo sport.

Nella *Strategia Europea per la Disabilità 2010-2020* della Commissione Europea si legge che:

80 milioni (su una popolazione totale dell'UE di 501,1 milioni) sono le persone con disabilità e più della metà ha viaggiato tra il 2012 e il 2013, in media 6,7 giorni nel proprio Paese e altri 6,7 giorni nei Paesi dell'Unione Europea;

3/4 dei cittadini con disabilità hanno più di 65 anni. Secondo i dati Eurostat, gli over 65 passeranno dal 17,1% nel 2010 (oltre 87 milioni di persone) al 30% nel 2050. La percentuale degli ultraottantenni toccherà quota 12,1% contro il 4,4% del 2008; 90-160 miliardi di euro per anno è il fatturato approssimativo generato.

Per poter far sì che il territorio bresciano dia applicazione ai principi sanciti nella Convenzione ONU sui diritti delle persone con bisogni particolari, è necessario agire su più fronti, sviluppando una serie di azioni che promuovano pienamente la cultura dell'accoglienza superando la concezione del mero adempimento delle norme legislative sulle barriere architettoniche nell'offerta turistica.



Si tratta in sostanza di far diventare il turismo un'attività possibile per ognuno; rispettare la diversità, inclusa la questione di genere e le opportunità economiche; diffondere informazioni affidabili; adattare i servizi offerti alle esigenze di ogni ospite.

Una migliore conoscenza dei territori e del loro grado di accessibilità implica una mappatura e un'analisi dello stato attuale, basato su dati coerenti con i mercati e i target del turismo accessibile.

Agire con interventi e servizi mirati con adeguate azioni di comunicazione, sensibilizzazione e formazione nonché azioni di costante monitoraggio per verificare gli effetti, l'efficacia e i risultati, permettendo così i possibili miglioramenti.





I temi

SERVIZI MOBILITÀ DATI

In campo turistico, l'attore pubblico riveste un ruolo significativo, in quanto contribuisce nel garantire, grazie ai suoi servizi:

- qualità della vita
- stabilità politica
- sicurezza
- viabilità
- trasporti
- infrastrutture e sistemi tecnologici
- assistenza sanitaria
- valorizzazione del patrimonio storico, artistico, culturale, naturalistico.



La fruizione attraverso sistemi di mobilità contribuisce a ridurre l'isolamento di territori periferici o poco serviti in cui sono presenti risorse valorizzabili. Il trasporto rappresenta un driver indispensabile: non esiste destinazione turistica se il luogo non è raggiungibile.

Trasporto rapido di massa (metropolitane/ tram).

Servizi di mobilità condivisa (car-sharing/bike-sharing).

mobilità ciclo-pedonale e servizi "on-demand" per le aree a bassa domanda al fine di rendere le aree urbane sempre più vivibili per i cittadini e più attrattive per i viaggiatori.

Ciò grazie anche a infrastrutture capaci di acquisire e gestire informazioni sul comportamento di soggetti in movimento e integrare le stesse in un sistema di viabilità informatizzato e pro attivo in grado di programmare gli itinerari più efficaci dal punto di vista dell'impatto ambientale, dei tempi di percorrenza e del consumo energetico.

La distribuzione delle informazioni, le modifiche del percorso del viaggiatore e l'ampliamento degli strumenti di conoscenza disponibili per tutti gli utenti connessi sono oggi le principali leve del cambiamento. L'abbondanza di dati e strumenti per accedervi spingono ad avere la massima attenzione ai big data e al loro utilizzo in ambito turistico, finalizzato a capire meglio come si orienta il viaggiatore o come far orientare il viaggiatore in funzione delle proposte fornite.



In generale, sono molteplici i dati, aperti e/o privati che provengono da pubbliche amministrazioni e operatori (commercio, turismo, trasporto, energia, beni culturali, ecc.) oltre a quelli generati attraverso la comunicazione sui social media dai cittadini stessi.

L'obiettivo primario di una *città smart* è la qualità della vita dei suoi *user* (cittadini, pendolari, studenti, turistici, ecc.) e pertanto diventa importante poter fornire informazioni a supporto delle decisioni tenendo sotto controllo lo stato della città mediante *control room*; migliorare i servizi, aumentando la sicurezza e la resilienza e analizzando in modo continuo la città e la sua evoluzione; creare le condizioni per produrre servizi e valore sul territorio da parte degli operatori e delle stesse pubbliche amministrazioni.

La frammentarietà e dispersione delle informazioni e dei dati a supporto di tale tipologia di decisioni è superabile mediante la realizzazione di piattaforme strutturate che consentano l'integrazione e l'interoperabilità dei dati per promuovere un'azione coordinata fra organizzazioni diverse ed eterogenee e che condividono obiettivi, pubblici o di impresa, reciprocamente vantaggiosi.

Ciò implica la risoluzione di problemi tecnici e infrastrutturali quali: la scarsa o inesistente interoperabilità fra i dati; le licenze di utilizzo dei dati; la carenza di soluzioni tecnologiche



aperte e a basso costo di attivazione; la gestione e trasformazione dei dati in servizi che si possono basare su tecnologie big data.

Prioritario investire su *open data*, *open services*, big data e infrastrutture tecnologiche, combinando dati pubblici e dati privati, applicando standard e regole di utilizzo, **in grado di mettere a disposizione del turista**, e non solo, **un ecosistema di informazioni e servizi a valore aggiunto** capillarmente adattato alle necessità territoriali e diffonderle mediante la strumentazione a disposizione (dispositivi elettronici, veicoli con Wi-fi, card multimediali, ecc.)

Infine, affinché il sistema turistico possa sfruttare appieno tali opportunità è necessario intervenire quanto prima su alcuni nodi strutturali che ancora ne bloccano lo sviluppo, agendo sia sulle infrastrutture, ancora inadeguate a supportare i servizi digitali necessari, sia sull'offerta di contenuti, e infine sulla digitalizzazione degli operatori del comparto.



ALCUNE CRITICITÀ

Il principio di sussidiarietà, tanto nella prospettiva orizzontale che verticale, rappresenta un punto di riferimento anche nel comparto turistico. L'applicazione concreta di tali concetti contribuirebbe allo sviluppo di innovativi modelli di governance dove, il concorso di pubblico e privato autonomamente intesi, ancorché funzionalmente protesi verso obiettivi comuni, favorirebbe la valorizzazione delle potenzialità turistiche e culturali di un determinato contesto.

Tuttavia, emergono con evidenza criticità che, nonostante le conosciute dinamiche di mercato, stentano ad incontrare una soluzione. La prima è certamente il persistere di interventi pubblici di natura contingenti e sporadica, finalizzati allo sviluppo di progetti spesso privi di diretti collegamenti con il mercato e con un target precedentemente identificato.

A questa si aggiunge la notevole difficoltà di coordinamento degli attori di un modello ricettivo e di intermediazione caratterizzato dall'elevata presenza di imprese di piccole dimensioni, variamente distribuite sul territorio nazionale. Inoltre, la limitata attenzione riservata alla definizione degli standard di qualità del prodotto e alle diverse componenti contribuisce all'identificazione della destinazione quale elemento basilare di competitività. E infine va segnalato il gap generale esistente tra un'offerta turistica declinata in un insieme di proposte e



microprodotti, spesso concepiti a livello locale, e le effettive esigenze di specifici segmenti di domanda.

Il superamento di taluni aspetti critici richiede, in primo luogo, una politica turistica più matura, un miglior coordinamento tra domanda e offerta di servizi turistici, lo sviluppo di capacità manageriali e di integrazione/collaborazione tra diverse organizzazioni. A livello di politica turistica pare opportuna la definizione di linee di sviluppo dirette a valorizzare le risorse esistenti sul territorio, promuovendo la collaborazione tra gli operatori, garantire i presupposti per l'ottimizzazione delle performance delle organizzazioni.

La consapevolezza del ruolo determinante della domanda, comporta l'attivazione di continui sforzi di adattamento dell'offerta, che deve essere differenziata, in relazione alle esigenze del viaggiatore. Il sistema turistico locale necessita di un nuovo paradigma di governance diretto a valorizzare la rete delle relazioni con i diversi attori rilevanti, un modello capace di creare una visione condivisa di sviluppo. In una città o un territorio "smart", le risorse disponibili sono amministrate in maniera ottimizzata al fine di garantire lo sviluppo urbano in numerosi settori. Definire una smart city racchiude un significato ben più profondo: per smart city non si intende solamente una città "hi-tech", bensì una realtà in cui sono gestite oculatamente e in modo intelligente le risorse ambientali, economiche e non solo.



In generale, sono ancora molte le barriere da superare. Tra le tante, citiamo le più evidenti:

- risorse economiche scarse;
- mancanza di competenze adeguate;
- modelli di governance poco chiari;
- la presenza di una moltitudine di attori sul territorio;
- l'alternarsi di amministrazioni diverse nell'arco di pochi anni (con idee differenti in merito alle iniziative da portare avanti).

Occorre puntare su una visione di città smart per i propri residenti e che diventi ospitale per i viaggiatori, superando i diversi ostacoli e, condividendo tra gli attori del cambiamento, le linee di sviluppo di un territorio che si evolve e innova.

Affinché il sistema turistico bresciano possa sfruttare appieno tali opportunità è necessario intervenire quanto prima su alcuni nodi strutturali che ancora ne bloccano lo sviluppo, agendo sia sulle infrastrutture, sia sull'offerta di contenuti (prodotti turistici e culturali innovativi) per rendere il territorio attrattivo e competitivo.



Piani strategici per il turismo

Il Piano Strategico Nazionale del Turismo (PST) mette in primo piano la sostenibilità, declinandola non solo in termini strettamente ambientali ma anche con riferimento allo sviluppo economico, alla sostenibilità economica e territoriale, alla fruizione del patrimonio, alla creazione e all'innovazione di prodotti turistici, all'uso delle risorse finanziarie, all'autenticità e identità.

Il World Tourism and Travel Council attribuisce alla sostenibilità nel turismo un valore fortemente legato al concetto di durevolezza nel tempo. Esso, infatti, soddisfa le esigenze attuali dei turisti e di chi li ospita, tutelando e valorizzando i luoghi, e contemporaneamente migliorando le prospettive per il futuro. La sostenibilità nel turismo integra la gestione di tutte le risorse in modo tale che le esigenze economiche e sociali possano essere soddisfatte coniugandosi con la tutela del paesaggio, della memoria dei luoghi, della cultura locale e dell'ambiente.

In questa visione, la cultura in generale e il patrimonio in particolare rivestono un ruolo sempre più importante nelle politiche di sviluppo nazionali, poiché la cultura racconta l'autenticità dei luoghi e la loro unicità, facilita la circolazione e lo scambio di idee e valori, promuove lo sviluppo, la coesione sociale e le relazioni. La sostenibilità nel turismo, come



elemento essenziale di competitività, diviene quindi un fattore di sviluppo moderno e creativo, capace di favorire l'evoluzione dei modelli tradizionali di turismo nel rispetto delle nuove esigenze della domanda.

Il tema della sostenibilità è declinato, nel PST, anche in relazione al tema della riqualificazione ambientale e paesaggistica di destinazioni turistiche minacciate dalla sovra-utilizzazione. In questo caso, le politiche possono attivare un circolo virtuoso fra la qualificazione dei flussi turistici in direzione della sostenibilità, il recupero dell'ambiente e del paesaggio e l'attrazione di una nuova e più diversificata domanda turistica, sensibile ai valori del paesaggio, della naturalità e della cultura. Una visione allargata di sviluppo territoriale non può che dar vita a dinamiche che creano nuove opportunità di lavoro, avviano processi innovativi e stimolano la creatività.

La sostenibilità nel turismo è quindi una strategia di sviluppo per il Paese con l'obiettivo di migliorare il benessere e la qualità di vita delle persone per il presente e nel futuro. La potenzialità del capitale umano, del capitale naturale e una sensibilità alla responsabilità sono al centro di questa strategia.



PROGETTO 5

Piattaforma Culturale

Il gruppo di lavoro ha inteso la “cultura” nell’accezione di patrimonio storico-culturale, comprendente le iniziative culturali, i luoghi adibiti alla cultura con caratteristiche identitarie, di autenticità e creatività espresse dagli attori che insistono in quel territorio.

Tutti questi elementi rappresentano fattori di attrattività per il viaggiatore “residente” e “temporaneo” (flussi domestici e di incoming) e leva competitiva per lo sviluppo di un turismo sostenibile.

Il lavoro svolto ha evidenziato talune criticità che comprimono la valorizzazione del sistema cultura nella dimensione suesposta.

Si tratta di: scarsa conoscenza dei produttori di cultura, dei prodotti culturali e dei luoghi/spazi adibiti alla cultura; difficoltà di coordinamento e collaborazione tra gli attori (operatori economici, organizzazioni culturali, enti pubblici) che esercitano in ambito turistico e culturale;



gap tra un'offerta spesso frantumata in microprodotti che contrasta con le esigenze di specifici segmenti di domanda; comunicazione insufficiente e frammentata del prodotto culturale.

Pertanto, la proposta progettuale presentata consiste nell'ideare e **rendere operativa una piattaforma (preferibilmente partendo da soluzioni disponibili) che consenta al produttore di cultura "accreditato" di promuovere prodotti e servizi a cittadini e viaggiatori.**

Gli interessati potranno – real time – intercettare e conoscere le proposte culturali del territorio, scegliere, prenotare e pagare (anche online) quanto di proprio gradimento.

Ciò implica: l'analisi dell'esistente dalle esperienze in atto alla tecnologia sul mercato, la mappatura di produttori (organizzazioni pubbliche e private, profit e non profit), di prodotti e servizi culturali e luoghi (reali e virtuali) adibiti alla fruizione di cultura.



PROGETTO 6

Turismo Smart

L'obiettivo primario di una città Smart è la qualità della vita dei suoi user (cittadini, pendolari, studenti, turisti, etc.) e pertanto diventa importante riuscire a:

- fornire informazioni a supporto dei decisori grazie al monitoraggio costante e continuo di specifici parametri;
- migliorare i servizi, aumentando la sicurezza e la resilienza e analizzando in modo continuo la città e la sua evoluzione.

Tuttavia, la frammentarietà e dispersione delle informazioni e dei dati, indispensabili nell'ottica smart, rappresenta un problema da affrontare.



Il gap è superabile **mediante la realizzazione di piattaforme strutturate** che consentano l'integrazione e l'interoperabilità dei dati **per promuovere un'azione coordinata fra organizzazioni diverse ed eterogenee che condividono obiettivi, pubblici o di impresa**, reciprocamente vantaggiosi.

Affinché il sistema turistico bresciano incrementi in attrattività e competitività e possa sfruttare appieno tali opportunità è necessario intervenire sui nodi strutturali che ancora ne limitano lo sviluppo, agendo sia sulle infrastrutture, sia sull'offerta di contenuti (prodotti turistici e culturali innovativi).

Con queste considerazioni, risulta prioritario investire in tecnologie e contenuti di appeal, combinando dati pubblici e privati, applicando standard e regole di utilizzo che mettano a disposizione del turista un ecosistema di informazioni e servizi - capillarmente diffuso - ad alto valore aggiunto.



PROGETTO 7

Alte competenze nel mercato del lavoro turistico e culturale

Nel 2016, secondo *Unioncamere-Ministero del lavoro*, le assunzioni nelle imprese turistiche hanno interessato principalmente le competenze medium-skill. Auspicabile è la crescita nelle competenze high-skill per migliorare la quantità e qualità dell'occupazione, con particolare attenzione a quella giovanile, nonché la formazione di nuove professionalità nel settore turistico. I principali ambiti che si palesano riguardano la formazione in destination management, green tourism e accessibile tourism.

La progettualità **propone di rendere sistematica l'analisi dell'andamento del mercato del lavoro e dell'offerta formativa**, il conseguente aggiornamento delle professionalità – profili esistenti o emergenti – coerenti con le esigenze espresse dal mercato turistico attuale e prospettico.

Si prevede una ricognizione delle professioni turistiche e culturali disponibili e di quelle richieste dal mercato del lavoro, per realizzare un'efficace integrazione tra offerta e domanda di competenze.



La mappatura dovrebbe poter riguardare anche l'offerta formativa scolastica (scuole di secondo grado) e universitaria (diploma di laurea e post diploma), sia in termini quantitativi che qualitativi. Infine, verificata la disponibilità di una piattaforma capace di gestire digitalmente i flussi informativi strutturati, se ne propone l'adozione a garanzia di un efficiente incrocio di professionalità e soddisfazione delle aspettative dei diversi stakeholder che operano sul mercato del lavoro per gli ambiti diretti e indiretti del turismo.



LABORATORIO



ISTRUZIONE
&
FORMAZIONE



VISIONE E METODO DI LAVORO

Lo stato di fatto.

Come è possibile evincere dai dati contenuti nel rapporto dell'ISTAT su *URBES* - il Benessere equo e sostenibile delle città - del 2015, i livelli di istruzione della città di Brescia sono superiori a quelli regionali lombardi e nazionali. Significativamente inferiori risultano invece quelli della provincia.

I livelli di competenza alfabetica e numerica degli studenti risultano essere superiori in provincia rispetto alla città, forse per la presenza nel capoluogo di un numero maggiore di studenti appartenenti a famiglie straniere. Tali livelli sono allineati con i dati nazionali ma inferiori rispetto a quelli regionali. Il tasso di partecipazione alla scuola per l'infanzia, già relativamente basso e ridottosi ulteriormente negli ultimi anni, rischia di peggiorare la qualità futura della preparazione degli studenti. Da monitorare con attenzione è anche il tasso di abbandoni e la percentuale di giovani che non lavorano e non studiano, particolarmente alta in provincia ma critica anche in città, se messa a confronto con i dati europei.



In generale, **il confronto con l'Europa a 27** per tutti i principali indicatori relativi all'istruzione e formazione **mostra un ritardo notevole dell'Italia, della città e soprattutto della provincia** (nonostante l'anno di rilevazione diverso e il fatto che tra il 2011 e il 2014 la situazione italiana e, verosimilmente, quella locale possano essere di poco migliorate).

Questi dati sono particolarmente preoccupanti per quanto riguarda la formazione terziaria. La strategia prevista da Europa 2020 prevede che per tale data almeno il 40% dei giovani tra 25 e 34 anni abbia un livello di studio terziario. L'Italia è all'ultimo posto tra i Paesi Ocse con il 25% (per tacere del 18% della provincia o del 32% della città, che resta comunque di otto punti al di sotto di tale soglia). Tale distanza è dovuta a diverse cause, non ultime il sostanziale fallimento della riforma universitaria del 3+2 e la mancanza di valide alternative nelle cosiddette "lauree professionali": i corsi triennali orientati all'inserimento del mondo del lavoro che nel resto d'Europa assorbono dal 10 al 30% di tutti gli iscritti al sistema di formazione terziaria.

L'esperimento degli ITS - Istituti Tecnici Superiori è certamente interessante per i risultati sin qui ottenuti, ma necessita di un disegno più compiuto di integrazione nell'intero sistema di formazione terziaria, con un conseguente serio ripensamento anche delle lauree universitarie triennali.



Certamente un'offerta formativa più chiara ed efficace **potrebbe contribuire a creare un clima diverso da quello che oggi premia la formazione terziaria intellettuale rispetto a quella professionale e alimentare**, anche da parte del sistema economico, comportamenti contrattuali che disincentivano la frequenza ai corsi professionalizzanti.

Ai dati riferiti alla popolazione corrisponde poi un livello di istruzione perfino peggiore dei dipendenti delle imprese locali, che mostrano un rimarchevole gap rispetto a quelle dei principali sistemi con cui l'economia provinciale ambisce confrontarsi. I *dati Excelsior* sulle assunzioni dalle imprese per il 2016 sono al riguardo di tutta evidenza.

Secondo questi dati, la provincia di Brescia presenta una percentuale di lavoratori con titolo di studio universitario significativamente inferiore a quello di province limitrofe con una struttura produttiva simile, quali Bergamo e Lecco, con una percentuale che sfiora il 50% di occupati con la sola qualifica professionale o senza alcun titolo di studio specifico. **La bassa qualificazione formale del capitale umano impiegato riguarda non solo il settore manifatturiero ma anche e soprattutto il settore dei servizi alle imprese**, dove la percentuale di personale con titolo di studio terziario è meno di un terzo di quello della Provincia di Bergamo e la metà di quella di Lecco.

Questi dati riflettono una struttura produttiva caratterizzata, con alcune pur importanti eccezioni, da micro e piccole imprese che operano come subfornitori di imprese capofila



localizzate fuori dalla provincia. La conferma di una struttura produttiva scarsamente capace di uno sviluppo autonomo in segmenti produttivi a più alto valore aggiunto si può evincere anche dai dati relativi alle assunzioni per grandi gruppi professionali. Non si può non rilevare la ricerca del tutto inadeguata di figure manageriali e la modesta percentuale di assunzioni previste per i ruoli scientifici e tecnici. I bisogni maggiormente sentiti riguardano tuttora gli operai specializzati nel settore manifatturiero e delle costruzioni, oltre alle professioni qualificate del commercio e del turismo.

A conferma della carente qualità complessiva del settore dei servizi alle imprese, spicca in negativo l'elevata ricerca di personale non qualificato. Se si considera che il flusso di nuove assunzioni, in ripresa dopo la fase di riduzione degli organici degli anni della crisi, va a impattare su uno stock di manodopera già mediamente a bassa qualificazione, la necessità di un salto di qualità per far fronte alle sfide del futuro è di tutta evidenza. **Perché si possa innescare un circolo virtuoso per il futuro dell'economia bresciana è necessario che domanda e offerta di figure professionali nuove e maggiormente qualificate procedano di pari passo.**

È invece sistematico nella situazione attuale il mismatch sia quantitativo che qualitativo tra figure professionali e competenze domandate e offerte. Sul piano quantitativo le maggiori difficoltà di reperimento segnalate dall'indagine Excelsior



riguardano, da un lato, le figure a più elevata qualificazione come ingegneri, specialisti in scienze informatiche, fisiche, chimiche e biologiche, seppure con numeri limitati; dall'altro, gli operai specializzati soprattutto nel settore meccanico. I secondi risultano verosimilmente carenti per lo scarso appeal presso i giovani del lavoro operaio di fabbrica; i primi per la ricerca, fuori dalla provincia, di opportunità di lavoro più appaganti soprattutto in termini di esperienze professionali e di possibilità di carriera.

Nonostante l'attenzione complessiva delle scuole e delle due università bresciane al tema del rapporto con il mondo dell'economia locale e della preparazione al lavoro, confermata dati di *Eduscopio* e di *AlmaLaurea* che registrano un tasso di impiego dei diplomati e laureati a uno e due anni dalla fine degli studi nettamente superiore a quello medio italiano, la coerenza tra il titolo di studio conseguito e l'occupazione resta tuttavia insoddisfacente: la media è al di sotto del 50%, sia a causa di profili scolastici troppo generici, sia per carenze formative specifiche rispetto alle competenze domandate dalle imprese. Questo mismatch qualitativo è confermato anche dal fatto che le imprese domandano soprattutto lavoratori con esperienza lavorativa pregressa nel 60-70% delle nuove assunzioni previste. Un parametro che ha effetti negativi sia sull'occupabilità dei giovani sia sul rinnovo auspicabile di una manodopera relativamente anziana e carente, per i modesti livelli di istruzione posseduti, di competenze formali e trasversali.



GLI SCENARI AL 2030

Le potenzialità di un tessuto economico per altri versi ricco di imprenditorialità e di risorse finanziarie accumulate in passato, rischiano di andare disperse e di lasciarsi sfuggire l'opportunità di un salto di qualità nella posizione occupata dall'economia locale nelle catene del valore globali.

Se prevalesse uno scenario conservativo delle attuali caratteristiche, la società bresciana del 2030 risulterebbe più povera in termini di ricchezza prodotta, ma anche e soprattutto sotto il profilo sociale e culturale. La scarsa attrattività, la selezione avversa delle forze migliori a seguito della fuga dei cervelli verso realtà più dinamiche e promettenti, la bassa propensione delle giovani coppie a procreare a causa della carenza di risorse e di servizi, l'invecchiamento conseguente della popolazione oltre le dinamiche demografiche naturali -già di per sé preoccupanti e che finirebbe per drenare la maggior parte delle risorse pubbliche per servizi alla persona- determinerebbero un progressivo declino dell'economia e della qualità della vita provinciale; che da un certo punto in poi sarebbe irreversibile.

Un diverso scenario di sviluppo, capace di trattenere le risorse umane più promettenti, di attrarne di nuove, di rafforzare il tessuto produttivo esistente e la qualità sociale complessiva, **richiede un salto di qualità che può concretizzarsi attraverso tre driver o progetti strategici.**



Per primo, un rafforzamento del tessuto produttivo provinciale, che agganci con convinzione l'onda lunga della quarta rivoluzione industriale, senza limitarsi ai soli aspetti tecnologici - benché fondamentali quali: robotizzazione, additive manufacturing, nuovi materiali, internet of things e altri - ma sappia riformare in profondità anche l'organizzazione interna e il rapporto tra le imprese, per cogliere al meglio le opportunità dei nuovi modelli di business come l'economia delle piattaforme e il passaggio dai prodotti ai servizi. Si veda in proposito il recente *studio di Deloitte, The future of manufacturing*. Per questo aspetto, si rimanda più specificamente agli esiti del Laboratorio Industria e impresa.

Perché un tale rafforzamento si realizzi, è indispensabile che la qualità del capitale umano impiegato cresca significativamente soprattutto sotto il profilo delle competenze formali e trasversali.

Un impegno a lungo termine per le strategie di formazione territoriali, al quale ci sollecita anche il più recente rapporto UNESCO, *Responsabilità nell'educazione: mantenere i nostri impegni*.

Andrà pertanto curato in particolare il rapporto tra le imprese e il mondo della scuola e dell'università perché si possano generare delle sinergie positive dove ora si scontano disallineamenti negativi. Senza nulla togliere all'utilità delle esperienze di alternanza scuola-lavoro, purché costruttive,



è soprattutto un diverso modello pedagogico e didattico che può ovviare all'attuale scarto tra i due mondi; e questo a tutti i livelli, dalla scuola dell'infanzia all'università. Una metodologia didattica che, senza trascurare il rigore e la disciplina intellettuale, sia orientata alla soluzione dei problemi e non all'apprendimento astratto, che favorendo il lavoro di gruppo piuttosto che lo studio individuale favorisca l'acquisizione di *soft skill* sociali, che orientata al *learning by doing* superi l'attuale divisione tra competenze pratiche e saperi teorici.

Infine, facendo leva sul capitale sociale disponibile, **la società bresciana potrebbe candidarsi per un esperimento innovativo di servizio civile universale rivolto ai giovani**. Tale esperimento **favorirebbe la cittadinanza attiva e**, con essa, la coesione e la qualità della società nel suo complesso, farebbe della partecipazione sociale un'occasione di formazione e crescita personale oltre che collettiva, **potrebbe offrire una risposta concreta alla riduzione di posti di lavoro** che le nuove tecnologie inevitabilmente genereranno di qui al 2030, **e farebbe fronte alla crescente domanda di servizi** alla persona a seguito all'invecchiamento della popolazione.

Insomma: renderebbe Brescia un punto di riferimento per un modello di sviluppo diverso, più equo e sostenibile, capace di mobilitare e attrarre nuove risorse umane, sociali e finanziarie.



PROGETTO 8

Formazione innovativa

Per far fronte alle esigenze dei ragazzi che crescono nella società dell'informazione e della globalizzazione, l'educazione deve offrire contemporaneamente sia le "mappe" di un mondo complesso e sempre in continua evoluzione, sia "la bussola" per orientarsi e trovare la propria strada. Non si tratta semplicemente di preparare i giovani per una determinata società, quanto piuttosto il fornire a tutti gli individui le competenze e i punti di riferimento di cui essi hanno bisogno per capire il mondo che li circonda e per comportarsi in maniera responsabile e giusta. Il ruolo fondamentale dell'educazione è quello di dare agli individui la libertà di pensiero, di giudizio e d'immaginazione di cui essi hanno bisogno per poter sviluppare i propri talenti.

L'educazione è un mezzo prezioso per favorire il pieno sviluppo di ogni persona e per la realizzazione di una società migliore. Per questo è necessario promuovere per ogni cittadino un'educazione di qualità. Una rinnovata attenzione al mondo dell'infanzia e dell'adolescenza non può non tener conto della "povertà minorile". Il tema analizzato sulla base dei più recenti documenti nazionali e internazionali assume proporzioni sempre più rilevanti e diffuse, smentendo il fatto che la crescita economica sia sufficiente a favorire il benessere dei bambini e degli adolescenti.



I recentissimi dati dell'indagine di *Save the Children* dimostrano che nel nostro paese persistono alti livelli di povertà minorile. **La povertà educativa in particolare**, insidiosa quanto e più di quella economica, **priva i bambini della possibilità di apprendere e sperimentare**, scoprendo le proprie capacità, sviluppando le proprie competenze, coltivando i propri talenti ed allargando le proprie aspirazioni.

Su questo tema insiste il rapporto di Save the Children *La lampada di Aladino* che approfondisce proprio il tema della povertà educativa in Italia: una sfida nazionale, a cui il rapporto richiama una presa in carico di più livelli istituzionali poiché «troppo spesso le statistiche generali della popolazione dedicano poca attenzione alla condizione specifica dei minori e ignorano il loro punto di vista sui problemi che li riguardano».

Per questo **si propone la costituzione di un Polo per lo studio, la progettazione e l'implementazione di nuovi modelli didattici e pedagogici e interventi educativi di qualità**, che da un lato sappia far tesoro della ricca tradizione pedagogica ed educativa della città e dall'altro promuova nuove esperienze, che sappia interpretare i bisogni educativi delle nuove generazioni e delle loro famiglie. Inoltre questo Polo potrebbe rappresentare il punto di riferimento per la formazione degli operatori quali educatori, insegnanti, operatori sociali, volontari; ma anche dei genitori e, in generale, di tutti gli adulti che hanno responsabilità educative nei confronti di chi sta crescendo. Da questo Polo potrebbero nascere esperienze emblematiche per la città.



PROGETTO 9

Lavoro futuro

La riflessione sulla formazione per il lavoro, in particolare per l'orizzonte del 2030, ci fa ritenere che sia necessario predisporre un progetto per il "Lavoro futuro", la cui attività sia finalizzata a promuovere l'orientamento e la motivazione personale oltre che lo sviluppo di abilità e competenze professionali anche per far acquisire una consapevolezza più ampia e critica dell'importanza del lavoro nello sviluppo e nella vita delle persone.

A Brescia e nel suo territorio vi è un'ampia e diversificata presenza di risorse di istruzione e formazione, rese disponibili da numerosi enti dedicati.

Per questo, il progetto "Lavoro futuro" non intende porsi come un'ulteriore agenzia formativa, bensì agirà per la crescita del capitale umano, della cultura e del benessere individuali e sociali.

"Lavoro futuro" nasce come prima cosa da una "cabina di regia" dell'attività di formazione.



È necessario far crescere nel territorio un'ottica che sia:

- evolutiva, per il futuro prevedibile;
- mondiale, per Brescia in un mondo globalizzato;
- intergenerazionale, per i giovani ma anche per i non più giovani;
- interculturale, per una società in cui culture diverse già di fatto coesistono.

Il compito specifico della cabina di regia sarà, operativamente, quello di raccordare le esigenze e la disponibilità di formazione, nonché di stimolare lo sviluppo di iniziative da parte degli enti di formazione. “Lavoro futuro” opererà per favorire e monitorare un orientamento professionale che sia informato e adeguato per allievi di diversi itinerari scolastici, per le famiglie, per chi ha necessità e volontà di integrare o convertire il proprio bagaglio formativo, in vista di uno sviluppo professionale più soddisfacente.

“Lavoro futuro” potrebbe cioè dare un importante supporto per trasformare un percorso di studio scelto per attitudine in un successo personale anche dal punto di vista occupazionale; potrebbe inoltre aiutare l'analisi di sostenibilità personale e familiare di un percorso formativo,



oppure sostenere l'integrazione e/o la conversione delle proprie competenze per le persone che hanno necessità di reinserirsi in un percorso occupazionale soddisfacente.

Al fine di promuovere e sostenere le scelte formative dei singoli, "Lavoro futuro" individua e rende disponibili situazioni di esperienza concreta del lavoro futuro, quali ad esempio: stage aziendali selezionati e monitorati in funzione di un'esperienza individuale mirata e significativa; un laboratorio sperimentale tipo "skills training space" e/o "minifabbrica", da attivare e gestire, realizzato in collaborazione con università, aziende ed associazioni imprenditoriali; incoraggiamento e facilitazione all'effettuazione di un servizio civile che sia informativo ma anche professionalizzante per tramite di un'adeguata formazione e di una costante rilettura critica dell'esperienza vissuta.

Infine, "Lavoro futuro" opererà per stimolare, in particolare, lo sviluppo di percorsi formativi coerenti con la prevedibile evoluzione e trasformazione delle attività produttive di beni e di servizi tipiche del territorio bresciano, in modo che vengano adottati da una quota adeguata di allievi dei diversi tipi di scuola e università.

Lo sviluppo di queste funzioni richiede che "Lavoro futuro" organizzi e promuova una forte e stabile collaborazione con diversi enti, in particolare con le agenzie di formazione disponibili e le associazioni imprenditoriali e sindacali.



PROGETTO 10

Intercultura e cittadinanza democratica

Le disomogeneità delle società democratiche contemporanee -nelle quali non è più ravvisabile né una coincidenza tra identità politica e identità culturale, né una corrispondenza tra cultura maggioritaria e cultura politica- fa risaltare un “deficit civico”, inteso come spazio di riflessione e di intervento educativi. Il vivere insieme diviene quindi un compito che necessita di una discussione aperta e della capacità di prenderne parte. In altre parole: di una formazione della libertà e dell'autonomia, ma pure della solidarietà sociale e della partecipazione politica.

È ampiamente condivisa l'idea che l'educazione alla cittadinanza democratica si possa qualificare come un processo di apprendimento complesso e permanente, che inizia dalla più giovane età e dura per tutta la vita, con lo scopo di abilitare gli individui e la comunità intera ad un'attiva partecipazione politica e civica, nel rispetto dei diritti e delle responsabilità, valorizzando e promuovendo le diversità sociali e culturali ed i principi democratici. Dunque, si tratta di un insieme di pratiche e di attività sviluppate dal basso (bottom up), al fine di aiutare i soggetti a partecipare attivamente e responsabilmente ai processi decisionali nelle proprie comunità.



La ricerca partecipativa, rappresenta un'occasione formativa per intraprendere un'azione di pensiero su di sé, sul gruppo e sul contesto: attraverso lo scambio ognuno apprende ad accogliere i limiti inerenti alle proprie strutture di significazione. **L'apprendimento trae vantaggio anche dalla relazione reciproca**, nella quale ciascuno ha bisogno dell'altro come detentore di *expertise* complementari alle proprie. **Ognuno prende parte mettendo in discussione i propri quadri di riferimento** in un lavoro per (apprendere), su (un oggetto di pensiero specifico) e con (l'altro).

In questa prospettiva si propone di sviluppare progetti che promuovano l'intercultura e la cittadinanza democratica a partire da esperienze innovative come quella del *progetto Oltre la strada*. Progetti innovativi, come questo e altri, hanno bisogno di essere accompagnati da proposte formative che sappiano mobilitare le risorse del quartiere e attivare processi partecipativi e di cittadinanza attiva.





PROGETTO 11

Servizio civile universale e cittadinanza attiva

La quarta proposta di azione si iscrive nelle possibilità aperte dal *Decreto legislativo 6 marzo 2017 n.40* che norma il *Servizio Civile Universale*, secondo il quale al Comune di Brescia è data possibilità di accreditarsi quale ente di servizio civile universale. A tal fine, l'Ente dovrebbe provvedere ad aprire un servizio dedicato con funzioni di programmazione delle azioni in accordo con la rete dei soggetti, di formazione dei tutor e dei formatori che affiancheranno i giovani partecipanti, di monitoraggio e di valutazione dell'impatto del servizio sulla qualità complessiva della vita in città e sulla crescita umana e sociale delle persone che partecipano al SCU.

Di particolare rilievo è l'opportunità per la crescita delle persone coinvolte: il servizio può divenire una palestra concreta perché le persone, giovani in particolare, possano acquisire competenze qualificanti e sensibilità per un servizio solidale alla comunità.

La possibilità offerta dal decreto istitutivo di finanziare le attività in capo all'ente di servizio civile e di riconoscere ai partecipanti crediti universitari e competenze acquisite ai fini del futuro impiego lavorativo è un'occasione straordinaria di formazione delle nuove generazioni, per il loro inserimento responsabile nella vita sociale della città e per lo sviluppo di



una cittadinanza attiva, solidale e interculturale. **Uno staff di tutor e formatori preparati e motivati può infatti fare del servizio civile un momento qualificato di formazione** secondo i principi del *service learning*, **in cui cioè gli aspetti del *service* (il servizio per la comunità) e del *learning* (l'acquisizione di competenze professionali, metodologiche e sociali) risultino integrati per fornire ai giovani coinvolti l'opportunità di interagire direttamente con la comunità e di produrre cambiamenti effettivi nella stessa, occupando lo spazio di intersezione tra teoria e pratica.**

Per questo si tratta di un'azione emblematica che può contribuire a valorizzare trasversalmente anche le precedenti azioni previste nell'ambito formativo ed educativo, divenendo uno strumento efficace non solo per rispondere ai crescenti fabbisogni sociali che rimarrebbero altrimenti in parte inevasi o a carico delle famiglie, ma anche e in primo luogo per qualificare la formazione dei giovani e per costruire una immagine di città concretamente impegnata nella valorizzazione dei giovani.

A Brescia è stato avviato positivamente dal 2015 il progetto *Cento leve per la città*, rivolto ai giovani dai 18 ai 28 anni, cittadini italiani, dei Paesi appartenenti all'Unione europea e stranieri regolarmente soggiornanti in Italia. Idealmente, viene svolto idealmente alla fine del percorso della scuola secondaria superiore o nel periodo di frequenza universitaria.



Prevede l'inserimento, con una durata variabile da otto mesi ad un anno, presso enti pubblici, privati e del privato sociale per l'attuazione di progetti nell'ambito dell'assistenza, della protezione civile, della tutela del patrimonio ambientale e della riqualificazione urbana, del patrimonio storico, artistico e culturale, dell'educazione e promozione culturale e dello sport; dell'agricoltura in zona di montagna, agricoltura sociale e biodiversità, della promozione della pace tra i popoli, della nonviolenza e della difesa non armata, della promozione e tutela dei diritti umani, della cooperazione allo sviluppo, della promozione della cultura italiana all'estero e sostegno alle comunità di italiani all'estero (art. 3). Può essere svolto in città (e in provincia) o all'estero. I giovani coinvolti beneficiano del trattamento economico e giuridico previsto dal decreto istitutivo (art. 17 e 24).



LABORATORIO



SALUTE

&

BENESSERE



VISIONE E METODO DI LAVORO

L'ambito "Salute e Benessere" coinvolge l'intera sfera della vita dell'individuo nei suoi rapporti familiari, sociali, collettivi. La salute è infatti un fenomeno complesso *definito* dall'OMS Organizzazione Mondiale della Sanità: Stato di completo benessere fisico, mentale e sociale e non la mera assenza di malattia o infermità [ref. OMS, 1948].

La salute è infatti frutto della complessa interazione di numerosi determinanti, anche non esplicitamente legati all'ambito sanitario.

In seguito ad approfondito dibattito, il tavolo Benessere e Salute ha concentrato il proprio lavoro su uno dei temi prioritari di interesse per il territorio bresciano e le Università ivi collocate: l'età anziana. La decisione è stata presa anche in riferimento al fatto che le persone in questa fase della vita rappresentano ben il 24,64% della popolazione bresciana e sono in costante aumento, come riportano le statistiche del Comune di Brescia.

Tra questi anziani, più in dettaglio, 22000 circa hanno tra 65 e i 74 anni e sono considerati anziani attivi; 18000 circa hanno tra 75 e gli 84 anni; 6500 circa hanno tra 85 e 100 anni e sono



considerati grandi anziani, maggiormente bisognosi di aiuti e servizi. L'indice di vecchiaia, che rileva quanti over 65 ci sono in rapporto ai giovani 0-14 anni, nel 2016 a Brescia è pari a 187 anziani ogni 100 giovani. Questo indice nel 2003 era 170,9, nel 2010 era 174,8 e nel 2015 185,3.

Il gruppo di lavoro, nonostante sia consapevole dell'elevato numero di ambiti socio-sanitari su cui sarebbe auspicabile un intervento, ha stabilito di analizzare in particolare alcuni fenomeni che caratterizzano la società che invecchia.

L'evidente impoverimento sociale degli ultimi anni ha inevitabilmente generato un aumento di bisogni socio assistenziali e di bisogni sociali;

- **Invecchiamento della popolazione.**

Questo fenomeno, che si sta osservando oramai da diversi anni col mutare della composizione della popolazione, evidenzia un aumento di situazioni di cronicità e fragilità. Ciò ha determinato la necessità di spostare l'asse assistenziale nell'attuazione di nuovi servizi per la gestione di tali situazioni;

- **Transizione epidemiologica.**

È così definito l'aumento delle problematiche sanitarie croniche con associato aumento di domande socio assistenziali;



■ **Abbandono delle cure.**

Tra gli effetti della crisi economica si registra una tendenza all'abbandono delle cure con evidenti ripercussioni negative sul sistema sociale e sul sistema sanitario.

Il gruppo di lavoro ha tenuto anche conto del fatto che negli ultimi anni sono diventate sempre più numerose le ricerche e le pubblicazioni dedicate allo studio dell'invecchiamento di successo, promosse in primis dall'iniziativa europea nell'ambito delle European Innovation Partnerships 2012-2020, sull'*Active and Healthy Ageing*.

L'approccio considera l'anziano come portatore non solo di fragilità ma anche di risorse, da sostenere nel tempo e valorizzare per il suo proprio benessere e di tutta la comunità in cui vive. L'Active ageing connette l'attività fisica e l'engagement degli anziani con il loro stato di salute: come afferma Alan Walker nel suo articolo Active ageing: Realising its potential [su Australasian Journal on Ageing n.34, p.2-8, marzo2015] l'invecchiamento è un'opportunità di promozione e sviluppo da parte dell'anziano di competenze e capacità cognitive e fisiche.

Una rilettura relazionale dell'activity porta a considerare l'attivazione dell'anziano in famiglia e nella comunità e al suo coinvolgimento attivo nei diversi contesti.



Il volume di dati prodotti al riguardo ha scardinato uno stereotipo: quello dell'età anziana connessa necessariamente alla fragilità, alla malattia e alla povertà. Allo stesso tempo, però, ha diffuso quella dell'anziano sempre attivo o attivabile.

Il gruppo di lavoro ha così deciso di lavorare su idee progettuali che consentano di far dialogare e agire sinergicamente i risultati e le ricadute operative dei cosiddetti *Happy gerontologists*, ovvero i sostenitori dell'active ageing, e quella dei *Critical gerontologists* che invitano a non sottovalutare gli effetti dell'invecchiamento, la dipendenza e la fragilità legata a questa fase della vita, così come ha invitato a fare Silke Van Dyk nel suo articolo *The appraisal of difference: Critical gerontology and the active-ageing-paradigm* [su *Journal of Ageing Studies*, vol.31, p. 93-103, dicembre2014].

Si è così deciso di focalizzare l'attenzione su due target che sembrano necessitare di una più ampia offerta sul territorio bresciano, ovvero: gli anziani che godono ancora di buona salute, e sono quindi ancora attivi; gli anziani che stanno passando da una fase acuta di patologia alla cronicità. Qui di seguito sono presentate le idee progettuali emerse dal lavoro di gruppo.



Formazione e accompagnamento alla trasformazione sociale e socio-sanitaria

È evidente che tutte le proposte fino a qui illustrate implicano dei cambiamenti a livello operativo, ma anche di rappresentazione e di cultura per gli anziani e le loro famiglie, gli operatori, i decision maker. È impensabile che queste trasformazioni non producano timori ed ansie, resistenze e conflitti.

Diviene quindi importante offrire percorsi formativi volti a gestire questi aspetti al fine di garantire la tutela delle progettualità proposte e la presenza di un clima di benessere personale, organizzativo e comunitario.

Sarebbe paradossale pensare di promuovere il benessere degli anziani proponendo interventi che potrebbero, se non adeguatamente accompagnati, produrre malessere negli operatori.

È importante condividere le strategie di programmazione delle progettualità ipotizzate con tutti gli attori del sistema, pur nella consapevolezza che ognuno si muove in realtà normative, organizzative e di riferimento territoriale alquanto differenti. Un'ampia condivisione contribuisce certamente ad una migliore e capillare diffusione di messaggi positivi.



Tale azione può passare eventualmente attraverso l'istituzione di un gruppo di progetto nel cui ambito valutare l'attivazione di alcune sperimentazioni, ipotizzandone l'impatto.

L'avvio sarà poi accompagnato da eventi formativi, monitoraggio costante dello stato di avanzamento e valutazione degli esiti, mediante la creazione di un sistema di indicatori misurabili, con strumenti informatici e non.

Particolare attenzione deve essere riservata alla fase informativa di ritorno.

Si sottolinea l'opportunità, per l'interrelazione sociale delle tematiche, che i progetti che verranno sviluppati nell'ambito della salute si interfaccino con gli altri argomenti affrontati dai gruppi di Brescia 2030, in particolare con Turismo e Cultura e Industria e Impresa.





PROGETTO 12

Declinazione del modello EIPonAHA per il gruppo Salute e Benessere

La prima idea progettuale è relativa all'organizzazione e alla modalità di lavoro del Tavolo Salute e Benessere al fine di rendere realmente operativo ed attivo il tavolo nonché di garantire la sostenibilità delle idee proposte. A tale scopo il gruppo ha deciso di utilizzare come modello di riferimento *l'European Innovation Partnership in Active and Healthy Ageing* (EIP on AHA) l'iniziativa pilota lanciata dalla Comunità Europea per promuovere interventi innovativi nell'ambito dell'active & healthy ageing.

Il modello è volto a promuovere partnership all'interno del medesimo tavolo di lavoro al fine di: eliminare le barriere che impediscono a stakeholders diversi di collaborare per raggiungere uno stesso obiettivo, quali ad esempio università, centri di ricerca, pubbliche amministrazioni, industria, aziende; creare partnership fra i partecipanti per offrire un approccio interdisciplinare al problema; identificare un numero limitato di obiettivi da raggiungere insieme sotto la guida di uno/due coordinatori.



Il modello si propone anche di creare sinergie con gli altri tavoli del Progetto Brescia 2030, ovvero di: identificare temi che sono di interesse per più gruppi di lavoro (per esempio, ambiente, salute e turismo); identificare i partecipanti ai diversi gruppi di lavoro interessati a condividere la loro visione sul tema di interesse comune; stimolare la condivisione dei progetti.

La finalità è quella di **progettare interventi integrati e sinergici che**, condotti con spirito di collaborazione e condivisione, **sviluppano le caratteristiche di sostenibilità, massimizzazione delle risorse e riduzione dei costi**, contrapposizione alla frammentazione presente nel sociale con cui spesso colludono le proposte dei servizi e degli operatori sociali e sanitari nonché le risposte di governo e/o di pianificazione. **Quello che viene proposto non è soltanto un modello organizzativo, quanto un modello collaborativo** tra diversi stakeholder della comunità **volto a dare risposte mirate, concrete, efficaci, nonché a creare una comunità in cui operano coalizioni e partnership efficaci.**

Viene quindi proposto un metodo che lavori sugli asset (risorse) e non solo sui deficit (lacune) e che valorizzi le relazioni sociali e familiari.



PROGETTO 13

Condivisione dei parametri di conoscenza della popolazione anziana

Quest'idea progettuale riguarda la possibilità di diffondere parametri di lettura, e conseguenti strumenti di rilevazione, uguali nelle strutture e tra gli operatori che a diverso titolo incontrano gli anziani.

Questo consentirebbe non solo agli operatori di poter avere informazioni comuni e omogenee, evitando conversioni di punteggi da una tipologia all'altra o fraintendimenti.

Inoltre consentirebbe all'anziano di sentirsi in un sistema di welfare e di cura collaborante che condivide la preoccupazione per la sua salute, innalzando il senso di fiducia e sicurezza nei confronti di enti, istituzioni e operatori, e incrementando la percezione dell'efficacia delle loro politiche.



In particolare, devono essere:

- uniformati tra gestori e fornitori di servizi gli strumenti della Valutazione Multidimensionale Geriatrica (VMG), con cui i molteplici problemi degli anziani vengono messi in luce, descritti e chiariti;
- le risorse e le forze delle persone sono catalogate;
- i bisogni assistenziali valutati;
- il piano di intervento individuale sviluppato.

Lo scopo della VMG è quello di identificare lo stato di salute fisico, psicologico, le capacità cognitive e funzionali, lo stato socio-economico, la nutrizione, la qualità della vita e le preferenze dell'anziano per quanto riguarda la sua assistenza.



PROGETTO 14

Osservatorio permanente per tecnologie al servizio degli anziani

L'Osservatorio dovrebbe essere composto da un core team di esperti in innovazione tecnologica e di esperti dell'ambito sanitario, assistenziale e psico-sociale geriatrico. Questo core team dovrebbe venire nel tempo affiancato anche da figure diverse che portano all'interno del gruppo la loro specifica expertise. Il progetto dovrebbe essere aperto, caratteristica fondamentale in un mondo in cui le tecnologie sono in continua evoluzione.

L'osservatorio si pone due obiettivi fondamentali:

1

Il primo è la creazione di un'infrastruttura che permetta lo scambio dei dati individuali dei cittadini anziani fra stakeholder diversi. I dati che dovrebbero essere interscambiabili sono dati sanitari, sociali e assistenziali. Tali dati sono già raccolti da istituzioni diverse, come i singoli ospedali, la cartella sociale del Comune, i dati su associazioni no-profit come quelli raccolti nell'ambito del progetto *Città del noi*. Eppure, anche all'interno delle stesse categorie come ad esempio la sanità,



spesso non c'è condivisione. Per questo motivo, l'interoperabilità dei dati è di fondamentale importanza per migliorare l'assistenza e individuare i bisogni degli anziani anche in previsione dell'implementazione della *Legge Regionale sulla Sanità LR 23/2015* che prevede la presa in carico del paziente cronico da parte di gestori diversi.

2

Il secondo obiettivo è la creazione di una **piattaforma digitale che sia inclusiva di tutta la popolazione anziana, utile sia a chi è sano e robusto, sia a chi è fragile e chi è già malato e con bisogni complessi.**

Tale piattaforma, svincolata da interessi commerciali e costruita anche sulla base delle politiche locali, potrebbe diventare un punto di raccolta dell'offerta della città per gli anziani. Ad esempio, potrebbe sostenere l'offerta di misure di prevenzione primaria e secondaria attraverso programmi di training cognitivo, un'educazione a stili di vita salutari e misure di screening, anche operando in sinergia con il gruppo formazione.



O anche supportare la creazione di percorsi in città di interesse culturale e turistico, aprendo una possibile collaborazione con il gruppo turismo.

Potrebbe inoltre: mappare la rete socio-assistenziale per gli anziani, comprese associazioni no-profit, parrocchie e altre; offrire link diretti ai siti di utilità per gli anziani quali *l'INPS*, per le pratiche di richiesta dell'invalidità, o il *Comune*; illustrare tecnologie integrate per il benessere e *l'ambient assisted living* che possano anche ridurre la necessità di caregiving informale e quindi risparmio economico per le famiglie.

La piattaforma deve essere flessibile e prevedere anche un feedback dalla popolazione anziana in modo da essere modificabile nel tempo in base ai bisogni e alle richieste.





PROGETTO 15

Modello per una risposta organica e strutturata ai bisogni della cura

Il problema salute e benessere non va affrontato esclusivamente dal punto di vista della domanda/offerta Sanitaria o Socio-sanitaria, cui le strutture sanitarie sono deputate a dare risposta. L'analisi del complesso tema della salute e benessere per Brescia 2030 può avere come punto di partenza (focus) il fenomeno dell'invecchiamento della popolazione (ci saremo dentro in molti), del progressivo impoverimento sociale ed economico, del rischio di solitudine ed abbandono per molti anziani, anche dovuto all'assenza di figli.

L'evidenza di fondo è che:

- 1.** la salute si accompagna ad uno stile di vita sereno e gratificante.
- 2.** Il senso di abbandono e d'inadeguatezza, unito anche ad un'oggettiva difficoltà ad affrontare le situazioni, genera comportamenti negativi e depressivi che possono compromettere la salute di una persona.



Altro elemento incidente verso un invecchiamento con rischio di solitudine e di abbandono è la modifica dell'assetto familiare: la natalità è in diminuzione da diversi anni, molte sono le famiglie senza figli o con un unico figlio che spesso lavora a distanza; tutti fattori che implicano spesso il venir meno dell'aggregazione familiare.

La breve analisi fin qui illustrata, conduce ad una riflessione sulla necessità di rivedere il rapporto tra strutture ospedaliere, residenziali e servizi territoriali/domiciliari, tra professionisti e famiglie dei pazienti/*caregiver*, nonché tra strutture sociali per fornire una risposta organica e strutturata.

Nel mondo attuale la famiglia può farsi sempre meno carico della persona. Sono quindi azioni indispensabili: l'individuazione dei *caregiver*, il sostegno delle strutture, il sostegno economico del sistema sociale. Ne consegue l'opportunità di individuare un modello per migliorare i rapporti tra le varie istituzioni ragionando anche sull'aspetto economico e di sostenibilità del sistema in senso generale. Immaginiamo quindi un modello che sia caratterizzato da fluidità, chiarezza del percorso e sostenibilità.



La realizzazione di questo modello passa attraverso cinque fasi attuative:

- la rilevazione dei bisogni sul territorio, con il coordinamento tra le varie realtà sanitarie, sociali, sociosanitarie, associazioni, volontariato, centri sociali, parrocchie/oratori e altre;
- l'analisi dell'offerta sanitaria, socio-sanitaria e sociale;
- la verifica delle attuali integrazioni d'offerta;
- lo sviluppo di queste integrazioni;
- la definizione di un percorso e il controllo dello stesso;
- un punto unico di gestione e contatto con l'utente.

Da qui, prende vita quello che chiameremo Sistema socio-assistenziale e socio sanitario -/+ costituito da due sistemi intercorrelati.

Il primo è un Sistema sociale di controllo, basato su: contatti personali o telefonici, sistemi di allarme come salvavita e sensoristica, controllo delle situazioni tramite Internet of Things.



Il secondo è un Sistema sociale di supporto, che comporta: l'erogazione di servizi di supporto; il coordinamento di associazioni, onlus e *caregiver* per l'erogazione integrata di servizi; il coordinamento di attività di socializzazione quali incontri, manifestazioni, viaggi organizzati; il coordinamento di attività culturali quali corsi, arte e cultura.

Questo progetto ha forti ambiti di interrelazione con le altre Aree di Brescia2030: il bisogno oggettivamente rappresentato deve tradursi anche in opportunità, in quanto una domanda di servizi ingenera direttamente un' offerta dello stesso genere. In quest'ottica, l'ambito della salute ha forti implicazioni a livello di:

- **TURISMO E CULTURA**, che potrebbero essere incentivati da una domanda anche indotta da questa struttura SSS (Socio sanitaria sociale);
- **INDUSTRIA E IMPRESA**, in particolare per gli aspetti tecnologici, poiché l'applicazione di determinate tecnologie in un ambito nuovo ed innovativo, di per sé strutturato, porterebbe ad una forte domanda immediata a Brescia, subito esportabile in altre realtà;
- **ISTRUZIONE E FORMAZIONE**, non solo verso la popolazione ma anche verso gli operatori.



Per ampliare la possibilità di offerta e meglio incontrare e soddisfare i bisogni, realizzando economie di scala, è necessario estendere il sistema di riferimento al di là del solo Comune, agendo come minimo sul bacino metropolitano.

I motivi che determinano questa necessità sono diversi:

- Più risorse utilizzate al meglio conducono ad un sistema più efficiente/efficace;
- Un sistema più efficiente/efficace conduce ad un miglioramento della salute attraverso la qualità di vita;
- Una migliore qualità di vita dovuta alla salute favorisce un'economicità dell'intero sistema.

Inoltre, gli sviluppi legati alle aree turistiche e culturali possono avere effetti e creare sinergie con altre aree geografiche. Infine, lo sviluppo di un modello innovativo di assistenza, supporto e tecnologia, potrebbe comportare la possibilità di esportazione del modello stesso, e conseguentemente del *know how* e dell'esperienza sviluppate da offrire in altri ambiti territoriali.



PROGETTO 16

Cartella clinica unica

Il progetto ha l'obiettivo di:

Consentire lo scambio dei dati, relativi al cittadino, fra ente pubblico (Comune di Brescia), enti territoriali (ATS) ed enti ospedalieri (ASST e privati) di Brescia.

- 1.** il progetto si articola in varie macro-fasi che scandiscono il cronogramma delle attività da svolgere.
- 2.** in primis, ogni ente si preoccupa di aderire agli standard (Regionali, Nazionali, Internazionali) per normalizzare i propri dati;
- 3.** poi si individuano i dati che gli enti vogliono scambiare;
- 4.** quindi si definiscono le modalità di scambio dati;
- 5.** infine, si realizza l'infrastruttura software e hardware necessaria a supportare lo scambio dei dati per poi gestire la messa a regime del sistema.

Di seguito, come il gruppo ha immaginato di declinare nel dettaglio ogni singola fase. Nella prima fase ogni Ente dovrebbe strutturare la base dati secondo gli standard regionali, nazionali o internazionali al fine di normalizzare le informazioni.



Da una prima analisi si evince che gli attori coinvolti hanno già avviato attività di standardizzazione dei dati. Ad oggi le percentuali di completamento sono le seguenti: il Comune di Brescia adottando la “Cartella sociale informatizzata” adempie per il 70% agli standard “Cartella sociale informatizzata regionale”; gli Spedali Civili di Brescia attraverso l’utilizzo della “Cartella sanitaria informatizzata” adempiono per il 50% agli standard sanitari nazionali; la Fondazione Poliambulanza attraverso l’utilizzo della “Cartella sanitaria informatizzata” ha raggiunto (100%) gli standard sanitari nazionali.

L’obiettivo di questa fase è quello di raggiungere per tutti gli Enti coinvolti la completa aderenza ai rispettivi standard. La seconda fase prevede un’analisi delle informazioni in possesso di ciascun Ente al fine di poter estrapolare un sottoinsieme di dati d’interesse comune.

Durante l’analisi dovranno essere dettate alcune regole per evitare la ridondanza delle informazioni e l’utilizzo di dati obsoleti. Dunque, in presenza della stessa tipologia di informazioni presenti in banche dati differenti, solo il dato più recente e completo sarà preso in considerazione.



La terza fase dà inizio all'attività operativa. Gli attori dovranno confrontarsi al fine di decidere quali modalità adottare per effettuare lo scambio dei dati identificati nelle fasi precedenti. La scelta delle modalità dovrà considerare aspetti chiave.

Prioritaria è la sicurezza nella trasmissione, in quanto alcuni dati potrebbero essere soggetti alle normative sulla privacy. Si dovranno pertanto considerare sistemi di protezione del dato anche a più livelli (es. crittografia del dato).

Altro aspetto qualificante è la tempestività di reperimento dell'informazione: a fronte di una richiesta da parte di un Ente interessato il dato aggiornato dovrà essere immediatamente disponibile. Infine, l'indipendenza della piattaforma, così da non essere vincolata all'utilizzo di determinati strumenti hardware e/o software.

Sulla base delle decisioni adottate, nella quarta fase sarà progettata l'infrastruttura hardware e software sulla quale si fonderà l'intero progetto.

Questa infrastruttura dovrà essere:

- robusta, ovvero dovrà saper far fronte a situazioni impreviste non contemplate nelle specifiche di progetto;
- affidabile, in modo che il tasso di errore/malfunzionamento sia il più basso possibile;



- efficiente, utilizzando in modo ottimale le risorse a disposizione ottenendo di conseguenza prestazioni elevate;
- scalabile, per poter crescere con l'aumentare delle esigenze.

La fase conclusiva del progetto prevede la messa a regime del sistema. L'operatore di uno degli Enti coinvolti nel progetto, potrà così accedere a tutte le informazioni relative al cittadino che si presenterà per richiedere un servizio.

RINGRAZIAMENTI

La sintesi del laboratorio Salute e Benessere non sarebbe stata possibile senza il contributo di:
Silvia Mentasti • Renato Taglietti
Sergio Colosio • Roberto Poeta

A LORO, i coordinatori di area desiderano riservate un ringraziamento a fronte di una partecipazione e una competenza condivisa ben al di là della propria delega professionale e di ruolo.

Il libro bianco Brescia2030 è un documento dinamico

Per scaricare la **versione più aggiornata**

per i **materiali di approfondimento**

e per **maggiori informazioni** su Brescia 2030

Questa è la versione 0.0 del 27 marzo 2018