

Stati Generali della **M**ontagna  
della provincia di Sondrio



# UN PUNTO DI PARTENZA



Provincia  
di Sondrio



VALTELLINA  
DIECI

28 NOVEMBRE 2025





Per la prima volta la Provincia di Sondrio riunisce, nella stessa sala e attorno allo stesso tavolo, amministratori, imprese, sindacati, ordini professionali, terzo settore e mondo della formazione per guardare insieme al futuro della nostra terra. Non un esercizio di stile, ma un confronto necessario: il Pianeta cambia, l'Europa cambia, il Paese cambia, la montagna cambia.

Ancora oggi possiamo godere di una fortuna che sarebbe sbagliato e ingeneroso dare per scontata: un canale diretto e privilegiato di ascolto e confronto con Regione Lombardia. È un capitale politico e istituzionale che molti territori non hanno. Sta a noi decidere se e come valorizzarlo per generare sviluppo o se disperderlo dando importanza e spazio solo a interessi parziali e frammentazioni che ci indeboliscono.

Ognuna delle nostre comunità, noi sindaci lo sappiamo bene, ha la sua identità e le sue comprensibili priorità. Ma siamo anche una piccola valle alpina che affronta le stesse sfide strutturali che stanno trasformando l'Italia e l'Europa: inverno demografico, trasformazioni economiche e sociali globali, crisi del welfare, transizione energetica, riconversione dei sistemi produttivi, esigenze nuove del mercato del lavoro. Non possiamo più pensare ed agire in ordine sparso, pensando a soluzioni mirate, seppur legittime, solo a vantaggio del singolo comune, del singolo settore o del singolo comparto.

Responsabilità oggi significa, prima di tutto, consapevolezza.

Significa decidere che il futuro dei nostri giovani, delle nostre imprese e delle nostre comunità dipende da quanto sapremo scegliere insieme — non da quanto sapremo rivendicare da soli.

Questi Stati Generali sono un momento di ascolto, conoscenza, sono uno spazio per capire. E capire è l'unico modo per decidere.

Dalle analisi tecniche e dai contributi scientifici che sono riportati in questa breve pubblicazione esce un chiaro invito a riflettere insieme sulle priorità concrete: dove investire, cosa potenziare, cosa abbandonare, cosa difendere, cosa trasformare. Non tutto sarà possibile. Alcune opportunità forse le stiamo perdendo, altre sarà giusto perderle, perché non tutte le direzioni servono allo sviluppo della montagna, di questa montagna. La differenza la farà la capacità di scegliere in base all'interesse collettivo, non in base alla pressione del momento.

Creare futuro non significa immaginare scenari astratti. Significa decidere oggi su basi solide: dati, conoscenza, realismo. Un investimento strategico ne porta un altro solo se c'è coerenza di visione, continuità di metodo e collaborazione istituzionale. È questo il passo in avanti che ci viene chiesto.

Ringrazio Regione Lombardia per il dialogo costante e costruttivo che rende possibile questo percorso condiviso.

Ringrazio Società Economica Valtellinese per il ruolo di coordinamento che ha permesso di tradurre questa idea in un progetto operativo.

Ringrazio i dirigenti della Provincia per l'impegno quotidiano perché la Provincia giochi sempre di più e in modo propositivo il suo ruolo di ente di sintesi e di condivisione.

Ringrazio anche tutti i colleghi sindaci, augurandomi che questo appuntamento non resti un episodio isolato. Abbiamo bisogno di momenti di riflessione strutturata e periodica. Abbiamo bisogno di imparare a progettare insieme.

Gli Stati Generali della Montagna nascono per questo: capire chi siamo, decidere dove vogliamo andare e assumerci la responsabilità — collettiva e istituzionale — di costruire quel percorso.

**Davide Menegola**  
***Presidente della Provincia di Sondrio***



La montagna lombarda è un patrimonio straordinario e allo stesso tempo fragile. Chi vive e amministra questi territori lo sa bene: non risponde alle stesse logiche della pianura, non può essere interpretata con gli stessi strumenti ma soprattutto non sopravvive con le stesse dinamiche economiche e sociali. Per questo Regione Lombardia ha scelto da tempo di essere vicina alla montagna non in modo formale, ma operativo.

La montagna non deve diventare una riserva da proteggere solo in maniera conservativa. Deve essere un laboratorio di idee, di progetti, di soluzioni nuove da cui anche le città possano imparare e usufruire. E quando la montagna funziona, ne beneficia tutto il sistema: economico, sociale e ambientale.

In questo percorso, la Provincia di Sondrio sta dimostrando capacità di visione e di coordinamento. In accordo con Regione Lombardia, sta affrontando capitoli strategici con metodo e continuità:

- mobilità e trasporti, con la redazione del primo Masterplan della mobilità alpina in Lombardia;
- mappatura puntuale del traffico per orientare interventi infrastrutturali realistici e sostenibili;
- istruzione e formazione da rimodulare sui nuovi bisogni dei giovani e delle imprese;
- sostegno al terzo settore che, ancor più, nelle aree montane ha un valore sociale irrinunciabile;
- progetti integrati per un modello di economia di montagna che non imiti la città ma valorizzi ciò che solo la montagna può offrire;
- tutela e valorizzazione del paesaggio come leva di sviluppo e non come vincolo fine a sé stesso.

A questo si aggiunge una delle sfide più importanti e delicate della nostra storia recente: le Olimpiadi Milano Cortina 2026. Non è stato un percorso lineare. Quella degli eventi olimpici è una macchina complessa che porta opportunità ma anche criticità. Tuttavia, al netto dei giudizi e delle opinioni, resta un fatto: la montagna sarà destinataria di interventi e investimenti che resteranno sul territorio a beneficio delle comunità locali presenti e soprattutto a venire. La sfida è far sì che questa occasione diventi un acceleratore di futuro e non un episodio isolato.

Rendere attrattiva la montagna significa prima di tutto renderla vivibile per chi nella montagna decide di restare, lavorare, crescere una famiglia, aprire un'impresa. Solo così arriveranno anche i benefici economici, dal turismo ai servizi, dalle filiere produttive alla qualità della vita.

Diciamo spesso quanto sia fondamentale “fare rete”. Riempire di significato e contenuti questo slogan, oggi, è, a mio avviso, un passaggio obbligato. Non ci sarà un altro momento storico in cui questa necessità sarà così evidente e così urgente.

Non si tratta solo di una scelta morale verso le generazioni future: è un imperativo. Continuare a procedere in ordine sparso significherebbe accettare, ancor più sottoscrivere, il declino della montagna.

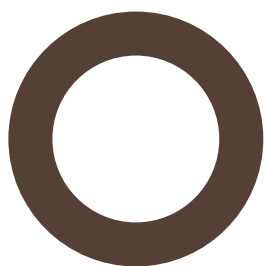
L'invito che rivolgo, agli amministratori e ai rappresentanti del territorio, in occasione di questi primi Stati Generali è chiaro: non solo condividere, ma collaborare davvero. Mettere al centro l'interesse collettivo, anche quando implica rinunce per il proprio comparto o per la propria realtà locale. La montagna non può semplicemente resistere, deve esistere come spazio di vita, di lavoro e di sviluppo. In questa prospettiva tenuto conto che le risorse umane, professionali e finanziarie saranno sempre più limitate occorre che, insieme, progettiamo il nostro futuro. Un futuro che, unendo le risorse, anche quelle preziose delle acque, e semplificando le filiere amministrative, migliori i servizi soprattutto per i più deboli, in primis quelli sanitari e di mobilità, e crei, attraverso un innalzamento qualitativo della Scuola e della Formazione, nuove opportunità per i nostri giovani.

Gli Stati Generali della Montagna sono una grande opportunità. Usiamola con lucidità, con responsabilità e con la capacità di scegliere ciò che serve davvero al futuro del nostro territorio.

**Massimo Sertori**  
***Assessore agli Enti locali, Montagna,***  
***Risorse energetiche, Utilizzo risorsa idrica***

# INTERVENTI


**Giovanni Fosti  
Marco Gosso  
Federica Origo  
Sonia Mancini  
Fedele De Novellis**







# DEMOGRAFIA, SANITÀ E WELFARE: TENDENZE E SFIDE PER LA PROVINCIA DI SONDRIO



**Giovanni Fosti**

*Cergas – Sda Bocconi School of Management*

Il presente contributo si concentra su alcuni temi centrali nell'intervento presentato al convegno. Per una trattazione più ampia e approfondita dei fenomeni, si rimanda ai rapporti del CERGAS – SDA Bocconi, in particolare al Rapporto OASI e al Rapporto OLTC.



## Introduzione

Le trasformazioni demografiche e sociali in atto rappresentano uno dei fenomeni più rilevanti e complessi che i sistemi sanitari e di welfare europei si trovano oggi ad affrontare.

Nel caso italiano, e nel caso specifico nella provincia di Sondrio, l'evoluzione della popolazione e la mutazione delle strutture familiari stanno modificando la natura e l'intensità dei bisogni sociali e sanitari.

L'aumento della longevità, la riduzione della natalità e l'indebolimento delle reti familiari tradizionali delineano uno scenario in cui la domanda di salute e assistenza cresce rapidamente, mentre le risorse pubbliche e professionali disponibili faticano ad adeguarsi.

In tale contesto, comprendere i trend demografici e le loro implicazioni per il welfare locale è condizione indispensabile per orientare le scelte allocative e definire strategie sostenibili per i prossimi decenni.

## Tendenze demografiche: invecchiamento e trasformazioni familiari

L'Italia è oggi uno dei Paesi con la speranza di vita più elevata al mondo, ma anche con una delle strutture demografiche più squilibrate tra giovani e anziani.

Secondo ISTAT (Rapporto Annuale 2025), gli over 65 costituiscono circa il 24% della popolazione nazionale e, secondo le proiezioni, entro il 2050 un italiano su tre avrà più di 65 anni.

ISTAT (2025) segnala che le famiglie composte da una sola persona rappresentano ormai oltre un terzo del totale, mentre diminuiscono i nuclei con figli. Le trasformazioni nella composizione delle famiglie assumono un rilievo cruciale per la tenuta del sistema di welfare.

Questo mutamento comporta una progressiva fragilità delle reti informali di sostegno, che storicamente hanno costituito il principale ammortizzatore del sistema italiano.

Nel contesto lombardo, e in particolare nella provincia di Sondrio, le elaborazioni di Polis Lombardia su dati ISTAT mostrano una dinamica analoga:

- la popolazione complessiva risulta stabile, con una prospettiva di diminuzione nei prossimi anni;
- la quota di popolazione over 65 cresce in modo costante;
- le fasce giovanili si riducono progressivamente.

Questi processi richiedono una trasformazione profonda nei fabbisogni e nella domanda di salute e assistenza.

## Implicazioni per la salute e per il welfare

Il progressivo invecchiamento della popolazione e la fragilità delle reti sociali producono effetti diretti sulla domanda di servizi sanitari e sociali.

I dati ISTAT (2024) confermano che più della metà degli over 65 convive con almeno tre patologie croniche, mentre la prevalenza delle condizioni di disabilità cresce in modo esponenziale con l'età.

Le fragilità delle reti informali, la solitudine come fattore di rischio e la cronicità in aumento definiscono un quadro in cui la domanda di servizi si amplia non solo in termini quantitativi, ma anche qualitativi.

Il bisogno non riguarda più soltanto la cura medica, ma si estende alla **continuità assistenziale**, alla **presa in carico globale** e al **supporto alle famiglie**.

In un territorio come quello di Sondrio, caratterizzato da una popolazione distribuita in aree montane e da una forte variabilità nella densità abitativa, la sfida dell'accessibilità e della prossimità dei servizi diventa cruciale. La capacità del sistema di garantire equità territoriale rappresenta un elemento essenziale per la coesione sociale e per la sostenibilità di lungo periodo.

## Risorse e interventi: spesa sanitaria, personale, non autosufficienza

L'Italia destina una quota del PIL alla sanità inferiore rispetto ai principali Paesi europei.

Secondo ISTAT (Il sistema dei conti della sanità, 2025), la **spesa sanitaria complessiva** nel 2024 ammontava a **185 miliardi di euro**, con un'incidenza del **9% sul PIL**.

Nel 2022, secondo il Rapporto OASI 2024 (Borsoi et al.), la spesa sanitaria rappresentava:

- 9% in Italia,
- 11,9% in Francia,
- 12,6% in Germania,
- 9,7% in Spagna,
- 11,1% nel Regno Unito,
- 16,5% negli Stati Uniti.

L'Italia si colloca in posizione intermedia tra i Paesi dell'Europa meridionale, ma significativamente al di sotto delle economie con i sistemi sanitari più robusti.

Anche la dotazione di personale rappresenta un punto critico.

Gli occupati nei settori sanitario e sociale costituiscono l'8% della forza lavoro in Italia (Health at a Glance 2023), contro una media OCSE del 10,5%.

La carenza di infermieri è particolarmente rilevante (6,2 ogni 1.000 abitanti rispetto a una media OCSE di 9,2), e la popolazione medica è invecchiata: oltre il 55% dei medici italiani ha più di 55 anni.

La disponibilità di personale risulta dunque un fattore limitante per la capacità del sistema di rispondere ai bisogni di salute e assistenza.

Sul versante della non autosufficienza, il Rapporto OLTC 2025 rileva che solo il 39% degli over 65 non autosufficienti riceve servizi pubblici (Notarnicola, Perobelli, 2025).

Negli ultimi anni è cresciuta la presa in carico tramite Assistenza Domiciliare Integrata (ADI), ma il numero medio di ore di assistenza per caso è diminuito. Ciò suggerisce che, pur aumentando la copertura, la qualità e l'intensità dei servizi restano insufficienti.

## Le interdipendenze tra i setting di cura

L'analisi delle interconnessioni tra ospedale, RSA e assistenza domiciliare mostra un sistema frammentato ma caratterizzato da forti interdipendenze. I dati relativi alla Regione Lombardia (Fosti et al., 2024) indicano che tra i cittadini over 65 che accedono a una RSA:

- il **78%** ha effettuato almeno un accesso al pronto soccorso nell'anno precedente,
- il **60%** ha avuto almeno un ricovero ordinario,
- il **44%** dei nuovi ospiti decede entro un anno dall'ingresso in struttura.

Nel primo anno di permanenza, si registrano in media 1,7 ricoveri ospedalieri, 2,7 accessi in pronto soccorso e 10,9 giorni di degenza. Il 62% degli ospiti presenta uno stato di confusione grave.

Questi dati dimostrano che la RSA è sempre più un luogo di cura per persone con elevata complessità clinica, ma anche che il sistema nel suo insieme non riesce ancora a garantire una transizione fluida tra i diversi livelli di assistenza.

L'assenza di un'effettiva presa in carico dopo le dimissioni rappresenta uno dei nodi critici del sistema.

## Le famiglie e il lavoro di cura

A fronte della limitata copertura pubblica, le famiglie continuano a svolgere un ruolo centrale nella gestione della non autosufficienza.

Il lavoro di cura privato, in particolare il badantato, rappresenta una componente strutturale dell'equilibrio assistenziale.

Il numero di assistenti familiari in Italia è in costante crescita, e supera il milione di persone, ma il settore resta segnato da elevata informalità e da scarsa tutela professionale.

La dipendenza dal lavoro di cura privato evidenzia il carattere "ibrido" del welfare italiano, fondato su una combinazione di risorse pubbliche, private e familiari.

Tale equilibrio, tuttavia, risulta fragile e poco sostenibile nel medio periodo, soprattutto in territori a bassa densità abitativa e con minore capacità attrattiva per i lavoratori del settore.

## Le sfide e le priorità per i servizi

Le tendenze osservate pongono una serie di interrogativi cruciali per la programmazione futura dei servizi di welfare, ma soprattutto evidenziano un dato di fondo.

L'evidenza è quella di un sistema che, a fronte di bisogni crescenti e di una disponibilità limitata di risorse economiche e professionali, sarà inevitabilmente costretto a operare scelte di priorità sempre più ristrette.

La prima e più rilevante domanda riguarda dunque quali **priorità** il sistema sanitario e quello di welfare territoriale dovranno perseguire.

Su quali obiettivi concentrare le risorse pubbliche e private? E con quali implicazioni in termini di efficacia ed equità?

Una volta individuate con chiarezza le priorità, emergono ulteriori domande legate alle modalità di intervento e alla governance del sistema territoriale di welfare.

### Innovazione o consolidamento dei modelli di servizio

In un contesto in cui l'offerta di servizi è fisiologicamente inferiore ai bisogni della popolazione, il primo nodo riguarda la direzione da intraprendere:

mantenere e ampliare l'offerta esistente, o privilegiare l'innovazione nei modelli di servizio?

Innovare significa sperimentare risorse tecnologiche, ridistribuire fondi da attività prestazionali a funzioni di orientamento e supporto, ma soprattutto spostare risorse da attività consolidate verso iniziative ancora non testate, i cui esiti non sono garantiti.

È un rischio che le istituzioni sono disposte ad assumere? Con quali aspettative e con quali criteri di valutazione?

### Governare le interdipendenze

Un secondo ambito di complessità riguarda l'integrazione tra i diversi attori del sistema.

I dati mostrano come gli interventi sociali, sociosanitari e sanitari siano tra loro fortemente interconnessi. Tuttavia, il governo delle interdipendenze richiede negoziazioni complesse e un lavoro di coordinamento che non può essere imposto per via gerarchica da un singolo soggetto.

Occorre individuare spazi e strumenti attraverso cui alcune risorse possano essere condivise tra le parti, al fine di creare maggiore valore per il territorio.

Ma la cooperazione è sostenibile solo se ciascun attore trova un proprio equilibrio e riconosce un beneficio concreto.

Chi, dunque, è disposto a investire tempo, risorse e credibilità in negoziazioni dall'esito incerto, ma indispensabili per ricomporre il network del welfare territoriale?

### Integrazione tra spesa pubblica e privata

La spesa sanitaria in Italia ammonta a circa 185 miliardi di euro (ISTAT, 2025):

di questi, 137 miliardi sono a carico delle amministrazioni pubbliche, mentre circa 45 miliardi derivano da spesa privata o assicurativa.

A questa cifra si aggiungono 7,2 miliardi spesi dalle famiglie per l'assunzione di assistenti familiari, che im-

piegano oltre un milione di persone in forme contrattuali eterogenee.

In questo contesto, risulta opportuno chiedersi se sia possibile sperimentare modelli di integrazione tra spesa pubblica e privata, soprattutto nell'ambito della non autosufficienza.

I progetti individuali di assistenza potrebbero rappresentare un terreno concreto di sperimentazione per una co-progettazione sostenibile tra settore pubblico, famiglie e soggetti del privato sociale.

### **La dimensione istituzionale e la gestione associata**

Un'ulteriore questione riguarda la capacità istituzionale dei comuni.

È realistico affrontare le sfide future con un'articolazione frammentata, dove ciascun ente locale opera in modo autonomo?

Oppure diventa necessario rafforzare le amministrazioni locali, promuovendo strutture gestionali più solide attraverso forme di gestione associata dei servizi?

L'aggregazione può generare vantaggi significativi: consente di raggiungere una massa critica utile allo sviluppo di competenze, favorisce una maggiore equità tra territori e può migliorare l'efficienza complessiva del sistema.

Tuttavia, essa comporta anche la cessione di alcune prerogative di governo da parte dei singoli enti a livelli più ampi.

Tali scelte diventano credibili solo se i benefici per le istituzioni e per i cittadini sono chiaramente rappresentati, condivisi e riconoscibili.

## **Conclusioni**

L'evoluzione demografica e sociale in atto, a livello nazionale come locale, rende inevitabile una revisione del modello di welfare.

La provincia di Sondrio, pur con le proprie specificità, rappresenta un osservatorio privilegiato dei cambiamenti che attraversano il Paese: l'invecchiamento, la fragilità delle reti sociali e il crescente fabbisogno di assistenza impongono di identificare priorità chiare, costruire consenso attorno ad esse e orientare coerentemente l'azione dei servizi.

Il percorso di cambiamento richiede investimenti complessi e negoziazioni difficili, ma la non-decisione non è un'alternativa.

Anche in assenza di scelte esplicite, la scarsità di risorse e di personale determinerà comunque una selezione di fatto: alcune esigenze saranno soddisfatte, altre resteranno inevase.

La vera differenza sta dunque nel decidere se definire una strategia e tentare di attuarla, oppure lasciare che la selezione delle priorità avvenga implicitamente, come esito dei processi organizzativi e delle dinamiche interistituzionali.

## Riferimenti bibliografici e fonti principali

Borsoi et Al., (2024), Borsoi, L., Cinelli, G., Furnari, A., Notarnicola, E., Rota, S., "La spesa sanitaria e i costi dei servizi: composizione ed evoluzione nella prospettiva nazionale, regionale ed aziendale", in Cergas, (a cura di) Rapporto OASI 2024, EGEA, Milano, 2024

Fosti et Al., (2024) "L'assistenza agli anziani non autosufficienti: trend nazionali e profilazione degli ospiti delle RSA lombarde" di Fosti, G., Longo, F., Manfredi, S., Notarnicola, E., Perobelli, E., Pongiglione, B., Rotolo, A., Torbica, A., in Cergas, (a cura di) Rapporto OASI 2024, EGEA, Milano, 2024

ISTAT (2024), Rapporto Annuale 2024, La situazione del Paese, Roma, Istituto Nazionale di Statistica, 2024

ISTAT (2025), Rapporto Annuale 2025, La situazione del Paese, Roma, Istituto Nazionale di Statistica, 2025

ISTAT (2025), Il sistema dei conti della sanità. Dati disponibili online

[https://esploradati.istat.it/databrowser/#/it/dw/categories/IT1,DATAWAREHOUSE,1.0/UP\\_ACC\\_HEALTH/IT1,91\\_963\\_DF\\_DCCN\\_SHA\\_1,1.0](https://esploradati.istat.it/databrowser/#/it/dw/categories/IT1,DATAWAREHOUSE,1.0/UP_ACC_HEALTH/IT1,91_963_DF_DCCN_SHA_1,1.0)

Notarnicola, E., Perobelli, E. (2025), "Lo stato dell'arte del settore LTC in Italia: rete dei servizi formali e informali, posizionamento strategico dei gestori e delle politiche pubbliche, finanziamento e novità introdotte con la Riforma Anziani", in Fosti, G., Notarnicola, E., Perobelli, E., Il settore Long Term Care tra connessioni, interdipendenze e necessità di integrazione. EGEA, Milano, 2025

OECD (2023), Health at a Glance 2023: OECD Indicators, OECD Publishing, Paris, 2023, <https://doi.org/10.1787/7a7afb35-en>.

Polis Lombardia (2025). Elaborazioni su dati ISTAT – popolazione e strutture familiari.



# STATI GENERALI DELLA PROVINCIA: DEMOGRAFIA, SANITA' E WELFARE

CERGAS, SDA Bocconi

Giovanni Fosti  
Sondrio, 28 novembre 2025

SDA Bocconi  
SCHOOL OF MANAGEMENT

RESEARCH  
RETHINK  
REIMAGINE



## AGENDA

SDA Bocconi  
SCHOOL OF MANAGEMENT

2

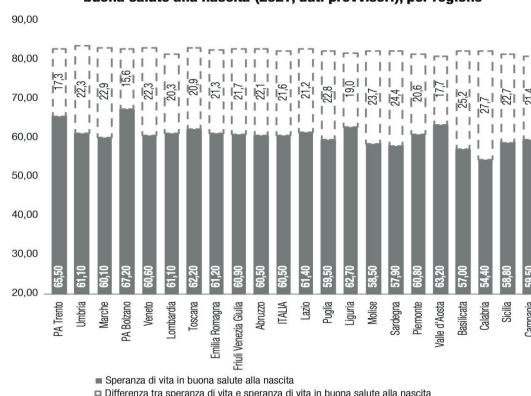
- **Trend in Italia e in Provincia di Sondrio**
- **Implicazioni per la salute e per il welfare**
- **Risorse e interventi**
- **Quale vocazione per i servizi?**

## SPERANZA DI VITA

SDA Bocconi  
SCHOOL OF MANAGEMENT

3

Figura 7.6 Differenziale in anni tra speranza di vita (2020) e speranza di vita in buona salute alla nascita (2021, dati provvisori), per regione

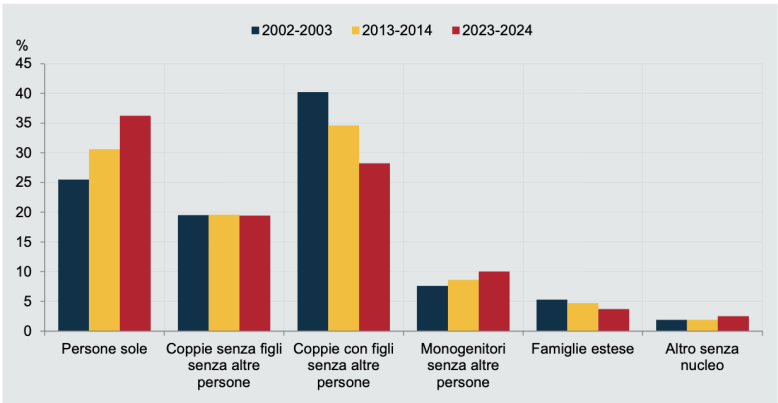


■ Speranza di vita in buona salute alla nascita  
□ Differenza tra speranza di vita e speranza di vita in buona salute alla nascita

Fonte: elaborazioni su dati ISTAT 2021 e Rapporto BES 2021

Fonte: Rapporto OASI 2022, p. 305

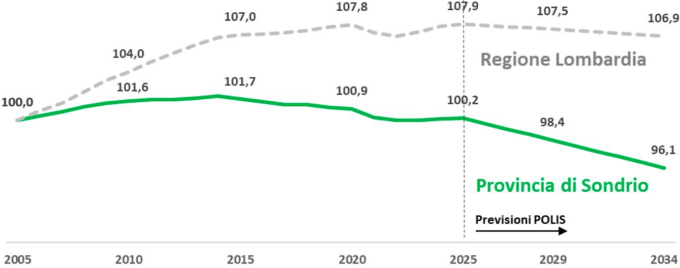
FAMIGLIE PER TIPOLOGIA (%)



Fonte: Istat, Indagine multiscopo sugli aspetti della vita quotidiana  
ISTAT, RAPPORTO ANNUALE 2025. LA SITUAZIONE DEL PAESE. PAG. 75

LOMBARDIA E PROVINCIA DI SONDRIO:  
POPOLAZIONE

Popolazione residente nell'ultimo ventennio (2005-2025) e prevista (2029 e 2034). Numeri indice (base 2005=100).  
Provincia di Sondrio e Lombardia (2005-34)



Elaborazione Polis Lombardia – Fonte ISTAT

LOMBARDIA E PROVINCIA DI SONDRIO: FASCE  
D'ETÀ E VARIAZIONI

Popolazione residente per fasce d'età e sua variazione. Provincia di Sondrio e Lombardia (2005, 15, 25)

	Popolazione residente			Variazione della popolazione	
	2005	2015	2025	Decennale (2015-25)	Ventennale (2005-25)
Provincia di Sondrio					
0-14 anni	25.374	24.587	21.384	-3,1%	-15,7%
15-39 anni	59.176	49.026	45.968	-17,2%	-22,3%
40-64 anni	60.653	68.224	65.611	+12,5%	+8,2%
65-79 anni	25.150	28.004	31.731	+11,3%	+26,2%
80+ anni	8.402	12.018	14.357	+43,0%	+70,9%
Totale	178.755	181.859	179.051	+1,7%	+0,2%
Lombardia					
0-14 anni	1.257.116	1.412.043	1.224.852	+12,3%	-2,6%
15-39 anni	3.071.864	2.714.640	2.679.533	-11,6%	-12,8%
40-64 anni	3.186.524	3.662.084	3.737.029	+14,9%	+17,3%
65-79 anni	1.361.166	1.538.092	1.614.274	+13,0%	+18,6%
80+ anni	423.165	627.910	779.793	+48,4%	+84,3%
Totale	9.299.835	9.954.769	10.035.481	+7,0%	+7,9%

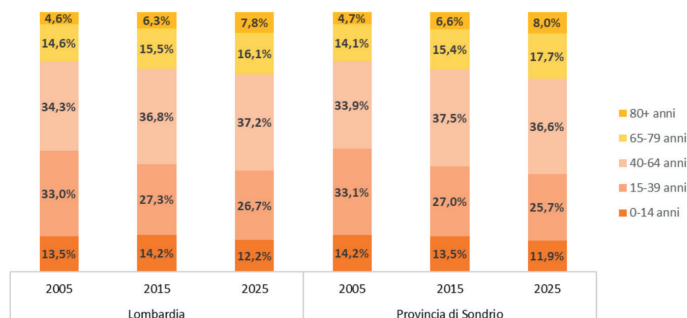
Elaborazione Polis Lombardia – Fonte ISTAT

## STRUTTURA PER CLASSI D'ETÀ

SDA Bocconi  
SCHOOL OF MANAGEMENT

7

Struttura per classi d'età della popolazione residente. Provincia di Sondrio e Lombardia (2005, 15, 25)



Elaborazione Polis Lombardia – Fonte ISTAT

## STRUTTURA PER SINGOLO ANNO D'ETÀ DELLA POPOLAZIONE RESIDENTE

SDA Bocconi  
SCHOOL OF MANAGEMENT

8



Elaborazione Polis Lombardia – Fonte ISTAT

## UNA SINTESI:

SDA Bocconi  
SCHOOL OF MANAGEMENT

9

- *Crescono gli anziani*
- *Diminuiscono i giovani*
- *Crescono le famiglie unipersonali*

## AGENDA

- *Trend in Italia e in Provincia di Sondrio*
- *Implicazioni per la salute e per il welfare*
- *Risorse e interventi*
- *Quale vocazione per i servizi?*

## LE SOLLECITAZIONI PER I SERVIZI

- *Reti informali più fragili*
- *Solitudine come fattore di rischio*
- *Cronicità in aumento*
- *Domanda di servizi in crescita*

## AGENDA

- *Trend in Italia e in Provincia di Sondrio*
- *Implicazioni per la salute e per il welfare*
- *Risorse e interventi*
- *Quale vocazione per i servizi?*

LA SPESA SANITARIA

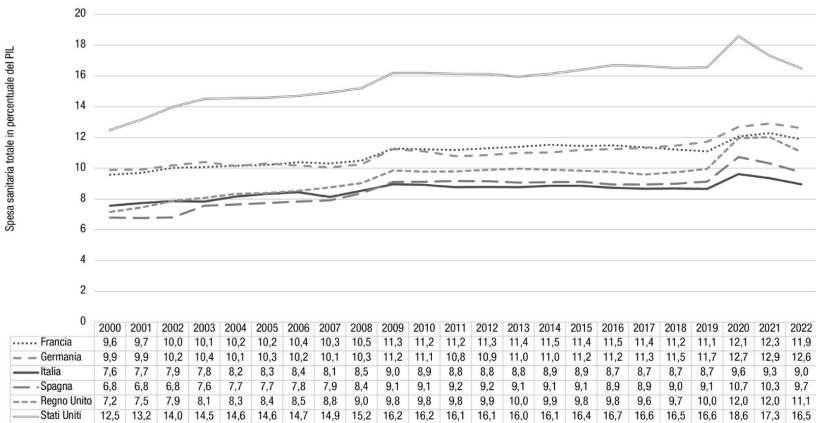
Spesa sanitaria totale (pubblica + privata) 2024: 185 mld. (ISTAT, 2025)

Incidenza sul PIL (anno 2022): 9%

- Italia: 9%
- Francia: 11,9%
- Germania: 12,6%
- Spagna: 9,7%
- Regno Unito: 11,1%
- Stati Uniti: 16,5%.

(Fonte, Rapporto OASI 2024, Borsoi et al.)

SPESA SANITARIA TOTALE (% DEL PIL)



Fonte: Elaborazioni su dati OECD Health Statistics 2024.

Fonte: Rapporto OASI 2024, p. 100

IL PERSONALE

- Quota degli occupati in ambito sanitario e sociale sul totale degli occupati (OECD, 2023):
  - Italia: 8%
  - UK: 12,9%
  - Stati Uniti: 13,7%
  - Germania: 13,9%
  - Paesi Bassi: 16,1%
- (Fonte: OECD, 2023):

### LA NON AUTOSUFFICIENZA

4 milioni

over 65 non autosufficienti

2 su 3

tra gli over 85

Fascia di età	Prevalenza da Istat (2021)	Popolazione di riferimento (1.1.2023)	Stima
65-74	14,60%	6.913.692	1.009.399
75-84	32,50%	5.024.159	1.632.852
85 e più	63,80%	2.243.446	1.431.319

Fonte: Rapporto OLTC, 2025

### LA NON AUTOSUFFICIENZA

% di 65+ Non autosufficienti che riceve servizi pubblici

Service Type	2019	2020	2021	2022	2023
Residenziale	8%	8%	8%	8%	8%
Diurno	1%	1%	1%	1%	0.6%
ADI	22.0%	22.0%	22.0%	22.0%	30.6%

39% è la quota dei 65+ non autosufficienti che ricevono servizi pubblici

Fonte: Rapporto OLTC, 2025

### ADI: CHE TIPO DI PRESA IN CARICO?

Abbiamo quasi raggiunto il target PNRR, aumentando i casi in carico...

% over 65 in carico ad ADI

Year	% over 65 in carico ad ADI
2021	6%
2023	8,7%

Esempi di aumento

- +9 p.p. in FVG (dal 7 al 16%)
- + 5 p.p. Nella P.A. di Bolzano (dal 4 al 9%)

...ma le ore medie per caso sono diminuite

Ore medie annue per caso

Year	Ore medie annue per caso
2021	16
2023	14

Fonte: Rapporto OLTC, 2025

## LE INTERDIPENDENZE TRA I SETTING DI CURA

SDA Bocconi  
SCHOOL OF MANAGEMENT

19

## Dati sugli ospiti delle RSA in Regione Lombardia

Dati riferiti ai cittadini 65+ che hanno fruito di RSA con ingresso nel servizio nel 2019:

Nell'anno prima dell'accesso in RSA:

**78%** ha fatto ricorso al **PS** (3,4 accessi anno)

- 25% accesso su decisione propria
- 54,2% dimesso al domicilio senza presa in carico

**60%** ha svolto almeno **1 ricovero** (in media 2,7)

Nel primo anno di permanenza in RSA:

Media di **1,7 ricoveri** ordinari, 10,9 gg di degenza in H**2,7 accessi** in PS
**4,8 diagnosi** di patologie riportate in cartella | **62%** presenta stato di **confusione grave**  
**44,2% Deceduto** entro un anno dall'ingresso

Fonte: Rapporto OASI 2024

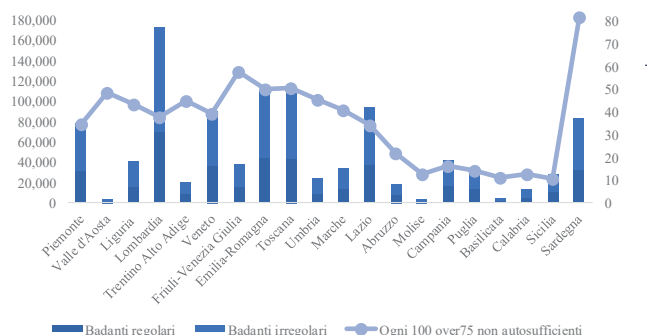
Elaborazione degli autori su dati ARIA Regione Lombardia analizzati nell'ambito del progetto finanziato dall'Unione Europea - Next Generation EU - Progetto "Age-It - Ageing well in an ageing society" (PE0000015), PNRR - PE8 - Missione 4, C2, Investimento 1.3.

## INTANTO LE FAMIGLIE SI ORGANIZZANO...

SDA Bocconi  
SCHOOL OF MANAGEMENT

20

## Numero badanti per regione e incidenza ogni 100 over75 N.A.

**1+ milioni**  
di badanti totali**7,2 Mld. €**  
di spesa privata

Fonte: Rapporto OASI 2024 elaborazioni autori su dati INPS (2024) e Osservatorio Domina (2024)

## UNA SINTESI

SDA Bocconi  
SCHOOL OF MANAGEMENT

21

- **Sistema sanitario: domanda crescente e sottofinanziamento strutturale**
- **Dotazione di personale sanitario e sociale molto scarsa**
- **Non autosufficienza: copertura pubblica limitata e prevale l'autoorganizzazione delle famiglie**
- **Interdipendenze tra i differenti ambiti di intervento**

## AGENDA

- ***Trend in Italia e in Provincia di Sondrio***
- ***Implicazioni per la salute e per il welfare***
- ***Risorse e interventi***
- ***Quale vocazione per i servizi?***

## CAMBIANO I BISOGNI, QUALI PRIORITÀ?

- **Una scelta allocativa: su quali obiettivi investire?**
- **Modelli tradizionali o innovazione di servizio?**
- **Aumento dell'offerta o governo delle interdipendenze?**
- **Finanza pubblica e privata: distinzione o integrazione?**
- **Comuni singoli o gestione associata?**



# RIFLESSIONI SULLA RILEVANZA STRATEGICA DEL MASTERPLAN DELLA MOBILITÀ E DEI TRASPORTI PER LA PROVINCIA DI SONDRIO

*“Perché il colmo per un territorio  
di montagna è non sapersi proteggere  
dal rigore invernale”*

**Marco Gosso**  
PTSCLAS



## Introduzione

Ho collaborato alla redazione del Masterplan della Mobilità e dei Trasporti della provincia di Sondrio come senior advisor di PTSCLAS, la società di consulenza strategica che ha assistito la Provincia di Sondrio in questa attività. Oggi mi è stato chiesto di condividere con voi alcune riflessioni sul valore strategico che questo documento riveste per il futuro di questo territorio.

Parlare di mobilità in una provincia come quella di Sondrio significa parlare di molto più che di trasporti: significa affrontare i temi della coesione territoriale, dell'accessibilità ai servizi, della qualità della vita e, in ultima analisi, della capacità stessa che questo territorio deve avere per restare vivo e competitivo.

Per comprendere appieno il senso e la portata del Masterplan, quindi, credo sia necessario partire da un punto fermo: ogni progetto di mobilità nasce e trova la sua ragione d'essere nelle specificità del territorio in cui deve essere attuato. Quindi il mio ragionamento non può che iniziare da come mi appare la provincia di Sondrio: un territorio montano, straordinario per valore ambientale e bellezza paesaggistica, ma al tempo stesso, fragile ed esposto a una sfida strutturale che ne orienta l'evoluzione socio-economica, l'inverno demografico.

L'inverno demografico, infatti, è la principale criticità che oggi affligge questo territorio. Per questo ne descriverò dapprima i tratti più rilevanti, in modo da poter poi illustrare come mobilità e trasporti ne verranno influenzati e potranno condizionarlo. Infine, spiegherò come il Masterplan potrà diventare uno strumento di indirizzo strategico che permette a chi gestisce questo territorio di dar sì che il sistema della mobilità e dei trasporti possa reagire e mitigare tale criticità. Ciò per mostrare come una mobilità intelligente, integrata e sostenibile possa costituire non solo una risposta tecnica ma anche e soprattutto una leva strategica di sviluppo, attrattività e resilienza in un territorio complesso come è la provincia di Sondrio.

## Impatti dell'inverno demografico in provincia di Sondrio

La provincia di Sondrio, come peraltro tutto il nostro Paese, sta vivendo l'"inverno demografico". Questo è noto. Meno percepito, invece, è il fatto che qui tale inverno si prospetta molto più rigido di quello che interesserà, ad esempio, la Lombardia o l'Italia nel suo insieme. Sarà un inverno sempre più pungente, che metterà a rischio la capacità di creare benessere e ricchezza per la popolazione residente e le imprese.

Si tratta di una tematica spesso sottovalutata o trascurata, probabilmente perché gli impatti economici e sociali che l'"inverno demografico" determinerà su questo territorio, quali il calo della forza lavoro, la contrazione della ricchezza prodotta, o l'aumento della spesa pensionistica, avverranno in modo piuttosto graduale e lento, facendoli apparire meno urgenti rispetto a questioni che invece sembrano immediate, come le crisi economiche, la disoccupazione o i disastri naturali.

Inoltre, l'inverno demografico scaturisce da fattori complessi e per modificarne l'impatto è necessario attuare interventi articolati ed in ambiti diversi, quali l'economia, il welfare, la famiglia, il sistema educativo, la mobilità, ecc..

Infine, soprattutto in alcuni ambiti, vi è la tendenza a minimizzare la rilevanza dell'inverno demografico, ritenendo che l'evoluzione dei processi migratori o gli adattamenti del mercato possano da soli porre rimedio alle sue conseguenze senza richiedere particolari interventi correttivi esterni.

Eppure una cosa è certa: le conseguenze dell'inverno demografico in atto rappresentano il problema più serio con cui la provincia di Sondrio dovrà fare i conti nei prossimi anni. È un tema complesso da affrontare in quanto non si tratta solo di calo e invecchiamento della popolazione o di bassa natalità ma è soprattutto una questione di squilibri tra generazioni, con forti implicazioni sociali ed economiche che si ripercuoteranno sempre di più nell'ambito della produzione, dei consumi, nel mercato del lavoro, sul sistema della mobilità e sul sistema sanitario e previdenziale, arrivando a coinvolgere praticamente ogni settore della vita quotidiana. Insomma, in assenza di interventi mirati, gli effetti dell'inverno demografico potranno portare la provincia di Sondrio ad avere uno sviluppo asfittico che potrà compromettere il suo storico ruolo di provincia produttiva, relegandola a diventare una splendida cartolina alpina in cui però gli abitanti rischiano di non avere un futuro di prosperità e benessere.

La crisi demografica in atto è la più complessa e profonda della storia recente di questo territorio. Se fino a pochi decenni fa, il tasso di fecondità si avvicinava alla soglia di sostituzione, garantendo di fatto un equilibrio tra generazioni, da diversi anni esso si è progressivamente ridotto. La popolazione è invecchiata ed il saldo demografico è diventato sempre più negativo, con un'immigrazione che non è stata in grado di colmare il gap di popolazione scaturito da tale saldo negativo. In provincia di Sondrio il rapporto tra gli over 65 e la popolazione attiva è tra i peggiori d'Italia. Le giovani generazioni faticano ad entrare nel mercato del lavoro ed a stabilire una propria indipendenza, ritardando la decisione di formare una famiglia e, a volte, spinge i giovani ad abbandonare queste terre: non perché non le amano più ma perché non ci sono più le condizioni per condurre una vita serena. Inoltre, con un tessuto economico caratterizzato da micro, piccole e medie realtà, la provincia di Sondrio paga un conto importante anche in termini di produttività e, infatti, si trova oggi in ultima posizione tra le province lombarde nella graduatoria della produttività.

Una mia proiezione inerziale ha evidenziato che l'inverno demografico della provincia di Sondrio sarà particolarmente rigido. Ho stimato che in 10 anni la popolazione si ridurrà del 6%-7%, rispetto ad oggi. Una contrazione maggiore di quella prevista sia per la popolazione lombarda che per quella italiana. E se qualche punto percentuale in più o in meno di popolazione di per sé potrebbe non dire molto sul fatto che gli abitanti tra 10 anni vivranno meglio o peggio di oggi, per capire la serietà di questo problema in provincia di Sondrio basta osservare quali fasce di età della popolazione si ridurranno di più nei prossimi anni. La denatalità produrrà un'erosione dal basso della popolazione, rendendo via via sempre meno consistenti le nuove generazioni ed indebolendo la popolazione attiva. Non aver generato un numero sufficiente di figli negli ultimi lustri porterà la provincia di Sondrio non solo ad avere tra 10 anni circa 12.000 abitanti in meno di oggi, ma anche a registrare una contrazione ancora più marcata della popolazione produttiva, con gli over-65 che costituiranno più del 40% della popolazione complessiva. La conseguenza di ciò sarà che un numero sempre più ridotto di persone che costituiranno la popolazione produttiva di questo territorio si dovrà far carico di un numero sempre maggiore di abitanti appartenenti, invece, alle fasce di età non produttive, ovvero 0-14 anni e > 65 anni. Non

solo ma, rispetto ad oggi, la popolazione produttiva della provincia di Sondrio risulterà anche più anziana. La mia stima prevede che tra 10 anni le persone prossime al pensionamento saranno il 90% in più rispetto a quelle che faranno il loro ingresso nel mondo del lavoro, con un rapporto che sarà molto più sbilanciato rispetto a quello attuale.

Inoltre, a parità di altre condizioni, se ci saranno meno persone produttive si genererà meno valore aggiunto, ovvero meno ricchezza sul territorio. Con un calo stimato della popolazione produttiva di 13.000 persone, tra 10 anni la contrazione del valore aggiunto complessivo annuo prodotto dalla provincia di Sondrio potrebbe sfiorare 1 Mld€, evidenziando una riduzione di quasi il 20% della ricchezza complessiva prodotta, rispetto ad oggi. E con meno lavoratori disponibili ed una forza lavoro mediamente più anziana, anche le aziende del territorio avranno difficoltà a mantenere gli attuali livelli di attività e di produttività. La contrazione della ricchezza ridurrà l'attrattiva della provincia di Sondrio per gli investimenti, sia nazionali che internazionali. Le imprese saranno più riluttanti ad entrare o a espandersi in un territorio che sarà caratterizzato da forza lavoro in calo e con un'età media crescente e dove anche la domanda interna tenderà a diminuire, con effetti negativi sul progresso tecnologico e sulla competitività del sistema economico.

Ovviamente, le conseguenze di questa contrazione demografica attesa non saranno solo economiche ma saranno anche sociali. Si prospetta, infatti, uno scenario malinconico, con scuole sempre più vuote, case di riposo sempre più affollate ed insufficienti ed una generale mancanza di vitalità. Uno stravolgimento che, in assenza di interventi rapidi e mirati, avverrà a piccoli ma inarrestabili passi ed il cui conto, come spesso accade, sarà pagato soprattutto dalle categorie più deboli. Non sto facendo catastrofismo: sono i dati che ci raccontano tutto questo.

## Sistema provinciale della mobilità e dei trasporti e inverno demografico

Ma cosa dovrebbe fare allora la provincia di Sondrio per proteggersi dalle conseguenze dell'"inverno demografico"? E, soprattutto, cosa c'entra il sistema della mobilità e dei trasporti con questa criticità?

Favorire la ripresa delle nascite è la prima cosa che viene in mente di fare quando si affronta una crisi demografica. Ma un maggior tasso di natalità è una condizione che, seppur urgente e necessaria, non è però sufficiente a risolvere il problema nel medio periodo. Bisogna invece agire lungo due direttrici complementari: la ricchezza e la popolazione produttiva del territorio. E bisogna farlo velocemente.

Per accrescere la ricchezza territoriale, occorrerà innalzare il valore aggiunto pro capite prodotto dalla popolazione attiva e/o ricomporre il mix delle attività economiche, orientandolo verso settori in grado di generare maggiore valore aggiunto.

Per ampliare la popolazione produttiva, invece, sarà necessario ridurre la quota di disoccupati e inattivi sul totale della popolazione, favorire la partecipazione femminile al mercato del lavoro, prolungare la vita lavorativa

delle persone occupate ed incrementare il saldo migratorio attivo rispetto ai livelli attuali.

Ma mettere in pratica queste iniziative in provincia di Sondrio è difficile anche perché qui spostarsi è complicato. In questo territorio molta gente vive o lavora in zone periferiche, la geomorfologia e la dotazione di infrastrutture e di servizi di trasporto non agevolano i movimenti di persone e merci. Per questo qui mobilità e inverno demografico hanno una relazione di reciprocità: l'inverno demografico può rendere inadeguato il sistema della mobilità e dei trasporti, ma -d'altra parte- una mobilità efficace ed efficiente può mitigare gli effetti economici e sociali dell'inverno demografico. Vediamo come.

L'inverno demografico modificherà la domanda di mobilità delle persone in provincia di Sondrio. Con meno persone e sempre più anziane, il fabbisogno di trasporto sia pubblico che privato si ridurrà e cambierà. Si stima che tra 10 anni la domanda di mobilità delle persone si sarà ridotta di circa 10 milioni di spostamenti all'anno e risulterà inferiore del 10% rispetto ai livelli attuali. Ciò renderà sottoutilizzati alcuni servizi ed alcune infrastrutture di trasporto e, nelle aree a bassa densità abitativa, diventerà più complesso ed economicamente difficile mantenere servizi di TPL capillari e di qualità.

Gli anziani esprimeranno delle esigenze di mobilità che impatteranno in modo significativo sul sistema. Essi richiederanno di poter avere dei trasporti pubblici sempre più accessibili, sicuri e comodi, necessiteranno di collegamenti frequenti con gli ospedali e le case di cura, con i servizi pubblici e con i centri commerciali e ricreativi. Un sistema di mobilità inadeguato non potrà che aggravare il loro isolamento sociale, peggiorando la qualità della loro vita e la loro partecipazione alla comunità.

Al contempo, si ridurrà la domanda di trasporto espressa dai giovani, che saranno sempre meno. Ciò renderà i servizi di trasporto pubblico a loro dedicati sempre più complessi da mantenere in esercizio, assicurando la necessaria qualità e, al contempo, la sostenibilità economica per chi li eroga.

I Comuni che non disporranno di sistemi di mobilità adeguati alle nuove esigenze diventeranno sempre meno attrattivi, accelerando l'esodo degli abitanti verso centri abitati più grandi e connessi o verso territori più accessibili.

Infine, la riduzione della popolazione attiva limiterà il gettito fiscale necessario per realizzare e mantenere in efficacia sia le infrastrutture che i servizi pubblici di trasporto.

D'altra parte, un sistema di mobilità efficace potrà contribuire a contrastare le conseguenze sociali ed economiche dell'"inverno demografico". Migliorare l'accessibilità e la connettività sul territorio, darà alle persone la possibilità di cogliere nuove opportunità di lavoro, faciliterà l'accesso ai servizi essenziali -come sanità, istruzione, servizi amministrativi e bancari, servizi commerciali- e svilupperà l'attrattività del territorio nei confronti di giovani e lavoratori qualificati provenienti da altre aree, capaci di apportare nuove competenze e di rafforzare la base occupazionale locale.

Una migliore mobilità potrà contribuire a convincere le famiglie a non lasciare i loro paesi di origine e altre persone a trasferirsi in Comuni dove vivere costa meno poiché meno popolati, contribuendo in tal modo a ridurre il fenomeno dello spopolamento delle zone interne che oggi affligge la provincia di Sondrio.

Inoltre, investire in infrastrutture e servizi di trasporto stimolerà lo sviluppo economico locale, promuovendo settori che faranno crescere la ricchezza e l'occupazione, rendendo le aree interne più interessanti.

Per le imprese sarà più agevole effettuare le attività di approvvigionamento e distribuzione dei prodotti e ciò creerà posti di lavoro, attraendo lavoratori specializzati. Ciò darà un impulso all'economia provinciale. Insomma una migliore mobilità contribuirà, seppur in modo indiretto, ad aumentare sia la ricchezza prodotta che la popolazione produttiva della provincia di Sondrio.

## L'importanza del Masterplan della Mobilità e dei Trasporti

È sulla scorta di queste considerazioni che il Presidente della Provincia di Sondrio Davide Menegola, con un atto di indirizzo strategico lungimirante ed estremamente importante, ha recentemente deciso di dotare questo territorio del Masterplan della Mobilità e dei Trasporti, ovvero di uno "strumento" che ha una valenza cruciale in quanto, se diffusamente adottato e correttamente attuato, consentirà a chi governa il territorio, sia a livello centrale che a livello locale, di utilizzare la mobilità come leva strategica per affrontare la più grande criticità che affligge la provincia di Sondrio e per migliorare la vita di chi vi abita e lavora.

Il Presidente lo ha fatto di concerto e con il pieno supporto di Regione Lombardia, in particolare dell'Assessore alla Montagna e agli Enti Locali Massimo Sertori, in modo che potesse essere assicurata sia la piena coerenza tra il Masterplan della Provincia di Sondrio e le strategie ed i piani regionali della mobilità che la congruenza tra il Masterplan stesso e le strategie nazionali per le infrastrutture ed i trasporti.

E così Sondrio è diventata la prima, tra le province montane della Lombardia, a dotarsi di un importante strumento di indirizzo strategico in ambito mobilità e trasporti.

Il Masterplan è stato redatto con un approccio integrato e multidisciplinare, che ha combinato l'analisi quantitativa e qualitativa dei dati territoriali disponibili al coinvolgimento dei portatori di interesse, i quali, nella fase di redazione del Masterplan hanno potuto esplicitare le esigenze ed i vincoli specifici del sistema della mobilità e dei trasporti provinciale, affinché potessero essere recepiti nel documento finale. Con pragmatismo, si è poi deciso di inserire nel Masterplan solo le iniziative più rilevanti in termini di miglioramento della mobilità provinciale e, tra queste, solo quelle i cui benefici ed i vantaggi fossero prevalentemente per i residenti e le imprese della provincia di Sondrio. Ecco perché il Masterplan della Mobilità e dei Trasporti della provincia di Sondrio può essere definito un documento di indirizzo strategico costruito dalla gente di questo territorio per risolvere alcuni importanti problemi di chi vive e lavora qui.

Metodologicamente, l'analisi del "Quadro Conoscitivo" e del "Quadro Prospettico" ha portato a individuare le priorità e le linee di indirizzo strategico da adottare per migliorare la mobilità in provincia di Sondrio. Lo sfruttamento dei punti di forza dell'attuale sistema della mobilità e dei trasporti, l'eliminazione delle principali debolezze, l'individuazione delle opportunità da cogliere e dei rischi da mitigare sono stati i driver che hanno permesso di individuare 5 priorità strategiche che poi si sono tradotte in 5 linee di indirizzo strategico da perseguire: 1) Migliorare la mobilità su strada, attraverso la progressiva eliminazione dei colli di bottiglia strutturali che affliggono le principali arterie stradali di questo territorio e attraverso l'avvio di un piano di ma-

nutrizione rigenerativa delle strade interne. 2) Sviluppare il trasporto pubblico locale (TPL) urbano, sia nei Comuni in cui esso è già presente che in quelli in cui ancora non viene effettuato. 3) Affrontare il nodo cruciale della mobilità connessa al turismo, aumentando la competitività delle principali località turistiche di questo territorio ma, al contempo, migliorando la convivenza tra turisti e popolazione che risiede in prossimità delle vie di accesso a tali località. 4) Razionalizzare, efficientare e sviluppare i servizi di TPL extra-urbano, sia in ambito ferroviario che su gomma. 5) Mitigare il rischio di isolamento territoriale.

Tali linee di indirizzo strategico, oltre ad assicurare una migliore mobilità a persone e merci, permettono anche di individuare il corretto bilanciamento tra la tendenza all'isolazionismo e la tendenza alla sovra-connettività che spesso si rilevano in territori come la provincia di Sondrio, tracciando la via per raggiungere il più efficace trade-off tra accoglienza e sviluppo sostenibile, a beneficio delle future generazioni.

In estrema sintesi, le 5 linee di indirizzo strategico permetteranno al sistema della mobilità provinciale di reggere alla pressione che gli verrà esercitata dall'inverno demografico e di mitigarne le conseguenze negative.

In particolare, le linee di indirizzo strategico 1 (Migliorare la mobilità effettuata su strada), 2 (Sviluppare il TPL urbano) e 4 (Razionalizzare, efficientare e sviluppare il TPL extra-urbano) consentiranno al sistema della mobilità provinciale di far fronte al calo della domanda derivante dalla contrazione attesa della popolazione ed al suo progressivo invecchiamento. La linea di indirizzo strategico 1, infatti, prevede interventi che non perseguono tanto l'obiettivo di aumentare il numero degli spostamenti effettuati sulle strade con mezzi propri quanto piuttosto un significativo miglioramento dell'esperienza di viaggio sia per le persone che per le merci, ottenuto grazie a minori tempi di percorrenza medi, minor variabilità dei tempi di transito, minor stress da traffico, minori costi occulti, minor incidentalità, minor impatto ambientale, ecc..

Le linee di indirizzo strategico 2 e 4, invece, prevedono interventi che possono "modellare" i servizi di trasporto pubblico locale sulle reali esigenze delle persone, riorganizzando i servizi ed introducendo soluzioni innovative ad elevata flessibilità ed efficienza.

Inoltre, tali linee di indirizzo strategico permetteranno al sistema della mobilità di adeguarsi alle mutate esigenze di trasporto che si manifesteranno col passare del tempo. I servizi di TPL saranno organizzati per soddisfare anche le esigenze dei viaggiatori anziani, con servizi ben connessi, economicamente accessibili, affidabili e frequenti, in particolare per destinazioni cruciali come ospedali, presidi sanitari, parchi pubblici, centri commerciali, uffici postali, banche e centri per anziani. Inoltre, tali servizi verranno effettuati con veicoli accessibili, con pianale abbassabile, scalino basso e sedili ampi. I mezzi di trasporto dovranno essere puliti e ben mantenuti e dovranno riportare indicazioni chiare del numero della linea e della destinazione.

Il Masterplan ha inoltre evidenziato la necessità di garantire un'adeguata offerta di servizi di trasporto accessibili e inclusivi, pensati per le persone con disabilità. Le fermate dei mezzi pubblici andranno perciò attrezzate con sedili e tettoie contro il maltempo, dovranno essere tenute pulite, sicure e adeguatamente illuminate. Le stazioni dovranno essere accessibili, attrezzate con rampe, scale mobili, ascensori, piattaforme appropriate e con indicazioni ben leggibili. Fondamentali saranno anche la cortesia dei conducenti, il rispetto delle fermate stabilite, l'attesa che i passeggeri si mettano a sedere prima della ripartenza e l'arresto vicino al marciapiede, in modo da agevolare la salita e la discesa dal veicolo. Nei servizi a chiamata verranno promos-



si accordi per consentire alle persone anziane, disabili e/o con basso reddito di ottenere tariffe agevolate, i veicoli da utilizzare dovranno essere comodi e accessibili, con spazio per sedie a rotelle o deambulatori.

Come si intuisce, si tratta di modifiche significative, rispetto al sistema di TPL attualmente in uso in questo territorio. Modifiche che saranno però inevitabili, visti i cambiamenti demografici in atto. D'altronde, se si persegue la coesione sociale bisogna attrezzarsi per soddisfare quei clienti che tra 10 anni esprimeranno una parte rilevante della domanda di mobilità.

Infine, ai tanti anziani che continueranno a spostarsi utilizzando la propria autovettura dovrà essere assicurato che le strade siano ben mantenute, ampie e illuminate, con incroci chiaramente segnalati e indicazioni ben leggibili, con parcheggi a costi accessibili e spazi riservati ai disabili.

Ma le linee di indirizzo strategico permetteranno al sistema della mobilità anche di mitigare le conseguenze negative dell'“inverno demografico”. Esse porteranno ad un miglioramento della produttività individuale delle persone, creando un contesto più efficiente e favorevole sia per i lavoratori che per le aziende. Migliorare le infrastrutture stradali ed i servizi di TPL ridurrà i tempi di spostamento casa-lavoro, permettendo alle persone di arrivare in orario sul luogo di lavoro e a casa con meno fatica e minori costi, migliorandone il benessere.

Inoltre, una migliore mobilità stradale ed un sistema di TPL più capillare ed efficace faciliterà l'accesso ad un maggior numero di opportunità lavorative. Le persone potranno trovare impieghi più adatti alle loro competenze ed aspirazioni, aumentando la loro soddisfazione nonché la loro produttività. Un sistema stradale efficace faciliterà anche il trasporto delle merci, migliorando l'efficienza delle operazioni produttive e commerciali. Le aziende potranno ricevere e consegnare più rapidamente le loro merci, riducendo i costi, migliorando il servizio reso ai clienti ed aumentando la loro competitività.

Infrastrutture di trasporto ben sviluppate ed iniziative che mitighino il rischio di isolamento territoriale, poi, faranno sì che questo territorio possa attrarre gli investimenti delle aziende che desiderano stabilirsi in aree meno costose.

Infine, una migliore mobilità stradale ed un sistema di ri-allocazione dei benefici ottenuti dal turismo renderanno più efficace la mobilità turistica, favorendo lo sviluppo di attività in grado di generare un significativo valore aggiunto, ma renderanno migliore anche la vita dei residenti che subiscono gli effetti negativi del turismo.

## Reperimento delle risorse economico-finanziarie per attuare l e iniziative del Masterplan

Da ultimo, un'osservazione merita il tema delle risorse economico-finanziarie necessarie per attuare gli indirizzi strategici esplicitati dal Masterplan. Tali risorse, infatti, non sono affatto trascurabili, nè sono di facile reperimento. È importante però evidenziare che diverse iniziative per attuare le linee di indirizzo strategico non sono nuove, ma sono note da tempo. Per questo motivo, alcune di queste iniziative coincidono con le cosiddette opere infrastrutturali olimpiche della provincia di Sondrio, ovvero con quelle opere infrastrutturali di trasporto che verranno realizzate in questo territorio con le risorse economico-finanziarie stanziare per l'organizzazione dei giochi olimpici, in quanto ritenute indispensabili per assicurare uno svolgimento ottimale dei giochi stessi. Appare quindi evidente che, per quanto riguarda il sistema della mobilità e dei trasporti

provinciale, i giochi olimpici invernali Milano-Cortina 2026 rappresentino un'opportunità unica e irripetibile di attuazione di alcune delle iniziative indicate dal Masterplan, visto che le risorse necessarie per la loro attuazione difficilmente avrebbero potuto essere reperite nell'entità richiesta ed in tempi così brevi, se non ci fossero stati i giochi olimpici invernali 2026. È vero che solo alcune di queste opere sono in fase di completamento, mentre le altre sono solo state avviate oppure sono ancora in fase progettuale. Ma poiché l'orizzonte temporale a cui mira il Masterplan è di medio-lungo periodo, anche se una parte di tali opere non dovesse essere ultimata in tempo per i giochi olimpici, considerato che verranno comunque completate nei prossimi anni esse costituiscono davvero una preziosa eredità olimpica per la mobilità provinciale.

## Conclusioni

Il Masterplan della Mobilità e dei Trasporti, fortemente voluto dalla Provincia di Sondrio, rappresenta uno strumento fondamentale per affrontare la più importante criticità che affligge oggi questo territorio e per migliorare la mobilità e la qualità della vita dei suoi abitanti.

Tuttavia, è indispensabile che anche chi governa localmente adotti il Masterplan e lo faccia proprio, affinché possa essere assicurata una piena coerenza tra le iniziative condotte a livello locale e le linee di indirizzo strategico esplicitate dal Masterplan e possano essere esercitate quelle importantissime attività di stimolo e di controllo dell'operato degli organismi centrali che sono necessarie per far sì che le linee di indirizzo strategico e le relative macro-iniziative esplicitate nel Masterplan possano essere attuate nei tempi e nei modi indicati. Perché sarebbe davvero il colmo che un territorio di montagna, come è la provincia di Sondrio, non si dimostrasse in grado di proteggersi dal rigore invernale!

# ISTRUZIONE, FORMAZIONE E MERCATO DEL LAVORO IN PROVINCIA DI SONDRIO

**Federica Origo**

*Professoressa ordinaria di politica economica  
e Direttrice del Centro di Higher Education  
and Youth Employability, HEYE,  
Università degli studi di Bergamo*



La presente relazione illustra brevemente le caratteristiche dei livelli di istruzione e del mercato del lavoro in provincia di Sondrio. L'analisi si fonda sull'integrazione di diverse fonti di dati e su un approccio comparato con la media regionale e nazionale. Alcune delle criticità evidenziate meriterebbero un'analisi più approfondita per identificare con maggiore precisione le cause e i possibili effetti. Le indicazioni di policy riportate nelle conclusioni vanno interpretate alla luce dell'analisi effettuata, e possono essere oggetto di modifica a seguito di ulteriori analisi o delle considerazioni che emergeranno nel corso degli Stati Generali della provincia di Sondrio.

## I livelli di istruzione e competenze

La provincia di Sondrio mostra livelli di istruzione della popolazione adulta (quota di diplomati nella popolazione 25–64 anni) simili alla media lombarda e leggermente superiori alla media nazionale, ma con una minore incidenza dei laureati tra i giovani (25-39 anni; fig. 1). Il territorio mostra un tasso di passaggio all'università più ridotto rispetto alla Lombardia: prosegue gli studi circa il 40% dei diplomati (il 33% tra i maschi), contro una media nazionale del 50% e regionale del 54%.<sup>1</sup>

I bassi tassi di passaggio all'università possono essere determinati da vari fattori, tra cui la distanza dagli Atenei lombardi e una quota di diplomati dai licei significativamente più bassa della media regionale e nazionale (42% vs 52% in Lombardia e Italia nel 2023)<sup>2</sup>. È interessante osservare come la minor liceizzazione non sia accompagnata da una maggior incidenza dei diplomati degli istituti tecnici (intorno al 33%, solo di un punto superiore alla media regionale e nazionale), ma da una quota significativamente più elevata dei diplomati da istituti professionali (25%, 10 punti in più del corrispondente valore regionale e nazionale; tab. 1).

La minor "liceizzazione" degli studenti e delle studentesse della provincia non è determinata da una peggiore performance o da minori competenze acquisite al termine della scuola secondaria di primo grado: la quota di studenti e soprattutto di studentesse che non raggiungono un livello sufficiente di competenze linguistiche e matematiche al termine della scuola media è sensibilmente inferiore alla media regionale e nazionale, anche se in crescita nel periodo post-Covid, così come nel resto del paese. Il peggioramento delle competenze è particolarmente marcato per i maschi, soprattutto negli anni più recenti (tab. 2).

L'analisi del numero degli alunni iscritti nell'anno scolastico appena iniziato (2025-26) per grado evidenzia il peso che il calo demografico avrà sulla scuola e poi sull'università nei prossimi anni (fig. 2). Gli alunni all'ini-

---

<sup>1</sup> Non esistono statistiche ufficiali sul tasso di occupazione dei diplomati ITS residenti in provincia di Sondrio. Se consideriamo i dati del monitoraggio Indire 2025 per i corsi attivati dalla Fondazione ITS per l'innovazione del sistema agroalimentare, l'unica con sede nella provincia, il tasso medio di occupazione è intorno all'80%. Si tratta tuttavia di numeri ancora imitati (42 occupati su 53 diplomati in tre corsi monitorati).

<sup>2</sup> Dato più recente disponibile in IstatData. Differenziali simili, anche se leggermente meno marcati tra Sondrio e la Lombardia, emergono se consideriamo gli iscritti al quinto anno nelle scuole statali desumibili dagli OpenData del Ministero dell'Istruzione e del Merito.

zio della scuola primaria sono il 10% in meno di coloro che la stanno terminando, e questi ultimi sono a loro volta il 10% in meno di chi è al terzo anno della scuola secondaria di primo grado. Preoccupa in particolare il numero ridotto dei bambini e delle bambine frequentanti la scuola dell'infanzia (oltre il 35% in meno di chi è al primo anno della scuola primaria), dato che dovrebbe essere solo marginalmente influenzato da una bassa fruizione di questi servizi (secondo gli indicatori BEST dell'Istat, quasi il 98% dei bambini e delle bambine di 4-5 anni in provincia di Sondrio frequentano la scuola dell'infanzia). Lo spopolamento delle coorti più giovani sembra essere avvenuto in provincia prima che nel resto della regione e del paese: il numero di diplomati dal 2018 al 2023 si è infatti già leggermente ridotto (intorno all'1%), a fronte di una significativa crescita in Lombardia e in Italia (+5 e + 6,3% rispettivamente).

## Mercato del lavoro

Secondo il rapporto della Camera di Commercio di Sondrio sul mercato del lavoro, nel 2024 gli occupati sono circa 73 mila, in lieve calo sull'anno precedente (-1,4%). Il tasso di occupazione 15-64 anni si attesta al 63,5%: un livello superiore alla media italiana ma inferiore a quello medio lombardo, con un divario di genere vicino ai 20 punti percentuali (simile alla media italiana ma significativamente più alto di quella regionale) e marcato anche tra i giovani (fig. 3).

I rapporti dell'Osservatorio provinciale sul mercato del lavoro evidenziano come avviamenti e cessazioni siano fortemente stagionali e concentrati nei mesi di picco legati al turismo, con un peso rilevante dei contratti a termine, intermittenti e in somministrazione (fig. 7 e 8 e 9). Si tratta di una caratteristica strutturale della domanda di lavoro locale, che interessa anche l'indotto del turismo (agricoltura, costruzioni, commercio). Circa un terzo degli eventi registrati dai Centri per l'Impiego (CPI) della provincia sono stranieri (per paese di nascita), per l'80% provenienti da tre Paesi (Marocco, Romania e Albania).<sup>3</sup>

La componente femminile dell'occupazione non solo ha beneficiato solo marginalmente della ripresa post-Covid, ma è quella che ha determinato il recente calo degli occupati. Un dato particolarmente preoccupante è che il calo dell'occupazione femminile si è sostanziato in un aumento dell'inattività (e non della disoccupazione; fig. 5).

Esiste ormai una solida evidenza che mostra come la partecipazione femminile al mercato del lavoro sia for-

---

<sup>3</sup> Gli stranieri rappresentano circa il 6,3% della popolazione residente in provincia di Sondrio al 1 gennaio 2025. Si noti che il dato riportato non misura il numero di persone, ma la somma di assunzioni, cessazioni e trasformazioni registrate dai CPI.

temente influenzata, anche nel nostro Paese, dalla disponibilità di servizi alla prima infanzia (0-2 anni; si veda ad esempio lo studio di Brilli et al., 2016). I dati mostrano effettivamente che nel 2022 ha usufruito dei servizi 0-2 anni il 10,6% dei bambini residenti in provincia, a fronte del 18% in Lombardia e del 16,8% in Italia (fig. 6). Tra le donne inattive in provincia di Sondrio che hanno dichiarato di non cercare lavoro per motivi di cura dei figli o di altri familiari non autosufficienti (media 2021-2023), il 14,5% dichiara di non utilizzare servizi di cura pubblici o privati perché questi non sono disponibili o adeguati, una percentuale significativamente più alta della media lombarda (4,2%) e nazionale (6,4%). I costi non sostenibili sono citati dal 9% delle donne in questa condizione, in linea con la media regionale (tab. 3). Questi differenziali incidono sulla conciliazione famiglia-lavoro e possono contribuire a spiegare livelli più bassi di partecipazione femminile al mercato del lavoro. Nel 2024 Sondrio si colloca infatti al penultimo posto tra le province lombarde per tasso di attività della popolazione femminile 15-64 anni, al quintultimo posto se si considerano le giovani donne tra i 15 e i 29 anni.

A fronte di una chiara “questione femminile”, non sembra invece emergere una “questione giovanile” per quanto concerne il mercato del lavoro. Nonostante le differenze delineate nei livelli di istruzione, il tasso di occupazione giovanile e quello dei NEET sono in linea con i corrispondenti valori regionali (e migliori della media italiana), anche se appare leggermente in crescita il tasso di mancata partecipazione al lavoro<sup>4</sup> dei giovani, tendenza che non emerge nel resto del paese (fig. 4).

## Domanda di lavoro delle imprese e skill mismatch

Le rilevazioni Excelsior di Unioncamere confermano, per la Lombardia e per Sondrio, una domanda sostenuta di profili tecnici e, in misura crescente, di laureati. La domanda di lavoro non cresce più ai ritmi dei primi anni post-Covid, ma rimane vivace e difficile da soddisfare in alcuni segmenti professionali. È interessante osservare che, seppure tra le professioni più richieste dalle aziende della provincia figurino soprattutto figure legate al turismo che non richiedono competenze elevate, le professioni tecniche sono quelle che, insieme agli operai specializzati, mostrano le maggiori difficoltà di reperimento (fig. 10).

Le imprese dichiarano inoltre frequenti difficoltà di reperimento per carenza di candidati con le competenze richieste, in particolare tecniche e digitali, ma anche trasversali (in particolare autonomia, lavoro in team e problem solving). È interessante osservare come la capacità di comunicazione in italiano sia ancora più richiesta di quella in lingue straniere (competenze richieste rispettivamente dal 69% e dal 47% delle imprese in provincia di Sondrio), ma sono sempre più richieste competenze interculturali che vanno al di là della co-

---

<sup>4</sup> Si tratta di una definizione “allargata” di disoccupazione, utilizzata tra gli indicatori BES, che include anche coloro che sarebbero immediatamente disponibili a lavorare ma che non svolgono attività di ricerca attiva del lavoro (cosiddetti inattivi disponibili o lavoratori scoraggiati). Si tratta di una componente che potrebbe incidere notevolmente sulla misura della disoccupazione in fase di crisi e, più in generale, quando la probabilità di trovare un lavoro è bassa. Tali soggetti, pur non rientrando nella definizione “ufficiale” di disoccupati e forze di lavoro, presentano un certo grado di vicinanza al mercato del lavoro e tenerne conto aiuta a descrivere in modo più accurato la performance del mercato del lavoro in diversi contesti e fasi diverse del ciclo economico.

noscenza della lingua (menzionate dal 70% delle imprese). La diffusione delle tecnologie digitali e dell'Intelligenza Artificiale si riflette anche sul tipo di competenze richieste, che nella metà delle imprese riguarda la capacità di utilizzo di linguaggi e metodi matematici e informatici. Inoltre, un'impresa su tre richiede la capacità di applicare le tecnologie digitali per innovare e automatizzare i processi (fig. 11). La provincia di Sondrio non si discosta dalla media regionale in termini di competenze maggiormente richieste.

## Sintesi e prime indicazioni di policy

- I livelli medi di istruzione sono sostanzialmente allineati alla media italiana, ma rimane contenuta la quota di giovani con titolo terziario e, soprattutto, il passaggio all'università dopo il diploma (circa quattro diplomati su dieci, con una partecipazione maschile più bassa).
- Dal lato del lavoro, il 2024 si chiude con il numero di occupati in lieve calo e un tasso di occupazione che si mantiene sopra la media nazionale, ma inferiore a quella regionale e con un significativo divario di genere, trainato dalla bassa partecipazione delle donne nel mercato del lavoro.
- Tra i servizi che favoriscono la conciliazione, la fruizione dei servizi per l'infanzia dedicati ai bambini e alle bambine 0–2 anni è più bassa rispetto a Lombardia e Italia.
- I flussi in ingresso e in uscita dall'occupazione (avviamenti e cessazioni) sono fortemente stagionali, coerenti con la specializzazione turistica e il suo indotto (agricoltura, costruzioni e commercio).
- Le indagini Excelsior confermano fabbisogni diffusi di profili tecnici e competenze digitali, con difficoltà di reperimento che rimangono elevate anche per le figure che richiedono un titolo di studio terziario.

Partendo dal quadro delineato, è possibile prospettare alcune **linee di intervento**. In particolare:

- è consigliabile **rafforzare l'orientamento e favorire la transizione scuola-sistema di istruzione terziaria, anche professionalizzante** (ITS Academy) e con particolare attenzione ai corsi di studio/indirizzi più connessi alle filiere locali – turismo sostenibile, agroalimentare, edilizia green, energia rinnovabile – per aumentare il tasso di prosecuzione post-diploma e allineare le competenze al fabbisogno delle imprese. Poiché la probabilità di prosecuzione degli studi è più probabile per studenti e studentesse di un percorso liceale, particolare attenzione va dedicata all'orientamento nel passaggio dalla scuola secondaria di primo grado a quella di secondo grado, e all'orientamento dei diplomati degli istituti professionali che potrebbero affrontare con successo un percorso di studi terziario;
- è necessario **analizzare più nel dettaglio le motivazioni sottostanti la bassa partecipazione al mercato delle donne**, valutando la possibilità di ampliare l'offerta di servizi 0–2 anni e i **servizi di conciliazione** nelle aree meno coperte, per sostenere l'occupazione femminile, la conciliazione e in ultima analisi la fertilità (nei paesi sviluppati esiste una correlazione positiva tra tasso di occupazione femminile e tasso di fertilità);
- più in generale, è opportuno promuovere **azioni integrate per la parità di genere nelle aziende** (quali flessibilità organizzativa, welfare aziendale) per ridurre i divari e accrescere la partecipazione femminile al lavoro;



- in un contesto produttivo caratterizzato da forte stagionalità e contratti temporanei, è opportuno **porre attenzione alla qualità del lavoro** e al supporto dei lavoratori e delle lavoratrici stagionali nelle fasi di non occupazione, anche attraverso accordi territoriali e strumenti di politica attiva mirati ai settori a maggiore volatilità (es: come sono stati usati i Patti Territoriali finanziati dal PNRR?).

## Principali fonti bibliografiche

Brilli, Y., Del Boca, D. & Pronzato, C. (2016). Does child care availability play a role in maternal employment and children's development? Evidence from Italy. *Review of Economics of the Household* 14, 27–51.

Camera di Commercio di Sondrio – Il mercato del lavoro in provincia di Sondrio, Anno 2024 (aprile 2025).

Indire (2025). Le performance dei percorsi ITS Academy, [https://www.indire.it/wp-content/uploads/2025/04/INDIRE\\_ITS\\_Monitoraggio\\_2025\\_Performance.pdf](https://www.indire.it/wp-content/uploads/2025/04/INDIRE_ITS_Monitoraggio_2025_Performance.pdf)

Istat – Indicatori BES dei territori, <https://www.istat.it/notizia/bes-dei-territori-edizione-2025/>

Provincia di Sondrio – Osservatorio del mercato del lavoro, Report vari.

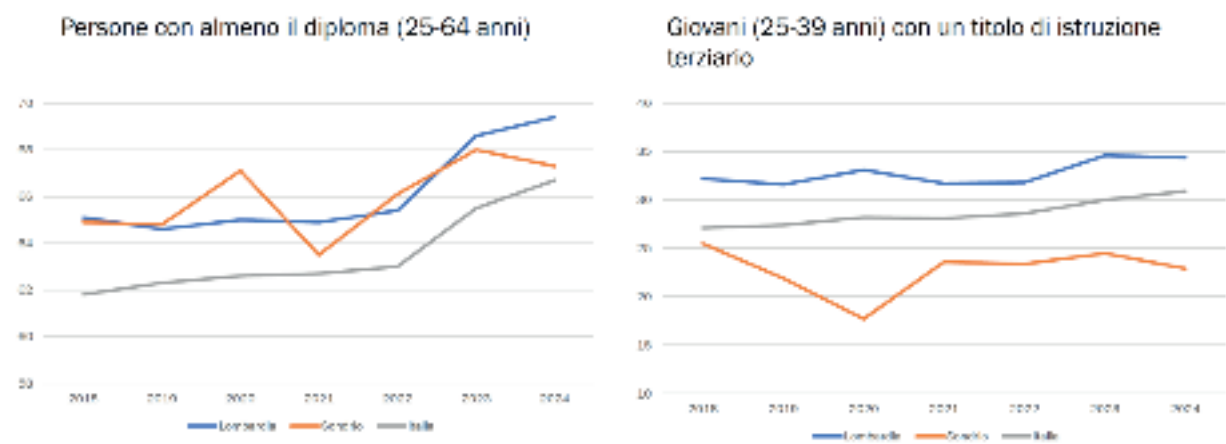
Regione Lombardia (2024), Rapporto territoriale sul mercato del lavoro. Le dinamiche degli eventi lavorativi nel territorio lombardo. <https://www.provinciasondrio.it/sites/default/files/contents/pagine/4091/allegati/rapporto-territoriale-mdl-2024.pdf>

Unioncamere – Sistema Informativo Excelsior. Excelsior Informa. Anno 2024, Lombardia.

Unioncamere – Sistema Informativo Excelsior. Excelsior Informa. Anno 2024, Provincia di Sondrio.

Appendice statistica

Figura 1



Fonte: elaborazioni su dati Istat-BEST

Tabella 1

Diplomati nel 2023 per tipologia di scuola			
Composizione %			
	Sondrio	Lombardia	Italia
Istituto professionale	25.0	15.6	16.3
Istituto tecnico	33.4	32.2	32.1
Liceo	41.7	52.1	51.6
	100	100	100
Variazione % n. diplomati 2018-2023	-0.95	4.99	6.28

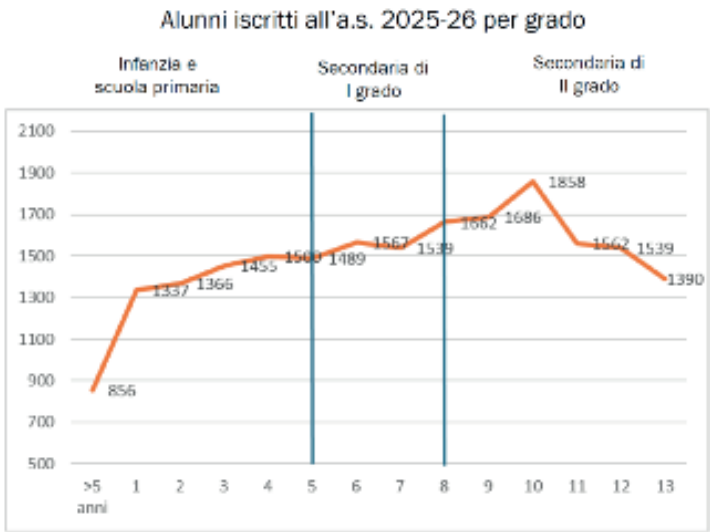
Fonte: elaborazioni su dati Istat

Tabella 2 - Percentuale di studenti e studentesse che non raggiungono un livello sufficiente di competenze in italiano e matematica al termine della scuola secondaria di primo grado

		Italiano					
		2018	2021	2024	2024-2018	2021-2018	2024-2021
Totale	Sondrio	22.3	25.7	28.3	6.0	3.4	2.6
	Lombardia	27.2	33.6	34.5	7.3	6.4	0.9
	Italia	34.4	38.5	39.9	5.5	4.1	1.4
Maschi	Sondrio	27.1	29.9	34.4	7.3	2.8	4.5
	Lombardia	30.6	38.3	39	8.4	7.7	0.7
	Italia	38	43.4	44.4	6.4	5.4	1
Femmine	Sondrio	17.3	21.2	21.4	4.1	3.9	0.2
	Lombardia	23.7	28.7	29.8	6.1	5	1.1
	Italia	30.6	33.3	35.1	4.5	2.7	1.8
		Matematica					
		2018	2021	2024	2024-2018	2021-2018	2024-2021
Totale	Sondrio	19.6	22.7	24.4	4.8	3.1	1.7
	Lombardia	29.4	36.6	35.2	5.8	7.2	-1.4
	Italia	39.3	44.5	44	4.7	5.2	-0.5
Maschi	Sondrio	20.4	22.1	25.3	4.9	1.7	3.2
	Lombardia	28	35.1	32.3	4.3	7.1	-2.8
	Italia	37.6	42.9	41.2	3.6	5.3	-1.7
Femmine	Sondrio	18.8	23.4	23.3	4.5	4.6	-0.1
	Lombardia	30.9	38.2	38.3	7.4	7.3	0.1
	Italia	41.1	46.2	47	5.9	5.1	0.8

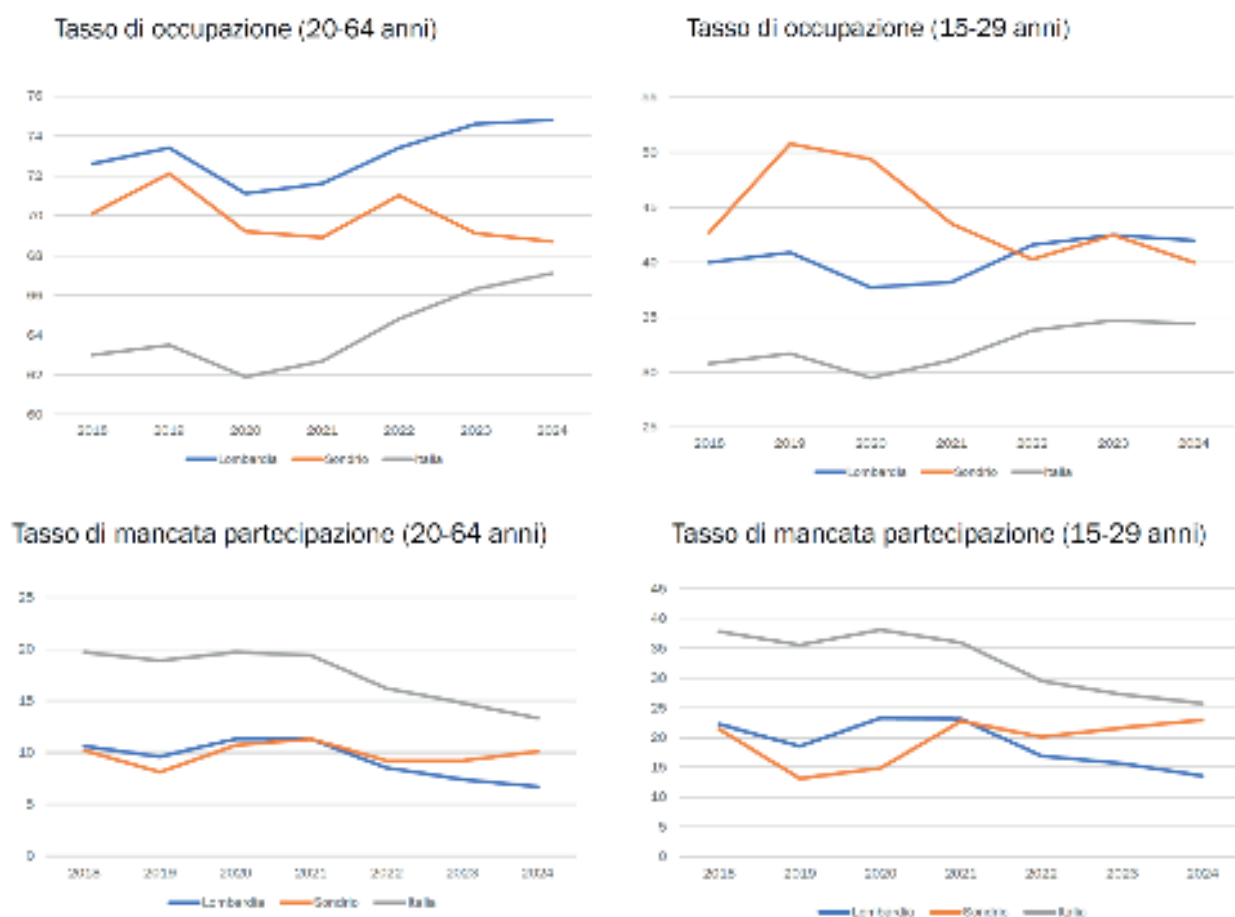
Fonte: elaborazioni su dati Istat-BEST

Figura 2



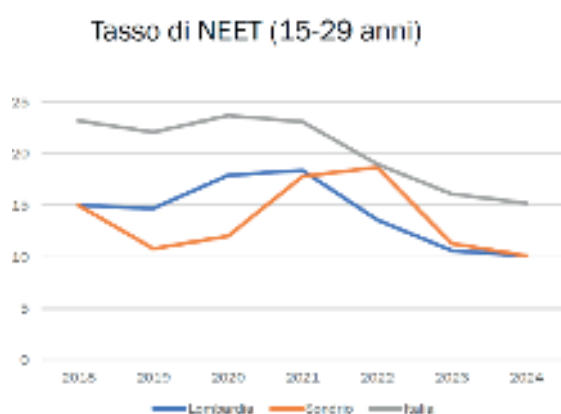
Fonte: elaborazioni su dati della Provincia di Sondrio  
Sono esclusi 80 alunni in pluriclassi della scuola primaria

Figura 3 – Tassi di occupazione e di mancata partecipazione



Fonte: elaborazioni su dati Istat-BEST

Figura 4



Fonte: elaborazioni su dati Istat-BEST

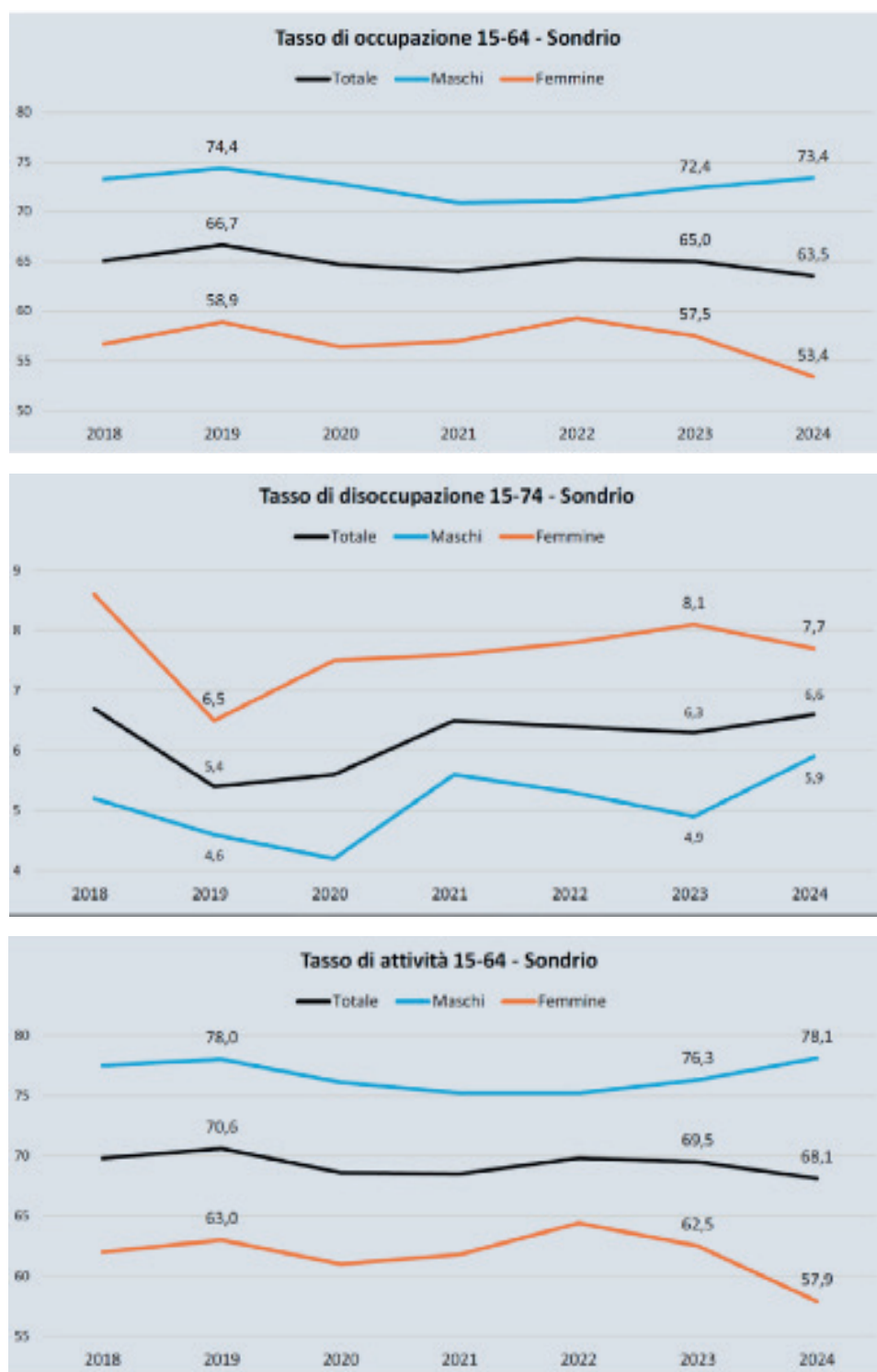


Figura 5 – Indicatori del mercato del lavoro in provincia di Sondrio per genere  
 Fonte: CCIAA (2025), Il mercato del lavoro in provincia di Sondrio. Anno 2024

Figura 6 - % bambini 0-2 anni che hanno fruito di servizi per l'infanzia presso strutture comunali o private in convenzione, 2022Fonte: elaborazioni su dati Istat-BEST



Fonte: elaborazioni su dati Istat-BEST

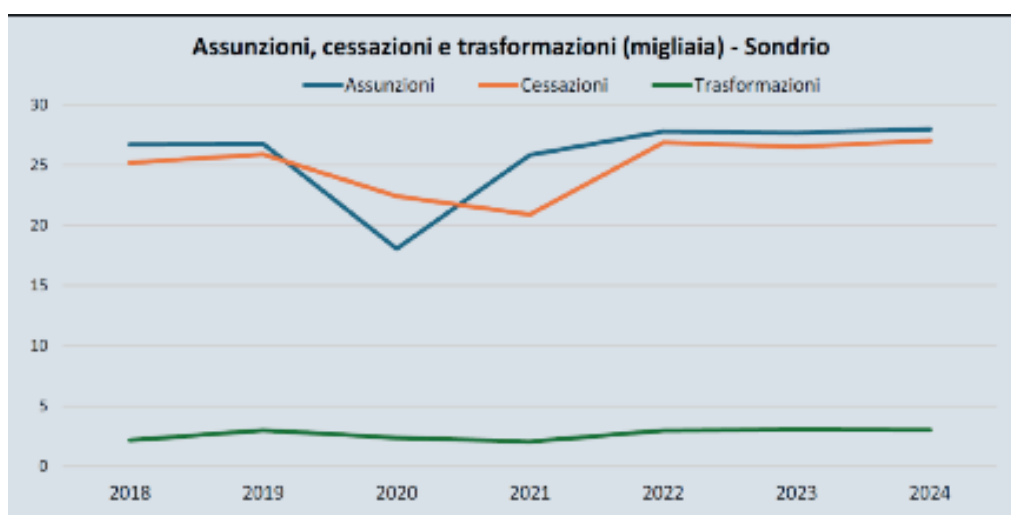
NOTA: ogni istogramma rappresenta una provincia; è evidenziata la posizione della provincia di Sondrio (10,6%). La linea rossa tratteggiata rappresenta la media nazionale (16,8%)

Tabella 3 - Motivi di non utilizzo dei servizi di cura tra le donne che hanno dichiarato di non cercare lavoro perché si prendono cura dei figli o di altri famigliari non autosufficienti, 2021-23

	Sondrio Lombardia		Italia
I servizi non sono disponibili/adequati	14.49	4.2	6.44
I costi dei servizi non sono sostenibili	9.18	9.88	11.56
Preferisco occuparmene personalmente	73.04	84.34	81.26
Altro/non risponde	3.29	1.58	0.74
	100	100	100

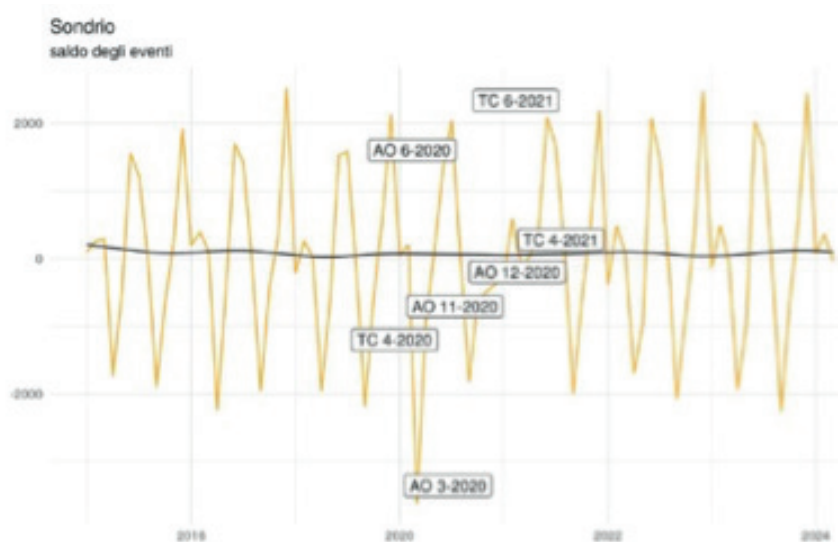
Fonte: elaborazioni su microdati Istat-RCFL

Figura 7



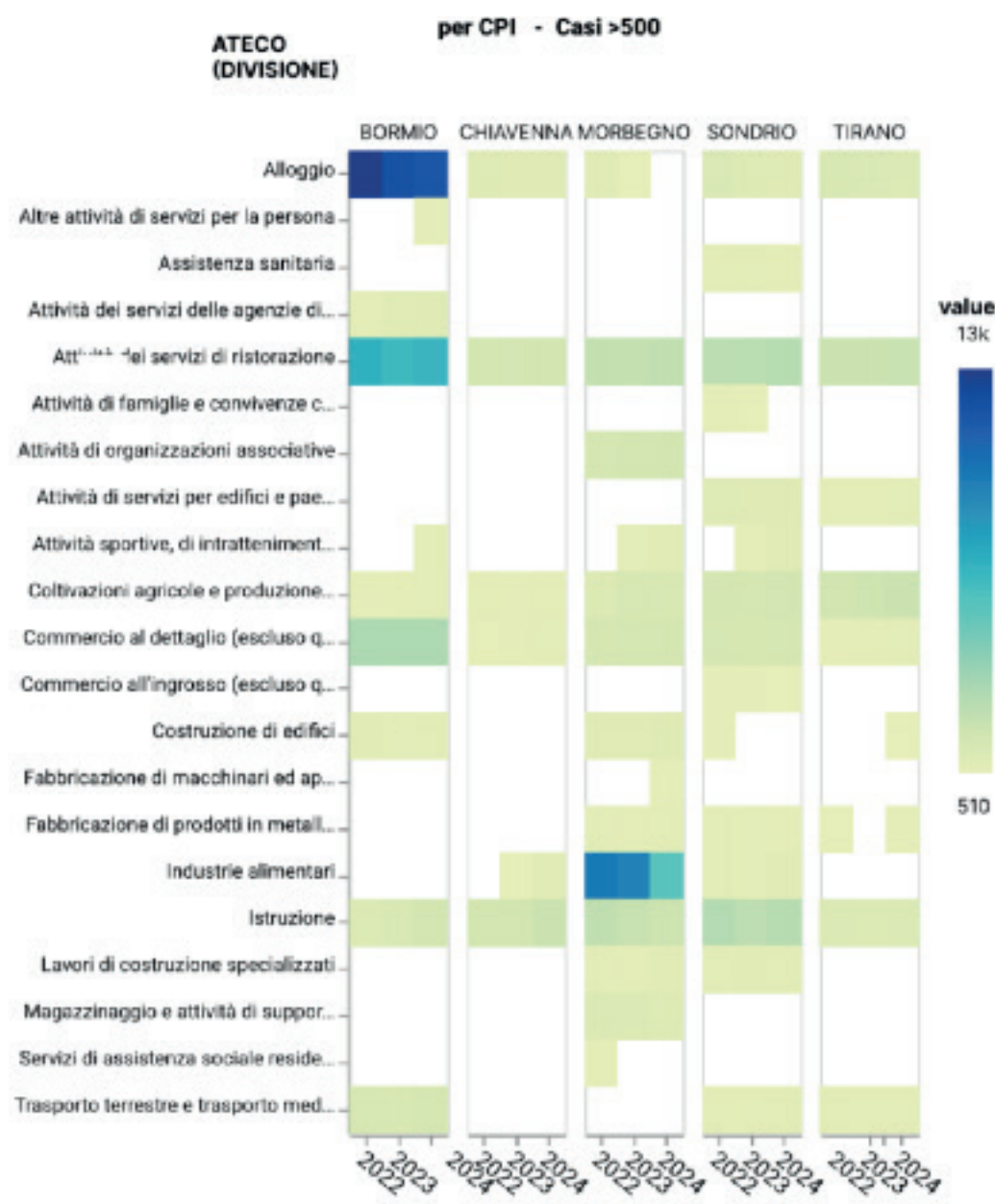
Fonte: CCIAA (2025), Il mercato del lavoro in provincia di Sondrio. Anno 2024

Figura 8 – Saldo di avviamenti e cessazioni: trend e valori mensili



Fonte: Regione Lombardia (2024), Rapporto territoriale sul mercato del lavoro.

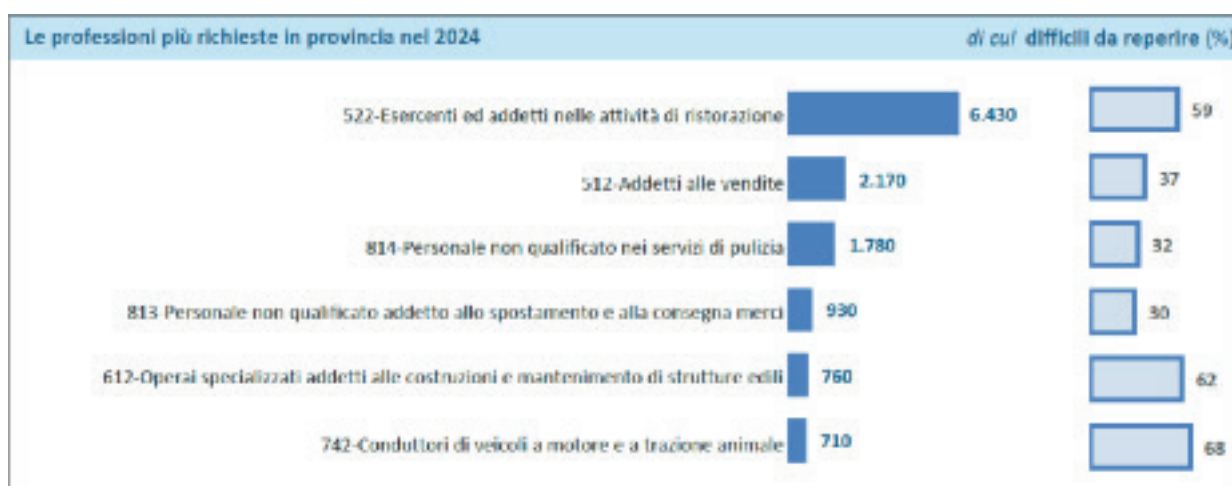
Figura 9 – Eventi (assunzioni+cessazioni+trasformazioni) per anno, CPI e settore ATECO



Fonte: Provincia di Sondrio, Osservatorio sul mercato del lavoro

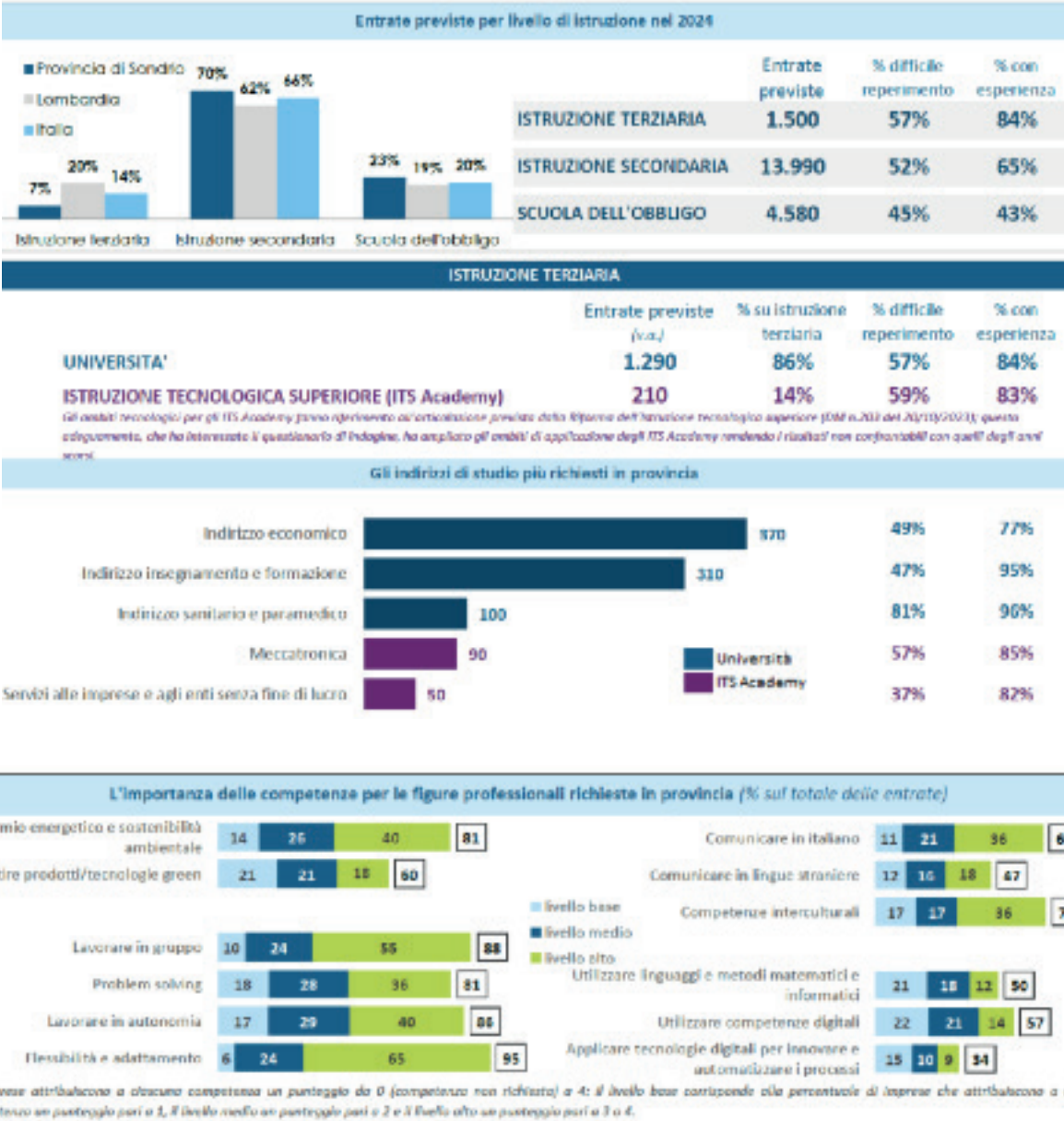


Figura 10 – Opportunità di lavoro per macro-gruppi professionali e professioni specifiche più richieste in provincia di Sondrio, 2024



Fonte: Excelsior, Rapporto annuale 2024

Figura 11 – Domanda di lavoro, istruzione e competenze



Fonte: Excelsior, Rapporto annuale 2024

# IL SETTORE PRIMARIO DELLA PROVINCIA DI SONDRIO: SFIDE, OPPORTUNITÀ E INNOVAZIONE

*Dati, criticità e prospettive per l'agricoltura  
e l'agroalimentare di una valle alpina*

**Sonia Mancini**

*Fondazione Fojanini di Studi Superiori*



## Introduzione

Il settore primario rappresenta un pilastro fondamentale per l'identità e l'economia della provincia di Sondrio, non solo per la produzione agricola, ma anche per il ruolo che svolge nella tutela del paesaggio, nella conservazione della biodiversità e nella promozione di filiere agroalimentari di qualità. In un contesto di cambiamenti climatici e trasformazioni socioeconomiche, è essenziale comprendere le dinamiche locali per orientare le politiche di sviluppo, sostenere gli attori del territorio e perseguire produzioni di qualità.

La Fondazione Fojanini, impegnata dalla sua nascita nella valorizzazione e nello studio del territorio agricolo di Valtellina e Valchiavenna, propone con questa relazione una fotografia aggiornata dello stato del settore primario in provincia di Sondrio. L'analisi prende in esame le principali produzioni agricole, approfondendo l'evoluzione delle superfici coltivate, le dinamiche produttive e il valore economico del comparto agroalimentare locale, con la finalità di evidenziare strategie e soluzioni vincenti, individuare le principali criticità e valutare le possibili prospettive future.

## Il territorio

La provincia di Sondrio, con il suo territorio prevalentemente montano, ha storicamente orientato le pratiche agricole verso colture specializzate e sistemi produttivi adattati alle condizioni orografiche e climatiche locali.

Le colture principali sono la viticoltura sui terrazzamenti del versante retico, la zootecnia basata sui foraggi di fondovalle e gli alpeggi e la frutticoltura, in particolare il melo sulle conoidi di deiezione. A queste si affianca la coltivazione di piccoli frutti, in particolare il mirtillo gigante americano, seguita da produzioni orticole e cerealicole di piccola scala. Negli ultimi anni si è registrato anche un incremento dell'olivicoltura, grazie al recupero di aree abbandonate.

Il clima alpino tipico della provincia di Sondrio è caratterizzato da forti escursioni termiche, buona disponibilità idrica e, sul versante retico che si affaccia sul fondovalle valtellinese, a prevalente esposizione sud, da un ottimale irraggiamento dei terreni coltivati; questi aspetti favoriscono la qualità delle produzioni, ma impongono anche limiti e rischi, soprattutto in relazione al manifestarsi, sempre più frequente, di eventi estremi. La frammentazione fondiaria, l'accessibilità limitata e la mancanza di manodopera rappresentano ulteriori fattori che condizionano l'efficienza e la competitività del settore agricolo locale.

## Evoluzione delle superfici agricole

Nell'ultimo decennio il settore agricolo della provincia di Sondrio ha mostrato dinamiche complesse, influenzate da fattori ambientali, economici e sociali. Le superfici coltivate hanno subito variazioni significative, con tendenze differenziate a seconda delle colture.

La modalità di censimento delle superfici effettivamente destinate alle colture ha subito un'evoluzione significativa nel tempo: si è passati dall'utilizzo dei dati catastali, all'applicazione delle tare, alla fotointerpretazione e, più recentemente, all'impiego di sistemi basati sull'intelligenza artificiale. Ciò ha permesso di ottenere dati progressivamente più accurati e riferiti alle superfici realmente coltivate. Va però sottolineato che, proprio a causa di queste differenze metodologiche, il confronto tra i dati di annate diverse non ne garantisce una piena comparabilità.

La viticoltura ha mantenuto una certa stabilità, grazie anche al valore aggiunto dei vini a denominazione (DOC e DOCG). Tuttavia, si osservano segnali di contrazione soprattutto in alcune zone marginali e poco accessibili, dove la gestione dei terrazzamenti risulta sempre più onerosa. La lieve flessione, pari a circa 100 ettari tra il 2013 il 2024 (da 860 a circa 750 ettari), è risultata più marcata fino al 2020, mentre negli anni successivi i valori si sono mantenuti pressoché stabili (Fig. 1).

La coltivazione del melo mostra una progressiva riduzione più consistente, passando da circa 1.070 ettari nel 2013 a circa 774 ettari nel 2024. Il calo è particolarmente accentuato negli ultimi 5 anni, con una perdita di 200 ettari, a dimostrazione delle crescenti difficoltà del comparto (Fig. 1).

Gli altri frutti (ciliegio, pero, actinidia, ecc...) mostrano una sostanziale stabilità, mentre i piccoli frutti (mirtilli, lamponi, ecc...) registrano una crescita significativa, passando da circa 40 ettari nel 2013 a oltre 70 ettari nel 2024, segno di un crescente interesse verso queste produzioni specializzate (Fig. 1).

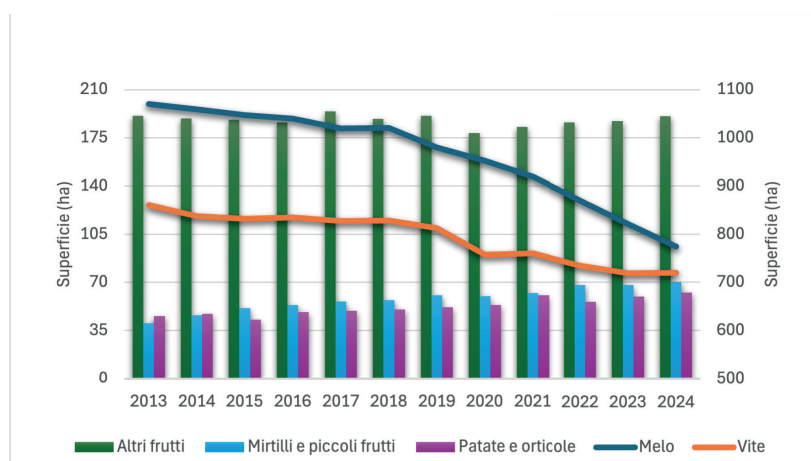


Fig. 1 – Evoluzione delle superfici frutticole e orticole in provincia di Sondrio dal 2013 al 2024. Le serie sono riportate nel grafico a scale diverse: per gli istogrammi (altri frutti, mirtilli e piccoli frutti e patate e orticole) ci si riferisca alla scala di sinistra (intervallo 0-210), per linee (melo e vite) si adotti la scala di destra (intervallo 500-1100)

Fonte del dato: SisCo

Il grafico in Fig. 2 mostra la distribuzione delle superfici dedicate alla vite, alla frutticoltura e alle colture orticole in provincia di Sondrio nel 2024. Emerge con evidenza il predominio dei meleti (42,60%) e della vite (39,60%), che insieme rappresentano oltre l'80% della superficie complessiva destinata a queste colture. Le altre tipologie risultano molto più contenute: gli altri fruttiferi coprono il 10,51% del totale, mentre le superfici dedicate a mirtilli e piccoli frutti e a patate e orticole sono marginali, rispettivamente pari al 3,86% e al 3,43%. In sintesi, il territorio presenta una forte specializzazione verso melo e viticoltura, con una presenza limitata ma non trascurabile di colture frutticole minori e orticole.

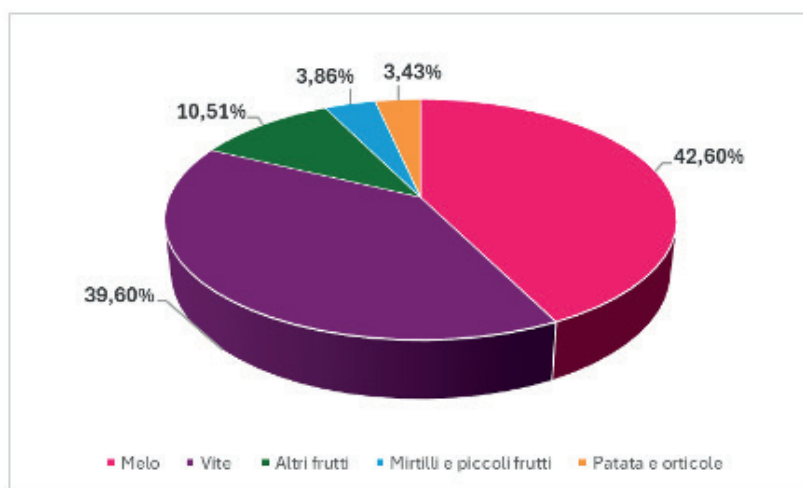


Fig. 2 – Superfici frutticole, viticole e orticole in provincia di Sondrio – anno 2024  
Fonte del dato: SisCo

Le superfici destinate alle foraggere richiedono un'analisi specifica (Fig. 3). Mentre i dati relativi ai cereali da granella e agli erbai da foraggio, che mostrano una tendenza in aumento, sono rappresentativi delle reali superfici produttive, quelli riferiti a pascoli e prati-pascolo sono per natura viziati dalle tare e non riflettono, né nei valori assoluti né nell'andamento degli ultimi anni, l'effettiva superficie foraggera disponibile.

Mentre i dati quantitativi indicano una sostanziale stabilità delle superfici a pascolo e a prato-pascolo, le indagini qualitative e gli studi sul territorio raccontano una realtà ben diversa: negli ultimi decenni si è verificata una riduzione significativa delle superfici effettivamente utilizzate, con un arretramento che in alcune zone supera il 40%. La produzione di latte, di formaggio e, soprattutto, la qualità di queste produzioni, e dei prodotti a denominazione in particolare, dipende dalla disponibilità di foraggio locale.

La riduzione di superfici foraggere è legata a diversi fattori: lo spopolamento delle zone montane e la conseguente diminuzione della manodopera, l'urbanizzazione del fondovalle e l'avanzamento del bosco nelle zone non più gestite, in particolare della fascia dei maggenghi. La perdita di queste superfici non è solo un problema produttivo, ma incide sulla biodiversità, sulla prevenzione del dissesto idrogeologico, sul presidio del territorio e sulla conservazione del paesaggio agrario alpino.

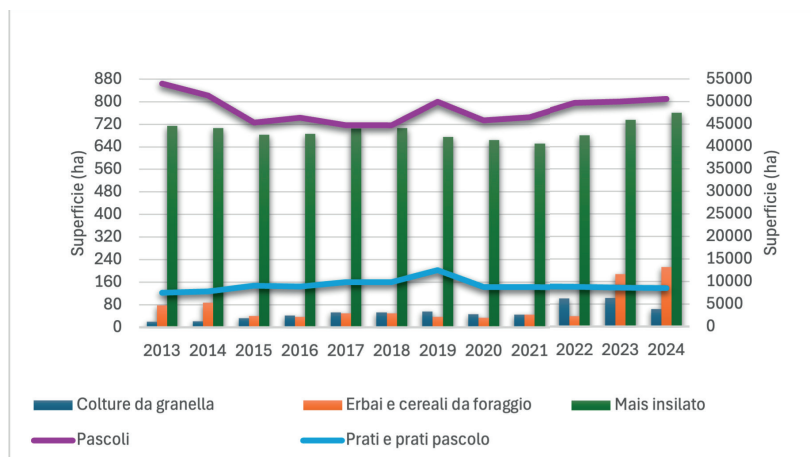


Fig. 3- Evoluzione delle superfici foraggere in provincia di Sondrio dal 2013 al 2024. Le serie sono riportate nel grafico a scale diverse: per gli istogrammi (colture da granella, erbai e cereali da foraggio e mais insilato) ci si riferisca alla scala di sinistra (intervallo 0-880), per le linee (pascoli e prati e prati-pascolo) si adotti la scala di destra (intervallo 0-55000)

Fonte del dato: SisCo

In base all'ultima annualità disponibile (2024), la categoria foraggera nettamente predominante è quella dei pascoli, pari a circa l'84% del totale, seguita dai prati e prati-pascolo, che raggiungono il 14%, mentre le altre colture foraggere hanno un peso molto ridotto (Fig. 4). Questi valori confermano che la provincia di Sondrio presenta una vocazione foraggera fortemente legata ai pascoli e ai prati di montagna, mentre le colture erbacee più intensive e quelle cerealicole risultano poco diffuse.

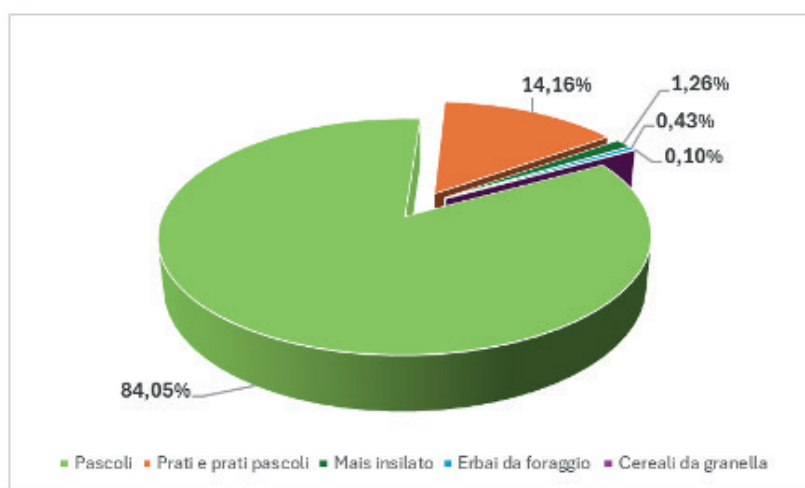


Fig. 4 - Superfici foraggere in provincia di Sondrio - anno 2024

Fonte del dato: SisCo



## Agricoltura Biologica

Negli ultimi anni la Valtellina ha registrato una crescente attenzione verso l'agricoltura biologica, con un progressivo aumento delle superfici certificate e delle aziende che adottano pratiche più sostenibili. Attualmente il comparto biologico conta 2.449,58 ettari e 121 operatori, a conferma di una tendenza consolidata verso produzioni rispettose dell'ambiente e della qualità. L'incremento delle superfici biologiche è stato favorito anche da progetti territoriali come SinBioVal e, più recentemente, SmartBioVal, che hanno contribuito a stimolare la transizione verso pratiche sostenibili, incentivando le aziende agricole a orientarsi maggiormente verso il biologico. Il primo di questi, in particolare, prevedeva, tra i risultati di progetto, la nascita del 'Distretto del Biologico della Valtellina' che ad aprile 2024 è stato riconosciuto ufficialmente da Regione Lombardia quale soggetto deputato a favorire lo sviluppo dell'agricoltura biologica. Il distretto riunisce imprese agricole del territorio, dei diversi comparti (frutticoltura, viticoltura, apicoltura, zootecnia) con vendita diretta in azienda oppure conferenti in strutture associative, operatori di filiera, operatori del commercio dedicati alla vendita di prodotti biologici e cittadini comuni con l'obiettivo di promuovere la produzione biologica, favorire la cooperazione tra i soggetti coinvolti e valorizzare il legame tra agricoltura, territorio e sostenibilità.

Di seguito è riportata una rappresentazione grafica delle superfici biologiche, utile per evidenziare la distribuzione e l'evoluzione del comparto sul territorio valtellinese.

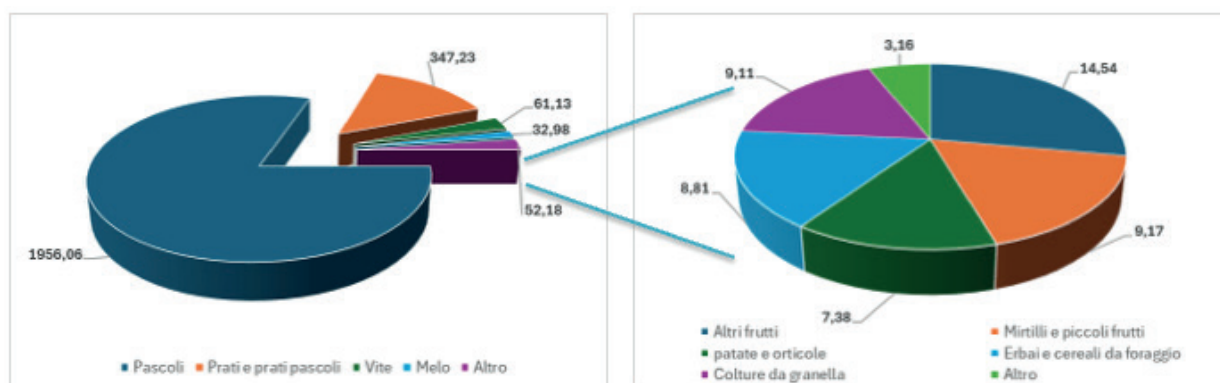


Fig. 5 – Superfici delle coltivazioni biologiche in provincia di Sondrio (ettari), anno 2024; a sinistra, visione d'insieme, a destra particolare espanso della superficie occupata dalle colture minori

Fonte del dato: SisCo

## Il comparto agroalimentare: volumi produttivi

Il comparto agroalimentare della provincia di Sondrio si distingue per la varietà e la qualità delle produzioni, strettamente legate alla vocazionalità del territorio e alla tradizione alpina. Le filiere certificate (DOP, IGP, DOC, DOCG) rappresentano un pilastro dell'economia locale, garantendo tracciabilità e riconoscibilità sui mercati nazionali e internazionali. Di seguito si presentano le principali produzioni, con una breve introduzione al loro ruolo strategico.

### Filiera lattiero-casearia

#### Zootecnia

La zootecnia della provincia di Sondrio è caratterizzata prevalentemente da allevamenti di vacche da latte, mentre risultano marginali quelli da carne e suinicoli. Il patrimonio bovino ammonta a circa 23.000 capi, di cui 12.000 vacche in lattazione, elemento che conferma la centralità della produzione lattiera nel sistema agricolo locale. Tra queste, 10.700 sono sottoposte a controllo funzionale da parte di ARAL (Associazione Regionale Allevatori della Lombardia), a garanzia di tracciabilità e qualità delle produzioni.

Negli ultimi decenni si è registrata una riduzione del numero di aziende, accompagnata da un incremento della dimensione media degli allevamenti e da un consolidamento della cooperazione, per rispondere alle esigenze di un mercato sempre più competitivo. Si è passati dalle 3.880 aziende del 1990 alle 836 del 2021, con una riduzione del 78%, mentre il numero di capi è diminuito del 31% (da 33.514 nel 1990 a 23.233 nel 2021). La dimensione media degli allevamenti è più che triplicata, passando da 8,6 capi per azienda a 27,8 capi per azienda.

È presente anche un patrimonio ovi-caprino da latte, seppur numericamente più contenuto, che contribuisce alla diversificazione delle produzioni e alla valorizzazione delle filiere casearie tipiche. La presenza di allevamenti, strettamente legata alla produzione foraggera e lattiero-casearia, rappresenta un elemento portante per la filiera agroalimentare valtellinese. La zootecnia riveste un ruolo strategico non solo per la produzione di latte e derivati, ma anche per la gestione sostenibile del territorio e il mantenimento di un paesaggio rurale vivo, pur in un contesto di riduzione delle superfici foraggere di fondovalle e di pratiche tradizionali come il pascolo estivo in alpeggio.

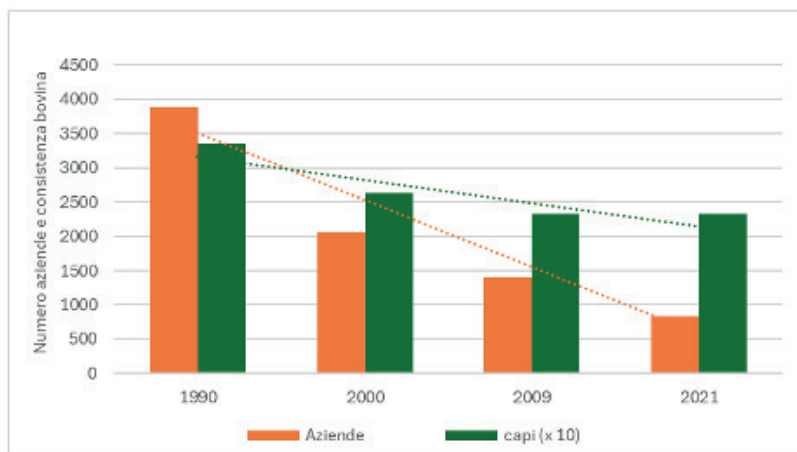


Fig. 6 – Andamento numero aziende e consistenza dei bovini allevati

Fonte del dato: Banca dati Regione Lombardia

## Latte

La produzione di latte vaccino è la base della filiera lattiero-casearia valtellinese, che trova nei formaggi DOP Bitto e Valtellina Casera i suoi prodotti simbolo. Il latte proviene in gran parte da aziende di piccole dimensioni e da alpeggi. Nel 2024 la produzione complessiva di latte è stata di circa 73.000 tonnellate, in aumento del 4% rispetto al 2023; il 79,6% è consegnato a terzi e il restante 20,4% viene trasformato direttamente.

Va evidenziato che i dati relativi alle vendite di latte risultano parzialmente sottostimati, in quanto non includono le quantità destinate all'autoconsumo familiare, pratica ancora presente in alcune aziende del territorio.

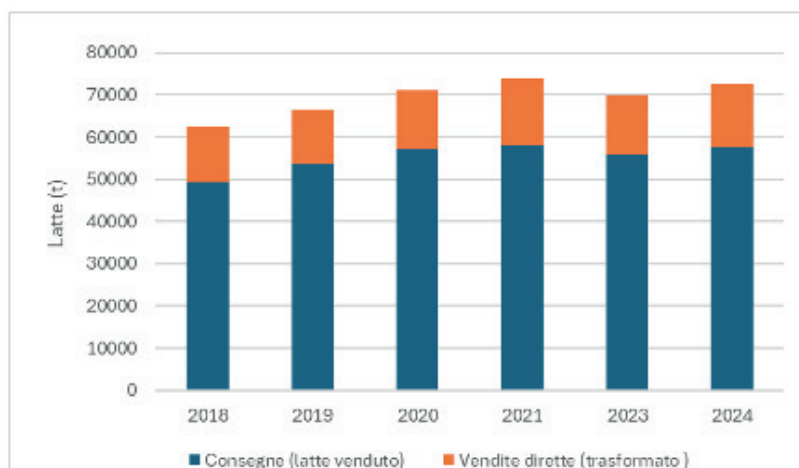


Fig. 7 – Produzione latte in provincia di Sondrio. Si evidenzia che il dato relativo al 2022 è stato escluso dal grafico in quanto, per un cambio nei modelli di rendicontazione, è riferito esclusivamente alla produzione di latte relativa al secondo semestre dell'anno

Fonte del dato: SIAN

## Formaggi DOP (Valtellina Casera e Bitto)

I formaggi DOP Valtellina Casera e Bitto rappresentano l'eccellenza della filiera lattiero-casearia valtellinese, espressione di una tradizione secolare e di un sistema cooperativo che garantisce qualità e tracciabilità. Questi prodotti sono strettamente legati alla gestione sostenibile degli alpeggi e alla valorizzazione del latte locale, elementi che conferiscono caratteristiche organolettiche uniche.

Nel 2024 sono state prodotte 221.310 forme di Valtellina Casera DOP e 15.431 forme di Bitto DOP con una produzione di 16.598 quintali di Valtellina Casera DOP e 1775 quintali di Bitto DOP.

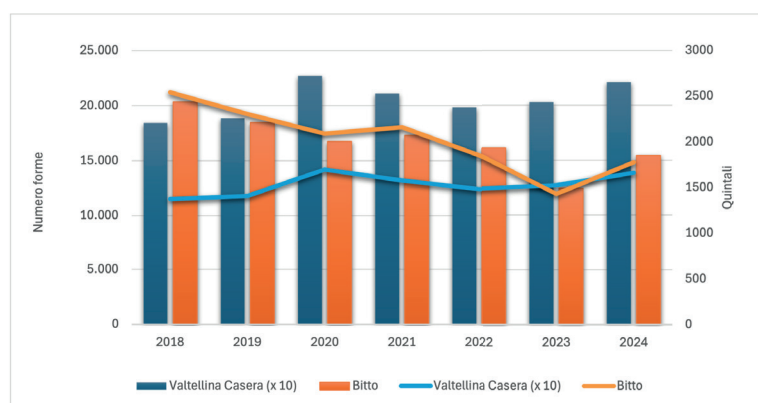


Fig. 8 – Produzioni formaggi DOP (Valtellina Casera e Bitto) – Gli istogrammi rappresentano il numero di forme prodotte mentre le linee i quintali prodotti

Fonte del dato: Distretto Agroalimentare di Qualità della Valtellina

## Vini di Valtellina IGT/DOC/DOCG

La viticoltura rappresenta uno dei simboli identitari della Valtellina, con vini di pregio come lo Sforzato di Valtellina DOCG, il Valtellina Superiore DOCG e il Rosso di Valtellina DOC. Essa è strettamente legata alla cura dei terrazzamenti, elemento distintivo del paesaggio, e costituisce un volano per il turismo enogastronomico. Il grafico (Fig. 9) evidenzia come le uve destinate al Valtellina Superiore DOCG si confermino la componente principale, oscillando tra 22.000 e 27.000 quintali, mentre quelle destinate a Sforzato DOCG, Rosso di Valtellina DOC e IGT Alpi Retiche mantengono valori stabili attorno ai 4.000–6.000 quintali. Complessivamente, la produzione si è attestata, fra gli anni 2018 e 2024, tra i 38.000 e i 45.000 quintali, con una flessione nel 2020 e una ripresa negli anni successivi, segno di una viticoltura resiliente ma condizionata da variabili climatiche, soprattutto nelle annate più recenti. Nel 2024 la produzione di uve destinate a vini IGT/DOC/DOCG è stata pari a circa 35.267 quintali, mentre il vino imbottigliato ha raggiunto 3.057.826 bottiglie.

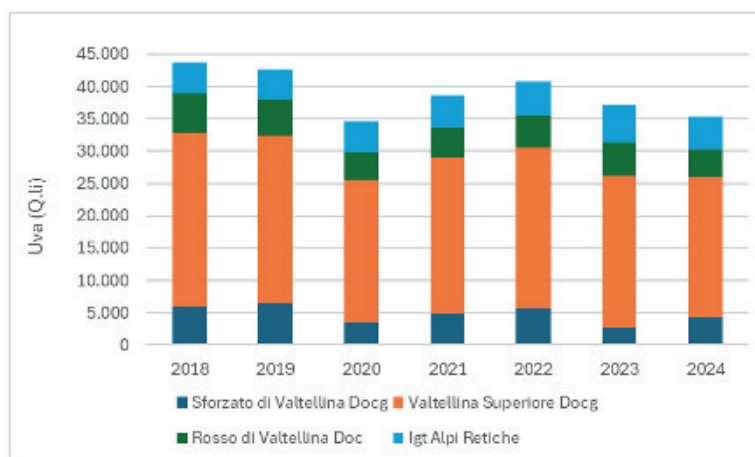


Fig. 9 – Produzione di uva (quintali)

Fonte del dato: Regione Lombardia

### Mela di Valtellina IGP

La frutticoltura ha rappresentato per decenni un settore di riferimento per l'agricoltura valtellinese, ma oggi attraversa una fase critica, con una riduzione delle superfici coltivate e dei conferimenti. Nonostante ciò, la Mela di Valtellina IGP continua a mantenere un ruolo significativo, grazie alla certificazione di qualità che ne rafforza il valore sul mercato. Le produzioni certificate dimostrano quindi una capacità di resistenza e di differenziazione, anche in un contesto di contrazione generale. Osservando le produzioni IGP degli ultimi anni si può osservare come la Stark Delicious, storicamente dominante, è passata da oltre 50.000 quintali nel 2018 a meno di 20.000 nel 2024, segnando un calo drastico. Anche la Golden Delicious mostra una contrazione significativa, scendendo da circa 30.000–38.000 quintali a poco più di 10.000. In controtendenza, la Gala registra una crescita costante, superando le altre varietà nel 2024 con oltre 30.000 quintali. Complessivamente, la produzione totale si attesta a 58.989 quintali nel 2024, confermando una forte variabilità tra le varietà e una tendenza generale alla diminuzione, coerente con la riduzione delle superfici coltivate.

Per quanto riguarda la produzione di mele non a denominazione si stima essere di circa 200.000 quintali.

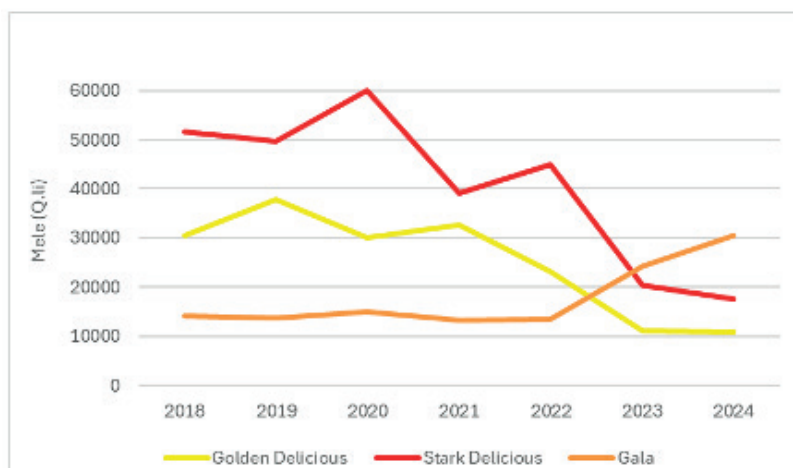


Fig. 10 – Produzione di Mela di Valtellina IGP (quintali)

Fonte del dato: Distretto Agroalimentare di Qualità della Valtellina

## Il comparto agroalimentare: valore economico

Il comparto agroalimentare della provincia di Sondrio è una componente strategica dell’economia locale, grazie alla combinazione tra produzione primaria e trasformazione. I prodotti certificati – come Bitto DOP e Valtellina Casera DOP, Bresaola della Valtellina IGP, Mela di Valtellina IGP, vini DOC e DOCG e Pizzoccheri della Valtellina IGP – rappresentano eccellenze che garantiscono qualità, tracciabilità e identità territoriale, rafforzando le filiere locali e il legame con il paesaggio alpino.

A livello nazionale, le produzioni certificate superano i 19 miliardi di euro di fatturato, con il vino in testa, seguito da formaggi, carni e ortofrutta (fonte TEHA Group, 2025). La Lombardia è la prima regione italiana per il settore agroalimentare, con 50 miliardi di euro di fatturato, 11,1 miliardi di valore aggiunto e 10,9 miliardi di export. All’interno di questo quadro, i prodotti certificati lombardi valgono 2,6 miliardi di euro e contano 75 denominazioni.

La provincia di Sondrio si colloca all’11° posto in Italia per impatto economico delle produzioni certificate, con un valore stimato di 260 milioni di euro (fonte TEHA Group, 2025), confermando il ruolo centrale delle filiere di qualità per lo sviluppo del territorio.

Di seguito si riportano i numeri della filiera agroalimentare della provincia di Sondrio legata ai prodotti a denominazione d’origine relativi all’anno 2024 (Fonte del dato: Distretto Agroalimentare di Qualità della Valtellina):

Prodotti a denominazione	Quintali (q.li)/ ettolitri (hl)	Valore economico (migliaia di euro)
Formaggi DOP (Valtellina Casera e Bitto)	18.373 q.li	15.940
Mela di Valtellina IGP	58.989 q.li	5.368
Vini di Valtellina IGT/DOC/DOCG	2.2930 hl	22.272
Bresaola della Valtellina IGP	126.930 q.li	253.855
Pizzoccheri della Valtellina IGP	18.810 q.li	4.102

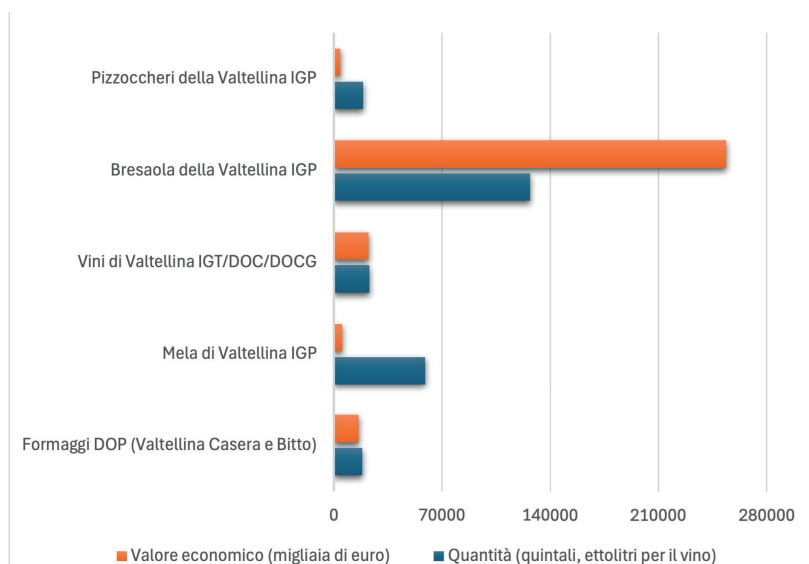


Fig. 11 – Valore della produzione, prodotti a denominazione – anno 2024

Fonte del dato: Distretto Agroalimentare di Qualità della Valtellina

### Ruolo del sistema cooperativistico

Il sistema cooperativistico rappresenta una componente fondamentale del settore primario in provincia di Sondrio, sia nel comparto lattiero-caseario che in quello frutticolo. Nel settore lattiero-caseario, le tre principali cooperative, Latteria Sociale Valtellina di Delebio, Latteria Sociale di Chiuro e Latteria Sociale di Livigno, nel loro complesso, nel 2024 hanno raccolto e trasformato 51.035 Ton. di latte vaccino, in aumento del 7,80% rispetto al 2023, rappresentando circa i 2/3 dell'intera produzione del territorio. Le tre cooperative, nel loro insieme, producono più di 200.000 forme di Valtellina Casera DOP, circa il 90% del totale. Inoltre, producono e/o stagionano quasi il 40% delle forme di Bitto DOP. Nel 2024, hanno realizzato complessivamente 85 milioni di € di fatturato (Fonte del dato: Consorzio per la Tutela dei Formaggi Valtellina Casera e Bitto).

Nel comparto frutticolo, la cooperativa Melavi ha rappresentato per anni oltre l'85% della produzione di mele della provincia, con un potenziale di 300.000 quintali annui. Tuttavia, negli ultimi anni ha vissuto una profonda crisi, con un crollo dei conferimenti e una perdita significativa di fatturato, culminata nell'avvio di una procedura di concordato preventivo. La crisi ha avuto un impatto rilevante sul territorio, lasciando numerosi frutticoltori senza sbocchi commerciali e senza capacità di frigoconservazione.

Il sistema cooperativistico, pur con le difficoltà legata attualmente al settore frutticolo, continua a svolgere un ruolo strategico nel garantire il presidio territoriale, la remunerazione equa dei prodotti e l'investimento in qualità e sostenibilità in una valle dove le aziende di piccole dimensioni sono ancora numerose.

## Valore ambientale e turistico dell'agricoltura di montagna

### Valore ambientale dell'agricoltura di montagna e servizi ecosistemici

L'agricoltura praticata in ambiente montano è determinante per la salvaguardia del territorio e per la promozione di importanti servizi ecosistemici, come la conservazione della biodiversità, la prevenzione del dissesto idrogeologico e la cura del paesaggio rurale. In Valtellina, le attività agricole tradizionali e la gestione attenta delle risorse naturali contribuiscono a mantenere la funzionalità e la resilienza degli ecosistemi alpini, favorendo un equilibrio tra produzione e tutela dell'ambiente. Riconoscere il valore ecologico e sociale dell'agricoltura di montagna è essenziale per orientare adeguate politiche di sostegno e promuovere percorsi di sviluppo rurale sostenibile e integrato.

### Turismo e valorizzazione territoriale

Il paesaggio agrario valtellinese, con i suoi terrazzamenti vitati, le produzioni tipiche e le pratiche tradizionali, rappresenta un potenziale attrattivo per il turismo rurale ed enogastronomico e costituisce un capitale territoriale di primaria importanza. La diversità paesaggistica, con l'alternanza di superfici coltivate, boschi e pascoli, svolge una funzione strategica, garantendo servizi ecosistemici e qualità paesaggistica, elementi che incrementano l'appetibilità turistica. La sinergia tra agricoltura e turismo, attraverso la valorizzazione delle economie e delle filiere locali e l'integrazione di attività complementari, può generare nuove opportunità economiche e culturali, rafforzando l'identità territoriale e favorendo la permanenza delle aziende agricole in montagna.

Integrare agricoltura e turismo in politiche di sviluppo sostenibile e modelli di governance territoriale è essenziale per trasformare il paesaggio agrario in un vero attrattore turistico, capace di coniugare qualità paesaggistica, esperienze enogastronomiche e tutela delle risorse naturali

## Bosco e filiera legno

La provincia di Sondrio presenta una superficie boscata di circa 124.000 ettari, pari al 39% del territorio, con prevalenza di formazioni montane (peccete, faggete, lariceti e castagneti). Il bosco svolge funzioni strategiche per la protezione idrogeologica, la regolazione climatica e la biodiversità, oltre a rappresentare una risorsa economica rinnovabile.

La filiera bosco-legno, tuttavia, è oggi sottoutilizzata: il prelievo è molto inferiore all'accrescimento, e gran parte del legname è destinato a usi energetici. Nel 2023 in Lombardia sono stati richiesti al taglio 753.526 m<sup>3</sup> di legname, di cui 84.445 m<sup>3</sup> in provincia di Sondrio (11,2% del totale regionale), con una quota prevalente per energia (74%) e solo il 23% per lavorazioni industriali. Il rapporto utilizzazione/produzione rimane basso, segnalando un ampio margine di valorizzazione (Fonte: rapporto Stato-Foreste 2023).

Le criticità principali riguardano la frammentazione delle proprietà, la scarsa accessibilità, i costi elevati di



lavorazione e le fitopatie (bostrico nelle peccete), mentre le opportunità sono legate alla certificazione forestale (oggi interessa circa l'11% dei boschi lombardi e oltre il 50% delle superfici gestite dai consorzi), alla produzione di energia rinnovabile e alla possibilità di sviluppare filiere sostenibili.

Nonostante queste difficoltà, la risorsa forestale costituisce un potenziale strategico per la gestione del territorio e lo sviluppo di una filiera locale efficiente, basata su pianificazione, innovazione tecnologica e integrazione con le politiche di sostenibilità.

## **Ruolo della formazione tecnica e della ricerca in agricoltura**

La formazione tecnica e la ricerca in agricoltura sono strumenti essenziali per rafforzare le competenze degli operatori del settore e favorire l'adozione di pratiche innovative e sostenibili. In provincia di Sondrio diverse realtà si impegnano nella diffusione di conoscenze agronomiche avanzate, nell'assistenza tecnica e nel trasferimento di innovazioni applicate alle colture locali. Tra queste, la Fondazione Fojanini contribuisce promuovendo attività di ricerca e formazione dedicate a tecnici, aziende agricole e studenti (tirocini e tesi di laurea).

Investire nella formazione continua è una condizione imprescindibile per il futuro dell'agricoltura valtellinese. Le sfide poste dal cambiamento climatico, dalla riduzione delle risorse e dalla crescente complessità dei mercati richiedono competenze aggiornate e capacità di innovazione. La formazione non riguarda solo le tecniche agronomiche, ma comprende l'adozione di pratiche resilienti per mitigare gli effetti degli eventi estremi, la gestione efficiente delle risorse e l'applicazione di protocolli di qualità e tracciabilità. Solo attraverso percorsi formativi mirati e una collaborazione attiva tra enti di ricerca, istituzioni e imprese agricole sarà possibile trasferire innovazione sul territorio, garantendo sostenibilità, competitività e continuità del comparto agricolo valtellinese.

## **Ascoltare il territorio per la definizione di risposte concrete**

### **Risultati di un questionario sul settore primario**

Nel corso dei mesi scorsi, la Società Economica Valtellinese e la Fondazione Fojanini hanno promosso un'indagine qualitativa rivolta a imprenditori agricoli, tecnici e rappresentanti di enti e organizzazioni attivi nel settore primario della provincia di Sondrio. Sebbene il numero di questionari pervenuti sia contenuto, le risposte raccolte hanno fornito indicazioni preziose, restituendo una fotografia autentica e articolata del comparto.

La quasi totalità degli intervistati ha riconosciuto al settore primario un ruolo fondamentale nella tenuta socioeconomica e territoriale della provincia, sottolineandone la funzione insostituibile nella tutela del paesaggio, nella salvaguardia della biodiversità, nella valorizzazione delle produzioni locali e nella coesione delle comunità montane. Come ha osservato un partecipante, "il settore primario non è solo un comparto econo-

mico, ma un elemento essenziale per la conservazione e lo sviluppo delle aree montane, capace di offrire servizi che portano benefici all'intera comunità".

Particolare rilievo è stato attribuito al comparto lattiero-caseario, organizzato in forma cooperativa, che rappresenta un modello virtuoso di filiera integrata capace di sostenere anche le realtà più piccole e marginali. Le certificazioni di qualità, la crescente attenzione alla sostenibilità e al benessere animale e la capacità di adattarsi alle nuove richieste del mercato sono stati indicati come fattori chiave per il futuro del settore.

Tra le principali criticità segnalate emergono il ricambio generazionale, l'impatto del cambiamento climatico, la riduzione delle superfici coltivate, la pressione burocratica e la difficoltà di fare sistema.

Gli interventi ritenuti prioritari riguardano la promozione delle eccellenze locali, il rafforzamento della formazione e della ricerca, il sostegno alla multifunzionalità, la semplificazione normativa e la necessità di una governance territoriale più integrata e lungimirante.

Di seguito alcuni dati percentuali emersi dall'indagine qualitativa:

- Il 78% degli intervistati indica il ricambio generazionale come criticità principale;
- Il 65% ritiene la cooperazione elemento strategico per il futuro del settore;
- Il 72% evidenzia l'attenzione alla sostenibilità e al benessere animale come fattore chiave;
- Il 54% segnala la necessità di semplificazione burocratica come intervento prioritario.

L'indagine ha rappresentato un primo passo verso un ascolto strutturato del territorio, evidenziando la necessità di consolidare il dialogo tra istituzioni, imprese e comunità locali per affrontare con strumenti adeguati le sfide future.

### **Punti di forza, criticità e risposte concrete**

Sulla base del contesto sin qui presentato, diviene importante affrontare i principali punti di forza e le criticità che caratterizzano il settore primario nel territorio provinciale. La lettura congiunta di tali elementi consente di individuare sia le risorse da valorizzare, sia le fragilità su cui intervenire con azioni mirate. A partire da questa analisi, vengono quindi proposte alcune linee operative utili al rafforzamento del comparto, insieme a esempi di progetti già attivi sul territorio che rappresentano risposte concrete.

#### **Punti di forza**

Fra le caratteristiche che rappresentano un valore strategico per il territorio e per lo sviluppo futuro si evidenziano:

- Qualità, tipicità e riconoscibilità dei prodotti (DOP, IGT, DOC, DOCG, IGP).
- Vocazionalità, biodiversità e sostenibilità delle produzioni, strettamente legate al territorio.
- Innovazione e ricerca, fattori chiave per la competitività e la sostenibilità del settore.

- Valore ambientale e turistico del paesaggio agrario, elemento strategico per l'attrattività della valle.

### Criticità e mitigazioni

Fra gli aspetti che richiedono interventi mirati e strategie di mitigazione si evidenziano:

- Elevata frammentazione e limitata possibilità di meccanizzazione, che determinano costi di gestione elevati.

**Mitigazione:** promuovere l'accorpamento, sperimentare soluzioni innovative al fine di adottare tecniche applicabili in contesti montani.

- Abbandono delle terre, fenomeno che indebolisce il presidio territoriale.

**Mitigazione:** avviare progetti di recupero e valorizzazione, in sinergia con interventi per ridurre le difficoltà legate alla frammentazione.

- Difficoltà nel ricambio generazionale e carenza di manodopera, che compromettono la continuità delle attività agricole.

**Mitigazione:** coinvolgere i giovani in progetti innovativi, introdurre sistemi colturali e tecniche che semplifichino le operazioni grazie alle nuove tecnologie, ampliare gli sbocchi di mercato e potenziare la filiera con iniziative capaci di aumentare l'attrattività del settore agricolo di montagna.

- Cambiamenti climatici, che impattano sulla produttività e sulla stabilità dei sistemi agricoli.

**Mitigazione:** adottare tecniche colturali resilienti e sostenibili, promuovere la diversificazione colturale con varietà più resistenti agli stress climatici e migliorare la gestione delle risorse idriche attraverso pratiche agronomiche mirate. Rafforzare la collaborazione tra enti di ricerca e aziende agricole per sviluppare soluzioni innovative e diffondere modelli di agricoltura sostenibile.

- Carico burocratico e adempimenti normativi, spesso pensati per modelli di agricoltura di pianura, risultano penalizzanti per le realtà alpine.

**Mitigazione:** semplificazione delle procedure e supporto amministrativo dedicato.

- Complessità nell'applicare le politiche europee alle realtà alpine, che richiedono maggiore flessibilità.

**Mitigazione:** proporre adeguamenti normativi che tengano conto delle specificità alpine, riducendo gli oneri burocratici e adattando i requisiti alle caratteristiche del territorio.

### Azioni proposte

Per consolidare il ruolo dell'agricoltura di montagna e favorirne lo sviluppo, si propongono le seguenti linee operative:

- Promuovere l'aggregazione tra aziende agricole e cooperative per consolidare le filiere e aumentare la competitività.
- Potenziare la formazione tecnica e il ruolo della ricerca per sostenere innovazione e trasferimento tecnologico.
- Favorire il ricambio generazionale attraverso bandi dedicati e facilitazioni per l'accesso alla terra.

- Valorizzare il ruolo ambientale, di presidio del territorio e di tutela del paesaggio dell'agricoltura di montagna nei programmi di sviluppo con proposte sulla stesura della nuova programmazione PAC, adattandola alle peculiarità montane.
- Introdurre sistemi di remunerazione delle buone pratiche agricole al fine di migliorare i servizi ecosistemici, riconoscendo il ruolo dell'agricoltore nella prevenzione del dissesto idrogeologico, tutela della biodiversità e mantenimento del paesaggio, anche tramite progetti pilota per quantificare e monetizzare i benefici ambientali.
- Rafforzare la cooperazione tra enti locali, Fondazione Fojanini e imprese agricole, anche attraverso tavoli permanenti di confronto e progettazione condivisa.

### **Dalla ricerca al territorio: i progetti chiave della Fondazione Fojanini**

I progetti che seguono sono esempi concreti di come la Fondazione Fojanini trasformi l'attività di ricerca in soluzioni applicabili sul territorio, con l'obiettivo di innovare le pratiche agricole, sostenere le filiere locali e valorizzare le risorse ambientali e paesaggistiche.

#### ***Sperimentazione con droni in viticoltura***

In collaborazione con il Servizio Fitosanitario di Regione Lombardia, la Fondazione ha avviato sperimentazioni sull'impiego dei droni per trattamenti mirati nei vigneti terrazzati. L'iniziativa risponde alla necessità di innovazione tecnologica e alla carenza di manodopera, favorendo al contempo l'avvicinamento dei giovani alla viticoltura e contribuendo al mantenimento del paesaggio agrario e alla produzione sostenibile.

#### ***Progetto "Mela Bernina"***

Realizzato per introdurre una varietà di mela innovativa, resistente alle principali avversità e coltivata secondo criteri di sostenibilità. La varietà, frutto di un programma di breeding dell'Università di Bologna e selezionata dalla Fondazione Fojanini, è esclusiva del territorio valtellinese e rappresenta un'opportunità per valorizzare la filiera locale. L'iniziativa favorisce l'aggregazione tra le aziende agricole, promuovendo una produzione di qualità e contribuendo al rilancio di un settore oggi in difficoltà.

#### ***Frantoio provinciale***

Di recente realizzazione grazie a un contributo della Provincia di Sondrio, il frantoio offre una risposta concreta al rischio di abbandono delle aree terrazzate marginali, consentendo di completare il ciclo produttivo dell'olivicoltura locale. Costituisce un incentivo alla coltivazione dell'olivo in zone difficili, poco accessibili e destinate all'abbandono, contribuendo alla tutela del territorio e alla prevenzione del dissesto idrogeologico, con benefici ambientali ed economici per la comunità.

#### ***Progetto OREALP (Osservatorio Regionale Alpeggi)***

Realizzato in collaborazione con ERSAF, il progetto aggiorna al 2024 i dati relativi alle aziende agricole a vocazione zootecnica già raccolti nel progetto SIALP (Sistema Informativo Alpeggi) del 2000. Il confronto tra le due rilevazioni, riguardante la conduzione, le pratiche di alpeggio, le superfici e la qualità foraggera delle

malghe, ha permesso di individuare le tendenze evolutive del settore. Questo nuovo quadro conoscitivo costituisce una base dati di grande rilevanza, a supporto di iniziative concrete di valorizzazione e salvaguardia della pratica dell'alpeggio.

## Prospettive e conclusioni

Il settore primario della provincia di Sondrio si trova oggi in una fase strategica, in cui la qualità delle produzioni e la vocazionalità territoriale convivono con sfide strutturali e ambientali. La riduzione delle superfici coltivate in comparti storici, come il melo e la viticoltura in zone marginali, e l'erosione delle superfici foraggere dovuta all'urbanizzazione e all'abbandono, insieme agli effetti del cambiamento climatico e alla frammentazione fondiaria, impongono una riflessione profonda sulle politiche di sostegno e sulle traiettorie di sviluppo.

Al tempo stesso, il valore economico delle filiere di qualità e certificate testimonia la solidità e il potenziale del sistema agroalimentare valtellinese, fondato su tipicità, qualità e riconoscibilità.

Alla luce delle analisi effettuate, le prospettive di rilancio si articolano attorno a cinque direttrici strategiche:

- Innovazione e digitalizzazione: come dimostrato dalla sperimentazione con droni in viticoltura, l'adozione di tecnologie avanzate può migliorare l'efficienza, ridurre la pressione della manodopera e attrarre nuove competenze.
- Aggregazione e filiere di qualità: il progetto "Mela Bernina" evidenzia come la cooperazione tra aziende possa rafforzare settori in difficoltà, promuovendo qualità, sostenibilità e competitività.
- Recupero territoriale: il nuovo frantoio provinciale rappresenta un esempio concreto di intervento a sostegno del recupero delle aree terrazzate e della valorizzazione del paesaggio agrario.
- Coinvolgimento dei giovani: il futuro del settore dipende dalla capacità di attrarre nuove generazioni. In questo senso, è fondamentale rafforzare i percorsi di formazione, accompagnamento e accesso alla terra, anche attraverso strumenti come il PSR Lombardia, i bandi per l'innovazione aziendale e le misure locali di sostegno all'imprenditoria agricola giovanile.
- Politiche territoriali integrate: occorre promuovere sinergie tra agricoltura, ambiente, turismo e sviluppo locale, valorizzando le specificità alpine e il riconoscimento dei servizi ecosistemici con proposte sulla stesura della nuova programmazione PAC, adattandola alle peculiarità delle aree montane.

Il futuro del settore primario valtellinese dipenderà dalla capacità delle istituzioni e degli attori territoriali di coniugare tradizione e innovazione, eccellenza produttiva e valorizzazione del territorio, all'interno di una visione condivisa e integrata di sviluppo sostenibile, capace di generare sinergie tra agricoltura, ambiente e turismo.

Per trasformare questa visione in azioni concrete e durature, è essenziale promuovere una collaborazione attiva e continuativa tra enti di ricerca, produttori e istituzioni locali e regionali, affinché ogni attore contribuisca con competenze, esperienze e risorse alla costruzione di un futuro resiliente e innovativo per l'agricoltura, capace di coniugare competitività e tutela delle risorse naturali.



# SISTEMA PRODUTTIVO NELL'ECONOMIA DI SONDRIO

**Fedele De Novellis**  
*REF Ricerche*







## Un territorio con un buon livello di sviluppo

La provincia di Sondrio si caratterizza per un livello di sviluppo economico in linea con la media nazionale. Secondo i dati dei conti economici territoriali dell'Istat, il Pil per abitante nel 2022, ultimo anno per il quale è disponibile il dato disaggregato a livello provinciale, era pari a 33.519 euro, rispetto ai 33.856 euro del totale dell'economia italiana. Nella classifica delle province italiane sulla base del Pil pro-capite Sondrio si posiziona al 40° posto.

Se si considera l'intero arco temporale dal 2000 al 2022, la provincia di Sondrio è una delle poche province lombarde ad avere migliorato la propria posizione nella classifica. La maggior parte delle altre province della Regione ha infatti evidenziato un arretramento: Como ha perso 23 posizioni (dal 21° al 44° posto); Varese ne ha perse 20 (dal 18° al 38° posto). D'altra parte, la crescita dell'economia lombarda è stata trainata soprattutto dallo sviluppo dell'area milanese, rimasta saldamente in vetta al ranking.

### IL PIL PER ABITANTE NELLE PROVINCE LOMBARDE

euro pro-capite

	valori assoluti			rank Province Italiane			variazione rank 2000-2022
	2000	2010	2022	2000	2010	2022	
Bergamo	27584	31658	38636	12	11	16	-4
Brescia	27698	30660	40473	11	14	11	0
Como	25575	27888	32700	21	35	44	-23
Cremona	27283	28184	37440	13	30	20	-7
Lecco	26980	28305	36488	14	28	25	-11
Lodi	23067	27204	30609	37	38	53	-16
Mantova	25208	28055	36536	22	33	24	-2
Milano	37062	53004	66618	1	1	1	0
Monza e della Brianza	23740	29808	35904	32	17	27	5
Pavia	22631	23205	29451	39	64	57	-18
<b>Sondrio</b>	<b>21046</b>	<b>28793</b>	<b>33519</b>	<b>50</b>	<b>26</b>	<b>40</b>	<b>10</b>
Varese	25699	29695	34207	18	20	38	-20
<b>Lombardia</b>	<b>29459</b>	<b>36651</b>	<b>45964</b>				
<b>Italia</b>	<b>21860</b>	<b>27047</b>	<b>33858</b>				

Fonte: Elaborazioni REF Ricerche su dati Istat, conti economici territoriali

## Una specializzazione produttiva diversa dalle altre province lombarde

L'economia di Sondrio presenta una struttura produttiva diversa dalle altre province lombarde. È caratterizzata difatti da una elevata incidenza dei settori dei servizi sul complesso dell'economia. Sulla base dei dati di contabilità nazionale, il peso di tutti i servizi, compresa la Pa, sul totale del valore aggiunto provinciale, supera il 70%, un valore superiore a quello di tutte le altre province lombarde ad eccezione di Milano che rappresenta d'altra parte uno dei territori più terzariizzati d'Italia.

L'elevato peso dei servizi accomuna la struttura produttiva di Sondrio a quella delle altre province dell'arco alpino. Questo tipo di specializzazione nei territori di montagna è riconducibile prevalentemente alla vocazione turistica.

### LA STRUTTURA SETTORIALE DELLE PROVINCE LOMBARDE E DELL'ARCO ALPINO

valore aggiunto del settore, in % del totale della Provincia, dati 2022

	Agricoltura	Industria in s.s.	Costruzioni	Servizi, di cui:	alle famiglie (1)	alle imprese (2)	Pa ed altri (3)
Bergamo	1.2	32.3	7.8	58.6	19.0	27.0	12.6
Brescia	2.1	33.1	6.6	58.1	18.7	26.5	12.9
Como	0.9	25.2	5.8	68.1	20.4	32.1	15.7
Cremona	4.9	31.7	4.7	58.6	19.4	24.5	14.7
Lecco	0.8	36.1	5.6	57.4	17.5	26.7	13.2
Lodi	3.5	25.4	6.8	64.3	21.2	28.1	15.0
Mantova	5.3	31.2	5.2	58.3	17.9	26.7	13.6
Milano	0.1	14.6	4.0	81.2	31.1	38.0	12.1
Monza e della Brianza	0.2	25.3	5.5	68.9	25.6	29.8	13.5
Pavia	1.8	24.2	6.4	67.5	19.6	29.2	18.7
<b>Sondrio</b>	<b>1.9</b>	<b>20.4</b>	<b>7.4</b>	<b>70.3</b>	<b>23.5</b>	<b>28.4</b>	<b>18.4</b>
Varese	0.5	26.8	4.8	67.9	24.8	27.6	15.5
<b>Lombardia</b>	<b>1.0</b>	<b>22.5</b>	<b>5.2</b>	<b>71.4</b>	<b>25.6</b>	<b>32.6</b>	<b>13.2</b>
Aosta	1.3	17.6	6.8	74.3	22.2	26.2	25.9
Belluno	1.6	28.8	5.4	64.2	25.7	21.4	17.1
Bolzano	4.5	16.9	6.6	72.0	28.7	22.5	20.8
Cuneo	4.2	28.1	6.6	61.2	18.5	27.8	14.9
Trento	4.1	18.2	6.0	71.7	22.9	27.9	20.9
Verbania C.O.	0.7	19.3	6.9	73.1	24.1	27.1	21.9
<b>Italia</b>	<b>2.1</b>	<b>20.2</b>	<b>5.7</b>	<b>72.0</b>	<b>24.2</b>	<b>28.2</b>	<b>19.5</b>

(1) Commercio all'ingrosso e al dettaglio, riparazione di autoveicoli e motocicli, trasporti e magazzinaggio, servizi di alloggio e di ristorazione, servizi di informazione e comunicazione

(2) Attività finanziarie e assicurative, attività immobiliari, attività professionali, scientifiche e tecniche, amministrazione e servizi di supporto

(3) Amministrazione pubblica e difesa, assicurazione sociale obbligatoria, istruzione, sanità e assistenza sociale, attività artistiche, di intrattenimento e divertimento, riparazione di beni per la casa e altri servizi

Fonte: Elaborazioni REF Ricerche su dati Istat, conti economici territoriali

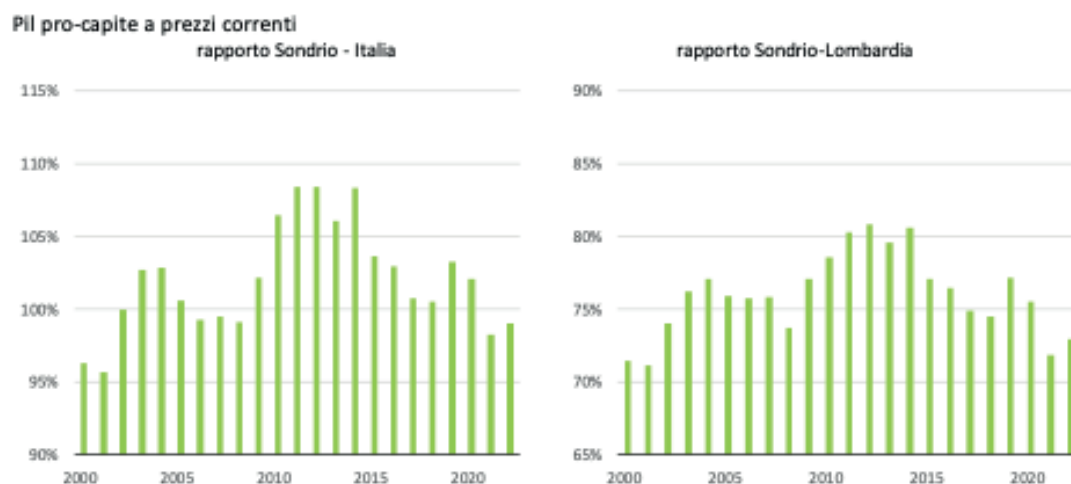
## Sondrio meno esposta al ciclo dell'export, ma più legata al ciclo dei consumi

Data la specializzazione territoriale, l'economia della provincia di Sondrio è meno esposta alle oscillazioni delle esportazioni, e quindi alle dinamiche del commercio internazionale rispetto ad altri territori. Questo può portare ad evidenziare delle fasi di disallineamento rispetto alle tendenze delle altre province lombarde. Basti notare che in Lombardia ci sono province dove il peso dell'industria in termini di valore aggiunto supera il 30%, con una punta al 36% nella vicina Lecco, mentre a Sondrio l'industria ha un peso del 20% sull'intera economia. Del resto, anche la stessa area milanese, la cui base produttiva è fortemente orientata al terziario, presenta comunque dei legami con il contesto internazionale, data la concentrazione di molte attività dei servizi alle imprese, integrate nelle catene del valore industriali, e quindi di fatto esportatrici in via indiretta.

Sondrio invece è più direttamente legata agli andamenti dell'economia europea, ed italiana in particolare. Questo dipende dalla vocazione turistica, il che comporta una elevata dipendenza dal ciclo dei consumi europei e nazionali, e in particolare dalla domanda delle famiglie dell'area milanese.

Queste caratteristiche della struttura produttiva territoriale influenzano le fasi cicliche della provincia di Sondrio, che in alcuni momenti ha fatto meglio delle altre province lombarde, a fronte di altri periodi meno positivi. Infatti, Sondrio ha registrato performance migliori rispetto al complesso della Lombardia soprattutto nel periodo successivo alla grande crisi finanziaria del 2008, quando i settori manifatturieri italiani erano attraversati da una profonda recessione. In direzione opposta invece quanto osservato dopo la crisi dei debiti sovrani del 2012, quando le manovre di correzione dei conti pubblici hanno penalizzato la spesa delle famiglie italiane ed europee, con effetti recessivi su tutti i territori a vocazione turistica.

Come si osserva dal grafico, l'economia di Sondrio cresce in termini relativi in rapporto alle altre province lombarde nel periodo sino al 2012, mentre mostra un andamento relativo peggiore nel periodo successivo.



Fonte: Elaborazioni REF Ricerche su dati Istat, conti economici regionali

## **Negli ultimi anni le caratteristiche del processo di sviluppo seguito dall'economia italiana hanno favorito la provincia di Sondrio**

A partire dalle specificità della struttura produttiva del territorio, gli ultimi anni registrano sviluppi relativamente favorevoli alla provincia di Sondrio. Difatti, la crescita dell'economia italiana ha seguito un percorso che dal punto di vista degli sviluppi settoriali ha evidenziato andamenti più vivaci in alcuni settori di specializzazione della provincia.

Difatti, in questo periodo sono andati relativamente peggio i territori caratterizzati da una ampia base industriale, e quelli più dipendenti dalla presenza del pubblico; le performance migliori hanno invece caratterizzato i territori con una maggiore specializzazione nelle attività legate al turismo e i settori della filiera delle costruzioni.

In particolare, va ricordato che l'industria italiana ha seguito andamenti nel complesso deludenti, soprattutto per le difficoltà dell'export. Tuttavia, in questo quadro sono andate relativamente meglio le attività della filiera agroalimentare, nella quale Sondrio vanta una buona specializzazione.

Altri comparti dell'economia a bassa crescita sono stati quelli legati alla spesa pubblica, come la Pa, la sanità e l'istruzione. Tutti i territori hanno risentito dei vincoli dal lato della spesa pubblica reintrodotti dal 2024, una volta terminata la sospensione dei vincoli del Patto di stabilità europeo. Tuttavia, le province lombarde presentano un'incidenza di questi settori sull'economia mediamente inferiore ad altre aree, e quindi in qualche modo sono meno vulnerabili alla frenata della spesa pubblica.

D'altra parte, le tendenze dell'economia della provincia di Sondrio hanno beneficiato degli andamenti positivi di altri due comparti dell'economia - le attività legate al turismo e quelle delle costruzioni - sui quali è utile soffermare l'attenzione.

## **Crescita vivace del turismo**

Il turismo è il principale settore di specializzazione dell'economia di Sondrio. L'Istat classifica i comuni italiani secondo un indicatore di densità turistica, costruito sulla base delle caratteristiche dell'offerta e della dotazione infrastrutturale di strutture ricettive, delle caratteristiche e dell'intensità della domanda turistica e sul peso delle attività economiche connesse al turismo. Ogni comune italiano è quindi classificato come "non turistico", oppure, se considerato turistico, con un indice di intensità che va da "molto basso" a "molto alto". Dei 77 comuni della provincia di Sondrio, solamente 13 sono considerati non turistici, mentre, d'altra parte, 12 sono considerati ad alta intensità turistica e ben 19 ad intensità molto alta, un quarto dei comuni della provincia. Tale quota risulta più elevata rispetto al dato per la Lombardia, mentre appare più in linea con gli altri territori dell'arco alpino.

Nel corso degli ultimi due decenni il numero dei posti letti nel territorio provinciale ha registrato una crescita molto sostenuta. Tale andamento riflette una sostanziale stabilità dei posti letto nelle strutture alberghiere, che hanno oscillato tra le 19mila e le 20mila unità per tutto il periodo considerato, a fronte di un aumento invece molto accentuato dei posti letto presenti in strutture extra-alberghiere, che sono passati da poco più di 9mila nel 2002, ad oltre 21mila a fine 2024.

Da una parte, la crescita ha seguito le tendenze e le evoluzioni tecnologiche in atto nel settore, che hanno favorito la diffusione degli affitti brevi e delle prenotazioni online tramite piattaforme come Booking o Airbnb. Dall'altra, tuttavia, va anche evidenziato che la crescita registrata a Sondrio è risultata più vivace rispetto a quanto avvenuto per il totale nazionale e nei territori vicini, specialmente negli ultimi anni. Soprattutto nel 2024 la crescita dell'offerta ricettiva è stata molto marcata, con un incremento del numero dei posti letto del 16% rispetto al 2023. Complessivamente, rispetto a prima della pandemia, la crescita cumulata dei posti letto nel territorio provinciale è stata del 25%. Tali tassi di crescita sono risultati superiori a quanto osservato per il totale nazionale, in Lombardia, e in tutte le province dell'arco alpino, evidenziando come il comparto del turismo stia vivendo una fase di forte sviluppo nella provincia di Sondrio.

I visitatori residenti in Italia provengono soprattutto (per il 60%) dalla Lombardia, ma si hanno quote consistenti di turisti provenienti anche da Emilia-Romagna, Veneto, Piemonte e Toscana. Per quanto riguarda invece la nazionalità dei visitatori dall'estero, la maggior parte proviene da Svizzera e Lichtenstein (il 14% del totale degli stranieri). Flussi consistenti di turisti stranieri provengono anche da Germania, Repubblica Ceca, Polonia e Belgio.

Livigno e Bormio rappresentano i comuni con la maggiore attrattività turistica, totalizzando, rispettivamente, 380 mila e 186 mila arrivi nel 2024, quasi la metà del totale della Provincia di Sondrio. Soprattutto il comune di Livigno ha registrato tassi di crescita molto sostenuti negli ultimi anni, aumentando quindi il distacco dalle altre principali mete turistiche. Anche il comune di Tirano, in terza posizione per numero di turisti annui, ha registrato una crescita dei flussi molto sostenuta, del 71% tra il 2019 ed il 2024, arrivando a sfiorare i 100 mila visitatori nei dati più recenti.

## DISTRIBUZIONE DEI COMUNI IN BASE ALL'INDICE INDICE DI DENSITA' TURISTICA, 2019

Indice calcolato dall'Istat in base alle infrastrutture turistiche, ai flussi turistici, al peso delle attività produttive legate al turismo

	Totale comuni	Comuni per densità turistica						% comuni densità molto alta
		Non turistici	Molto bassa	Bassa	Media	Alta	Molto alta	
Italia	7.926	1.704	1.245	1.244	1.244	1.244	1.245	15.7%
Lombardia	1.509	428	194	223	233	260	171	11.3%
<b>Province lombarde:</b>								
Sondrio	77	13	7	9	17	12	19	24.7%
Bergamo	243	68	27	30	51	42	25	10.3%
Brescia	205	52	33	33	33	27	27	13.2%
Como	148	27	15	24	17	35	30	20.3%
Cremona	113	60	14	17	12	9	1	0.9%
Lecco	85	19	12	18	11	14	11	12.9%
Lodi	60	33	4	4	10	9	0	0.0%
Mantova	64	6	16	15	21	4	2	3.1%
Milano	134	24	13	23	14	40	20	14.9%
Monza e della Brianza	55	12	3	10	12	13	5	9.1%
Pavia	186	80	28	21	20	27	10	5.4%
Varese	139	34	22	19	15	28	21	15.1%
<b>Arco alpino:</b>								
Aosta	74	0	4	6	5	16	43	58.1%
Belluno	63	2	2	14	12	15	18	28.6%
Bolzano	116	0	0	1	3	6	106	91.4%
Cuneo	247	40	48	32	39	37	51	20.6%
Trento	175	7	12	23	24	33	76	43.4%
Verbano-Cusio-Ossola	74	9	13	10	9	8	25	33.8%
<b>Mandamenti Sondrio:</b>								
Alta Valtellina	6	0	0	0	1	0	5	83.3%
Tirano	12	1	1	2	3	4	1	8.3%
Sondrio	22	7	2	2	6	3	2	9.1%
Morbegno	25	5	3	2	5	3	7	28.0%
Valchiavenna	12	0	1	3	2	2	4	33.3%

Fonte: Elaborazioni REF Ricerche su dati ISTAT

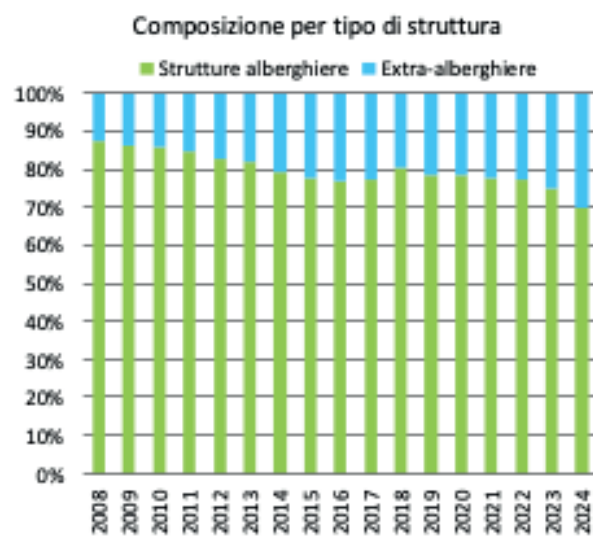
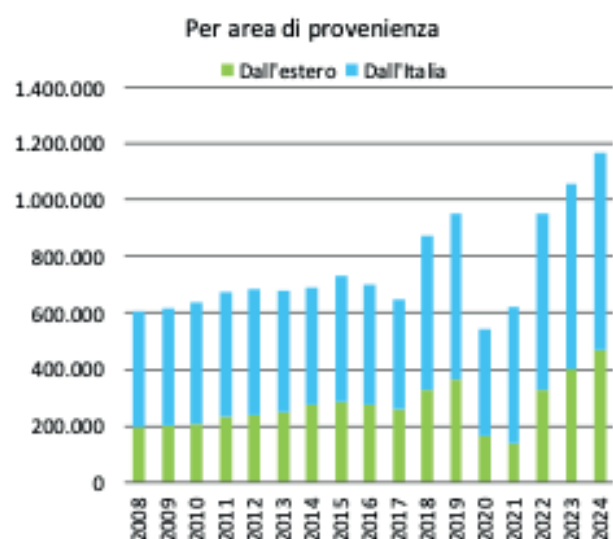
## ARRIVI TURISTICI, 2019-2024

In migliaia

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	v% 24/23	v% 24/19
Italia	131.382	55.702	78.671	118.515	133.637	139.648	4.5%	6.3%
Lombardia	17.509	5.856	8.866	14.772	17.443	18.636	6.8%	6.4%
<b>Province lombarde:</b>								
Sondrio	951	544	622	950	1.055	1.165	10.4%	22.6%
Bergamo	1.189	431	724	1.077	1.257	1.342	6.7%	12.8%
Brescia	2.740	1.245	1.982	2.763	3.048	3.150	3.3%	15.0%
Como	1.377	481	810	1.305	1.432	1.500	4.7%	8.9%
Cremona	222	85	133	192	210	224	6.3%	0.6%
Lecco	272	107	174	286	344	348	1.2%	28.0%
Lodi	142	57	77	72	69	69	-0.7%	-51.6%
Mantova	320	125	218	286	306	320	4.3%	-0.2%
Milano	8.017	1.938	3.012	6.113	7.594	8.224	8.3%	2.6%
Monza e della Brianza	615	241	323	469	544	531	-2.4%	-13.6%
Pavia	234	111	165	215	249	257	3.3%	10.2%
Varese	1.430	491	625	1.045	1.333	1.506	13.0%	5.3%
<b>Arco alpino:</b>								
Aosta	1.270	721	697	1.194	1.339	1.344	0.4%	5.8%
Belluno	1.028	661	734	981	1.141	1.175	3.0%	14.3%
Bolzano	7.694	4.621	5.366	7.930	8.430	8.720	3.4%	13.3%
Cuneo	761	397	569	754	787	803	2.0%	5.6%
Trento	4.528	2.762	2.991	4.484	4.859	4.970	2.3%	9.8%
Verbanio C.O.	856	370	546	874	936	907	-3.1%	6.0%

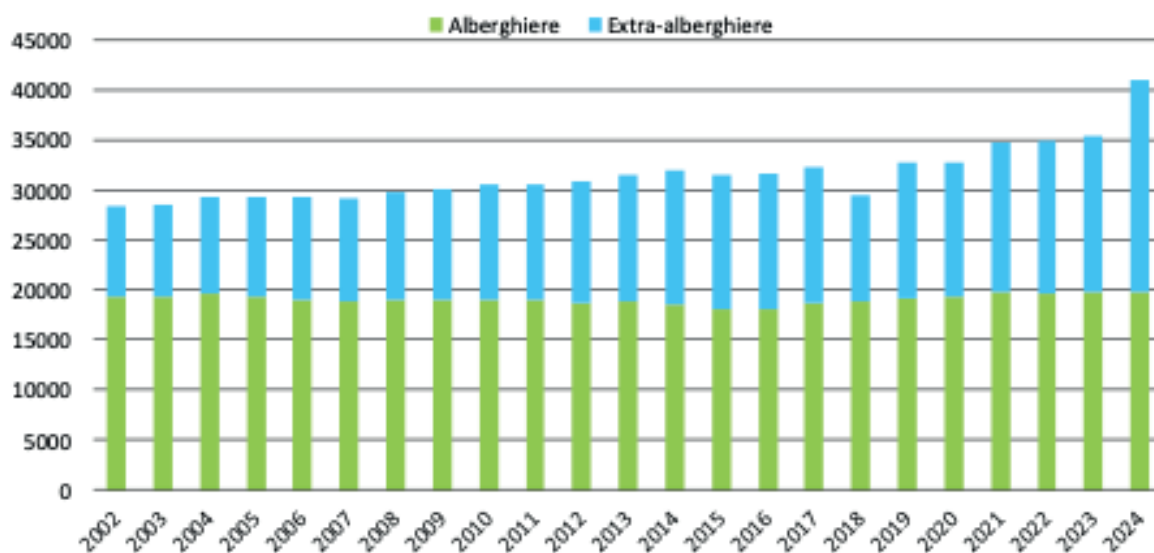
Fonte: Elaborazioni REF Ricerche su dati Istat

## ARRIVI TURISTICI NELLA PROVINCIA DI SONDRIO



Fonte: Elaborazioni REF Ricerche su dati Istat

## NUMERO DI POSTI LETTO NELLE STRUTTURE RICETTIVE, SONDRIO



Fonte: Elaborazioni REF Ricerche su dati Istat

## Il turismo come attivatore di un sistema economico

La dimensione dei flussi turistici sul territorio della Provincia di Sondrio ha effetti diretti o di natura indiretta sull'intero tessuto produttivo locale.

Con riferimento ai soli servizi, nella tavola si mostra l'elenco dei 40 settori che incidono maggiormente sull'economia del territorio, evidenziandone il peso in termini di numero di addetti e l'indice di specializzazione, basato sul peso del settore sull'economia della provincia rispetto a quello che il settore ha sull'intero territorio nazionale (un indice maggiore di 1 comporta che Sondrio vanta una specializzazione nel settore).

All'interno dell'elenco sono stati evidenziati in verde i settori legati all'economia del turismo. Oltre alle attività "core" della filiera rappresentate dai servizi di ristorazione e alloggio, e alle agenzie turistiche, ve ne sono altre relative alle attività immobiliari, al commercio specializzato e alle attività sportive. Sono queste attività che si ricollegano alla presenza sul territorio di famiglie non residenti. Naturalmente, questo tipo di attività si caratterizza per alcune specificità, in termini di valorizzazione delle tradizioni e della cultura del territorio: si pensi ad esempio al legame fra il settore agricolo della provincia e le attività dell'industria alimentare e a come i rispettivi prodotti trovano valorizzazione nelle attività della ristorazione e negli esercizi commerciali specializzati.



## I SETTORI DEI SERVIZI PIU' RILEVANTI NELLA PROVINCIA DI SONDRIO

Primi 40 settori ordinati sulla base del numero di addetti

	n° addetti	Indice di specializzazione
[471] Commercio al dettaglio in esercizi non specializzati	4646	3.0
[641] Intermediazione monetaria	2882	3.3
[561] Ristoranti e attività di ristorazione mobile	2783	1.1
[551] Alberghi e strutture simili	2195	3.4
[451] Commercio di autoveicoli	2128	6.4
[477] Commercio al dettaglio di altri prodotti in esercizi specializzati	1784	1.0
[563] Bar e altri esercizi simili senza cucina	1509	1.5
[960] Altre attività di servizi per la persona	1388	1.0
[711] Attività degli studi di architettura, ingegneria ed altri studi tecnici	1188	1.3
[494] Trasporto di merci su strada e servizi di trasloco	1148	1.0
[692] Contabilità, controllo e revisione, consulenza fiscale e del lavoro	937	1.1
[472] Commercio al dettaglio di prodotti alimentari, bevande e tabacco	922	1.2
[862] Servizi degli studi medici e odontoiatrici	766	0.8
[552] Alloggi per vacanze e altre strutture per brevi soggiorni	758	3.3
[452] Manutenzione e riparazione di autoveicoli	712	1.1
[812] Attività di pulizia e disinfestazione	675	0.5
[493] Altri trasporti terrestri di passeggeri	665	1.3
[463] Commercio all'ingrosso di prodotti alimentari, bevande e tabacco	648	1.0
[467] Commercio all'ingrosso specializzato di altri prodotti	647	1.0
[855] Altri servizi di istruzione	622	2.4
[682] Affitto e gestione di immobili di proprietà o in leasing	588	1.1
[522] Attività di supporto ai trasporti	525	0.5
[475] Commercio al dettaglio, altri prodotti uso domestico in esercizi specializzati	521	0.9
[662] Attività ausiliarie delle assicurazioni e dei fondi pensione	457	1.2
[691] Attività degli studi legali	402	0.6
[749] Altre attività professionali, scientifiche e tecniche nca	379	0.9
[476] Commercio di articoli culturali e ricreativi in esercizi specializzati	357	1.4
[461] Intermediari del commercio	344	0.5
[869] Altri servizi di assistenza sanitaria	344	0.6
[631] Elaborazione dei dati, hosting e attività connesse, portali web	320	0.9
[881] Assistenza sociale non residenziale per anziani e disabili	318	1.0
[466] Commercio all'ingrosso di altri macchinari, attrezzature e forniture	282	0.8
[889] Altre attività di assistenza sociale non residenziale	265	0.8
[873] Strutture di assistenza residenziale per anziani e disabili	255	0.9
[791] Attività delle agenzie di viaggio e dei tour operator	230	2.2
[813] Cura e manutenzione del paesaggio	230	1.4
[620] Produzione di software, consulenza informatica e attività connesse	204	0.2
[872] Strutture assistenza a persone affette da disturbi mentali o abuso stupefacenti	203	3.0
[931] Attività sportive	184	1.5
[473] Commercio al dettaglio di carburante per autotrazione	182	1.3

Elaborazioni REF Ricerche su dati Istat, ASIA

## Fase positiva per il comparto delle costruzioni

Infine, va ricordato il legame stretto fra presenze turistiche ed attività del comparto immobiliare. Il settore delle costruzioni è stato l'altro grande driver della crescita degli ultimi anni. Gli effetti diretti sul settore sono evidenti sulla base dell'andamento degli occupati, e dagli indicatori di nati-mortalità delle aziende, che restano su valori positivi in tutti gli anni.

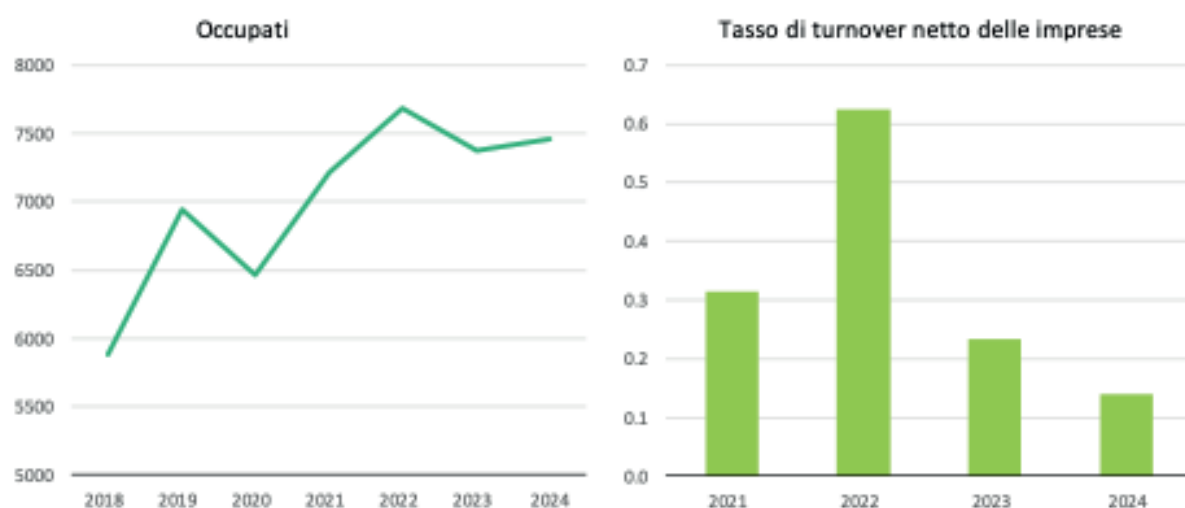
Tale andamento ha del resto riscontro nelle dinamiche osservate sull'intero territorio nazionale, e riflette anche un ruolo importante delle politiche economiche, che hanno mobilitato risorse importanti a favore delle ristrutturazioni immobiliari, come nel caso dei bonus edilizi, e degli investimenti in infrastrutture, seguendo la spinta del Pnrr. La ripresa delle opere pubbliche a Sondrio ha anche beneficiato degli interventi programmati in vista dei giochi olimpici invernali.

Naturalmente, il fatto che la forza del ciclo immobiliare sia strettamente legata alle risorse stanziare dal bilancio pubblico, è motivo di preoccupazione, data la possibilità che dal 2027-28 si vada incontro ad una riduzione del sostegno pubblico alla domanda.

Va comunque considerato che il mercato immobiliare della provincia è anche influenzato da un recupero della domanda legato ai flussi turistici. L'effetto della domanda legata agli affitti brevi, come abbiamo osservato, è stato significativo. Inoltre, inizia a delinearsi la possibilità di una maggiore vitalità della domanda di seconde case, soprattutto da parte di persone provenienti dall'area milanese, legata al consolidamento del lavoro da remoto. Un altro elemento da considerare è la maggiore attenzione alle destinazioni di montagna per l'acquisto di seconde case da utilizzare nel periodo estivo, anche alla luce dell'andamento crescente delle temperature, che condiziona le abitudini e gli stili di vita nei grandi centri urbani nel periodo estivo.

In ultimo, va considerato che la vivacità del mercato immobiliare corrisponde ad una valorizzazione dello stock di ricchezza presente sul territorio. D'altra parte, i valori immobiliari si associano ad altri riscontri, soprattutto dal lato delle statistiche bancarie, che mostrano valori elevati dei risparmi accumulati dalle famiglie della provincia di Sondrio. La ricchezza, finanziaria e reale, delle famiglie rappresenta un punto di forza importante, e che va preservato, soprattutto considerando le prospettive demografiche difficili che si affacciano per i prossimi anni.

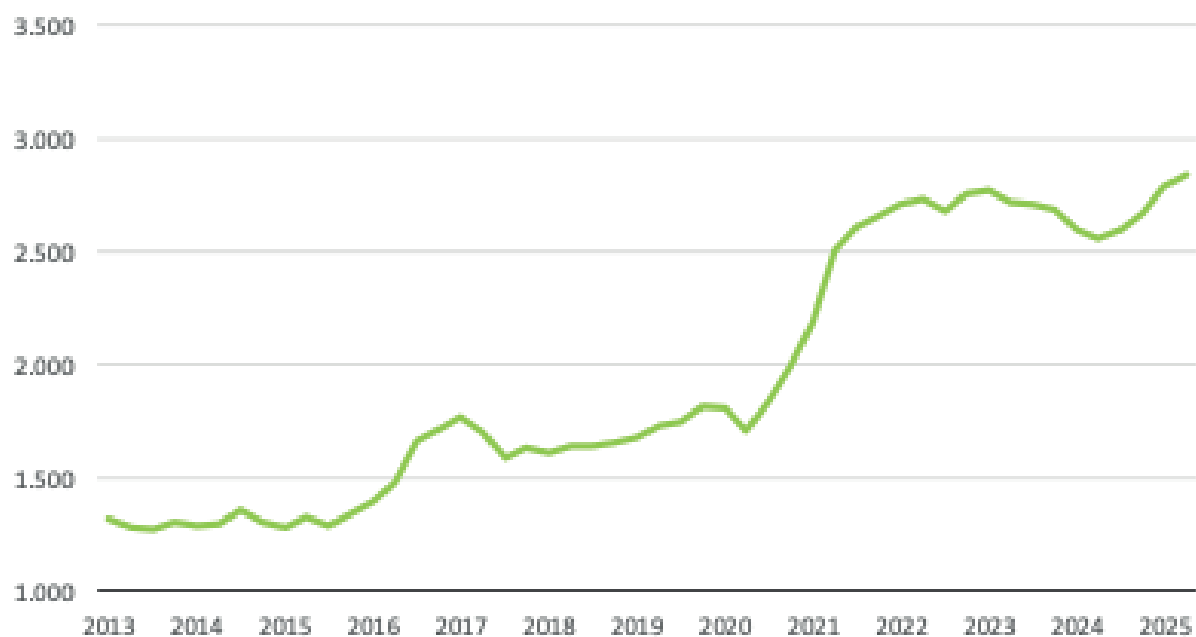
## L'ATTIVITA' DEL SETTORE DELLE COSTRUZIONI IN PROVINCIA DI SONDRIO



Fonte: Elaborazioni REF Ricerche su dati Istat e Infocamere

## COMPRAVENDITE DI IMMOBILI RESIDENZIALI, PROVINCIA DI SONDRIO

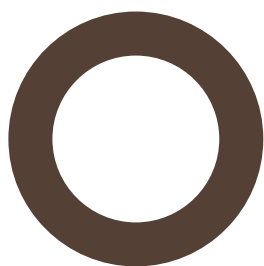
Somma mobile 4 trimestri



Fonte: Elaborazioni REF Ricerche su dati OMI (Osservatorio Mercato Immobiliare)



# BIOGRAFIE





## **Giovanni Fosti**

Giovanni Fosti è Associate Professor of Welfare and Social Innovation presso SDA Bocconi School of Management. È Professore a contratto di “Economia delle aziende e delle amministrazioni pubbliche” dell’Università Bocconi.

Presso SDA Bocconi, è stato Direttore del Master EMMAP (Executive Master in Management delle Amministrazioni Pubbliche) dal 2009 al 2013, Direttore Master EMMEEL (Executive Master in Management degli Enti Locali) dal 2008 al 2010 e Direttore del Master MMP (Master in Management Pubblico) dal 2006 al 2009. Ha condotto progetti di ricerca e formazione con Regioni, enti locali, aziende sanitarie e aziende non profit. È stato responsabile dell’Area Servizi Sociali e Sociosanitari del CeRGAS Bocconi dal 2011 al 2018.

Le sue ricerche si concentrano sulle amministrazioni pubbliche e sui servizi sociali e sociosanitari. Le principali aree di ricerca sono: i processi di innovazione nei sistemi di welfare; public governance, assetti istituzionali e forme di gestione nei servizi sociali e socio sanitari; strategia e service management; network di programmazione e offerta dei servizi.

Autore di numerosi saggi e articoli che riguardano i temi da lui trattati.

## Marco Gosso

Marco Gosso è un consulente direzionale ed è Senior Advisor sui temi del trasporto pubblico locale e della logistica per la società di consulenza PTSCLAS S.p.A.

È stato Amministratore Delegato e Direttore Generale di MERCITALIA LOGISTICS S.p.A., la sub-holding del Gruppo FS per il trasporto merci e la logistica, dal 2012 al 2022.

Ha inoltre ricoperto per molti anni importanti incarichi direzionali e di governance in società del gruppo FS, in multinazionali ed in Gruppi italiani privati attivi nel settore della logistica e del trasporto delle merci.

È autore di più di 30 articoli di management pubblicati su prestigiose riviste italiane ed internazionali e di alcuni libri su tematiche di management, della supply-chain, della logistica e dei trasporti.

È stato Docente Esterno presso l'Area Tecnologia della Scuola di Direzione Aziendale dell'Università Bocconi di Milano dove, oltre all'attività di docenza, ha svolto attività di ricerca nel campo nella gestione della supply chain, della logistica integrata e del trasporto merci. Ha, inoltre, svolto attività di docenza in numerose Università e Business School italiane.

Si è laureato in Ingegneria Meccanica al Politecnico di Milano ed ha conseguito il Master in "Ingegneria per la Gestione d'Impresa" al MIP-Politecnico di Milano.



## **Federica Maria Origo**

Federica Maria Origo è Professoressa Ordinaria di Politica Economica presso il Dipartimento di Scienze Economiche dell'Università degli Studi di Bergamo, dove ricopre anche i ruoli di Delegata dal Rettore per i rapporti con le scuole, orientamento in ingresso e in itinere, e di Direttrice del Center for Higher Education and Youth Employability (HEYE). È inoltre Research Fellow presso l'Institute for Labor Economics (IZA) di Bonn e componente del Direttivo del Centro di Ricerca sul Lavoro Carlo Dell'Aringa (CRILDA) dell'Università Cattolica di Milano.

Dal 2016 al 2022 è stata membro eletto del Consiglio Direttivo dell'Associazione Italiana di Economia del Lavoro (AIEL). Prima di entrare all'Università di Bergamo nel 2005, ha lavorato come ricercatrice senior e coordinatrice di progetto presso l'Istituto per la Ricerca Sociale (IRS) di Milano. Con quasi 30 anni di esperienza nella ricerca applicata in economia del lavoro, economia dell'istruzione, disparità di genere e valutazione delle politiche pubbliche, ha coordinato o partecipato a numerosi progetti di ricerca. È attualmente coordinatrice di unità locale di un PRIN, componente del team di ricerca del PNRR GRINS (Growing Resilient, Inclusive and Sustainable) e coordinatrice del progetto strategico di Ateneo su "Giovani e lavoro".

Ha pubblicato su diverse riviste internazionali, tra cui *Journal of Human Resources*, *Industrial and Labor Relations Review*, *Labour Economics*, *Economics of Education Review*, *Regional Studies*.

## **Fedele De Novellis**

### *Partner della società REF SRL*

La società REF Ricerche opera con ricerche e consulenze personalizzate, osservatori indipendenti, attività di formazione e affianca aziende, istituzioni, organismi governativi, nei processi decisionali relativi all'economia, alla finanza e alla gestione delle risorse umane.

Dall'1 Ottobre 2025, REF Ricerche e Agenzia si fondono in unica società REF per diventare la prima realtà nazionale per servizi specialistici nei settori regolati – acqua, ambiente ed energia – e centro multidisciplinare.

Laureato in Discipline economiche e sociali presso l'Università Bocconi nel 1991. Gli ambiti di ricerca privilegiati riguardano la congiuntura nei principali paesi industrializzati, l'analisi delle politiche economiche e dei mercati finanziari.

È autore di contributi sui temi dell'inflazione in Italia, dell'evoluzione e determinanti del costo del lavoro e dei margini di profitto, dell'andamento della posizione competitiva dei principali paesi industrializzati. È responsabile del gruppo di lavoro Previsioni e analisi macroeconomiche.

## **Sonia Mancini**

Laureata in Scienze Agrarie presso l'Università degli Studi di Milano nel 1994, è agronomo libero professionista dal 1995, con competenze nei settori agricolo, forestale e ambientale. Svolge attività di consulenza agronomica per aziende frutticole e viticole, con particolare attenzione alla difesa integrata e biologica e alla normativa nazionale e comunitaria. In ambito forestale e ambientale si occupa di progettazione, direzione lavori e pianificazione territoriale.

Dal 30 dicembre 2019 al giugno 2023 ha ricoperto il ruolo di Presidente della Fondazione Fojanini di Sondrio. Da giugno 2023 è coordinatore tecnico-scientifico della stessa Fondazione, dove si occupa del coordinamento operativo della struttura tecnica, scientifica e amministrativa, oltre che di progetti legati all'innovazione in agricoltura, alla sostenibilità ambientale, alla valorizzazione delle produzioni locali e alla tutela del paesaggio agrario valtellinese.

*Tutti i contenuti pubblicati negli Atti finali degli Stati Generali della Montagna della Provincia di Sondrio sono stati autorizzati dai rispettivi autori per la pubblicazione. I titolari dei diritti sono gli autori, che hanno concesso alla Provincia di Sondrio il permesso di utilizzo e pubblicazione. È vietata ogni forma di riproduzione, distribuzione o utilizzo non autorizzato.*

*Tale tutela è garantita dalla Legge 22 aprile 1941, n. 633 sul diritto d'autore, che riconosce agli autori il diritto esclusivo di pubblicare e utilizzare economicamente le loro opere (articoli 11 e 12).*







