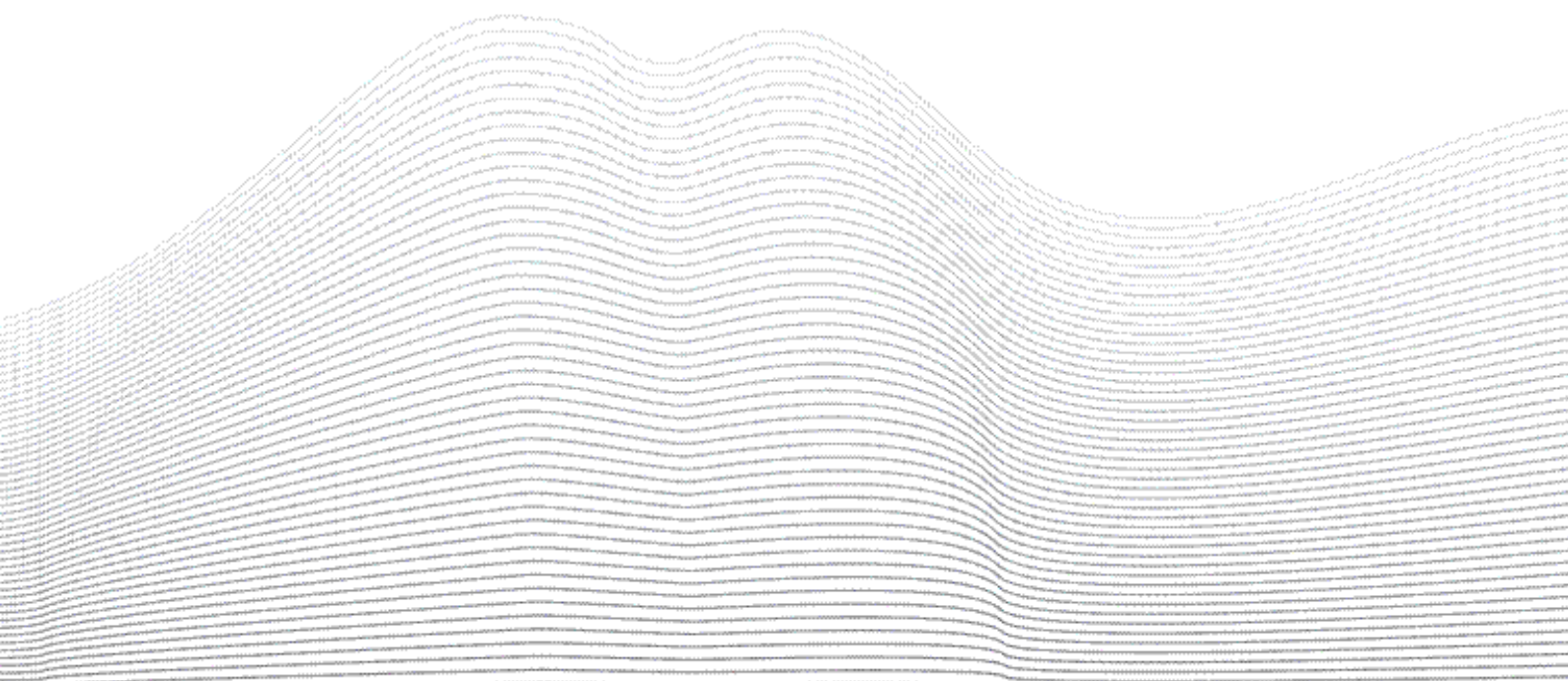

PROGETTI E PROGRAMMI PER IL RILANCIO ECONOMICO DELLA VALLE
SERIANA E DELLE AREE DI CRISI DELLA PROVINCIA DI BERGAMO

30 aprile 2009



Introduzione

Le parti sociali della provincia di Bergamo (Confindustria Bergamo, Imprese & Territorio e le organizzazioni sindacali provinciali Cgil, Cisl, Uil), per il deterioramento delle condizioni socio-economiche della media Valle Seriana¹ causato dal sovrapporsi della crisi globale alle difficoltà strutturali del territorio, hanno concordato di avviare un'azione comune per il rilancio della Valle. L'intento condiviso consiste nel definire azioni efficaci realizzabili nel breve-medio periodo. Infatti accettare il cambiamento e la crisi con uno spirito di disimpegno, senza tentare di contrastare il declino con opportune politiche di governance concertate tra le diverse parti sociali e territoriali sarebbe inaccettabile, soprattutto in una provincia come quella di Bergamo, tra le più ricche d'Italia, con punte d'eccellenza in alcuni ambiti produttivi industriali (si pensi alla Brembo o al distretto del tessile), che rischierebbe in questo modo di uscire dal gruppo di testa delle province Italiane. Di conseguenza l'intento è quello di iniziare da subito a mettere in pratica politiche per il rilancio/sostegno dell'area. L'iniziativa è stata pensata specificatamente per quest'area della provincia di Bergamo, ma rappresenta un modello, un'area pilota, riproponibile e applicabile anche in altre realtà territoriali caratterizzate da analoghe difficoltà demografiche, sociali e produttive.

Gli obiettivi prioritari del progetto mirano a studiare il contesto di riferimento per quanto concerne infrastrutture, occupazione, aspetti produttivi, economici e demografici; mappare le specializzazioni produttive presenti sul territorio; mappare le tipologie di attività attualmente in espansione che possono rappresentare potenziali alternative; definire gli scenari futuri e le soluzioni condivise; tracciare le prime linee strategiche per orientare le azioni utili ed efficaci a contrastare questa fase particolarmente critica.

Gli studi necessari per individuare e progettare le iniziative a sostegno della Valle Seriana sono stati affidati alla Tolomeo Studi e Ricerche Srl sotto la direzione e la responsabilità scientifica del Prof. Paolo Feltrin e la supervisione di un Comitato dei committenti integrato da rappresentanti della Provincia, della CCIAA e della Comunità Montana della Media Valle Seriana (in rappresentanza degli Enti locali). Il progetto è stato parzialmente finanziato dalla Fondazione Banca Popolare di Bergamo.

Sintesi dei risultati della ricerca

Profonde trasformazioni hanno interessato negli ultimi anni il tessuto economico locale andando ad incidere marcatamente sulla sfera occupazionale e produttiva del territorio, nei suoi risvolti settoriali, localizzativi, di prodotto e di mercato. In particolare sono almeno tre i cambiamenti che mettono in difficoltà i modelli produttivi basati sulla piccola impresa: il primo è costituito dalla diffusione della tecnologia informatica (ICT); il secondo è legato all'ingresso delle economie a basso costo nel commercio internazionale; il terzo è legato all'affermarsi dell'euro moneta. Questi tre fattori definiscono un nuovo quadro in cui si devono confrontare i distretti, che richiedono processi di riposizionamento qualitativo e lo sviluppo di nuove funzioni all'interno di catene del valore sempre più globali. Ciò ha quindi la conseguenza di crescere la soglia di produzione efficiente mutando il modello basato sulla piccola impresa. I distretti e le imprese che in essi sono localizzate devono perciò cambiare

1 L'area considerata corrisponde alla Comunità Montana della Bassa Valle Seriana con l'aggiunta dei comuni di Parre e Ponte Nossa che hanno una vocazione produttiva essenzialmente industriale analoga a quella dei comuni della Bassa Valle. Lo studio ha comunque coinvolto anche l'Alta Valle Seriana soprattutto per quanto riguarda le prospettive di sviluppo turistico, le infrastrutture e le azioni comuni.

per la semplice ragione che nessun equilibrio è eterno, nuove tecnologie, nuovi concorrenti, nuovi mercati, nuove politiche pubbliche mutano il contesto in cui operano le imprese. Alcune imprese hanno capito e si sono adeguate al nuovo contesto e altre all'interno dello stesso distretto non sono riuscite a farlo. Sta avvenendo, quindi, una metamorfosi del sistema locale che, attraverso un lento processo di verticalizzazione della propria struttura, ha cercato di adeguarsi alla globalizzazione. La trasformazione impone una robusta discontinuità sia in termini di assetti industriali, sia in termini di relazioni che intercorrono con il contesto sociale circostante.

A questi profondi cambiamenti strutturali bisogna aggiungere il mutato contesto macroeconomico internazionale e nazionale. Dopo quattro anni di ritmi sostenuti, nella seconda metà del 2007 la crescita mondiale ha cominciato a rallentare la sua corsa. In Italia l'andamento del PIL riflette questa dinamica e passa dall'1,8% del 2006, all'1,5% del 2007, al -1% del 2008 e previsioni di crescita negativa per il 2009 e 2010. Ovviamente questa crisi internazionale avrà dei risvolti sulla produzione e sull'occupazione di tutti i sistemi locali ivi compresa la provincia di Bergamo.

Un ottimo caso pilota su cui iniziare a definire ed intraprendere azioni per contrastare la crisi risulta essere la Val Seriana, territorio fortemente manifatturiero, con una dimensione d'impresa ridotta, la cui specializzazione produttiva è concentrata su settori tradizionali (tessile-abbigliamento), caratteristiche queste che la rendono particolarmente sensibile alla concorrenza internazionale ed ai cambiamenti dell'economia mondiale, e che quindi risente in maniera più acuta (in termini occupazionali e di ricchezza) dei cambiamenti in corso. D'altro canto questa valle gode di una posizione favorevole in termini intermodali, logistici (al centro del nord-Italia e vicino ai confini) e di specializzazioni ad elevata qualità che devono essere sostenute e valorizzate.

Al fine di definire le azioni utili al rilancio della Valle è stato predisposto uno schema operativo che si suddivide in tre azioni di ricerca distinte, ma che mantengono un reciproco legame sinergico.

Analisi di sfondo socio-economica della Valle Seriana

La prima azione consiste in un'analisi desk su dati bibliografici e su fonti secondarie di dati, finalizzata alla descrizione del sistema locale e della sua evoluzione nel corso del tempo; l'obiettivo è quello di ricostruire il contesto legislativo e mettere in relazione gli andamenti demografici, infrastrutturali e produttivi. In questo modo si vuole di ripercorrere l'evoluzione recente del sistema locale in raffronto ad altri raggruppamenti territoriali appartenenti alla provincia di Bergamo, ciò permette di capire se i numeri descrivono una situazione davvero drammatica, o più realmente una fase di ciclo negativo che caratterizza recentemente anche altri settori e territori. Per raggiungere lo scopo è stata intrapresa una seria e scientifica analisi di dati secondari di diverse fonti relative a : imprese (archivio Asia, censimenti industria e servizi, archivi Unioncamere,), lavoratori (centri per l'impiego, archivi INPS, rilevazioni forze lavoro, indagine sulle previsioni di assunzioni Excelsior), importazioni ed esportazioni (dati Coeweb), abitanti ed abitazioni (censimento popolazione e abitazioni), infrastrutture e trasporti (strumenti di pianificazione regionale e provinciale, quali il PTRC (Piano regionale di coordinamento), PRS (Piano regionale di sviluppo) e il PRT (Piano regionale dei trasporti), PTPC (Piano provinciale di coordinamento)).

La popolazione della Valle, al 2008, è pari a 137.456 abitanti rispetto ai 1.044.820 abitanti della Provincia di Bergamo (circa il 13,1%). Il 71% della popolazione della

Valle risiede nella parte Bassa e circa un terzo della popolazione della Valle si concentra in tre comuni: Albino, Alzano Lombardo e Nembro. La Valle sta sperimentando un processo di invecchiamento e crescita rallentata della popolazione: dal 1961 ad oggi gli abitanti della provincia sono aumentati del 40%, contro la crescita del 27% e del 10% rispettivamente della Valle Inferiore e della Valle Superiore.

La Val Seriana, come già detto si caratterizza per un tessuto produttivo manifatturiero. Le attività si addensano nell'industria in misura superiore rispetto alla regione e alla provincia. Anche quest'ultima, però, mantiene un carattere manifatturiero superiore alla media regionale. Nel corso degli ultimi anni, in linea con la popolazione, lo sviluppo economico è stato più rapido nella parte meridionale della Provincia.

Per quanto concerne gli scambi con l'estero, la Provincia di Bergamo mostra una propensione all'esportazione superiore sia alla Lombardia, sia all'Italia, con un indice pari a 36, a fronte rispettivamente del 30,1 e del 22,2. Tra i prodotti maggiormente esportati, il capitolo più significativo riguarda la fabbricazione di macchine ed apparecchi meccanici. Anche il comparto chimico riveste un ruolo di primario rilievo.

Il terziario avanzato è fortemente concentrato a Milano e ciò ha posto le condizioni per un sottodimensionamento di questo settore nel resto della Lombardia. Bergamo è più specializzata nella R&S mentre è più debole nella comunicazione, nel marketing e nell'ICT. Ciò in parte dipende dalla vocazione manifatturiera del territorio.

In linea con lo sviluppo demografico negli ultimi 15 anni la crescita dell'occupazione nella Valle risulta minore rispetto alla Provincia: dal 1991 al 2005 il numero di addetti in Provincia è cresciuto del 21,4% rispetto alla crescita del 3,4% e del 12,3% in Valle Inferiore e Superiore. Acquistano peso i settori del terziario e in particolare i settori dei servizi alle imprese (trasporti, intermediazione e attività immobiliari) che trainano la crescita dell'occupazione in Valle e in Provincia. Mentre diminuiscono gli addetti nel settore manifatturiero, sia in Valle che in Provincia, che quindi diminuisce il suo peso percentuale pur mantenendo la Valle una maggiore connotazione manifatturiera: al 2005 gli addetti occupati nella manifattura sono pari al 47,5% del totale, mentre in provincia scendono al 40%. Il comparto del tessile e dell'abbigliamento registra una contrazione superiore. Nella Valle Inferiore il comparto tessile occupa il 50% degli addetti della manifattura a differenza della Provincia che ne occupa il 15%. Degli oltre 3.000 addetti in meno nel settore manifatturiero della Valle Inferiore 2.000 appartengono al comparto del tessile e dell'abbigliamento. Perdono addetti anche il settore metallurgico e meccanico, che insieme al settore tessile occupano al 2005 oltre il 70% degli addetti della Valle. La dinamica è positiva per il settore alimentare, della plastica e delle macchine elettriche anche se il peso di questi settori è molto piccolo. Aumentano gli addetti nel settore dei trasporti, dell'intermediazione e delle attività immobiliari in tutti i comuni della Valle.

Il trend provinciale rispecchia quello delle valli con una diminuzione del comparto tessile (perde 15.000 addetti in 15 anni). Mentre la dinamica negli anni '90 contrappone al calo del tessile la crescita degli altri comparti tra i quali il settore metallurgico e quello meccanico, la variazione negativa nel numero di addetti negli ultimi 5 anni è dettata dal comparto tessile e da quello delle macchine elettriche.

La stima di medio periodo delle tendenze e degli effetti della crisi sull'economia della Valle Seriana segnala che il più pessimistico degli scenari prevede un'ulteriore perdita di 5.000 posti di lavoro nell'industria nei prossimi cinque anni. Una praticabile strategia può essere focalizzata sull'obiettivo di assorbire la metà di questa disoccupazione potenziale nel terziario e l'altro 50% in nuove attività industriali; ciò consentirebbe di preservare la specializzazione industriale, che è ritenuta unanimemente un valore, ma, nello stesso tempo, favorirebbe un riequilibrio della struttura produttiva del territorio. Dal punto di vista sociale le ricadute più gravi della

crisi sono il rischio dello spopolamento, l'impossibilità di valorizzare le risorse umane del territorio e, infine, di vanificare gli investimenti infrastrutturali recentemente realizzati.

Analisi delle aziende e delle istituzioni di fronte alla crisi

I sistemi produttivi si muovono, si aprono a nuove contaminazioni, anche se non in modo compatto. Ciò che emerge chiaramente è che all'interno dei settori le imprese non possono essere semplicisticamente trattate come categoria internamente indifferenziata: alcune aziende hanno scelto di svolgere il ruolo da leader; altre invece hanno deciso di accomodarsi sotto l'ombrello dei campioni. Un caso evidente è la presenza di alcune imprese internazionali nelle economie locali, innescata sia dall'ingresso entro la rete distrettuale locale di aziende esterne frutto di scelte di localizzazione, sia dalla forte crescita di imprese locali che diventano globali.

Tramite le interviste alle aziende si vuole analizzare la recente dinamica delle specializzazioni produttive, le quali sembra stiano mostrando segni di sofferenza, sebbene rimangano ancora campioni locali estremamente produttivi e innovativi. L'intento principale consiste nell'individuare la loro localizzazione (area locale, nazionale, internazionale), le loro prospettive, e captare in quale modo si stiano riorganizzando. Naturalmente congiuntamente al settore tessile e dell'abbigliamento sono analizzati i cambiamenti intervenuti in altri settori dell'industria (per esempio le costruzioni, che ultimamente sta mostrando segni di flessione) e del terziario. Infatti affianco a settori in declino che diminuiscono il numero di addetti ve ne sono altri in ascesa, spinti da logiche di filiera di fornitura internazionale e dalla possibilità di poter sopperire a nuovi e crescenti bisogni tipici della società del benessere. Permane, infatti, la necessità di approfondire i rapporti intersettoriali tra terziario e manifatturiero. Negli ultimi anni si è assistito ad una crescente integrazione fra il mondo produttivo tradizionale e il sistema dei servizi. Tale fenomeno è noto come terziarizzazione dell'economia e si origina sia da un aumento del fabbisogno di servizi acquistati dalle imprese sul mercato, sia dal sempre più rilevante peso delle funzioni terziarie sviluppate all'interno delle imprese. Non esiste conflitto tra terziario e industria, quanto piuttosto una compenetrazione settoriale in ragione della quale ben discende l'affermazione che non esiste terziario senza industria, né più industria senza terziario.

A questo scopo sono state predisposte 11 interviste appositamente strutturate con il personale dirigente delle imprese distribuite sul territorio provinciale. Le interviste, effettuate a coppie di ricercatori sulla base di un questionario, fanno emergere i tratti salienti del tracciato evolutivo dell'impresa ed i fattori di successo competitivo, e permettono di ricostruire le principali trasformazioni o innovazioni che hanno consentito all'impresa, pur in contesti difficili, di mantenere la propria posizione nel mercato. Questa parte della ricerca ha permesso di produrre materiale utile per la redazione di un caso di studio per ciascuna impresa analizzata, finalizzato a descrivere delle *best practices* aziendali.

Le informazioni raccolte attraverso i casi aziendali fanno emergere sostanzialmente tre temi-chiave, che possono avere implicazioni interessanti negli scenari di sviluppo del territorio. I temi-chiave individuati sono:

- ⇒ Resistenza e sopravvivenza. E' l'atteggiamento di fondo delle aziende posizionate nei mercati maturi, che le porta a muoversi lungo le seguenti direttrici:
 - costruzione di un vantaggio competitivo nella varietà di gamma e nella flessibilità di processo (ma con tendenza alla focalizzazione su prodotti *core*);

- specializzazione nell'alto di gamma;
 - diversificazione in settori contigui o attraverso nuove formule di *business*. Il tessile tecnico, con i suoi disparati campi d'impiego (biomedicale, *in primis*), può costituire quel "dintorno cognitivo" verso il quale muovere i primi passi;
- ⇒ Innovazione di prodotto. Riguarda quelle aziende che perseguono la *leadership* di mercato attraverso un'offerta distintiva di prodotti, basata sulla ricerca continua e l'integrazione di competenze (alimentata anche attraverso reti di cooperazione tecnologica). I casi, nei quali è stata intercettata questa strategia, mostrano come sia possibile realizzare delle interessanti discontinuità operando su:
- architettura di prodotto ed elettronica a supporto;
 - capacità di integrare diverse discipline nelle tecnologie di processo; un'accelerazione al processo, nel medio periodo, potrebbe essere data dalla costituzione di centri di progettazione interdisciplinari, che attingano dalle competenze manifatturiere presenti nel territorio, ricombinandole però all'interno di più ampi circuiti della conoscenza; oppure la possibilità di portare a maggiore massa critica determinati investimenti in *know-how*, costituendo ad esempio un centro di eccellenza dedicato alla mecatronica, funzionale a sostenere una transizione sistematica di più aziende manifatturiere verso logiche di servizio nell'*engineering*, nell'industrializzazione, nella elaborazione di soluzioni di sistemi industriali per la grande impresa;
 - migrazione su nuovi prodotti facendo leva sull'utilizzo di nuovi materiali. La storia imprenditoriale di successo costruita attorno all'utilizzo di nuovi materiali (ma anche alle capacità di interazione intelligente con i clienti), potrebbe trovare estensione in un'ipotesi di distretto del carbonio: che coinvolga una rete locale di piccole imprese specializzate, con il duplice effetto di aumentare la capacità produttiva dei compositi in carbonio e di favorirne così la diffusione nei mercati. Intuendo magari, attraverso un apposito *marketing service* di distretto, in quali settori queste tecnologie possano essere più facilmente utilizzate.
- ⇒ Sviluppo di iniziative imprenditoriali correlate ai processi di trasformazione e riconversione industriale del territorio. Le operazioni di immediata riconversione industriale verso i servizi potranno rendersi necessarie, a causa della crisi, ma dovranno essere gestite anche come occasione di ripensamento urbanistico e riequilibrio dell'offerta di servizi nel territorio. Le rilevazioni sul campo hanno intercettato, in particolare, nuove forme d'impresa in tema di:
- offerta turistica evoluta: la possibilità di costruire un'offerta turistica della Val Seriana più articolata e sistematica, che possa fare affidamento anche su elementi di cornice - garantiti dalle istituzioni pubbliche - quali la formazione professionale, la valorizzazione del paesaggio e delle risorse monumentali, la pianificazione di servizi accessori, le interconnessioni logistiche;
 - sviluppo urbano e sostenibilità ambientale: la possibilità di concepire le trasformazioni strutturali della Val Seriana come una grande opportunità di ripensamento del modello urbanistico residenziale: da assecondare sia attraverso opportune politiche di recupero immobiliare, dall'industria ai servizi; sia attraverso forme innovative di *social housing*; sia infine diffondendo la cultura e le tecnologie del risparmio energetico, attorno

alle quali sviluppare ulteriori investimenti per il territorio.

Al fine di verificare ed estendere i sentimenti e le impressioni delle imprese sono stati organizzati 3 focus group, a cui hanno partecipato rappresentanti degli enti locali e delle piccole imprese. Le tematiche affrontate durante i dibattiti hanno toccato la qualità della vita in Val Seriana, il suo possibile declino, le inquietudini e le ansie percepite dalla diverse parti sociali, le possibili strategie per il rilancio dell'area e la possibilità di implementare politiche sovracomunali. È emerso che tutti gli attori sociali sono disposti a fare la loro parte per uscire dalla crisi. In particolare le piccole imprese hanno sottolineato l'importanza di sviluppare delle forme di collaborazione o consorzio, e la necessità di migliorare le competenze e le capacità manageriali (marketing, vendita, ricerca nuovi prodotti, controllo di gestione, pubblicità); i rappresentanti dei comuni, in linea con le piccole imprese, hanno espresso la volontà di mantenere la vocazione manifatturiera del territorio, date le elevate capacità tecniche e di lavoro, ma favorendo al contempo la diversificazione, e di incentivare la cultura industriale e manageriale e l'innovazione, inoltre si sono mostrate propense ad aumentare le forme consortili e di coordinamento, cominciando per esempio da un ufficio di coordinamento intercomunale per le aree dimesse, che permetterebbe di diminuire le speculazioni ed garantirebbe un riequilibrio sul territorio.

Analisi dell'impatto della crisi sulla popolazione

Per delineare l'umore dei cittadini nei confronti dell'andamento economico locale, i loro timori, le loro aspettative, il loro atteggiamento nei confronti di politiche sovracomunali, che possono comprendere misure come la concertazione dei programmi o la possibilità di una fusione amministrativa, è stato realizzato un sondaggio telefonico a livello locale su un campione di 1.000 cittadini. Il questionario è stato costruito in modo tale da permettere un approfondimento sia qualitativo (con l'introduzione di batterie di domande a risposta aperta) che quantitativo.

Dal sondaggio emerge che i cittadini della media Val Seriana apprezzano il loro territorio, non solo dal punto di vista paesaggistico e ambientale, ma anche in relazione alla qualità della vita: l'84,4% vive bene e meno di un terzo degli intervistati ha visto qualche peggioramento negli ultimi 2-3 anni. L'appartenenza al proprio territorio è forte in tutte le persone che vivono in Val Seriana. Anche tra i giovani questo sentimento è forte e fonte di identità, ne è la prova anche il fatto che tra coloro che non sono favorevoli alle unioni intercomunali, la quota più alta sia formata da giovani tra i 18 ed i 30 anni. I giovani, però, sono anche più dinamici: con maggiore propensione ad andarsene alla ricerca di qualcosa di nuovo, e più disponibili a spostarsi per lavoro, sia pensando ad un lavoro dipendente lontano da casa sia ipotizzando di realizzare una propria attività imprenditoriale fuori dal proprio comune di residenza. In generale sembra che la loro sia una ricerca di qualcosa di nuovo, una necessità a "conoscere il mondo", scappando da un territorio percepito un pò troppo chiuso, tranquillo e con poche attenzioni alle loro esigenze. L'interesse al nuovo traspare nel favore di questa parte di cittadini verso la realizzazione di opere come i centri commerciali, gli auditorium e i cinema multisala.

I cittadini avvertono in modo particolare la necessità di risolvere il problema della viabilità, del traffico e della scarsa disponibilità di servizi di trasporto. In questo senso, l'eventuale costruzione di nuove opere viarie e di collegamento trova ampia disponibilità tra i cittadini. Per quanto riguarda ulteriori problemi indicati, non si ricavano questioni connesse a sentimenti di insicurezza dovuti a criminalità o a problemi di convivenza con residenti stranieri.

I cittadini rilevano quale altro problema del territorio la precarietà lavorativa conseguente all'attuale crisi economica: la preoccupazione, infatti, è la chiusura delle

fabbriche, la perdita di posti di lavoro, l'incapacità del sistema di assorbire coloro che rimangono senza lavoro. Questo aspetto permea tutte le preoccupazioni e le attese dei cittadini verso il futuro. Circa la metà degli intervistati sente che il proprio territorio potrà forse pagare conseguenze più gravi di quanto avverrà nel resto del bergamasco. Allo stesso tempo, però, le persone intervistate dimostrano una certa disponibilità a fare la propria parte. Non solo sono pronti ad accettare sacrifici direttamente connessi al lavoro (ad esempio aumentando la propria disponibilità a raggiungere posti di lavoro più lontani), ma anche ad accettare la realizzazione in zone vicine di opere a forte impatto territoriale ed ambientale, ma in cambio di una opportuna contropartita. Ad esempio, in un momento dove si teme che la perdita di posti di lavoro diventi sempre più ampia, 100 posti di lavoro appaiono un contraccambio adeguato alla costruzione di opere come centri commerciali o impianti di smaltimento rifiuti.

Definizioni di scenari alternativi e linee di policy

Oggi i territori si trovano tra loro in una competizione sempre più diretta e globale, ciò implica la necessità, per i sistemi territoriali, di orientare l'evoluzione strutturale dell'area e le scelte di medio-lungo periodo degli attori economici e sociali che in essa operano, al fine di battere i concorrenti ed evitare il declino. A questo punto, si tratta di iniziare a riconoscere i punti di forza e le debolezze per sapere dove concentrare i futuri sforzi. Lo spontaneismo e la creatività che hanno favorito l'impetuoso sviluppo locale non appaiono più sufficienti a reggere una concorrenza che si fa sempre più a livello mondiale. Nella consapevolezza che la competizione sui mercati globalizzati non si esplica solo nella capacità di esportare o di saper ridurre i costi delocalizzando, ma anche nel saper attrarre capitali ed investimenti, una mirata strategia di interventi di carattere strutturale, volti ad ottenere una crescita quantitativa dell'esistente, ma anche della creazione di situazioni di eccellenza e dell'acquisizione di fattori di vantaggio competitivo. Negli anni la nozione di eccellenza e di competitività di un territorio si è ampliata nella consapevolezza che l'attrattività di un sistema territoriale discende da una molteplicità di fattori che marcano la differenza tra i territori e ne assicurano il "successo" e l'immediata riconoscibilità. Nello specifico della Valle Seriana vanno sicuramente annoverati come vantaggi l'elevata qualità dei beni ottenuti dalle specializzazioni produttive, l'elevata preparazione professionale e tecnica, la cultura del lavoro e all'imprenditorialità, la vicinanza ad un importante snodo intermodale come l'aeroporto di Orio Al Serio, l'ultimazione delle Tramvie Elettriche Bergamasche (TEB), la prossimità ad aree turistiche (Val Gandino e Brembana), sciistiche e a patrimoni storico-artistici, la produzione di prodotti biologici e di origine controllata (tabella 1).

Tab. 1: Sintesi dell'analisi SWOT della Val Seriana

| PUNTI DI FORZA | FATTORI DI DEBOLEZZA | OPPORTUNITA' | MINACCE |
|---|--|---|---|
| Cultura del lavoro e imprenditorialità | Bassa scolarità | Nuovi mercati nel tessile tecnico e nello Smart Textile; sviluppo di nuovi settori energie rinnovabili, sanità in linea... | Spopolamento |
| Elevata preparazione professionale e tecnica | Limitata cultura aggregativa e manageriale; scarsa attenzione al venture capital | Evoluzione delle produzioni attraverso competenze tecnologiche e con il contributo dell'Università | Segnali di deindustrializzazione; frammentazione della filiera produttiva |
| Tradizione manifatturiera | Infrastrutture tecnologiche e per la mobilità | Aeroporto di Orio al Serio; nuove infrastrutture (metropolitana elettrica e suo prolungamento) | Pianurizzazione dell'attività economica |
| Sistema del credito attento alle esigenze delle imprese | Elevata concentrazione di produzioni conto terzi | Programmi e finanziamenti europei (Era-Net, Fondi strutturali, Foresight, Lead market, <i>Cluster</i>); programmi e finanziamenti nazionali e regionali (distretti e meta distretti) | Concorrenza globale |
| Coesione sociale | Nella piccola impresa prevalgono prodotti indifferenziati e senza marchio e vi è limitata conoscenza dei mercati di sbocco | Etichettatura ecologica e di provenienza contro le frodi (Servitec) | Concorrenza sleale |

Fonte: Tolomeo Studi e Ricerche Srl

In questo scenario si collocano le azioni di promozione, le quali devono mirare a valorizzare maggiormente l'elevata qualità dei beni e servizi prodotti, e devono cercare di sfruttare le possibili sinergie con le aree limitrofe e di crearne di nuove (per esempio la realizzazione di un polo logistico sfruttando la vicinanza all'aeroporto e l'ultimazione della TEB e del sistema tangenziale di Bergamo), attingendo anche a finanziamenti esterni sia privati, come i *private equity*, che pubblici, nazionali e comunitari. Di seguito sono elencate dei filoni di azioni utili ad arginare la crisi in corso e ad essere più competitivi quando la ripresa avrà inizio:

- ⇒ Politiche volte alla qualificazione del manifatturiero, mirate a mantenere le attuali attività produttive e a favorire il loro spostamento verso settori limitrofi (tra le altre la valorizzazione del Made in Italy, favorire la crescita delle imprese e l'internazionalizzazione, la ricerca e l'innovazione, mantenimento del tessuto produttivo e dell'occupabilità);
- ⇒ Politiche volte alla riqualificazione e all'ampliamento del terziario: il cui scopo è incentivare la nascita d'impresa in nuovi settori ed ad accogliere le iniziative imprenditoriali che vogliono allargare orizzontalmente la loro attività (tra le altre lo sviluppo del commercio e centri commerciali, sanità e servizi alla persona, turismo, terziario innovativo, green economy e bio-edilizia);
- ⇒ Politiche volte a favorire il "vantaggio residenziale": tese a rendere più appetibile il fatto di vivere lontani da dove si lavora (in particolare la riqualificazione dei centri storici; la creazione di un fondo immobiliare per la ristrutturazione di vecchi edifici; l'incremento della qualità della vita tramite asili, impianti sportivi, piscine, cinema, scuole);
- ⇒ Politiche trasversali di successo: sono iniziative trasversali alle precedenti che fungono da volano allo sviluppo locale, principalmente infrastrutturali e urbanistiche sovracomunali (tra le altre le attività che possono facilitare la gestione delle merci in arrivo e in partenza dall'aeroporto, migliorare il collegamento tra la Valle, il polo fieristico, e Bergamo, ma anche i collegamenti tra Bassa e Alta Val Seriana e tra quest'ultima e valli limitrofe; piani urbanistici e politiche a scala sovracomunale, volti a ridurre le ridondanze ed inefficienze che si incontrano a livello comunale).

L'accordo

Le parti sociali hanno deciso di costituire un Comitato di Garanzia e Indirizzo per promuovere attività in grado di facilitare e accompagnare lo sviluppo imprenditoriale, e promuovere iniziative di animazione economica e territoriale, non necessariamente vincolato ad agire in Valle Seriana, con l'opportunità di estendere le proprie attività in tutte le aree di difficoltà nell'ambito del territorio provinciale. Sono chiamati a far parte di questo Organismo i soggetti promotori, gli Enti del territorio e le Istituzioni finanziarie.

Nel dettaglio il Comitato focalizzerà e definirà quattro linee di intervento ritenute essenziali:

- attività di supporto ai progetti imprenditoriali attraverso la costituzione di una task force in grado di fornire assistenza alle imprese ed agli imprenditori nella valutazione e realizzazione dei loro investimenti;
- attività di realizzazione di progetti economico-finanziari attraverso la costituzione di un fondo (a maggioranza privata gestito da una società specializzata ed autonoma rispetto ai soggetti promotori) destinato a finanziare nuove attività imprenditoriali, a partecipare temporaneamente in imprese sane o con progetti significativi. Il fondo potrà anche intervenire per la valorizzazione del patrimonio immobiliare delle imprese e per il recupero dei siti produttivi

dismessi o abbandonati. Sono possibili anche forme di investimento diverse, dal social *housing*, agli spazi per il terziario, ai centri servizi, ecc.;

- attività di supporto all'occupazione attraverso la sperimentazione di un'iniziativa di *flex-security* in uno dei *lead market* previsti dall'Unione Europea (sanità in linea, energie rinnovabili, edilizia intelligente, riciclaggio, bioprodotto, tessile intelligente) per la migrazione della manifattura verso settori innovativi nei quali esistano capacità produttive o potenzialità di riconversione;
- attività che mira a promuovere il marketing territoriale e l'unione dei comuni il miglioramento dei servizi pubblici per l'impiego, la pianificazione sovracomunale, la valorizzazione della polarità socio sanitaria, l'elaborazione di un progetto turistico, la definizione di un sistema di istruzione formativo raccordato con l'Università e rispondente alle esigenze di formazione continua, lo sviluppo dell'economia montana, la riqualificazione dei centri storici, la crescita dei servizi alle persone ed il potenziamento delle infrastrutture tecnologiche.