

LE PROFESSIONI DELLA MONTAGNA LOMBARDA

Mappa aggiornata delle professioni nelle comunità montane della Lombardia

---

UNIMONT
Università degli Studi di Milano

Hub Giovani per le Professioni della Montagna

Progetto finanziato da ANCI

«Le storie collettive funzionano come



un’infrastruttura invisibile della convivenza.»

Andrea Ferrazzi
Futuro ad alta quota, 2025

Il percorso Di cosa parleremo

01

Il territorio

Demografia ed economia dei comuni montani e delle 23 comunità montane

02

La mappa delle professioni Chi cercano oggi le imprese e gli otto insight

03

Voci dal territorio

Sette interviste e 103

04

Sintesi e priorità

Professioni del futuro, un’indagine con competenze, sei priorità risposte

Metodologia Un’indaginesupiùlivelli, qualitativae quantitativa

comuni montani comunità **montane**

contratti CPI

Dati Istat e Infocamere Per il dettaglio Le attivazioni dei Centri per

2023 su demografia, territoriale delle l’Impiego come misura della imprese e addetti professisoni domanda di lavoro

454

(510 comuni)

23

2025dati

7

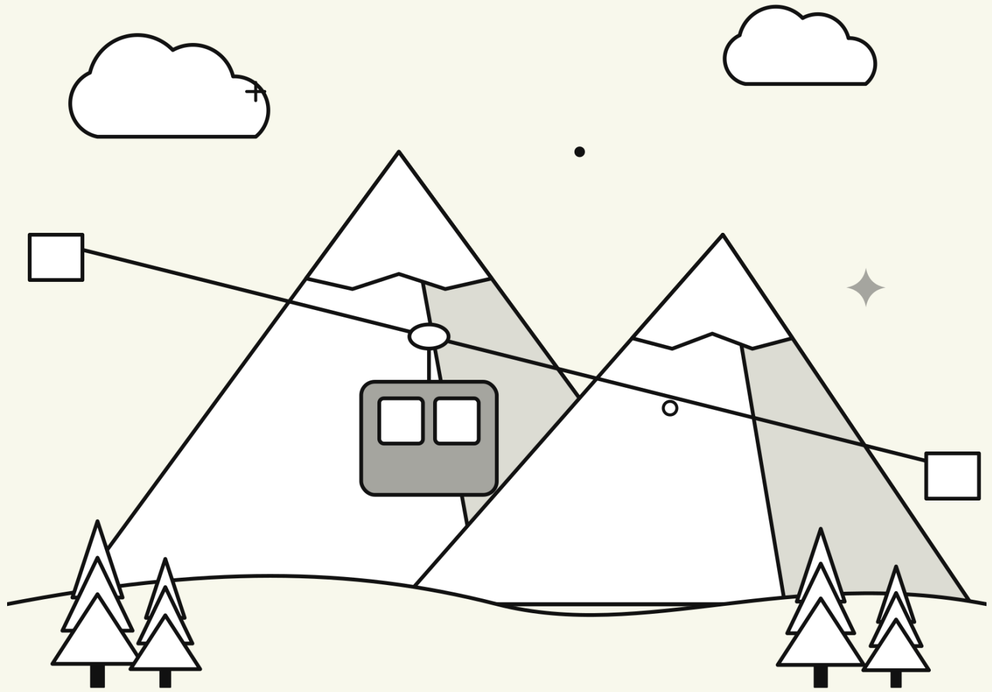
interviste

103

risposte

Testimoni privilegiati: campionamento a valanga	Indagine esplorativa con orientamento, formazione, innovazione, foreste

01



Il territorio

Geografie, demografia e dinamiche economiche delle comunità montane lombarde

Il territorio

Un decimo della Lombardia vive in montagna

454

comuni montani su 1.504 in Lombardia

1,04

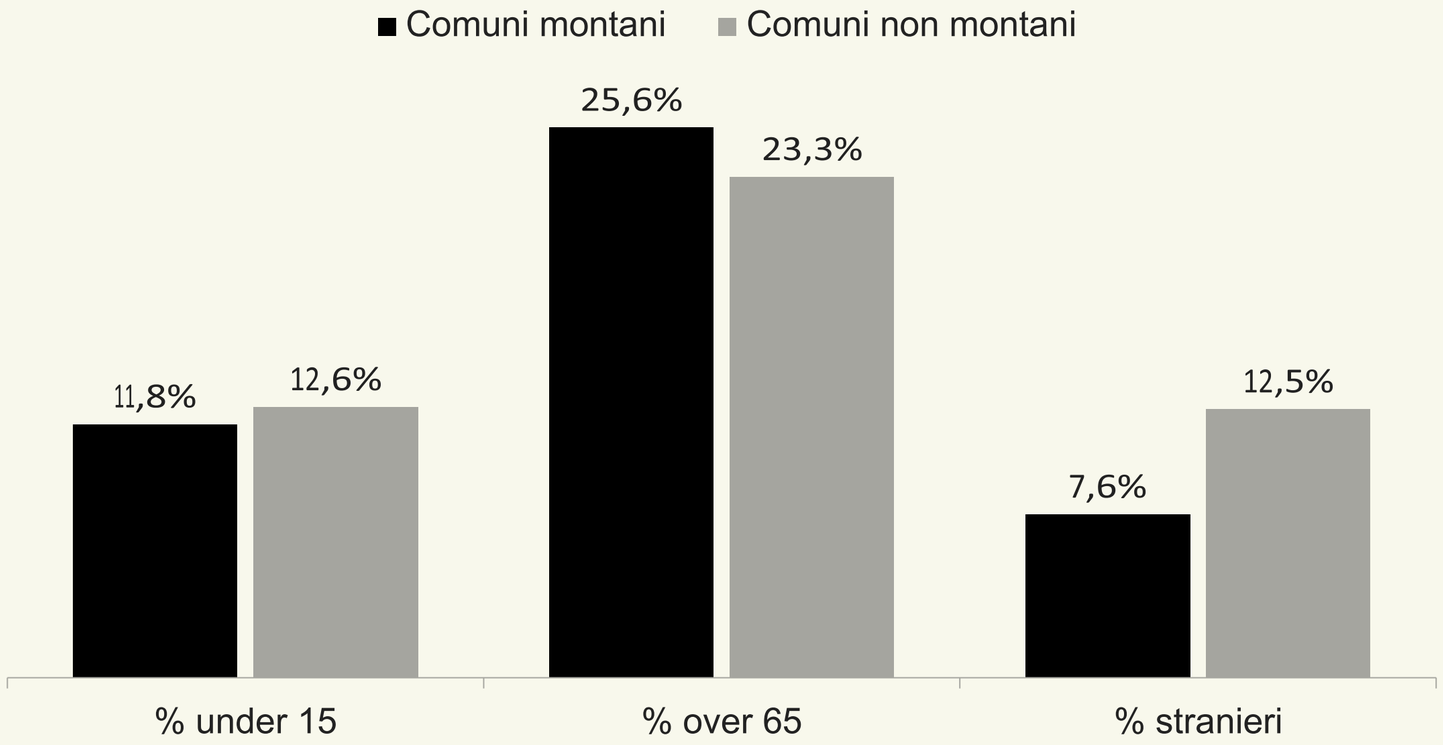
milioni di residenti nei comuni montani (2023)

10,3%

della popolazione regionale

Il territorio · demografia

Una popolazionepiùanzianae un territorio poco attrattivo



217

indice di vecchiaia nei comuni montani
(188 media lombarda)

−5,2‰
crescita naturale (−3,7‰ altrove)

+1,0‰
crescita totale (+3,9‰ altrove): l’immigrazione compensa solo in parte

Il territorio · 1971–2020

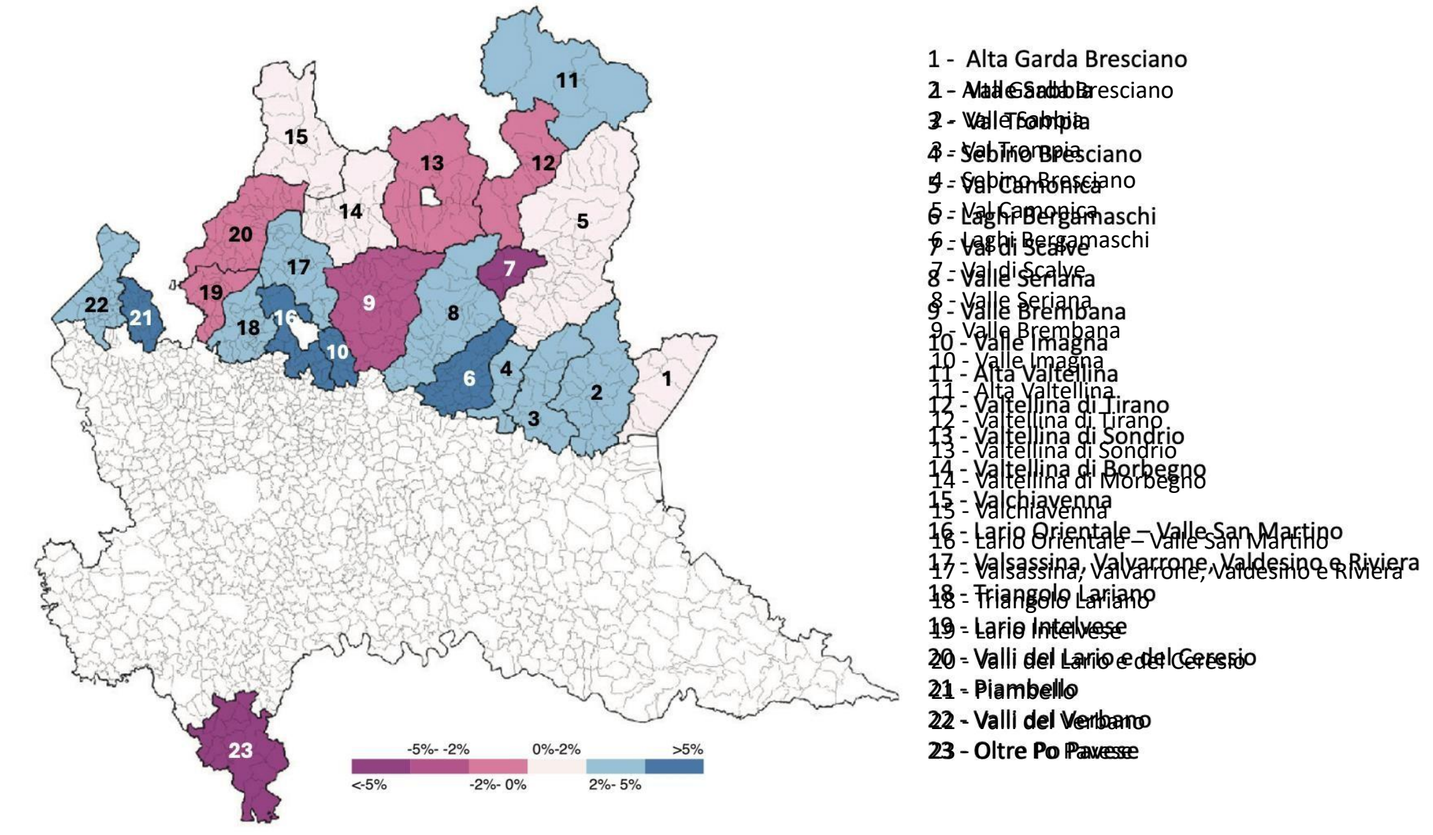
Cinquant’anni, traiettorie molto diverse

In crescita

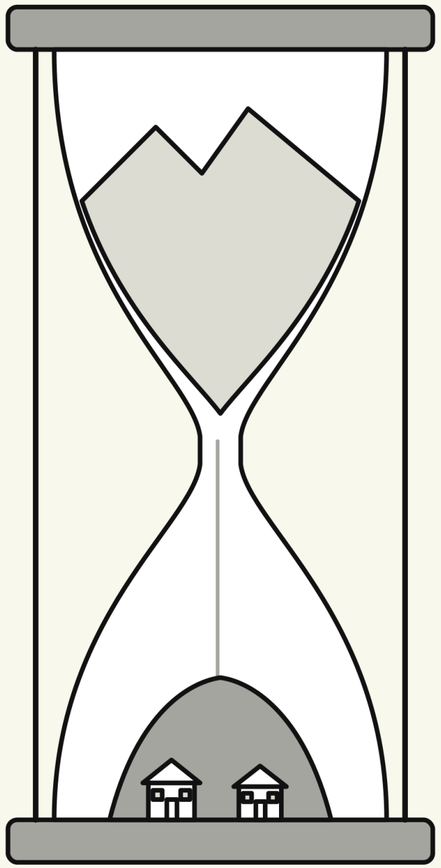
Piambello, Lario Orientale – Valle San Martino, Valle Imagna, Laghi Bergamaschi

In calo oltre il 5%

Oltrepò Pavese e Val di Scalve; tra −2% e −5%
Lario Intelvese, Valtellina di Sondrio e di Tirano



Fonte: Consiglio Regionale della Lombardia su dati Istat



Il calo demografico continuerà

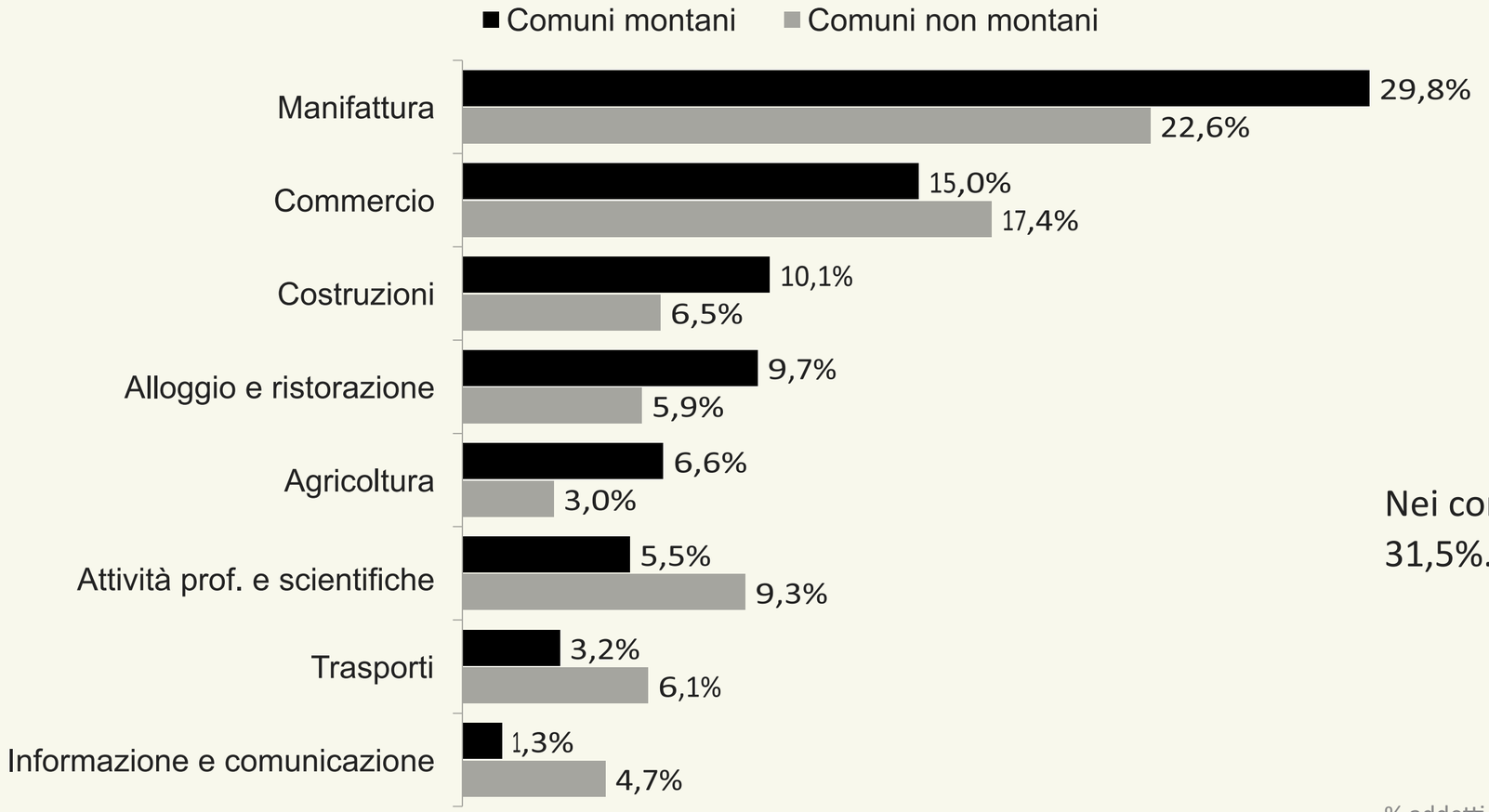
20 su 23 comunità montane perderanno popolazione nei prossimi anni

- L’indice di vecchiaia va da 148 (Alta Valtellina) a 451 (Oltrepò Pavese) e crescerà ovunque.
- In molte CM l’indice di dipendenza supera già 60: una sfida per il welfare locale.

Il

territorio · economia

Dove lavorala montagna



46,1%

degli addetti in agricoltura, manifattura e turismo

Nei comuni non montani gli stessi tre settori pesano il 31,5%.

% addetti per settore · Fonte: elaborazione UNIMONT su dati Istat (2023)

Il territorio · manifattura

Non il turismo: il primo datore di lavoroèla fabbrica

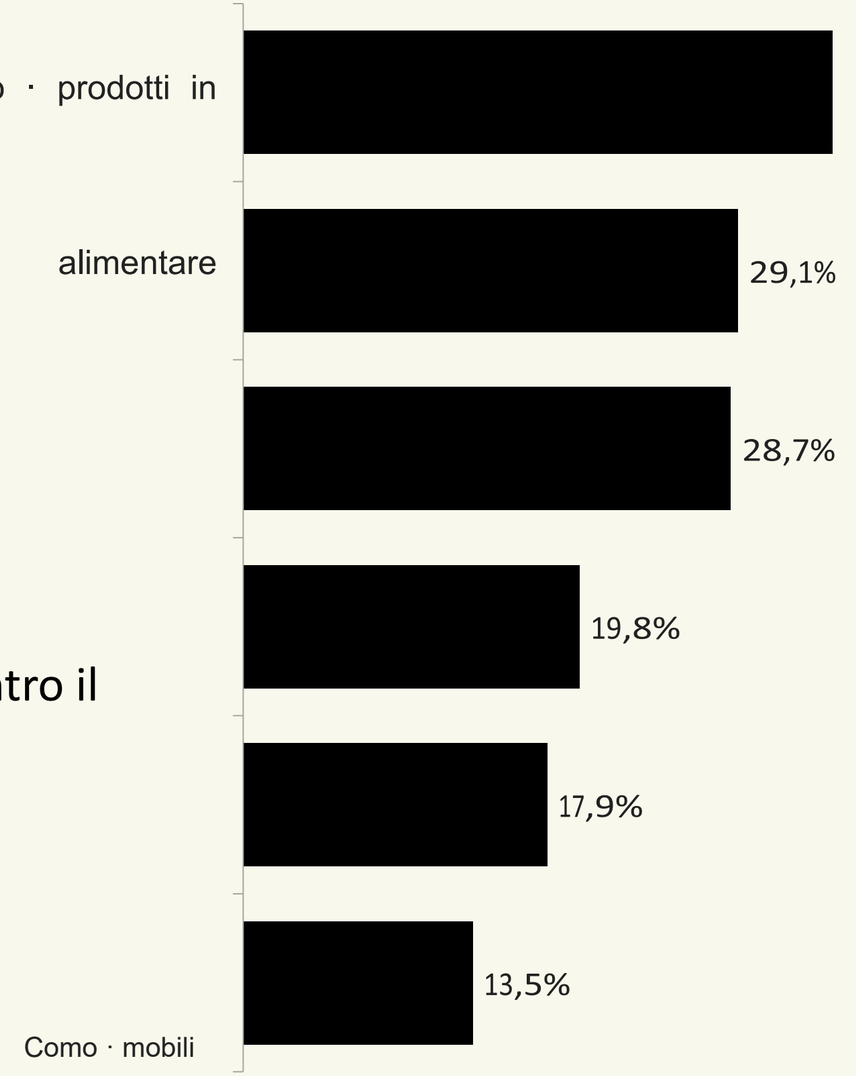
metallo34,7%

29,8% Brescia · prodotti in metallo

degli addetti montani lavora nella manifattura, Bergamo · prodotti in metallo contro il 22,6% in pianura

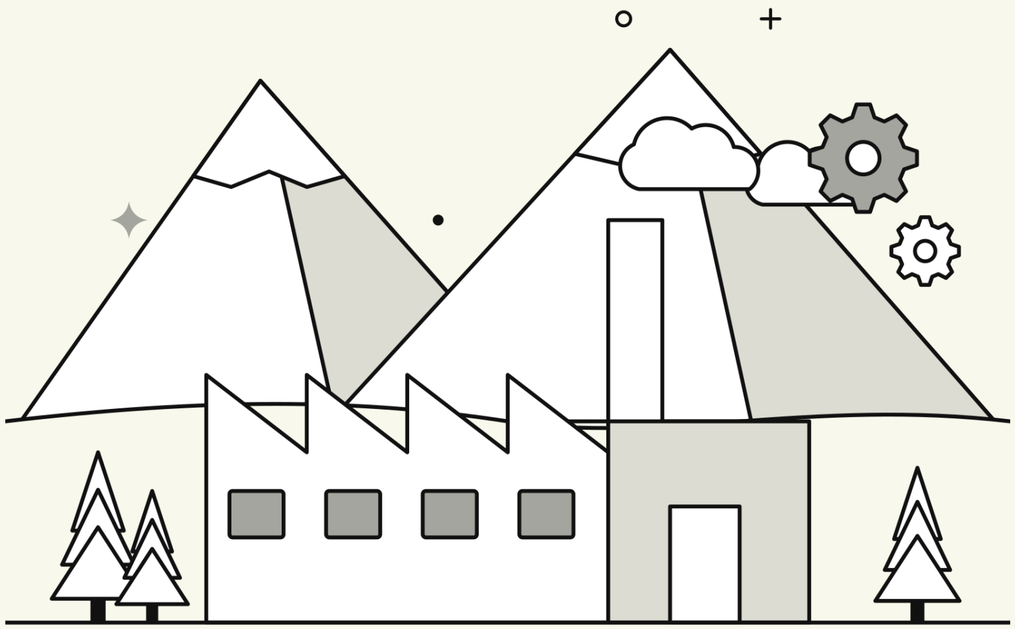
Como · tessile

Ogni provincia ha la sua specializzazione: le imprese cercano figure tecniche specifiche.



% sugli addetti manifatturieri della provincia (Istat 2024)

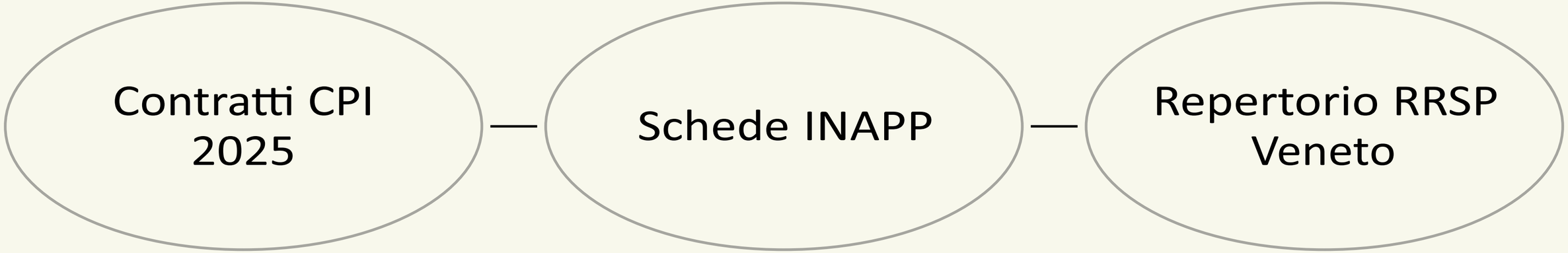
02 La mappa delle professioni



Le figure richieste dalle imprese e otto insight per leggerle

La mappa delle professioni · fonti

Come abbiamo costruito la mappa



Quali figure assumono le imprese, per Centro per l’Impiego

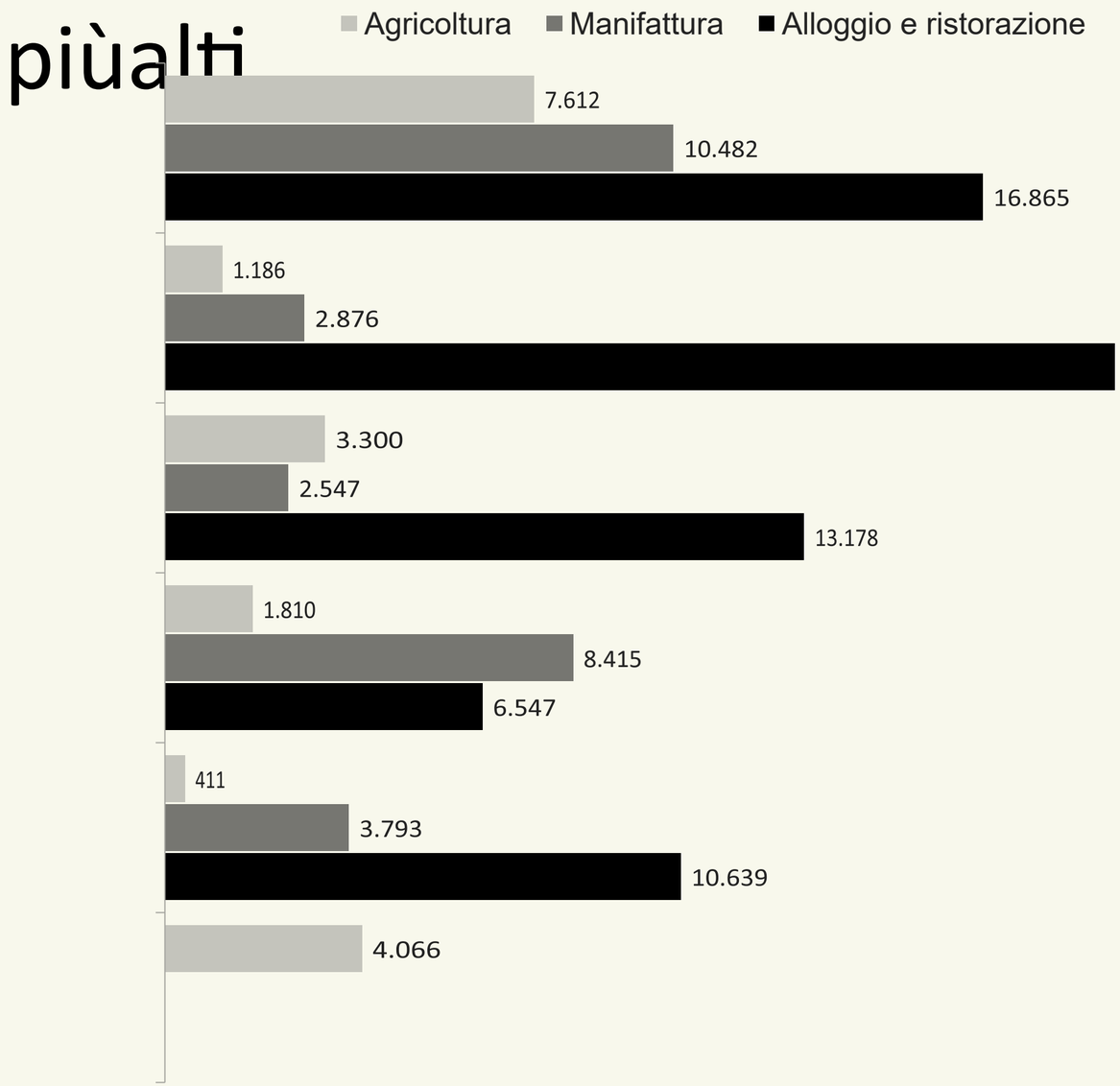
Mansioni, conoscenze e competenze di ogni figura

Le professioni tipiche della montagna (focus Belluno)

Tre macro-settori di interesse: agricoltura, manifattura, alloggio e ristorazione

La mappa delle professioni · contratti 2025

Il turismo muoveivolumi Brescia piùalti



Contratti attivati nel 2025, settore alloggio e ristorazione

Como

19.583

66.812 alloggio e ristorazione

Sondrio

28.113 manifattura

Bergamo 18.385 agricoltura

Lecco

Contratti numerosi ma spesso brevi: a Lecco 2,1 contratti per lavoratore nel turismo.

Pavia

La mappa delle professioni · oggi

Le figure più richieste dalle imprese

Agricoltura e foreste

- Bracciante agricolo
- Agricoltori di coltivazioni legnose
- Manutenzione del verde –
  Addetti alla vinificazione
- Abbattitori di alberi, rimboschitori

Manifattura e artigianato

- Conduttori di macchine utensili (CNC)
- Saldatori, carpentieri metallici
- Attrezzisti e manutentori
- Assemblatori e cablatori
- Falegnami e panettieri
- Camerieri di ristorante e d’albergo

Alloggio e ristorazione

- Baristi
- Cuochi
- Addetti all’accoglienza
- Personale per le pulizie

La mappa delle professioni · montagna

Le professionicaratteristiche della montagna

Agricoltura e foreste

- Casaro d’alpeggio
- Apicoltore
- Tecnico dell’allevamento sostenibile
- Tecnico delle coltivazioni sostenibili
- Operatore e istruttore forestale

Turismo

- Guida alpina
- Maestro di sci
- Gestore di rifugi alpini
- Manovratore di impianti a fune
- Operatore di aree sciabili



Fonte: RRSP Veneto; Regione Lombardia

La limitata presenza dei servizi avanzati

Il ruolo chiave delle soft skills

I trasporti spingono i giovani a partire

Servizi essenziali difficili da mantenere

Otto insight daidati

1

Squilibrio demografico e forza lavoro che invecchia

2

La rilevanza del manifatturiero montano

3

L’apparente contraddizione del turismo

4

I due volti dell’agricoltura

5

Insight 1 e 7

6

7

8

Chi prenderà il posto di chi va in pensione?

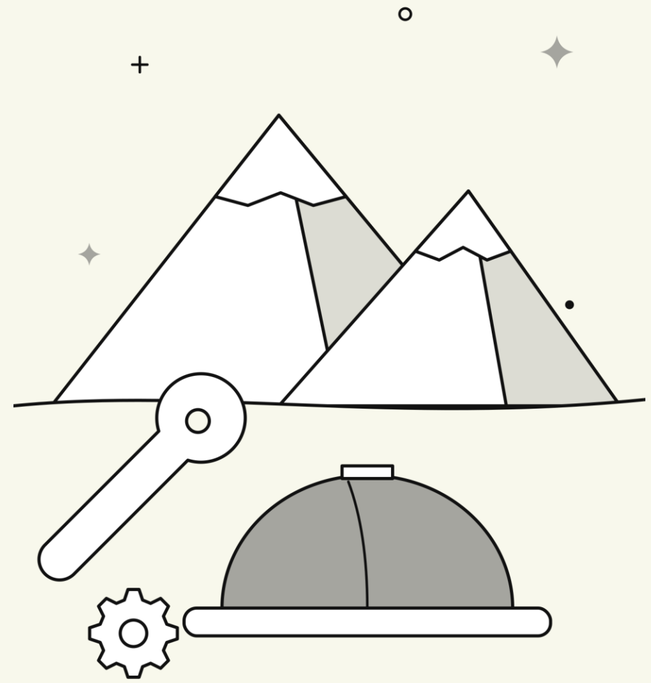
11,8%

under 15 nei comuni montani

– La domanda chiede lavoro fisico e tecnico: braccianti, saldatori, carpentieri, manovali.

– Ma i giovani sono pochi e partono per studiare: senza università vicine e trasporti efficienti, raramente tornano.

– Il ricambio generazionale nelle imprese rischia di bloccarsi.



Turismo: tanta domanda, poca stabilità

Oggi
Camerieri, baristi, cuochi, personale per le pulizie: contratti brevi, legati ai picchi stagionali

Domani
Guide alpine, maestri di sci, gestori di rifugio, esperti di marketing digitale e destination manager

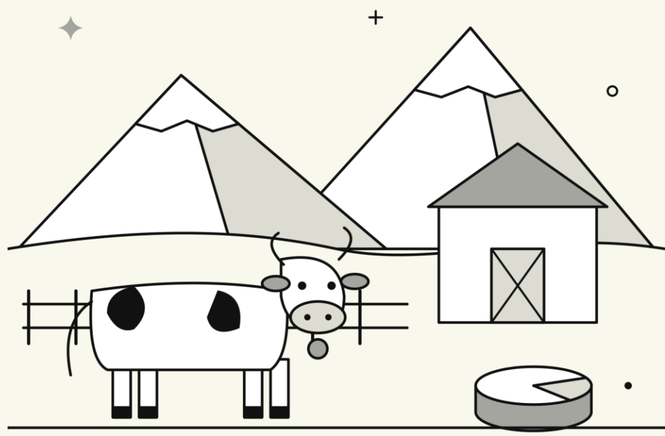
9,7% degli addetti montani (5,9% altrove). La sfida è passare dall’accoglienza di base a un’offerta integrata, destagionalizzata e sostenibile.

I due volti dell’agricoltura

La maggioranza

dei contratti agricoli sono per braccianti
La fatica fisica

Domanda concentrata su manodopera generica: braccianti, manutenzione del verde, conduttori di trattori.



L’innovazione sostenibile

Tecnico dell’allevamento e delle coltivazioni sostenibili, operatore forestale, casaro d’alpeggio: qualità, non volumi.

Il grande assente: il terziario avanzato

5,5%

montagna 9,3%

pianura

Informazione e comunicazione 1,3%

montagna 4,7% pianura

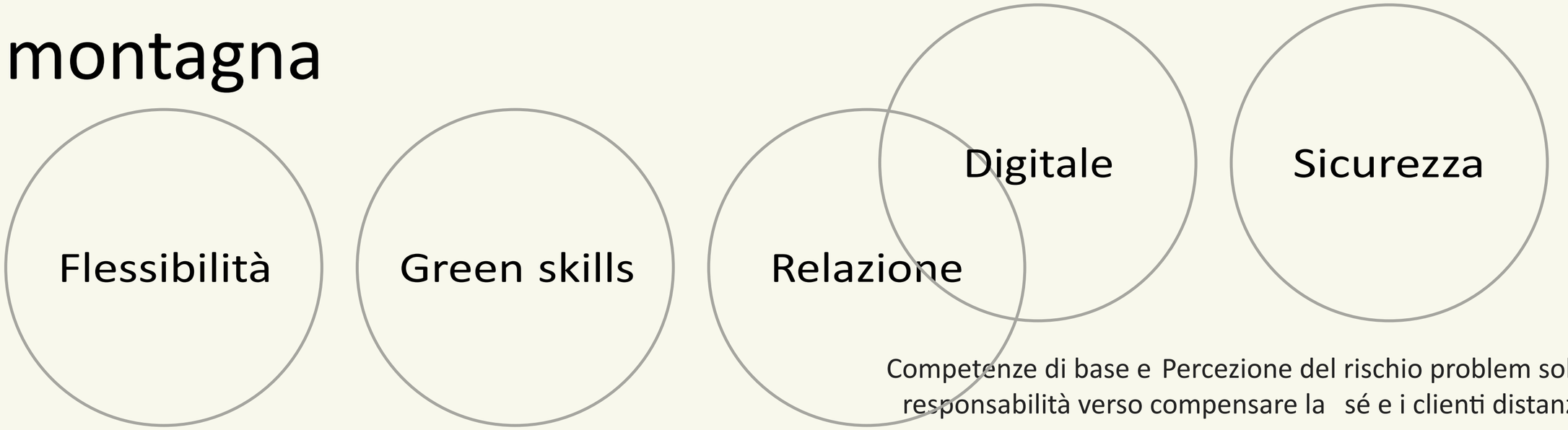
Le leve indicate dagli intervistati

- Connessione con le università
- Ecosistemi locali dell’innovazione e startup
- Connessione fisica e digitale dei territori
- Open innovation con le imprese, anche multinazionali

Le competenze trasversali per lavorare in

Attività professionali e scientifiche

montagna



Adattarsi ai cicli stagionali e a picchi di lavoro intensi nell’accoglienza e nei servizi

Sensibilità ecologica per un patrimonio naturale unico

Comunicazione e senso di comunità

Competenze di base e responsabilità verso sé e i clienti

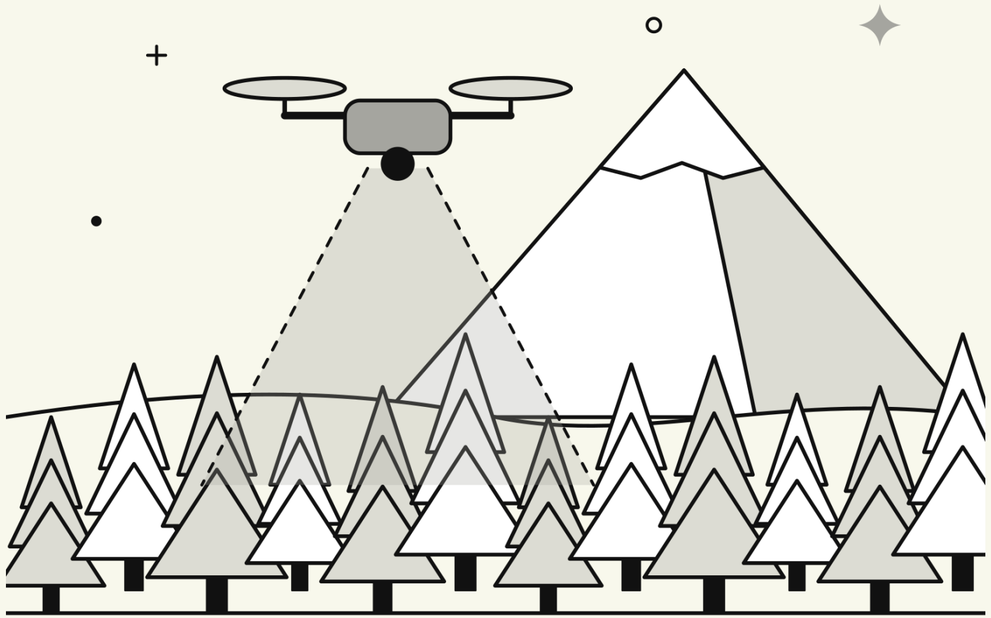
Percezione del rischio e compensare la distanza

problem solving per se i

In sintesi · insight 8

Due velocità, non una contraddizione

- Un tessuto produttivo consolidato resta la base dell’occupazione.
- Un nucleo più piccolo, ma in crescita, di figure green e digitali ne ridisegna i confini.
- Scuola e sanità faticano a trattenere personale: sono percepite come sedi disagiate.



03 Voci dal territorio



Sette interviste in profondità e un’indagine esplorativa con 103 risposte

Voci dal territorio · interviste

Sette testimoni, temi largamente condivisi

Valle Camonica

Valtellina

Lago d’Iseo

Alta Val Seriana

Val di Scalve

Ambiti degli intervistati

- Servizi pubblici per il lavoro (CPI)
- Orientamento scolastico
- Innovazione e startup

Territori ed enti diversi, ma i temi emersi sono in larghissima parte comuni: più che fenomeni isolati, dinamiche strutturali della montagna

Filiera forestale lombarda.

–

Il tema più trasversale



«I ragazzi(ma era lo stesso per quelli della mia generazione) dicono: non c’èniente. E in realtàc’è, magaria qualche chilometro da casa.»

Intervista CM07

Un problema di percezione, meno di sostanza

Voci dal territorio · demografia

Un territorio che invecchia, ma con segnali di ritorno

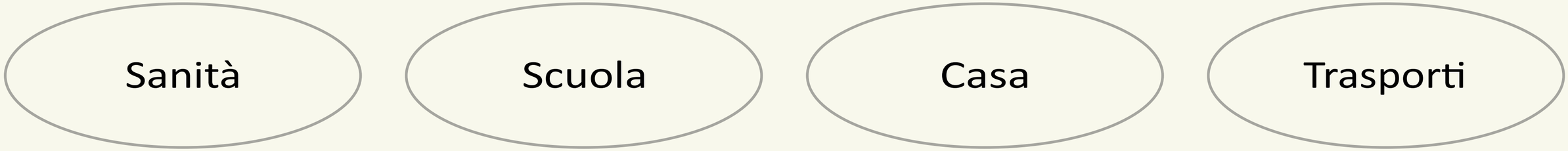
- Tutti segnalano denatalità e “spopolamento qualificato”: chi esce per studiare spesso rientra solo dopo i 40 anni.
- Lo smart working favorisce qualche rientro di figure qualificate.
- La casa è un ostacolo per chi vorrebbe trasferirsi o tornare.

Voci dal territorio · servizi

«Una ragazza valtellinese che lavora per un’azienda americana è tornata dopo il Covid con tutta la famiglia perché le hanno consentito lo smart working.»

CM01

Sanità, scuola, casa e trasporti sotto pressione



Medici di base e pediatri che chiedono senza

Insegnanti al primo incarico nonostante le tante case sfitte

Pochi alloggi accessibili autisti mancanti: attratti dalla Svizzera penalizzati i giovani

Collegamenti difficili e introvabili; i giovani medici subito il trasferimento

patente

Una risposta: a Sondrio il progetto Monte Salute recupera l'ex ospedale psichiatrico con alloggi a canone calmierato per insegnanti e medici.

Voci dal territorio · professioni

La tradizione incontra digitale e sostenibilità

- Richiesti operai metalmeccanici, artigiani (elettricisti, falegnami, idraulici), camerieri, addetti agli impianti di risalita.
- Difficili da trovare: tecnici disposti a lavorare in contesti isolati, esperti di marketing e CRM, figure dell'assistenza (ASA, OSS).
- All'operaio si chiedono anche competenze digitali, energetiche e di domotica.

Voci dal territorio · turismo

«Il ragazzo deve saper fare un po' di tutto. Una volta la figura del generico caratterizzava la valle, adesso il generico non esiste più.»

CM05

Dal solo sci a un turismo di quattro stagioni

- Cicloturismo, trekking, turismo esperienziale: il personale si “ricicla” tra inverno ed estate.
- Esempi: il Sentiero Valtellina, il Mottolino riconvertito per la mountain bike, il trenino del Bernina a Tirano.
- Le Olimpiadi Milano-Cortina 2026 hanno accelerato la trasformazione.

SERVE PROGETTARE
CON CONSAPEVOLEZZA

«Sto vedendo gli stessi errori che sono stati fatti a Venezia, e li stanno replicando qua, con un modello che ormai è superato.»

CM02

Voci dal territorio · sostenibilità

Il bosco è già un settore ad alta tecnologia

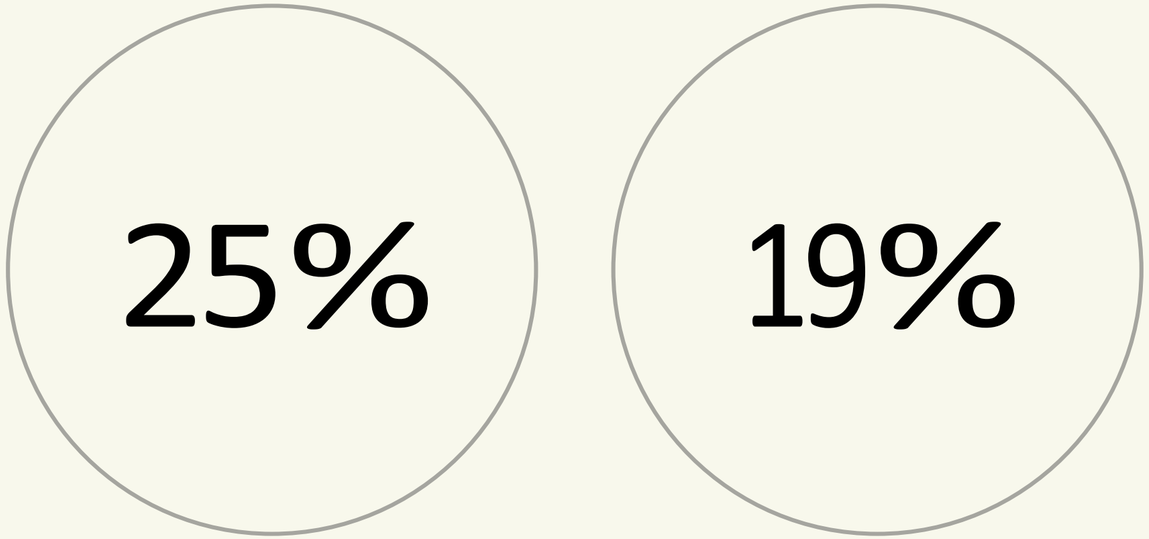
- Oltre il 40% della superficie lombarda è montana e forestale.
- Per molti intervistati la sostenibilità è centrale ma ancora poco tradotta in occupazione.
- Già attive startup sulla gestione del bosco e sul riciclo degli scarti di legno in nuovi polimeri.

Voci dal territorio · formazione

«Rilievi LiDAR, GIS, droni e telerilevamento sono uno dei settori con le maggiori prospettive di crescita.»

Presidente dei Consorzi Forestali

Scuola e lavoro: un ponte da rafforzare



giudizi positivi sul sistema scolastico universitario

positivi sul sistema

Indagine esplorativa, % voti 4–5 su scala 1–5 (n=103)

Modelli che funzionano già

- ITS agroalimentare in Valtellina
- CFP di meccatronica a Edolo
- UNIMONT – Università degli Studi di Milano
- Progetto “Montagna 4.0” (Università Cattolica)

Il punto comune: le imprese partecipano alla programmazione didattica, non solo agli stage finali.

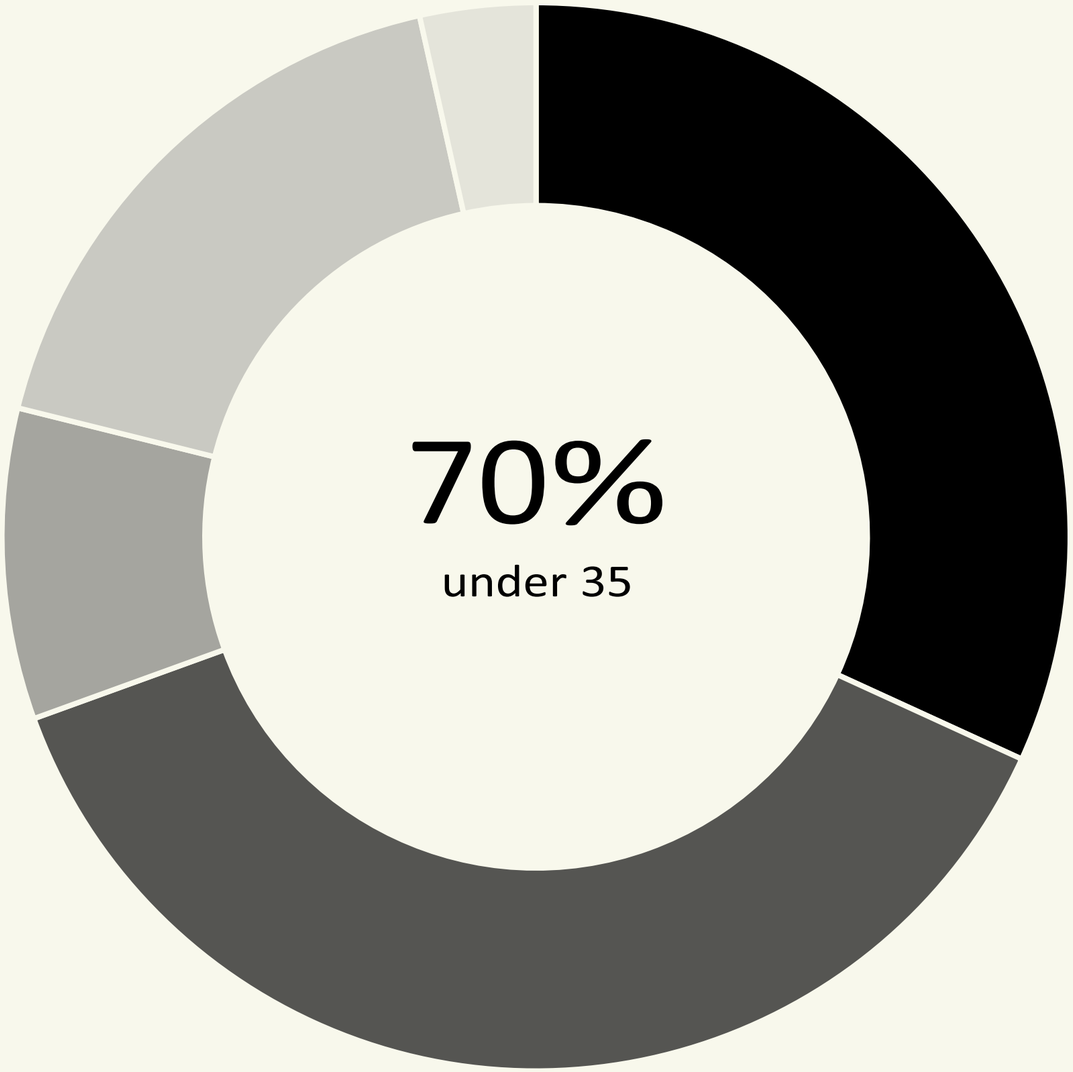
Voci dal territorio · indagine

103 risposte, soprattutto dai più giovani

60 rispondenti su 103 da Brescia (26), Bergamo (19) e Sondrio (15).

Campione auto-selezionato e non rappresentativo: i risultati vanno letti come segnali di tendenza.

16-25 anni 32% · 26-35 anni 38% · 36-45 anni 9% · 46-55 anni 18% · oltre 55 4%



Dai settori di oggi a quelli di domani

Oggi trainano l’occupazione



Settori emergenti fra 5-10 anni



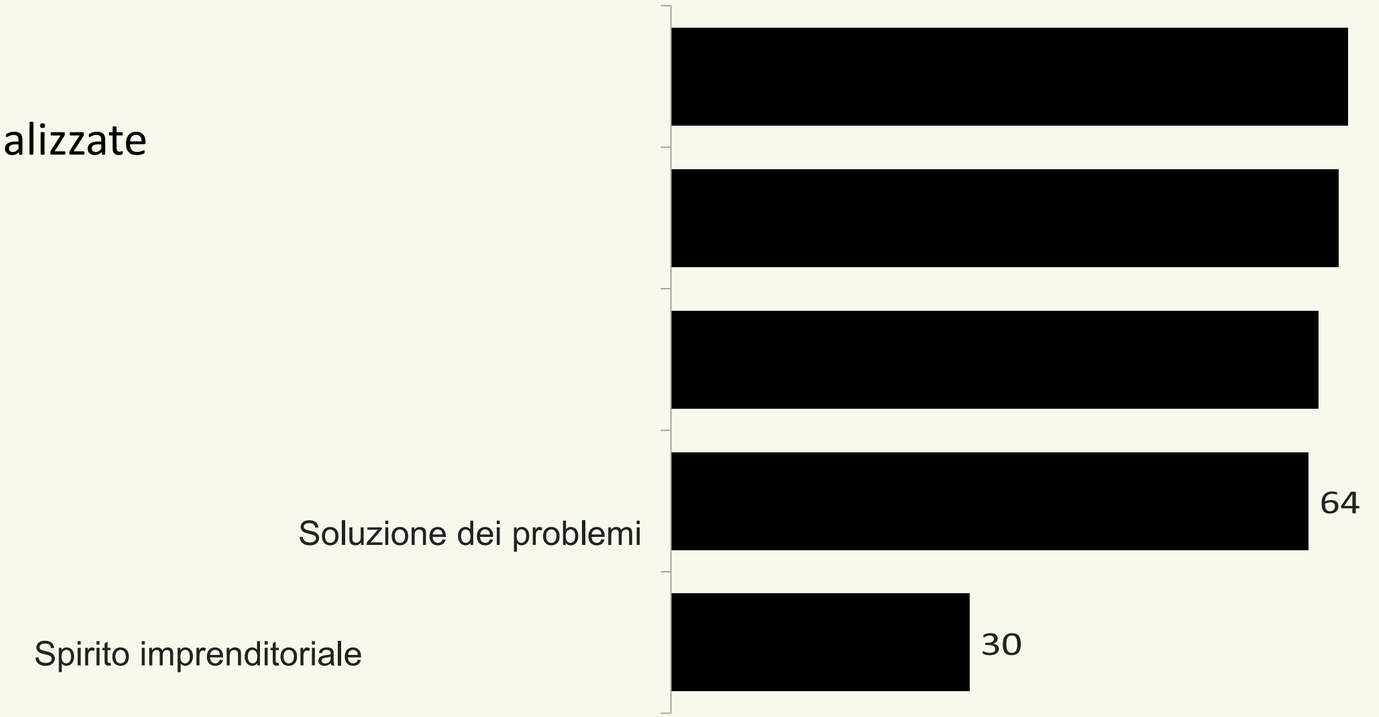
Numero di indicazioni tra i tre settori più rilevanti (n=103)

Le figure e le competenze che mancano

66 figure operative specializzate

37 esperti di sostenibilità

Competenze trasversali più carenti



25

addetti all’analisi dei dati

Adattabilità e flessibilità

Figure di difficile reperimento, n. risposte

Voci dal territorio · competenze future

Le competenze per la “nuova” montagna

- Digitale, compreso l’uso dell’intelligenza artificiale
- Green: ambiente e risorse energetiche
- Project management, bandi e finanza agevolata
- Lingue, per un turismo sempre più internazionale



% molto + abbastanza importante (n=103)

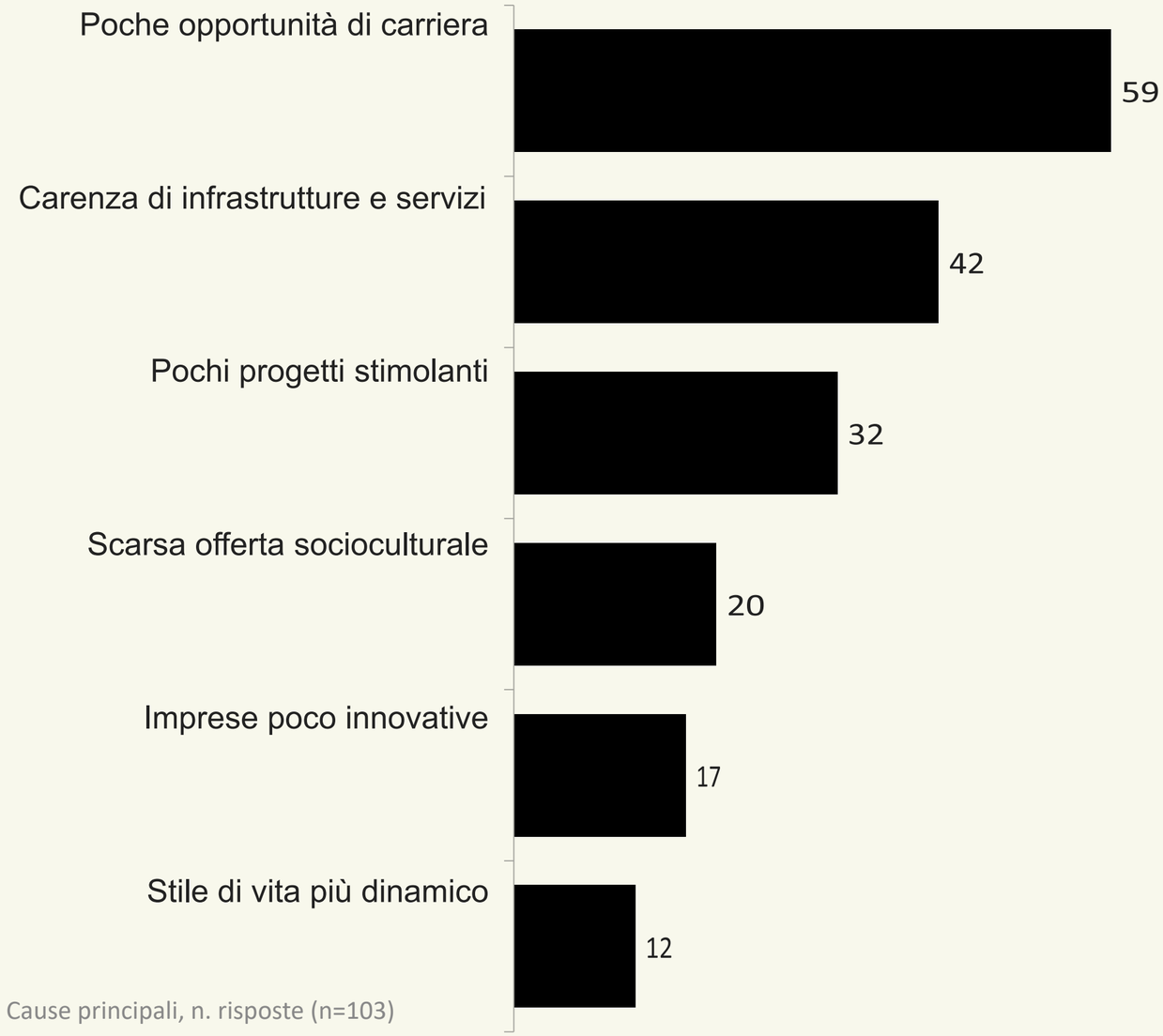
Voci dal territorio · attrattività

Perché i giovani

qualificati se ne vanno

44 salariali e contrattuali e l’offerta indicano lo scarto tra aspettative

Non conta solo lo stipendio: anche il tipo di contratto e le prospettive di crescita allontanano i giovani neo-inseriti.



Cause principali, n. risposte (n=103)

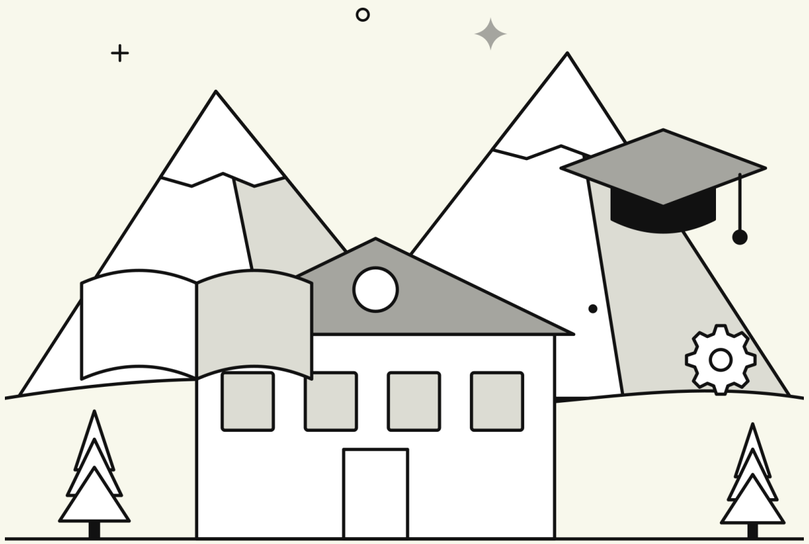
Cosa chiedono all’Hub territoriale

24

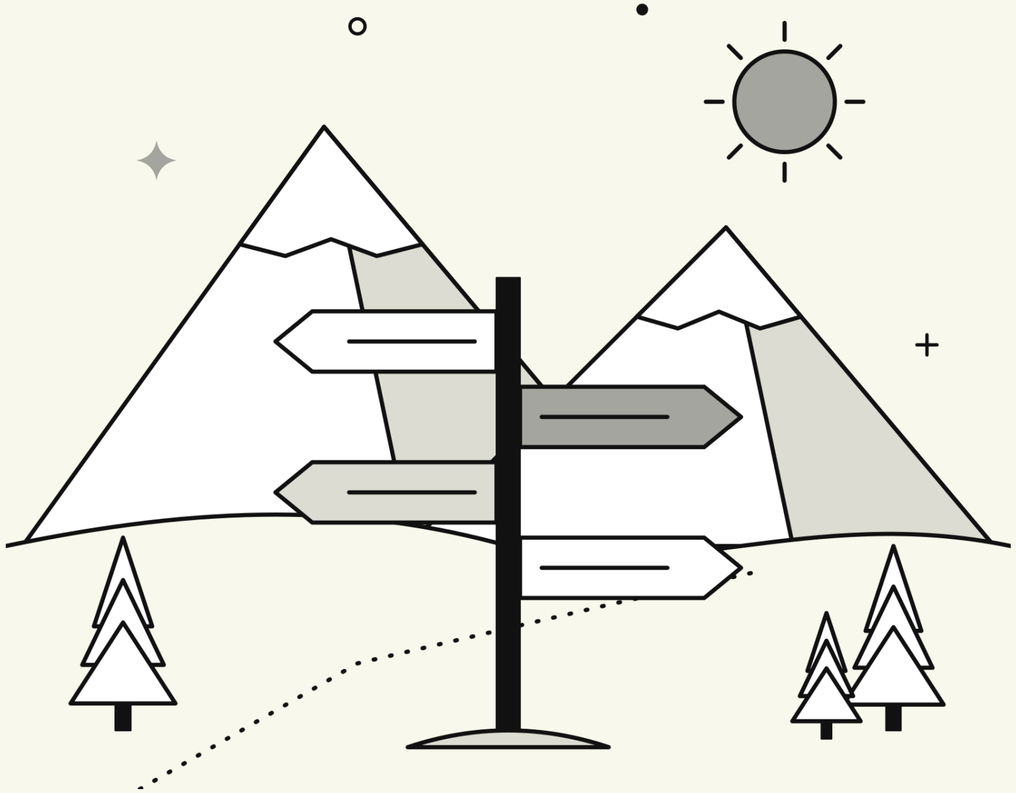
Testimonianze di chi svolge le professioni della montagna e del percorso per arrivarci

21

Uno spazio formativo unico e riconosciuto per i settori tecnici



04 Sintesi e priorità



Le professioni di oggi e di domani, le competenze, le direzioni di lavoro

Sintesi · luoghi comuni

Cinque luoghi comuni da sfatare SI

DICE	LA RICERCA DICE
«In montagna c’è solo turismo»	Il primo datore di lavoro è la manifattura: 29,8% degli addetti, contro il 9,7% di alloggio e ristorazione.
«In montagna non c’è niente»	Le opportunità ci sono, anche in eccellenze industriali e multinazionali: il problema è la percezione.
«Lavorare in montagna è solo fatica»	Il bosco usa LiDAR, droni e GIS; all’operaio si chiedono competenze digitali ed energetiche.
«Il turismo è solo neve e stagione»	Cicloturismo, trekking ed esperienze portano a un modello di quattro stagioni, con lavoro più continuo.
«Chi parte non torna più»	Lo spopolamento resta, ma smart working e qualità della vita riportano in valle famiglie e figure qualificate.

Presente e futuro: primario e manifattura

	OGGI	FRA 5-10 ANNI
Agricoltura, zootecnia e foreste	11% delle imprese, 6,6% degli addetti. Domanda soprattutto di braccianti e manutenzione del verde; immagine stereotipata che blocca il ricambio.	Qualità, bioeconomia, agricoltura di precisione, casaro d’alpeggio. Foreste gestite con LiDAR, droni e GIS per carbonio e dissesto.

Manifattura
e
artigianato

29,8% degli addetti. Saldatori, carpentieri, attrezzisti, conduttori CNC difficili da trovare; giovani che non conoscono le eccellenze locali.

Industria 4.0 ed economia circolare: manager della trasformazione digitale, bioedilizia, domotica, valorizzazione degli scarti.

Sintesi · aree professionali 2/2

Presente e futuro: turismo e servizi

OGGI **FRA 5-10 ANNI**

Turismo, 9,7% degli addetti, lavoro stagionale e accoglienza e precario: camerieri, baristi, cuochi, pulizie. Restano centrali guide alpine e maestri di sci.

Modello a quattro stagioni, spinto da clima e turismo lento: web marketing, e-tourism, CRM e destination manager.

servizi

Servizi avanzati, ICT ICT all'1,3% degli addetti (4,7% in pianura). e cura Medici, pediatri, infermieri e insegnanti difficili da trattenere.

Data scientist, esperti di IA, project manager per fondi UE e Nazionali. Con un indice di vecchiaia a 217, spazio per OSS e ASA con la telemedicina.

Sintesi · professioni di oggi

Le 28 professioni più richieste oggi

Agricoltura e foreste · 7

- Bracciante agricolo

Manifattura · 10

- Agricoltori specializzati (coltivazioni legnose)

Artigianato, servizi · 4

- Manutenzione del verde

Turismo e ristorazione · 7

- Addetto ai macchinari per la vinificazione

- Allevatori e operai degli allevamenti avicoli
- Abbattitori di alberi e rimboschitori
- Personale forestale
- Conduttori di macchine utensili (CNC)
- Addetti a macchine confezionatrici
- Conduttori di macchinari per plastica
- Attrezzisti di macchine utensili
- Assemblatori e cablatori elettrici
- Saldatori a fiamma
- Carpentieri metallici e montatori
- Personale non qualificato dell’industria
- Riparatori e manutentori di impianti
- Saldatori elettrici (norme ASME)
- Falegnami
- Panettieri
- Addetti alla gestione dei magazzini
- Addetti agli affari generali
- Camerieri di ristorante
- Baristi
- Cuochi in alberghi e ristoranti
- Personale non qualificato della ristorazione
- Camerieri di albergo
- Addetti all’accoglienza
- Personale per le pulizie

Venticinque professioni per le transizioni

Green · 7

Digitale · 5

- Tecnico dell’allevamento sostenibile
- Tecnico delle coltivazioni sostenibili
- Operatore e istruttore forestale innovativo
- Tecnico di bioedilizia e riqualificazione
- Tecnico delle energie rinnovabili
- Esperto di economia circolare
- Esperto di gestione del carbonio

- Analista di dati, data scientist
- Esperto di intelligenza artificiale
- Specialista di web marketing ed e-tourism
- Pilota di droni per rilievi LiDAR e GIS
- Manager della trasformazione digitale

Venticinque professioni per le transizioni

Sviluppo locale · 3

- Project manager per bandi UE e Nazionali
- Esperto di finanza agevolata
- Community manager e facilitatore di ecosistemi – Destination Manager
- Esperto di Ecoturismo e Turismo Lento – Event Manager per l'Outdoor e lo Sport
- Experience / Travel Designer
- Guida Ambientale Escursionistica
- Manager dell'Ospitalità Sostenibile

Turismo e promoziaone · 10

- Istruttore Sportivo Outdoor
- Digital Storyteller per l'Outdoor
- Revenue Manager Turistico
- Tecnico Superiore per la promozione turistica

Le competenze della montagna

Soft skills

- Flessibilità e adattabilità: dalla stagionalità alla riqualificazione
- **Problem solving e autonomia:** le distanze contano
- **Networking e teamwork:** per superare l’isolamento
- Spirito imprenditoriale e proattività
- **Green mindset:** non solo nei green jobs
- **Alfabetizzazione digitale:** CNC, GIS, CRM e booking
- **Agronomia e norme ambientali:** carbonio, PAC, tracciabilità

Hard skills

- **Precisione meccanica e sicurezza industriale**
- **Gestione del rischio e primo soccorso**
- **Dati, lingue e budgeting:** per i profili manageriali

Tre nodi da sciogliere insieme



Una rete insufficiente spinge i giovani a partire per studiare e a non tornare

Scuola e sanità faticano a trattenere personale in sedi percepite come disagiate

La carenza di alloggi accessibili frena il rientro dei giovani e l’arrivo di medici e insegnanti

Sintesi · priorità

Sei direzioni di lavoro condivise

1. Colmare il divario tra percezione e realtà delle opportunità locali
2. Rafforzare il ponte tra scuola, ITS, università e imprese
3. Affrontare insieme casa, trasporti e servizi essenziali
4. Strutturare le filiere della sostenibilità e della cura del territorio
5. Accompagnare la destagionalizzazione del turismo con un posizionamento sostenibile
6. Investire su un’identità territoriale condivisa e differenziata per area

Né nostalgia del passato, né monocultura turistica. Al centro conoscenza, capitale umano e innovazione.

Giulio Buciuni **prefazione a Futuro ad alta quota**



GRAZIE

oliva@anfibio.org



Ricerca condotta nel progetto “Hub Giovani per le Professioni della Montagna”, finanziato da ANCI