ASSOLOMBARDA

Monza e Brianza

2050

YOUR NEXT

MONZA e BRIANZA

ASSOLOMBARDA

Monza e Brianza

2050

YOUR NEXT

MONZA e BRIANZA

Sommario

PREFAZIONE 4
Alessandro Spada - Presidente Assolombarda

INTRODUZIONE 7
Giovanni Caimi - Presidente Sede di Monza e Brianza Assolombarda

EXECUTIVE SUMMARY 9

1 BRIANZA 2050: DALLA TRANSIZIONE ALLA COALIZIONE 17
Consorzio AASTER

1.1 Premessa 18
1.2 Le traiettorie di sviluppo della Brianza alla prova del cambiamento 20
1.3 La Brianza come nodo della trasformazione del "Grande Nord" 21
1.4 La traiettoria neoindustriale 22
1.5 La traiettoria metropolitana e la via dell'industrializzazione terziaria 28
1.6 Attrattività e coesione. Il ruolo delle città 32
1.7 Il "soffitto di cristallo" dello sviluppo e alcuni dei nodi da sciogliere 35
1.8 Una agenda per abitare la transizione 45
1.9 La sfida più lunga: accrescere la capacità umana attiva, riprogettare il rapporto lavoro-impresa 48
1.10 Dal welfare all'abitare: sperimentare nuove soluzioni per i nodi della coesione 52
1.11 La questione dell'abitare difficile 55
1.12 La creazione di un grande polo attrattore culturale 56
1.13 L'agenda delle reti e delle infrastrutture 58
1.14 Una cabina di regia per dare forma alla coalizione 62

2 ECONOMIA E INFRASTRUTTURE 66
Assolombarda - Settore Centro Studi, Territorio e Ambiente

2.1 Economia: il bilancio del 2024 e le prospettive per il 2025 67
2.2 Infrastrutture, mobilità e territorio 76

RINGRAZIAMENTI 83

Prefazione

Alessandro Spada - Presidente Assolombarda

PREFAZIONE

La mia storia personale e professionale è legata indissolubilmente al territorio di Monza e Brianza. Sono monzese di nascita. La mia famiglia è monzese. Qui sono cresciuto, mi sono formato e, tutti i giorni, vengo a lavorare. Da sempre ho un grande amore per questa terra, Monza e la Brianza. Veder crescere il territorio, rafforzando le sinergie con Milano, Lodi e Pavia, e cimentarsi nelle sfide con lungimiranza e una forte apertura internazionale è motivo di grande orgoglio per tutto il resto del Paese e ben oltre i suoi confini.

Monza e Brianza rappresentano uno dei distretti industriali più dinamici e produttivi d'Italia. Il nostro tessuto economico è un punto di riferimento per settori chiave come il manifatturiero, il design, la meccanica di precisione e l'innovazione tecnologica.

La forza del territorio risiede nella sua vocazione imprenditoriale, nella capacità di unire artigianalità e alta tecnologia, in una rete di imprese fortemente connesse e orientate all'export. La presenza di aziende leader a livello internazionale e di distretti di eccellenza fa di questo "pezzo d'Italia" un pilastro della competitività lombarda e italiana. Un "pezzo d'Italia" da preservare e rafforzare sempre di più.

PREFAZIONE

Il territorio di Monza e Brianza ha una struttura storicamente solida, capace di risultati straordinari, come ha dimostrato in tutti questi anni di profonde crisi.

Oggi – davanti ad un cambiamento d'epoca e non più soltanto in un'epoca di cambiamenti – le nostre imprese si muovono con la consueta "postura" e gravitas industriale, pur dentro un contesto internazionale estremamente difficile.

Sono numerose le sfide che ci attendono come imprenditori, dal costo dell'energia, alla difficoltà di reperire figure professionali specializzate, fino alla ridefinizione delle catene globali del valore. Molte altre ancora non le conosciamo.

Ma con lo sguardo lungo rivolto al 2050, sono certo che i punti saldi di questo modello industriale – la qualità, la flessibilità, l'innovazione – resteranno gli ingredienti della ricetta per rafforzare la competitività che parte da Monza e dalla Brianza e arriva a tutta Italia.

Introduzione

Giovanni Caimi - Presidente Sede di Monza e Brianza Assolombarda

Il terzo e ultimo volume di “Monza e Brianza 2050”, rappresenta la conclusione della profonda analisi del nostro territorio realizzata dal Centro Studi di Assolombarda in collaborazione con Aaster, Università Bicocca, The European House Ambrosetti. In questi tre anni ne sono stati messi in luce i punti di forza e di debolezza con l’obiettivo di delineare una visione di sviluppo a medio e lungo termine.

In un contesto globale caratterizzato da rapide trasformazioni economiche e sociali, si è ritenuto imprescindibile avviare una riflessione corale, coinvolgendo come mai prima fatto le istituzioni, le imprese e la società civile con la finalità di individuare le priorità strategiche e garantire la competitività e la sostenibilità del territorio nel prossimo trentennio.

Il risultato dell’ultima parte del progetto Monza e Brianza 2050 mette in evidenza la necessità di rafforzare il capitale umano, promuovendo la formazione e l’innovazione, di investire in reti e infrastrutture materiali e immateriali, di valorizzare il patrimonio ambientale e culturale, e di promuovere un modello di sviluppo sostenibile e inclusivo.

Il volume presenta un’agenda di priorità. Nelle pagine che seguono sono state individuate le azioni da intraprendere nei diversi ambiti strategici, al fine di realizzare la visione di sviluppo delineata. È un documento di indirizzo, che vuole essere un contributo ragionato e concreto al dibattito pubblico e alla definizione delle politiche territoriali, nella consapevolezza che solo attraverso la collaborazione e la sinergia tra tutti gli attori del territorio sarà possibile costruire un futuro di crescita e benessere per la comunità di Monza e Brianza.

Questo terzo volume va proprio in questa direzione, e auspico che possa essere un utile strumento di lavoro per tutti coloro che, come noi imprenditori, hanno a cuore il futuro del nostro territorio.

Executive Summary

1. Monza e Brianza 2050: dalla transizione alla coalizione

Il report elaborato dal Consorzio AAster su iniziativa della Sede di Monza e Brianza d Assolombarda è la terza tappa di un progetto avviato nel 2023 con l'obiettivo di definire possibili scenari territoriali con orizzonte 2050. Un documento per individuare una possibile **agenda d'azione condivisa** a partire da trasformazioni che interessano il territorio brianzolo. La Brianza, infatti, pur mostrando notevole solidità economica e sociale, presenta alcune difficoltà e criticità riconducibili, alla maturità del suo modello di sviluppo.

Questo lavoro si basa su una sintesi dei contenuti emersi dalla campagna di ascolto della primavera 2024 e sui contributi dei partecipanti a tre tavoli di confronto (focus group) realizzati nel corso del 2024 presso la sede di Assolombarda a Monza. Questi tavoli hanno approfondito scenari evolutivi focalizzandosi su tre temi: la trasformazione del sistema produttivo (traiettoria neoindustriale); i nodi critici e le strategie d'azione relative alla coesione sociale, al welfare e al patrimonio storico-ambientale; il ruolo centrale delle città e delle reti infrastrutturali.

Le traiettorie di sviluppo della Brianza alla prova del cambiamento

Anche oltre la doppia crisi del 2008-2011 e 2020-2022, la Brianza rimane uno dei territori forti del "Grande Nord", dal quale può ripartire una "via alta" alla trasformazione industriale. È una delle piattaforme produttive che hanno tenuto agganciata l'economia italiana ai mercati mondiali e proprio per questo oggi vive una transizione industriale profonda, che non riguarda singole componenti, ma la capacità del modello di capitalismo intermedio che la contraddistingue di rigenerare le ragioni della sua competitività e forza sociale. Questa metamorfosi è stata qui scomposta in quattro traiettorie di sviluppo principali.

La prima è la traiettoria neoindustriale e riguarda le trasformazioni interne al cuore del sistema industriale-manifatturiero brianzolo. Pur mantenendo una grande capacità dinamica e una posizione medio-alta in termini di performance, capacità produttive, generazione di ricchezza e lavoro, l'industria della Brianza, come di tutto il Paese, si trova di fronte alla sfida di rinnovare i propri vantaggi competitivi nel contesto di un ridisegno geopolitico e di una digitalizzazione spinta dall'intelligenza artificiale generativa. Questa doppia sfida pone l'esigenza di andare oltre la frontiera di automazione incrementale e di ricerca dell'efficienza propria del piano Industry 4.0, per approdare ad un vero e proprio nuovo assemblaggio produttivo, nel linguaggio delle policy 5.0. Il decennio alle spalle ha visto alcune imprese medio-grandi diventare multinazionali "tascabili" pur mantenendo un forte legame con il territorio, è cresciuta la managerializzazione delle imprese, la forte presenza di multinazionali che in molti casi generano flussi di competenze e tecnologie, ma anche una crescente internazionalizzazione attiva delle imprese locali. Sono aumentate le pressioni al salto tecnologico e delle competenze, trainato dalla digitalizzazione e dalla sostenibilità, e verso una servitizzazione della produzione, con una crescente importanza della vendita di conoscenza e servizi legati al prodotto.

La traiettoria neoindustriale è selettiva e le differenze nelle capacità di adattamento delle imprese si sono allargate. Per le imprese è cresciuta l'importanza delle reti e dei beni collettivi esterni, oltre le "mura della fabbrica". Di fronte al fatto che le nuove sfide hanno scala globale, il punto è quale ruolo può avere il territorio per incamminarsi lungo una traiettoria neoindustriale selettiva e non verso una deindustrializzazione.

Una seconda traiettoria è la via dell'industrializzazione terziaria e metropolitana. Accanto al motore manifatturiero, l'economia brianzola è caratterizzata dalla crescita in valore aggiunto, consumi, lavoro e logiche industriali di un'economia dei servizi di matrice metropolitana. Alla base, tre driver di crescita. Il primo e fondamentale, la **domanda di utilità e servizi pregiati da parte delle imprese** in trasformazione, con lo sviluppo anche in Brianza di servizi avanzati, tecnologici e professionali, sia attraverso l'insediamento di grandi multinazionali che attraverso un tessuto di imprese e professionisti locali. La vicinanza e l'integrazione con Milano rappresentano un fattore cruciale, sebbene rendano più difficile l'affermazione di campioni locali in alcuni settori terziari. Poi la **crescita dei consumi e di stili di vita metropolitani** con lo sviluppo lungo gli assi viari fondamentali di distretti del consumo che diventano importanti baricentri di agglomerazione di flussi umani e commerciali, traiettoria sfidata dalle nuove forme di distribuzione legate all'e-commerce e l'affermarsi della domanda di logistica. Terzo, l'esigenza di **rafforzare le economie fondamentali**, dei grandi servizi collettivi: salute, welfare, energia, acqua, mobilità, formazione, ambiente, cultura. Le città-snodo brianzole costituiscono poli terziari che integrano servizi alle imprese e per la qualità della vita.

La terza traiettoria (da sviluppare) riguarda il patrimonio simbolico e materiale. Questa potenziale via di sviluppo emerge dall'ascolto degli attori territoriali e si basa sull'intreccio tra patrimonio simbolico e materiale, cultura, ambiente, turismo e qualità della vita. La Brianza gode di una buona qualità della vita generale, come evidenziato dai ranking nazionali, ma sembra ancora non pienamente consapevole del potenziale di questa dimensione come leva di sviluppo. Il **turismo** in Brianza fatica, è prevalentemente lombardo e nazionale, con una ripresa post-pandemica più lenta rispetto ad altre aree regionali per quanto riguarda i flussi internazionali. Tuttavia, si registrano segnali incoraggianti, come l'aumento delle presenze nel settore extralberghiero. La Brianza possiede un cospicuo patrimonio storico diffuso e importanti attrattori come la Villa Reale, il Parco di Monza e l'Autodromo. Il settore della cultura e delle produzioni ad esso connesse rappresenta una realtà significativa per il territorio. La sfida principale è rappresentata dalla **debolezza nella messa a sistema e nella valorizzazione unitaria** di queste risorse.

Infine, quarta traiettoria, il ruolo centrale delle città e della loro qualità. Trasversale alle precedenti traiettorie è il tema delle città e della loro qualità come motore di attrattività e tenuta della coesione sociale. Nel report del 2024 era stata delineata la trasformazione dei principali centri urbani nell'emergere delle città-snodo, poli attrattori di flussi demografici e di mobilità in relazione a Milano. Si prospettano due scenari intrecciati: una crescita delle città brianzole fondata sulla loro integrazione metropolitana come "quartieri" di Milano; uno scenario di tenuta dei centri urbani come sedi di una poliarchia di attori economici e istituzionali. La sfida della traiettoria delle città è di bilanciare attrattività residenziale, competitività delle imprese e nuove forme di coesione sociale e di welfare. L'aspetto più interessante è che le città-snodo della Brianza oggi si stanno riprogettando per produrre risorse competitive anche per le imprese: stanno divenendo città neoindustriali non tanto in quanto sedi di stabilimenti, ma in quanto produttrici di condizioni abilitanti e servizi all'impresa. Le città-snodo sperimentano diverse strategie di investimento e progettazione strategica che mettono in relazione qualità urbanistica, infrastrutture e identità produttiva. La qualità urbana, la sostenibilità e la tutela del patrimonio diventano veri e propri fattori produttivi.

I nodi da sciogliere

La campagna di ascolto ha fornito evidenza di un insieme di punti di forza ma anche punti di debolezza, "scricchiolii", che tuttavia non vanno considerati come singole "criticità", ma come una concatenazione potenziale di processi che, se non affrontati, potrebbero innescare una spirale di effetti perversi, con conseguenze importanti sugli scenari di sviluppo futuro del territorio. È da questo punto di vista che assume significato l'uso in questa sede dell'espressione **"soffitto di cristallo"** per indicare i nodi della maturità del modello produttivo e sociale della Brianza.

Imprese, Imprenditori, Lavoro. Uno dei temi emersi con più ricorrenza è la necessità di un **"salto di scala"** delle imprese (tecnologico, dimensionale, di mercato, di saperi) anche per le spinte del sistema regolativo globale, pena -secondo alcuni testimoni- il rischio di una Brianza "deindustrializzata". Un secondo aspetto riguarda il cambiamento nell'antropologia imprenditoriale, con l'emergere di imprenditori con "carisma federatore" e la necessità di superare le "fatiche" e rafforzare/rinnovare il capitalismo famigliare nell'accedere alle risorse per la transizione neoindustriale, così come il bisogno di creare nuove leve imprenditoriali dotate di visione per il futuro, in un contesto di declino dei tassi di natalità delle nuove imprese.

Il nodo demografico e il capitale umano. La Brianza tra un ventennio avrà davanti scenari di crescita demografica, ma anche di calo della natalità e della popolazione attiva, continuando l'invecchiamento della popolazione. Ciò comporta scenari di labour shortage, di difficoltà delle imprese nel reperire manodopera a ogni livello professionale, anche per il mutato rapporto con la sfera del lavoro delle persone, con fenomeni di "scarso ingaggio" e una relativizzazione del valore attribuito al lavoro rispetto alla qualità della vita.

Attrattività e coesione sociale. L'attrattività della Brianza genera benessere, crescita e lavoro, ma anche il rischio di espellere coloro che non riescono a stare al passo, innescando fenomeni di marginalizzazione soprattutto **a partire dalla questione dell'abitare.** L'afflusso di nuovi residenti da Milano, inclusi ceti medio-alti, sta modificando il mercato immobiliare, con il rischio di una successiva uscita dei ceti medi e popolari anche dalle città brianzole. Sebbene il mercato immobiliare brianzolo offra ancora vantaggi rispetto a Milano, si teme che questi vengano erosi, compromettendo l'accessibilità al bene casa per la forza-lavoro giovane.

Welfare e beni collettivi alla prova. L'invecchiamento della popolazione pone sfide significative al sistema di welfare. Si evidenzia il rischio di un welfare aziendale chiuso, che polarizza insiders e outsiders e non affronta le esigenze del contesto territoriale.

La questione infrastrutturale e i beni collettivi: rafforzare la capacità di produrre risorse di sistema. C'è una generale convergenza sulla priorità della dotazione infrastrutturale, intesa sia in termini materiali che immateriali. Sebbene la Brianza sia un territorio tra i più infrastrutturati del Paese se considerata come parte della piattaforma metropolitana milanese, spesso l'efficienza e la qualità delle reti e dei servizi faticano a rispondere ai bisogni accresciuti, soprattutto sul fronte della mobilità, sul quale convergono i giudizi più critici.

Una agenda per abitare la transizione

L'ultima parte del report prova a definire delle tracce riflessive di progettazione, orientate a offrire risposte positive alle sfide di scenario, per superare quello che abbiamo chiamato il "soffitto di cristallo". Al centro è la necessità di **passare da una fase di transizione a una di coalizione strategica tra i diversi attori territoriali** per affrontare i nodi critici legati alla competitività delle imprese, al capitale umano, alla coesione sociale, alle infrastrutture e alla qualità della vita. Sono state dunque selezionate alcune potenziali **agende d'azione** che, pur nella loro generalità, puntino all'individuazione di terreni comuni e all'ingaggio in coalizioni progettuali orientate alla rigenerazione delle risorse di sistema, all'investimento nelle competenze, alla riprogettazione del rapporto lavoro-impresa, allo sviluppo di nuove forme di welfare e abitare, al potenziamento delle reti infrastrutturali e alla valorizzazione del patrimonio, con un ruolo centrale delle città e della costruzione di una **intelligenza territoriale condivisa**.

Rigenerare le risorse di sistema: l'investimento nei beni fondamentali. L'affaticamento dei meccanismi della crescita, riconducibile alla maturità dei capitali comunitari-territoriali di matrice sociale, esige un rinnovamento dei presupposti sociali e infrastrutturali dello sviluppo territoriale. Va pensato un nuovo equilibrio tra la centralità dell'impresa e la necessità di investire in ciò che sta "fuori dalle mura", ovvero i beni riproduttivi e le economie fondamentali, tra piattaforma produttiva e piattaforma sociale.

Generare più competenze attraverso una programmazione territoriale condivisa. Il tema dei saperi è prioritario. Pur riconoscendo la qualità del sistema formativo brianzolo, sarebbe necessario un adeguamento complessivo delle skills, con la necessità di programmazione condivisa tra istituzioni, rappresentanze sociali e agenzie di formazione, promuovendo esperimenti di filiera integrata tra istituti formativi, ITS e Academy aziendali.

Accrescere la capacità umana attiva, riprogettando il rapporto lavoro-impresa. Oltre alla formazione tecnica, è cruciale riprodurre la capacità più generale di essere forza produttiva delle persone nel contesto del salto tecnologico e culturale del lavoro. È necessario riprogettare il rapporto tra lavoro e impresa, riconoscendo la centralità della persona e adattando il patto tra domanda e offerta di lavoro, le condizioni di lavoro. Le aziende dovrebbero rendersi più attrattive, rispondendo alle mutate esigenze dei lavoratori, ad esempio in termini di prospettive di crescita e work-life balance.

Nuove forme di welfare collaborativo e di abitare. Si propone un ruolo dell'ente pubblico come regolatore e mediatore per mobilitare le risorse sociali e della comunità. **È centrale l'alleanza strategica tra città e imprese** per fornire beni collettivi e rigenerare l'attrattività del lavoro con la sperimentazione di una integrazione e collaborazione tra welfare aziendale e territoriale. Tema centrale è anche l'invecchiamento della popolazione e la necessità di politiche per la cronicità e la domiciliarità della cura. La questione dell'abitare può diventare un vincolo preciso allo sviluppo economico e si auspica un confronto tra forze produttive e sociali per affrontare il problema dell'accessibilità, valutando interventi sulla filiera industriale, incentivi alla locazione sostenibile e una possibile regolazione pubblica.

Investire nelle reti di mobilità e delle utilities. È fondamentale un potenziamento generalizzato delle infrastrutture di mobilità, sia per il trasporto privato che collettivo. A livello di mobilità corta, si punta al collegamento tra le città-snodo; per la mobilità a medio raggio, prioritarie sono le connessioni di trasporto pubblico locale con Milano e lo sviluppo della rete ferroviaria anche rispetto alla rete delle città medie pedemontana, governando i potenziali impatti dei lavori. Per le reti di utilità (energia, acqua, innovazione), sono importanti lo sviluppo di sinergie tra capitalismo delle reti, città e imprese manifatturiere, i progetti di investimento e le iniziative industriali tra le utilities brianzole.

Valorizzare il patrimonio simbolico e materiale. È emersa la necessità di una valorizzazione unitaria e condivisa del vasto patrimonio culturale, turistico e sportivo della Brianza, che superi i confini locali e coinvolga l'intera area metropolitana. Si pone l'importanza di una trasformazione nella governance del complesso Villa Reale-Parco-Autodromo, con l'ingresso di attori privati e una maggiore integrazione con l'offerta culturale di Milano. Si sottolinea l'importanza di una piattaforma culturale diffusa e coordinata.

Lo spazio di posizione. Accanto alla centralità del rapporto funzionale con Milano, da più parti è stata evidenziata la rilevanza di uno spazio di relazioni tra le città medie, sia della Brianza che verso i territori attigui e la rete di città medie pedemontane. La Brianza deve "utilizzare" Milano senza timore di esserne sussunta, sviluppando scambi reciproci, ad esempio esplorando come attrarre flussi legati a grandi eventi milanesi nel territorio brianzolo.

Una cabina di regia per dare forma alla coalizione. Per dare concretezza e continuità alle agende, è necessario un luogo di scambio e relazione che dia continuità e concretezza al percorso avviato, promuovendo una intelligenza territoriale collettiva. Una cabina di regia con una struttura flessibile e aperta, animata dall'ingaggio reciproco degli attori, potrebbe avviare l'approfondimento di proposte attraverso gruppi di lavoro tematici.

I possibili protagonisti della coalizione. Per supportare l'agenda proposta è necessaria una coalizione ampia. Sono stati proposti alcuni **soggetti-snodo** capaci di tessere reti e connettere diversi attori: **l'impresa industriale**, le **rappresentanze imprenditoriali**, le **istituzioni territoriali (Provincia e Sindaci delle città-snodo)**, gli **attori delle reti e le utilities**, e il vasto campo del **Terzo Settore**. Si sottolinea la necessità di una leadership più generale e orientata a trainare tutte le componenti della società.

2 . Economia e infrastrutture

In questa riflessione strategica su trasformazioni e prospettive di Monza e della Brianza, si inserisce l'analisi del quadro economico, utile a fotografare caratteristiche e performance del contesto entro cui operano gli attori del territorio. Si aggiunge un affondo specifico sulle infrastrutture, trama fondamentale per lo sviluppo economico e sociale futuro.

Dal punto di vista del sistema economico e produttivo, il territorio di **Monza e Brianza ha dimostrato una pronta reazione e una buona capacità di tenuta negli anni successivi alla pandemia** caratterizzati da straordinari e repentini cambiamenti. Nel 2024, però, anche qui la crescita si è decisamente affievolita.

Secondo nostre stime, nel **2024 il Pil di Monza e Brianza è cresciuto di un magro 0,2%** rispetto all'anno precedente, all'interno di un contesto di diffusa decelerazione e con il Pil lombardo che è aumentato dello

0,5% e quello dell'eurozona dello 0,8%. La provincia si posiziona, comunque, sopra i livelli pre-Covid del +5,6%, risultato superiore al +5,2% medio nazionale e solo di poco distante dal +5,9% regionale. Sulla fiacca performance nel 2024 pesa la debolezza dell'industria, i cui livelli produttivi sono diminuiti dello 0,3% rispetto al 2023, sperimentando così una netta frenata rispetto agli anni precedenti. Sui mercati internazionali, invece, le imprese monzesi-brianzole si mantengono agili, totalizzando nel 2024 esportazioni per 14,6 miliardi di euro, un valore record che ha segnato un incremento annuo del 5,8%. Si tratta di una performance importante che si confronta con il ben più contenuto +0,6% lombardo e con la lieve flessione dello 0,4% nella media nazionale. L'espansione provinciale ha incorporato il deciso contributo di settori di specializzazione locale quali farmaceutica (+23,4% sul 2023), elettronica (+14,7%), meccanica (+4,6%), metalli (+3,3%) e chimica (+4,1%). Tra le vocazioni risulta, invece, in affanno il design-arredo, le cui esportazioni nel 2024 sono diminuite del 2,9%.

Per il 2025 è atteso un quadro più favorevole. Secondo il nostro più recente scenario, formulato a gennaio, il PIL monzese è previsto crescere dell'1,0% rispetto al 2024 (+1,1% la Lombardia, +0,7% l'Italia). È chiaro che, considerato il contesto geo-politico altamente mutevole e incerto, queste previsioni potrebbero essere soggette a revisioni, anche significative, nei mesi a venire.

L'anno scorso sono emersi **segnali di raffreddamento anche nel mercato del lavoro**, con un leggero calo dell'occupazione (tasso dal 71,3% 2023 al 70,8% al 2024) associato a un lieve aumento dei disoccupati (tasso dal 2,9% al 3,3%) e degli inattivi. Un indebolimento che, tuttavia, non ha impedito alla provincia di posizionarsi in maniera virtuosa nel confronto regionale e nazionale. In un contesto di disoccupazione su livelli comunque così contenuti, si sono inasprite ulteriormente le questioni legate all'offerta di lavoro: secondo l'indagine Excelsior sui programmi di assunzione delle imprese, nel 2024 il **51,8% dei candidati ricercati a Monza e Brianza è risultato di difficile reperimento**, una percentuale superiore sia alla media lombarda (48,7%) sia a quella italiana (47,8%), nonché in significativa crescita rispetto al 50,1% rilevato nel 2023. Le maggiori criticità riguardano i colletti blu (il 66,8% dei candidati sono introvabili) e i tecnici (62,3%), ma anche i manager e gli specialisti (52,5%).

Passando al tema delle infrastrutture e del territorio, è evidente come il territorio di Monza e Brianza si sia sviluppato nel corso del tempo come una grande conurbazione policentrica, senza un disegno organico e coerente, con molti servizi che svolgono una funzione sovralocale diffusi sul territorio e in assenza di un'adeguata rete infrastrutturale di accessibilità, soprattutto del trasporto pubblico.

Nei processi di sviluppo del territorio la **maglia infrastrutturale di Monza e Brianza**, infatti, si è strutturata posteriormente all'urbanizzazione e in assenza di una strategia organica congiunta, con il risultato di essere **densa ma frammentata**, con direttrici forti solo lungo gli assi storici che la collegano con Milano, e dotata di servizi di trasporto pubblico, sia su gomma che su ferro, spesso inefficienti e inefficaci a servire una domanda che, rispecchiando la dispersione con cui è avvenuto lo sviluppo urbano, è sempre più multi-localizzata.

Per cercare di dare delle risposte alle esigenze di mobilità espresse da questo territorio, la Provincia nel prossimo decennio sarà interessata da diversi interventi, che almeno parzialmente dovrebbero fluidificare e migliorare le connessioni, quali ad esempio la Pedemontana Lombarda, le linee metropolitane 1 e 5 verso Monza, le metrotranvie verso Seregno e Limbiate, i potenziamenti lungo le reti stradali e ferroviarie esistenti. In particolare, come lo scorso anno, abbiamo identificato e monitorato **14 progetti infrastrutturali**

prioritari. Di questi progetti, 4 sono interventi con cantieri già avviati (tratte B2 e C della Pedemontana Lombarda, potenziamento del nodo ferroviario di Seveso, metrotranvia Milano-Seregno e prolungamento della M1 a Monza Bettola, i cui lavori sono attualmente sospesi), 1 vedrà l'avvio dei cantieri entro i prossimi 2 anni (metrotranvia Milano-Limbiate), di 2 opere si prevede l'avvio entro i prossimi 5 anni (tratta D breve della Pedemontana Lombarda e prolungamento M5 a Monza), **mentre di 8 l'orizzonte temporale di avvio va oltre i 5 anni.**

L'aggiornamento dello stato di avanzamento delle progettualità delle opere necessarie per il territorio di Monza e Brianza offre l'occasione per riflettere su alcuni temi, quali la programmazione territoriale, il consenso sulla programmazione di nuove infrastrutture in un territorio caratterizzato da un elevato consumo di suolo, la carenza di risorse per la progettazione e la realizzazione di alcune opere e la lentezza e gli ostacoli nell'avanzamento dei cantieri.

Per quanto concerne la **programmazione territoriale**, emerge la necessità di un ruolo più incisivo di regia sovracomunale rispetto ad alcuni temi come la localizzazione di funzioni strategiche e nuove espansioni in ambiti ad elevata accessibilità promuovendo modalità insediative meno disperse, l'individuazione di poli produttivi, la gestione integrata di alcuni servizi e funzioni, le opportunità di rigenerazione delle aree dismesse. L'occasione per approfondire queste sfide è la revisione del Piano Territoriale di Coordinamento Provinciale (PTCP) che l'ente ha avviato nel 2024. Il recupero delle numerose aree tuttora dismesse o sottoutilizzate, in particolare, può offrire occasioni di rigenerazione urbana diffusa.

Rispetto al tema del **consenso**, il dibattito pubblico spesso si sofferma sull'ulteriore consumo di suolo che genererebbero le nuove opere, senza considerare, per esempio, altri tipi di impatti ambientali originati dall'assenza di infrastrutture. Questo è il caso della Pedemontana Lombarda.

Il tema del **finanziamento** per la progettazione e la realizzazione delle opere infrastrutturali merita alcune considerazioni specifiche: accanto all'aumento dei prezzi dei materiali che hanno messo in sofferenza tanti progetti, sempre più spesso subentrano altre variabili che generano extracosti e che sono legate alle richieste di adeguamenti progettuali e di opere di mitigazione e compensazione. Complicazioni di questa natura stanno interessando il prolungamento della M5 verso Monza.

La lentezza negli **avanzamenti dei cantieri** è un'altra fonte di criticità, dovuta principalmente alle difficoltà societarie delle imprese appaltatrici dei lavori e alle varianti in corso d'opera. Il caso più eclatante riguarda il prolungamento della linea metropolitana M1 da Sesto FS a Monza Bettola.

1.

Brianza 2050: dalla transizione alla coalizione

Consorzio AAster
Coordinamento scientifico Aldo Bonomi - Team di ricerca: Simone Bertolino, Albino Gusmeroli, Alessandro Porta, Sergio Remi, Carla Sannicola.

1.1 Premessa

La sede di Monza e Brianza di Assolombarda a partire dal 2023 ha attivato un progetto per definire possibili scenari territoriali dal titolo "Monza e Brianza 2050". Un percorso che, dopo una prima fotografia della situazione economica e sociale, nel 2024 si è sviluppato come una attività di ingaggio e ascolto orientata a sviluppare e accrescere la consapevolezza, presso un nucleo ampio e autorevole di attori, della necessità di sviluppare iniziative condivise per favorire lo sviluppo futuro. Oggi questo percorso approda alla sua terza tappa con l'obiettivo di favorire la convergenza di Istituzioni, corpi intermedi, imprese, organizzazioni del sociale, nel definire una possibile agenda d'azione che consenta al concerto degli stakeholder territoriali, di rafforzare la capacità di intervento e governo condiviso dei processi di trasformazione. Questo il contributo di riflessione che Assolombarda e il mondo delle imprese intendono dare e anche l'obiettivo di questo report.

Prima di introdurre i contenuti di questo lavoro, una brevissima precisazione. Quello che il lettore si appresta a sfogliare è un lavoro che non ha come scopo celebrare la forza della Brianza, che pure territorio forte lo è, solo che si guardi ai numeri del sistema economico e sociale disponibili. Pur confermando la forza e la dinamicità attuali del territorio, l'obiettivo che ci siamo proposti è stato di illuminare anche quelle incrinature e criticità che della maturità del sistema-Brianza sono indicatori; dunque, assumendo uno sguardo interrogante e non celebrativo rispetto agli scenari futuri.

Alla base del report, oltre ad una sintesi dei tanti contenuti emersi dalla campagna di ascolto realizzata nella primavera 2024 e presentati nell'evento Your Next Monza e Brianza del 7 luglio, vi sono i contributi portati dai molti attori che hanno partecipato ai tre tavoli (focus group) di confronto realizzati nella sede di Monza di Assolombarda nell'ultima parte del 2024 e dedicati all'approfondimento di alcuni degli scenari evolutivi precedentemente individuati: la trasformazione del sistema produttivo (la traiettoria neoindustriale); i nodi critici e le strategie d'azione riferite alla sfera della coesione sociale, del welfare e del patrimonio storico e ambientale come possibili traiettorie future; infine, il tavolo di confronto dedicato al ruolo centrale delle città e delle reti infrastrutturali, come strategia fondamentale che consenta di assicurare e rigenerare le condizioni di sviluppo futuro della Brianza. Il documento si articola quindi in tre parti fondamentali e in cinque capitoli a loro volta strutturati in paragrafi tematici.

Nella prima parte vengono ripresi sinteticamente i caratteri del modello di sviluppo della Brianza, del posizionamento strutturale del capitalismo di territorio brianzolo, allo scopo di disegnare uno sfondo socioeconomico che evidenzi le diverse vie o traiettorie allo sviluppo seguite e capaci di disegnare scenari tendenziali. Abbiamo dunque ragionato riguardo all'evoluzione della piattaforma manifatturiera articolata tra grandi multinazionali, medio-grande industria autoctona e tessuto del capitalismo molecolare, oltre che per specializzazioni storiche e nuovi settori, cercando di coglierne le traiettorie e i nessi lungo le filiere e nel rapporto con il territorio. Quindi abbiamo individuato come seconda importante traiettoria di sviluppo che caratterizza la maturità del sistema produttivo brianzolo, la traiettoria terziaria della Brianza, del suo capitalismo delle reti e di una knowledge economy al servizio dell'impresa e delle famiglie, come componente di una via terziaria di economia metropolitana, che in Brianza assume caratteristiche particolari date dall'integrazione nella piattaforma metropolitana milanese. Abbiamo poi esplorato una possibile ulteriore via allo sviluppo, oggi ancora una potenzialità ma il cui interesse emerge dall'ascolto degli attori, definita dall'intreccio tra patrimonio simbolico e materiale, cultura, turismo, qualità della vita sociale e ambientale. Infine, trasversale ai precedenti, il tema delle città e della loro qualità come motore di attrattività e tenuta della coesione sociale.

La seconda parte del report (I nodi da sciogliere) si concentra invece sulla lettura fornita dagli attori riguardo a criticità e limiti da affrontare in rapporto alle traiettorie di sviluppo individuate. La questione è se la Brianza abbia raggiunto la maturità del suo ciclo di crescita e viva l'approssimarsi di criticità date dalle crescenti difficoltà di riproduzione delle matrici culturali e sociali sulle quali si è costituito e sostenuto il suo sviluppo diffuso. Quello che con una immagine sintetica abbiamo provato a indicare con l'espressione del "soffitto di cristallo", dato dai fattori strutturali che vincolano o rischiano di vincolare involontariamente o addirittura ipotecare le chance di sviluppo futuro del territorio. Dunque, sul piano industriale, le sfide riguardanti l'esigenza di un salto di scala del sistema produttivo, il tema del rinnovamento della cultura imprenditoriale, la sfida tecnologica e delle competenze, la rarefazione dell'offerta di lavoro e i futuri assetti del welfare in rapporto alla transizione demografica, i temi dell'abitare, la valorizzazione del patrimonio storico ambientale e i bisogni di investimenti collettivi in infrastrutture. Un quadro in cui emerge l'importanza degli attori (pubblici, privati, sociali) che presiedono alla generazione e riproduzione di beni collettivi ed economie fondamentali, compreso il ruolo centrale del rafforzamento della capacità di azione cooperativa del tessuto istituzionale.

Nella terza ed ultima parte (Una agenda per abitare la transizione), il tentativo è invece di sintetizzare una agenda fondamentale che provi a dare dimensione progettuale a traiettorie e scenari e ai nodi/criticità individuate lungo il percorso di ascolto. Più nello specifico sono sviluppati i temi della formazione del capitale umano e della riprogettazione del rapporto tra lavoro e impresa, delle nuove forme di welfare collaborativo e di abitare, il tema delle reti di mobilità e delle utilità di sistema (energia, acqua, innovazione, ecc.) e infine della qualità della vita, visti come assi portanti di una possibile agenda. Nel quarto capitolo sono stati approfonditi i temi dell'evoluzione dello spazio di posizione della Brianza come territorio cerniera tra Milano e le altre "Brianze"/città medie. Infine, nel quinto capitolo viene presentata una ipotesi riguardante la coalizione di governance che potrebbe assumere il compito di agire per affrontare le criticità, provando altresì ad individuare gli attori che potrebbero avere un ruolo propulsivo nel promuovere questa alleanza per lo sviluppo. È la strategia di una coalizione intesa come intelligenza territoriale che provi a rigenerare una capacità di governo o almeno di mediazione e indirizzo dei processi e dei flussi, che provi a rispondere alla domanda di cooperazione istituzionale e di beni collettivi che rappresenta la principale istanza emersa dall'ascolto territoriale.

1.2 Le traiettorie di sviluppo della Brianza alla prova del cambiamento

La Brianza sicuramente appartiene al cluster delle aree forti in trasformazione di cui il Nord colleziona la quota maggiore e con un forte impatto sulla ricchezza prodotta dal Paese. Se proviamo a far ripartire il nostro ragionamento assumendo come punto spartiacque la crisi del 2008-2011, il decennio successivo fino alla doppia crisi data dalla pandemia e dal riassetto geopolitico (2020-2022), è stata una fase di profonda transizione che ha già sviluppato alcuni elementi degli scenari futuri. In questo capitolo cercheremo di sintetizzare e di rilanciare una valutazione complessiva del modello produttivo e della sua evoluzione tra il "non più e il non ancora", provando però a scomporre e sintetizzare quelle che già nell'analisi presentata nel precedente report, ci sono sembrate le diverse traiettorie di sviluppo sulle quali la Brianza sembra incamminata anche per il futuro. Se guardiamo all'oggi con l'occhio rivolto al futuro (il 2050), la Brianza è in una terra di mezzo in cui ciò che in questo documento chiamiamo il "non più" per dare enfasi alla trasformazione in atto, è in realtà all'atto pratico il ben solido "ancora" di una macchina produttiva potente, che costituisce il campo materiale e simbolico in cui tutti gli attori ascoltati sono immersi e che orienta le loro rappresentazioni della società brianzola. Nell'esercizio di benchmark con altri territori comparabili contenuto nell'ultimo report del 2024 "Monza e Brianza 2050", la provincia di Monza e Brianza è posizionata come un modello produttivo con una duplice caratteristica: grande capacità dinamica nel reagire agli shock e alle turbolenze globali e un posizionamento medio-alto quanto a performance, capacità produttive e generazione di ricchezza e lavoro. La Brianza rimane dunque una piattaforma produttiva capace di grande resilienza e con una forte proiezione all'internazionalizzazione di mercato, uno dei benchmark competitivi di un Paese che nel suo complesso appare di incerto e declinante benessere, uno dei luoghi da cui si può progettare una uscita "alta" dalla transizione, oltre quel "soffitto di cristallo" che potrebbe ridurne gli scenari di crescita.

Tuttavia, non c'è dubbio che anche questo modello di crescita sia già entrato in una fase dai tratti fortemente inediti. Il contesto emergente dal biennio 2020-2022, è segnato non solo da una prolungata tendenza al ribasso della produzione industriale, ma soprattutto da un ridisegno dell'intero ambiente competitivo e dell'agenda delle economie europee (e italiana) su una scala di trasformazione geopolitica che sfida le logiche di adattamento incrementale alla concorrenza di mercato praticate fino ad oggi dalle imprese-core dell'industria italiana. Ciò farà sì che lo sviluppo della Brianza nel futuro, sarà sempre più l'esito di una pluralità di "vie" o "traiettorie" industriali, di modelli produttivi e di evoluzioni di prodotto diverse dalla tradizione industriale che ha prevalso nelle stagioni passate. La "scena" economica brianzola, vedrà una profonda trasformazione del motore manifatturiero, e l'emergere di altre traiettorie produttive: la questione che si pone è la capacità del sistema territoriale di investire per rigenerare la forza dei nessi funzionali tra queste diverse vie orientandole verso una crescita equilibrata e di lungo respiro.

1.3 La Brianza come nodo della trasformazione del "Grande Nord"

Partendo dal suo posizionamento nelle geografie in trasformazione del "Grande Nord", la Brianza è nodo baricentrico tra i due grandi assi di trasformazione produttiva futura. Verso est, è all'opera una trasformazione di quello che possiamo chiamare un capitalismo intermedio, imperniato su piattaforme produttive integrate di manifattura e servizi, centrata su **filiere guidate da medie e medio-grandi imprese**, di matrice imprenditoriale e spesso di genealogia distrettuale.
È una geografia dello sviluppo basata sui due grandi assi territoriali pedemontano lombardo-veneto e della Via Emilia e sulla rete delle città medie, che ha nelle regioni del nuovo triangolo LOVER (Lombardia – Veneto – Emilia Romagna) la maggiore concentrazione e la frontiera competitiva. Un modello orientato verso innovazioni incrementali trainate dai mercati globali e che ha dimostrato di essere in grado di agganciare nuovi segmenti del valore, di ibridarsi con i servizi, evolvere sul piano organizzativo e della governance. È il modello produttivo di un "Nord intermedio" tra una sfera metropolitana di poli terziari protesi verso l'economia della conoscenza che concentrano innovazione e crescita, e l'insieme dei territori interni e delle piccole comunità perdenti nella competizione per attrarre capitali e risorse. Un intreccio urbano-territoriale che sfugge alla dicotomia tra metropoli e territorio perché unisce aspetti di entrambe e che costituisce il crogiuolo in cui negli anni Duemila si era sviluppato il salto adattivo di imprese, filiere e territori verso l'economia-mondo. La Brianza, tuttavia, per il suo rapporto geografico e funzionale con Milano, è da sempre anche nodo baricentrico che guarda verso il Nord metropolitano, possibile trasformazione del Triangolo Industriale in un Nord Ovest del capitalismo delle reti e delle economie metropolitane centrate sulla crescente connessione tra Milano-Torino-Genova con un ruolo centrale delle connessioni infrastrutturali ad alta velocità spinte dal completamento dello strategico Terzo Valico nel 2026. È una concentrazione di grandi funzioni terziarie e di competenze e saperi, di comunicazione, logistica, finanza, utilities, di eredità della grande industria, di porte sui flussi globali, che probabilmente accrescerà la sua connessione infrastrutturale nei prossimi anni. La scommessa per il "Grande Nord" e per la Brianza nel suo ambito, sarà il dialogo e l'intreccio tra il nuovo Nord Ovest e il capitalismo intermedio del LOVER.

In fondo anche l'articolazione produttiva storica della Brianza, in un mix di distretti, piccole imprese e grandi multinazionali e poi medie imprese globalizzate, rispecchia questa collocazione baricentrica. È da qui che ripartiamo per delineare, sempre con l'occhio agli scenari futuri, quelle linee di trasformazione, possibili vie allo sviluppo, che pur essendo parte di un percorso evolutivo del "non più" incorporano già elementi di ciò che sarà, del "non ancora". Sono traiettorie che possono modificare il posizionamento reciproco delle attività e il peso degli attori.
Nello specifico ci soffermeremo sinteticamente su quattro traiettorie già affrontate nel report precedente:

- **la traiettoria neoindustriale**, con le trasformazioni interne al motore centrale del campo industriale-manifatturiero;
- **la traiettoria metropolitana** della piattaforma brianzola come seconda via allo sviluppo composta dal grande bacino dei servizi all'impresa e per la riproduzione della vita sociale (economie fondamentali);
- **la via da sviluppare**, fondata su un pattern di sviluppo che per quanto minore può crescere ed è basato sulle interdipendenze tra valorizzazione del patrimonio culturale, ambientale, offerta turistica e qualità della vita;
- **la traiettoria delle città-snodo**, ovvero il ruolo delle città medie come attori dell'attrattività, delle economie fondamentali e della tenuta della coesione sociale.

1.4 La traiettoria neoindustriale

Al centro del percorso di crescita della Brianza rimane l'industria manifatturiera, una industria però che ha attraversato e anche oggi sta vivendo profondi processi di trasformazione. Sono questi processi che definiscono in prima istanza lo scenario che abbiamo chiamato neoindustriale: utilizziamo questo concetto per indicare non un ritorno quantitativo al manifatturiero, quanto una maggiore intensità industriale (in termini di metodiche, organizzazione del lavoro, tecnologie, rapporto con il mercato, ecc.) di imprese e filiere (anche oltre i confini del manifatturiero), attraverso l'incorporazione nei processi di produzione del valore di reti, saperi, risorse presenti "fuori le mura" delle imprese, dotando queste ultime di economie di scala e di rete attraverso conoscenze e servizi che servono a raggiungere la domanda su mercati più vasti. È il modello della piattaforma manifatturiera imperniata su tre attori fondamentali: l'impresa a rete leader di nicchie globali, che media l'integrazione di filiere locali dentro catene del valore globali originate dai poli forti dell'industria (per lo più) europea; i fornitori di servizi avanzati, tecnologici, professionali e creativi, prevalentemente insediati nei centri urbani e metropolitani; agenzie collettive che fanno da snodi di interconnessione tra territorio e flussi globali, come dipartimenti universitari e altri organismi/agenzie di ricerca e innovazione, hub infrastrutturali e logistici, soggetti finanziari, fondazioni, sedi di agenzie internazionali, beni competitivi territoriali (ad esempio la formazione) prodotti dalle politiche urbane delle città. Dal nostro punto di vista, la traiettoria neoindustriale non si limita a porre in evidenza la trasformazione dei processi produttivi e delle "fabbriche" dentro le mura dell'impresa, ma soprattutto mette in evidenza come il futuro della competitività dell'industria brianzola (ma potremmo dire italiana), dipenda sempre più dalla rigenerazione di un capitale collettivo e di beni sociali che stanno fuori dall'impresa e ne condizionano la competitività.

Una traiettoria la cui affermazione non è senza rotture, perché già negli anni 2000 e poi con più forza dopo il 2008, ha significato selezione darwiniana per una parte cospicua del tessuto di micro-impresa non in grado di reggere la pressione; ma che tuttavia ha consentito alla Brianza, insieme agli altri territori forti di un triangolo Lombardia-Veneto-Emilia Romagna che aggrega il 41 % del Pil e il 53 % dell'export nazionale, di beneficiare per tutti e due i decenni iniziali del secolo e fino ad oggi, di solidi processi di crescita e anche di una sostanziale tenuta della domanda interna e dei livelli di coesione sociale, nonostante la prevalente impronta export-led dell'economia. Stessa traiettoria ha seguito anche il triangolo ovest tra Milano, Torino e Genova, dove alle dinamiche industriali, particolarmente rilevanti per alcune filiere come l'Automotive e il life sciences, si sovrappongono riflessioni in prospettiva sui temi della mobilità e della logistica. L'indagine ha fatto emergere una diffusa capacità di rinnovamento, da parte di una piattaforma manifatturiera che non solo regge, ma sembra complessivamente in grado di trasformarsi, pur tenendo conto di differenze settoriali, nelle formule imprenditoriali e negli assetti tecnologici.

La traiettoria neoindustriale è però anche un modo di porre la questione della capacità del modello produttivo del capitalismo intermedio e delle piattaforme urbano-territoriali a traino manifatturiero come la Brianza, di riprodurre i vantaggi competitivi dell'industria in un contesto che si presenta profondamente diverso dalla storia del made in Italy. La doppia sfida del ridisegno geopolitico e del nuovo salto del processo di digitalizzazione che indichiamo con l'espressione di AI generativa, pone l'esigenza di andare oltre la frontiera di automazione incrementale e di ricerca dell'efficienza propria del piano Industry 4.0, per approdare ad un vero e proprio nuovo assemblaggio produttivo che punti anche ad una nuova configurazione dell'offerta di prodotti e la capacità di imprese e filiere di appropriarsi di conoscenze e tecnologie distribuite nello

spazio globale. Un salto dell'industria non solo per reinventare il proprio processo produttivo, ma anche per reinventare la stessa natura dei prodotti, sempre più servizi.

Il passaggio dal 4.0 al paradigma "5.0" al di là delle questioni regolatorie, significa completare la digitalizzazione algoritmica con nuovi prodotti e soluzioni legate anche a bisogni e problemi della vita collettiva come le reti, il risparmio energetico, i servizi per la salute e il benessere, la gestione intelligente delle città e dei territori, le nuove forme di mobilità o di gestione ambientale; significa pensare un manifatturiero sempre più knowledge economy in grado di reinventare i prodotti combinando efficienze date dalla potenza algoritmica con la capacità di leggere bisogni individuali e sociali.

Se letta verticalmente la traiettoria neoindustriale della Brianza riguarda un sistema produttivo composto di tre stratificazioni d'impresa:

- il blocco centrale del **capitalismo intermedio**, costituito da medie imprese autoctone e dallo strato superiore delle PMI più evolute e strutturate;
- uno strato importante di **big players multinazionali** e di imprese a controllo estero, non solo nel manifatturiero ma anche nei servizi avanzati e nelle reti distributive;
- il bacino del **capitalismo molecolare** e della micro-impresa in metamorfosi.

Dal punto di vista del tessuto produttivo, la traiettoria neoindustriale ha al centro, come perno-motore che connette economie-mondo e tessuto diffuso delle PMI, l'evoluzione di un **nucleo storico di imprese manifatturiere intermedie medio-grandi** distinto sia dalle grandi multinazionali del big corporatism, che dai sistemi flessibili di PMI, e che a ridosso della crisi del 2008-2011 ha avviato un percorso di crescita attraverso acquisizioni internazionali che ha portato queste aziende a diventare vere e proprie multinazionali un po' più che tascabili. È questa l'ossatura produttiva in trasformazione neoindustriale costituita da una trama relativamente densa di medi e grandi operatori, fornitori di prima fascia dei grandi global players, con forte orientamento all'espansione anche produttiva sui mercati esteri. Questa élite di imprese cresce fortemente in bilanci e forza-lavoro attraverso acquisizioni per multilocalizzarsi (non delocalizzarsi) nei mercati globali non limitandosi più solo a esportare. La visuale si estende, si innescano passaggi generazionali e managerializzazione, l'impresa si struttura come multinazionale, ogni Region diventa mercato locale e l'impresa diviene una impresa-mondo: in sostanza una parte del mondo della media impresa evolve in un'altra tipologia di impresa. E però il primo aspetto interessante da sottolineare è che, nei casi studiati le imprese mantengono un forte rapporto con il territorio, mantenendovi la testa e i gangli direzionali (headquarter), forte presenza produttiva, centri di ricerca, ecc. Accanto a questa avanguardia, la cui evoluzione risente anche di dinamiche settoriali come nell'Automotive o in altri segmenti della meccanica oggi sottoposti a grandi pressioni trasformative e di crescita, coesistono differenti vie evolutive di imprese intermedie che pur rimanendo su dimensioni medio-piccole riescono a rimanere competitive: fortemente orientate all'export, hanno sviluppato reti di fornitura globali sulle componenti meno pregiate mentre mantengono sul territorio le forniture più qualificate rendendo sempre più strette le relazioni con i fornitori "core" e puntando a mantenere una configurazione di "manifattura sartoriale" tecnologicamente avanzata. La traiettoria neoindustriale incorpora dunque una pluralità di possibili strategie competitive: ad esempio, per gli imprenditori intervistati in futuro sarà sempre più rilevante anche la crescita di una nuova generazione di piccole imprese strutturate in nuovi business o nella rigenerazione di business maturi dai 5 ai 50 milioni di fatturato, il cui tasso di sviluppo, l'innovazione, la velocità che possono avere soprattutto in una fase di nuova genesi, possono essere importanti e dare uno stimolo al mercato.
Qui di seguito cercheremo di esplicitare alcune caratteristiche che dal punto di vista degli attori danno corpo alla traiettoria neoindustriale.

1.4.1 Il modello territoriale nella produzione di beni competitivi locali

Una caratteristica centrale della traiettoria neoindustriale della Brianza è il **ruolo del livello territoriale nella produzione di beni competitivi locali**, in modo particolare per quanto riguarda **conoscenza, competenze e capacità** di una forza-lavoro che sappia incorporare l'onda di trasformazione tecnologica. Il modello territoriale si allarga però sia dal punto di vista dei beni competitivi strategici, estendendosi da economie esterne dedicate al processo produttivo ad economie esterne di coesione sociale (welfare, mobilità, casa e qualità della vita) centrali nell'attrarre e mantenere forza-lavoro qualificata, sia dal punto di vista degli attori, emergendo il ruolo delle città ed il ruolo potenziale di agenzie collettive e autonomie funzionali come fondazioni, utilities e terzo settore nella veste di attori della governance economica e sociale.

Il modello di governance dello sviluppo, ovvero di produzione dei beni competitivi locali vede anche oggi al centro una pluralità di attori: a) in primo luogo un ruolo importante continuano ad esercitarlo le organizzazioni di rappresentanza, attive soprattutto nella filiera della formazione con un ruolo nelle fondazioni ITS, partnership con istituti professionali, ma anche servizi di accompagnamento delle PMI alle nuove tecnologie; b) il tessuto delle grandi imprese con l'erogazione di beni di club come competenze, ricerca, ecc. orientati a guidare la crescita del tessuto dei propri fornitori; c) le reti di connessione con le grandi agenzie di ricerca, innovazione, eventi, servizi all'impresa, che seppur concentrate a Milano, funzionano come risorsa di attrattività anche per la Brianza e le sue imprese; d) le città-snodo e il capoluogo, con l'attivismo nel promuovere partnership per rafforzare l'offerta di servizi all'impresa come competenze (ITS), interventi di programmazione urbanistica della città che generino risorse (decoro, patrimonio, "bellezza", mantenimento di aree produttive), politiche di coesione sociale che consentano alla forza-lavoro di essere "più produttiva"; e) fondazioni, imprese sociali, utilities, attori del capitalismo delle reti (infrastrutture) potenziali produttori di beni logistici, di innovazione (energia), di riproduzione della forza-lavoro (welfare e abitare), che si configurano sempre più non solo come beni di coesione sociale, ma anche come beni competitivi locali perché sempre più rilevanti per creare condizioni di attrattività sul territorio della forza lavoro, ecc.

Le coalizioni progettuali tra imprese, rappresentanze, enti formativi e fondazioni, università e anche enti pubblici (Comuni e Provincia) rappresentano su questo piano una caratteristica distintiva del sistema-Brianza ancora importante. Il punto su cui ragionare è semmai se la scala dei problemi con cui territorio e imprese si confrontano oggi non ecceda la sfera normalmente agita dagli attori territoriali e richieda invece una capacità di accesso strutturato a programmi e risorse di livello più alto, almeno nazionale o europeo.

1.4.2 La managerializzazione

Uno degli aspetti di questa trasformazione è rappresentato dall'emergere di una diversa amalgama tra proprietà famigliare e managerializzazione, processi dinamici che convivono. Per ora rimane prevalente un controllo famigliare e contemporaneamente cresce l'innesto di figure manageriali anche esterne. Il capitalismo brianzolo si sta managerializzando, ma attraverso la **managerializzazione della famiglia proprietaria** trainata dalla successione generazionale, con i nuovi entranti che acquisiscono ruoli direttivi dopo percorsi esterni di apprendimento, spesso in grandi multinazionali. Una seconda via è lo sviluppo di linee manageriali esterne alla proprietà famigliare attraverso l'internazionalizzazione del sistema produttivo, nel caso delle imprese che hanno realizzato una espansione multinazionale e quindi sviluppano un assemblaggio manageriale cosmopolita tra sedi centrali e unità decentrate con management locale; oppure

nel caso di acquisizione delle imprese locali da parte di fondi o altri gruppi industriali multinazionali, o ancora attraverso lo sviluppo delle sedi locali delle imprese straniere. Complessivamente, dunque, la componente manageriale è cresciuta, anche se non vi sono dati per misurare questo processo.

1.4.3 La presenza multinazionale

Una delle componenti della traiettoria neoindustriale è la forte presenza di multinazionali: al 2023 le imprese a controllo estero in provincia di Monza e Brianza erano 484, pari al 3,2 % del totale nazionale, con 49.436 dipendenti e 25.629 milioni di euro di fatturato. Si tratta di uno sviluppo che ha forti radici storiche soprattutto con la presenza di big players dell'high-tech nel Vimercatese, che ha attraversato una profonda crisi proprio in quest'ultimo segmento, ma è cresciuto di intensità a partire dai primi anni '2000 in altre filiere -dal mobile di design alla meccanica allo sviluppo della farmaceutica- e nel mondo dei servizi di distribuzione quando ha preso forma una stagione di investimenti da parte di IMN (Imprese Multi Nazionali) orientate ad acquisire imprese locali in virtù del valore attribuito ai loro asset (prodotti, tecnologie, reputazione, know how o per acquisirne i mercati). I casi più rilevanti sono nella filiera del mobile-design con l'acquisizione negli anni '2000 di molti brand storici (Cassina, Flos, B&B Italia Group), nella meccanica (Candy) con la presenza nel settore dell'high-tech (Nokia e STMicrolectronics), ecc.

Oggi è un segmento di industria sottoposto a tensioni derivanti dai processi di ristrutturazione delle policy insediative dei grandi gruppi globali, ma, come mostrato nel precedente rapporto, il ruolo delle sedi di multinazionali estere rimane importante perché in molti casi nei settori target ha segnato un mutamento di natura degli investimenti verso attività a maggiore impatto tecnologico e cognitivo e verso la crescita dimensionale. In alcuni casi la presenza di sedi locali dei big players globali produce flussi di trasferimento di competenze, tecnologie, forza lavoro altamente qualificata, processi di trasferimento tecnologico e di crescita del tessuto di fornitura che arricchisce il sistema imprenditoriale, attrae forza-lavoro qualificata locale, e può stimolare il processo di neo-industrializzazione.

Soprattutto quando le multinazionali sono attratte da risorse di competenze, ricerca, che implicano l'entrata in relazioni di scambio con il sistema locale. Le interviste ai manager di multinazionali mostrano come i fattori attrattivi della Brianza siano il capitale industriale costituito dal tessuto di fornitura di PMI e media impresa, la qualificazione media della forza lavoro locale, l'essere parte di un ecosistema di ricerca, innovazione e formazione di saperi, competenze e forza lavoro ad alta qualificazione imperniato sulle università milanesi come il Politecnico, i centri di ricerca, i grandi fornitori strategici di alta tecnologia come ST ma anche il tessuto della meccatronica, centri di innovazione e trasferimento tecnologico. Insomma, è soprattutto la completezza della gamma di presenza industriale e delle reti di innovazione, che deriva dall'integrazione della Brianza con Milano in una piattaforma produttiva unica, la vera risorsa sedimentata valorizzabile nelle reti produttive globali di cui le sedi locali delle multinazionali sono nodi.

1.4.4 L'internazionalizzazione attiva

Come abbiamo già accennato, un aspetto importante è la **crescita di una capacità di internazionalizzazione attiva**, in uscita, successivamente alla crisi del 2008. Alcuni intervistati hanno sottolineato l'importanza di questa evoluzione perché equilibra i possibili risvolti critici dell'internazionalizzazione "passiva". È vero, infatti, che la presenza di multinazionali – oltre che testimoniare la qualità delle competenze locali – dota il territorio di risorse importanti sotto il profilo delle opportunità d'interscambio e di accesso a sistemi di

conoscenze internazionali. Tuttavia, lo sviluppo di un'industria manifatturiera in grado di crescere per vie interne, ampliando la gamma produttiva, diversificando e presidiando nuove nicchie di prodotto e, in ultima istanza, di figurare nei processi di M&A dalla parte degli investitori/compratori, costituisce un indubbio vantaggio rispetto ai territori in cui il movimento degli investimenti è avvenuto prevalentemente solo in entrata. Il sistema produttivo brianzolo ha mantenuto forti livelli di direzionalità e la correlata capacità di valorizzare questo posizionamento. Le valutazioni raccolte si domandano le possibilità di tenuta di questo carattere equilibrato.

1.4.5 Il salto tecnologico e delle competenze

L'adattamento e il salto tecnologico sulla frontiera digitale. Le trasformazioni in corso del nucleo industriale-manifatturiero sono anche funzione delle ondate tecnologiche che si compenetrano e concorrono a trasformare prodotto e mercato delle imprese. Il programma Industria 4.0 ha rappresentato per le PMI un passaggio di prima alfabetizzazione digitale, ovvero la possibilità di "aumentare" il valore sia riconfigurando l'offerta sia incrementando l'efficienza attraverso nuovi modelli organizzativi. Ha rappresentato, in un certo senso, un anello di congiunzione tra manifattura in automazione e futuro neoindustriale in prospettiva abilitato dalla nuova onda tecnologica la cui matrice è fornita dalle applicazioni di AI generativa e dal suo potenziale combinarsi con la potenza di calcolo, gli effetti moltiplicativi della rete, la gestione di dati informativi o di simulazione dei processi. Oggi la discussione sembra già andare oltre (5.0) soprattutto sul sostegno ad investimenti che puntino a sviluppare la trasformazione tecnologica in direzione dell'apertura dell'impresa non solo all'AI, quanto soprattutto al tema della sostenibilità. La sensazione è che, nonostante una parte rilevante delle imprese sia ancora lontana da una applicazione piena di questi nuovi standard, si sia comunque verificata una **crescita importante delle capacità di innovazione del tessuto produttivo e di innalzamento del contenuto tecnologico delle imprese**, con la contestuale progressiva crescita (e cambiamento) dei profili tecnici e organizzativi intermedi e con un innalzamento della qualificazione della forza-lavoro. La metamorfosi neoindustriale post-2008 e anche oggi in corso comprende, oltre ad un irrobustimento dimensionale e organizzativo, investimenti in tecnologie di produzione, efficientamenti energetici. Soprattutto comprende la crescita di profili tecnici in grado di massimizzare la complementarità tra conoscenza incorporata nelle persone e piattaforme tecnologico-digitali che sempre più strutturano i nuovi processi produttivi, i rapporti tra produttori, consumatori e intermediari. Le stesse filiere richiedono conoscenze applicative di tipo nuovo per innalzare contestualmente il contenuto tecnologico delle specializzazioni industriali. Le interviste testimoniano nei segmenti più evoluti un potenziamento degli investimenti in conoscenza, ricerca e capitale umano, la convergenza tra manifatturiero e servizi e la servitizzazione della produzione come tendenza evolutiva in cui l'inclusione dei servizi a monte e a valle della produzione sta trasformando il concetto stesso di manifattura, portando a processi di selezione nel mondo delle imprese e generando nuove forme di relazione con il territorio. Questa traiettoria delle imprese è stata accompagnata da uno sviluppo (anche se forse poco pianificato) di quella che possiamo chiamare la "fabbrica sistemica" delle competenze, ovvero l'offerta di beni competitivi contestuali da parte dell'ecosistema di istituti formativi, agenzie di innovazione, servizi all'impresa, Academy aziendali, ecc.

La traiettoria neoindustriale nel medio periodo potrebbe portare all'estremo questa trasformazione, rendendo il prodotto materiale una commodity e trasformando l'industria manifatturiera in industria terziario-manifatturiera in cui il prodotto sarà sempre più strumento per produrre e vendere conoscenza, servizio, utilizzo, soprattutto con l'applicazione su vasta scala dell'AI. Insomma, per alcune imprese intervistate la manifattura neoindustriale del 2050 sarà soprattutto produzione e vendita di servizi, soluzioni, conoscenza,

consulenza, ecc. Questo produrrà nelle fabbriche neoindustriali la crescita delle componenti di forza-lavoro tecnica, ma allo stesso tempo creerà la necessità da parte delle imprese di incorporare nel proprio capitale fisso le conoscenze che nel vecchio modello del lavoro operaio specializzato e artigiano erano possedute dal singolo lavoratore. Le fabbriche del futuro potrebbero essere dunque molto più automatizzate, con minore intensità di lavoro, ma più efficiente, qualificato e remunerato.

1.4.6 La pressione della nuova regolazione: sostenibilità e decarbonizzazione

L'affermarsi progressivo di una **regolazione neoindustriale** in direzione della svolta della **sostenibilità e della decarbonizzazione** con gli investimenti a sostegno di una svolta green di produzioni e processi, sia come forma di efficienza e risparmio, sia come riprogettazione dell'offerta e del valore proposti sui mercati. Questa componente della traiettoria, per molte attività, costituisce un grande passaggio, tuttora in corso: nell'antropologia lavorista dei ceti produttivi brianzoli (e padani in genere), l'ambiente non entrava tradizionalmente nel calcolo economico. Oggi il problema diviene la capacità dell'architrave manifatturiero di incorporare sostenibilità, adottando metriche del valore che tengano conto della rigenerazione dei beni collettivi. A spingere in questa direzione sono soprattutto i nuovi regolamenti di policy europei che rendono vincolanti una serie di adempimenti e trasformazioni, ma anche una crescente condizionalità per l'accesso alle risorse di bandi e finanziamenti di policy industriale e per i grandi appalti di fornitura. Anche le policy bancarie oggi condizionano sempre più l'erogazione del credito sia alla conformità rispetto a criteri e parametri di sostenibilità, sia alla capacità da parte dell'impresa di dialogare con i consumatori misurando il proprio rapporto con il mercato attraverso indicatori di sostenibilità e capacità di rispondere ad una domanda sempre più esigente. Insomma, è tutto il sistema di regolazione che nel contesto europeo sembra spingere nella direzione del premiare la capacità di industrializzare e incorporare logiche di impatto sviluppando metriche di valutazione.

Oggi la capacità di adattare l'impresa al nuovo ambiente regolativo sempre più penetrante sta diventando parte di un nuovo modo di fare impresa e del mestiere dell'imprenditore. Inoltre, le imprese necessitano di investimenti in saperi e professionalità capaci di gestire linguaggi e codici della regolazione, di maggiore specialismo e differenziazione interna, con conseguenti costi di investimento, che possono mettere in difficoltà le PMI. Un processo che spinge a formalizzare e rendere più trasparenti processi che prima avvenivano informalmente dentro le mura delle imprese. Con tutti i pro e contro **è anche questo un passaggio della trasformazione neoindustriale**. Un processo che, come vedremo più avanti, richiede una crescita dimensionale dell'impresa o comunque una trasformazione delle organizzazioni di rappresentanza e del tessuto dei servizi per sviluppare l'accompagnamento dell'impresa in questa trasformazione.

1.4.7 Traiettoria neoindustriale e tenuta della coesione sociale

Lo strutturarsi di una via manifatturiera alla "cetomedizzazione" diffusa. Senza trascurare smottamenti e settori della società che negli ultimi due decenni hanno percepito un incremento dei livelli di precarietà, di insicurezza o di declassamento (presenti anche in Brianza come in tutta Italia), i processi di crescita e trasformazione industriale e terziaria che definiamo neoindustriali hanno contribuito al mantenimento o alla crescita, perlomeno nei settori sociali inclusi nel lavoro industriale più strutturato, tendenzialmente stabile e caratterizzato da relazioni industriali organizzate, di una vasta area di ceto medio, integrata e tendenzialmente con buone occupazioni, sia nel campo del lavoro dipendente privato (tecnici, professionisti, operai specializzati), sia nel pubblico (anche per la presenza e diffusione di agenzie pubbliche e pubblico-private). Ciò non ha impedito anche in Brianza fenomeni di polarizzazione dei lavori (tutti da interpretare), ma è un fatto che la struttura socioprofessionale, almeno fino alla crisi Covid, si è caratterizzata per una crescita e consolidamento delle professioni intellettuali e tecniche e dei lavori operai mediamente qualificati e che anche negli anni immediatamente successivi al

Covid la richiesta di figure tecniche e qualificate è rimasta alta. La traiettoria neoindustriale presuppone nuovi modelli di relazioni industriali che consentano il mantenimento di condizioni di lavoro strutturato, più in grado di sostenere la coesione sociale rispetto a molte forme di lavoro dequalificato cresciute con la terziarizzazione.

1.5 La traiettoria metropolitana e la via dell'industrializzazione terziaria

Da molto tempo quella brianzola è una economia complessa, che accanto al motore centrale manifatturiero vede la crescita in valore aggiunto, consumi e lavoro di una economia dei servizi di matrice metropolitana che disegna una linea di cambiamento verso la terziarizzazione o "servitizzazione". Oggi il 69 % del valore aggiunto e il 63 % degli addetti sono prodotti dal comparto terziario e molte delle grandi imprese "Top 1000" più performanti analizzate dalla stessa Assolombarda, sono aziende terziarie dei servizi all'impresa o della distribuzione, campioni locali o multinazionali del capitalismo delle reti. È la traiettoria di un nuovo assemblaggio produttivo, che non va inteso come alternativo allo sviluppo manifatturiero, ma che risponde con logiche sempre più industriali (nel significato di intensità di scala, uniformazione, standardizzazione, misurabilità, formalizzazione, ecc.) a domande di utilità da parte delle stesse imprese manifatturiere oltre che allo sviluppo dei consumi e di stili di vita metropolitani e delle economie fondamentali del vivere quotidiano.

Fattori centrali di questa traiettoria sono il rapporto funzionale e geografico con Milano e l'inclusione della Brianza nella piattaforma metropolitana milanese: le trasformazioni di questa fondamentale relazione scandiscono le caratteristiche della trasformazione terziaria. Monza sembra essere già parte della conurbazione urbana milanese in espansione, sempre più connessa e simile a Milano, per alcune caratteristiche della composizione sociale, per dinamiche della ricchezza, della popolazione e per caratteristiche della terziarizzazione. D'altronde una società sempre più innervata da infrastrutture e reti e quindi percorsa da flussi è strutturalmente portata verso questo processo di estensione di una economia di servizio metropolitana. Tuttavia, rispetto al ciclo del capitalismo molecolare ha altre forze motrici: le concentrazioni di servizi, spesso nella forma dei poli commerciali e del consumo, le reti delle utilities, le autonomie funzionali, le infrastrutture e i nodi della conoscenza così come le agglomerazioni dei servizi turistici e delle economie del loisir che innervano il territorio, lo strutturano, ne sviluppano i ritmi della mobilità, e ne plasmano il paesaggio. La traiettoria metropolitana si sviluppa così a partire da tre lunghe derive di trasformazione.

La prima riguarda la progressiva **"servitizzazione" dell'industria manifatturiera e la domanda di utilità e servizi metropolitani da parte delle imprese della Brianza**. Si tratta dello sviluppo delle attività che aggiungono valore alle filiere tradizionali erogando servizi conoscitivi, tecnologici, creativi, finanziari, di marketing, comunicazione (servizi qualificati), ma anche di supporto, immobiliari e di facility. Inoltre, imprese di servizi tecnologici, sia grandi multinazionali (Nokia ne è un esempio tra le imprese intervistate) che tessuto di imprese e professionisti locali. Sono tutte funzioni che costituiscono il core del polo terziario milanese e questo ha reso per alcuni versi più difficile l'affermarsi di campioni locali di questo tipo di industria terziaria, come ad

esempio nei servizi finanziari, oppure nell'alta formazione universitaria. Comunque, nel 2021 il 28,6 % degli occupati in provincia era impiegata nei servizi della conoscenza e nei servizi all'impresa[1] e Monza e Brianza era, dopo Milano, la seconda provincia lombarda per tasso di occupazione della popolazione nei servizi all'impresa, professionali, di consulenza, ecc. Competenze, servizi, rappresentazione delle merci, tipiche dell'economia della conoscenza dei grandi centri urbani, vengono sempre più incorporate nei processi produttivi dell'industria brianzola: l'esperienza storica del Salone del Mobile, le sue trasformazioni fino ad oggi e all'ascesa del Fuori Salone è emblematica di questa metamorfosi. Dunque, l'impresa brianzola incorpora le risorse ed economie terziarie della metropoli, in parte trainando con la sua domanda anche economie di servizio all'impresa locali.

Un secondo driver riguarda la **crescita dei servizi al consumo trainati dall'aumento del benessere diffuso** (la cetomedizzazione di cui si è accennato), dalla diffusione di stili di vita, gusti, culture e orientamenti di consumo tipicamente metropolitani, portato della metropolizzazione del territorio. È una economia organizzata per addensamenti e piattaforme della distribuzione e del loisir, lungo gli assi viari territoriali trasformati in sorte di nastri produttivi lineari, composti da luoghi in cui consumo e socialità sono le funzioni del vivere messe in produzione. Un campo in cui è molto forte la presenza di big players multinazionali, che con i loro store e le infrastrutture logistiche costellano il paesaggio urbano della Brianza: basta percorrere la prima parte della SS36 tra Cinisello Balsamo e Giussano, oppure ancora la provinciale 35 tra Paderno Dugnano e Como. Questi assi sono vere e proprie intelaiature che reggono l'armatura territoriale e produttiva, corridoi in cui si mescolano le nuove fabbriche «belle» delle medie imprese, i capannoni delle PMI, gli store commerciali dei big players mondiali, centri commerciali classici, supermercati, centri della nuova socialità in formazione nel loisir: cinema multisala, e in grande ascesa i luoghi della messa a valore della convivialità a partire dal consumo di cibo. Questi distretti del consumo sono diventati importanti baricentri di agglomerazione dei flussi umani, oltre che commerciali, sul territorio, esercitando una funzione attrattiva che crea nuovi baricentri non solo commerciali ma anche di socialità. È una traiettoria di sviluppo che oggi sta mutando pelle ed è sfidata dalle nuove forme della distribuzione legate all'affermarsi delle piattaforme e dell'e-commerce che stanno scomponendo e ricomponendo i ruoli e le relazioni tra le figure dei produttori, dei consumatori, degli intermediari. Oggi i grandi centri commerciali, le grandi fabbriche del consumo, sono entrate in difficoltà lasciando anch'esse vuoti da rigenerare; crescono invece sul territorio gli insediamenti di logistica a servizio delle piattaforme. È in corso una poco visibile, nel senso di poco raccontata, metamorfosi che però è molto rilevante per gli equilibri del tessuto commerciale delle città: sia la grande e media distribuzione, sia il piccolo commercio, si stanno da un lato qualificando nell'offerta e dall'altro lato adattando a divenire essi stessi nodi di una grande rete di servizi logistici di e-commerce.
Infine, la terza spinta riguarda l'**affermarsi del capitalismo delle reti, dell'industria delle infrastrutture, delle economie riproduttive e dei grandi servizi** che strutturano le reti di connessione tra città, insediamenti produttivi, funzioni, agenzie collettive, i servizi alla coesione sociale, reti trainanti la crescita di capitali, flussi di popolazioni mobili e principale veicolo di crescita di una economia dei beni fondamentali in via di industrializzazione. Le stesse città brianzole oggi, non solo il capoluogo ma anche le città-snodo, costituiscono poli terziari che intrecciano servizi alle imprese e per la qualità della vita in divisione del lavoro rispetto alla polarità centrale milanese. È una spinta che ha per protagoniste quelle che possiamo chiamare le economie fondamentali, ovvero quel tessuto di servizi che permette il funzionamento e il riprodursi quotidiano della società: oltre il 40 % dell'occupazione è ormai legata alle economie di riproduzione delle persone e della società nella distribuzione, nel cibo, nei servizi di utilità collettiva, riparazioni, servizi alle famiglie, artigianato di prossimità, manutenzione degli immobili, ecc., imprese e delle organizzazioni di terzo settore che erogano

1 Il dato si riferisce alla quota di occupati sul totale della provincia di Monza e Brianza nei settori delle attività professionali, dei servizi all'impresa, dei servizi di IT nel 2021 (Fonte Istat, Censimento Permanente della Popolazione)

servizi di cura e welfare (oltre al settore pubblico), formazione, le utilities che gestiscono le reti ambientali, energetiche, dei trasporti. È una economia che produce pochi campioni e brand visibili, ma è comunque importante perché costituisce la trama diffusa di attività che sorregge la vita delle città e su cui poggia la stessa economia di mercato e la struttura industriale. Come già indicato nel precedente report del 2024, il campo delle **utilities locali** e il tessuto del **terzo settore** costituiscono due punti di forza della società brianzola e attori in crescita come protagonisti di una poliarchia di tipo funzionale che rappresenta anche una componente della classe dirigente territoriale.

Oggi in Brianza sono presenti aziende che pur nella diversità delle forme di governance societaria (pubblica o mista pubblico-privata), sono quasi unanimemente valutate come punti di forza di una capacità di gestione industriale delle economie fondamentali: BrianzAcque nell'idrico, BEA e AEB nell'energia e nei rifiuti, CEM in quest'ultima attività, Acinque nell'energia.

Sono esempi di una cultura manageriale che trasversalmente alla distinzione pubblico-privato sta **trasformando le utilities in industrie locali dei servizi collettivi e in piattaforme di governance territoriale.** Caso emblematico è l'utility di gestione del servizio idrico integrato BrianzAcque che sta investendo nell'efficientamento della gestione delle reti attraverso l'applicazione di logiche di automazione intelligente, sensoristica, gestione industriale di servizi sempre più personalizzati, assumendo potenzialmente anche un ruolo di ente regolatore approntando politiche di manutenzione del territorio (gestione dei reticoli idrici minori, vasche di laminazione, ecc.) orientate alla mitigazione degli eventi climatici, guardando a perimetri di possibili accordi di filiera con utilities delle altre Brianze (comasca e lecchese) per creare economie circolari.

1.5.1 La traiettoria del "non ancora": turismo e valorizzazione del patrimonio culturale

Se quella appena accennata rappresenta la parte industrializzata e consolidata della metamorfosi terziaria, vi è anche quella che in molti tra gli intervistati hanno segnalato come una possibile traiettoria da sviluppare nel futuro, **quella che unisce turismo, patrimonio culturale, ambientale, qualità della vita.**

Che questa traiettoria rappresenti una potenzialità sulla quale investire, lo mostrano i punti di forza e di debolezza evidenziati dalle classifiche riguardanti la qualità della vita. La Brianza più recentemente ha guadagnato posizioni come territorio con una alta qualità della vita: nel 2024 è risultata 4° nella classifica della qualità della vita del Sole 24 Ore e 3° nella classifica di Italia Oggi e Università della Sapienza, con un balzo in avanti di cinque posizioni sul 2023 in entrambi i casi. Sono soprattutto gli indicatori di dinamicità e benessere economico, di attrattività demografica e residenziale e di qualità e centralità dei servizi, che hanno trainato il buon posizionamento raggiunto. Allo stesso tempo, le aree riguardanti la qualità ambientale, gli investimenti degli enti locali nell'infrastruttura culturale diffusa e l'andamento dei flussi turistici, rappresentano campi in cui le ricerche segnalano l'esigenza di un maggiore investimento.

In pratica la Brianza è un luogo attrattivo per la qualità della vita, ma sembra ancora dover prendere consapevolezza che ciò possa costituire un importante traiettoria di sviluppo: attrae per la forza della piattaforma produttiva, per la qualità dei servizi ma investe poco nelle dimensioni dell'infrastruttura diffusa ambientale e culturale. Per un territorio così profondamente immerso in una identità manifatturiera, la traiettoria delle economie immateriali del turismo, cultura ed eventi, rimane ancora più una (da molti auspicata) possibilità, che non una realtà dispiegata.

Partiamo dal turismo. Se si dà una rapida occhiata ai dati dei flussi turistici tra 2019 e 2023, si noterà come la Brianza abbia solo in parte recuperato i flussi turistici del pre-pandemia, soprattutto in virtù di una minore attrattività verso la componente internazionale che invece nel resto della regione ha trainato il recupero anche in presenza di una caduta di arrivi e presenze nazionali. Il turismo in Brianza rimane soprattutto un flusso lombardo e poi nazionale: nel 2023 il 70 % degli arrivi e il 65 % delle presenze sono di cittadini italiani, mentre a livello regionale la quota di arrivi di turisti stranieri nel 2023 era del 58 % e del 63 % le presenze. Ciò fa sì che la quota di presenze sul totale regionale non sia cambiata tra 2019 e 2023, rimanendo attestata al 2,7 % (1,5 % per le presenze internazionali). Comunque, nonostante i numeri piuttosto bassi, vi sono segnali incoraggianti: ad esempio, a fronte di minori arrivi si è registrato un incremento delle presenze e quindi un aumento del numero di notti di presenza, più intenso per il turismo straniero. Anche in Brianza si è registrata come dappertutto, una maggiore vivacità del settore extralberghiero, con un +39 % di arrivi e +23 % di presenze, sempre tra 2019 e 2023.
L'impressione che si trae da questi pochi dati, ci porta al tema centrale di questa breve analisi, ovvero il tema della valorizzazione dei possibili attrattori territoriali. Guardando anche ai picchi di stagionalità dei flussi, in corrispondenza di grandi eventi milanesi (es. i Saloni) oppure sul territorio (Gran Premio d'Italia a Monza), l'immagine emergente è da un lato di flussi che scelgono la Brianza come base meno costosa e congestionata per visitare Milano e il suo sistema degli eventi; dall'altro lato, la forza di attrazione di un grande evento come il GP di Monza che tuttavia sembra non innescare una valorizzazione unanime e allargata.

Sul piano delle risorse territoriali, la Brianza, intesa come sistema territoriale allargato anche oltre i confini amministrativi, si caratterizza per un cospicuo patrimonio storico diffuso delle numerose Ville gentilizie, un patrimonio ambientale costituito dai molti parchi (es. Parco Regionale del Lambro, di Montevecchia) e dal paesaggio collinare, da una rete di attori culturali (associazioni, teatri, musei, imprese) molto presenti anche al di fuori del capoluogo e da una rete di eventi che valorizza il patrimonio storico-ambientale: a titolo di esempio, possiamo citare l'edizione annuale Ville Aperte organizzato dalla Provincia di Monza e della Brianza, realtà che ormai mobilita migliaia di persone in luoghi e monumenti del territorio, il Festival del Parco di Monza attivo da cinque stagioni nella valorizzazione del Parco e della Villa Reale. Due eventi interessanti anche per le modalità di gestione pubblico-privato: il Festival del Parco di Monza unisce 70 soggetti tra istituzioni locali, fondazioni, associazioni culturali, singoli professionisti e sembra aver consolidato una piattaforma e un tessuto che agisce come intelligenza collettiva. Per quanto con piccoli numeri, anche i musei in questi ultimi anni hanno registrato una crescita di pubblico. In provincia di Monza e Brianza sono attivi sette musei riconosciuti da Regione Lombardia, oltre ad uno storico museo d'impresa (Molteni Museum): complessivamente nel 2023 hanno registrato 74.954 ingressi, con un incremento rispetto al 2019 di oltre 30mila visitatori (+72 %). Se proviamo a valutare le produzioni culturali utilizzando la definizione datane nelle ricerche di Unioncamere-Fondazione Symbola, costituito da un nucleo dell'economia della cultura e dalle produzioni del made in Italy ad esse contigue (ad esempio il design), Monza e Brianza nel 2023 si colloca stabilmente a ridosso delle prime dieci province, con il 5,6 % del valore aggiunto provinciale e oltre 23 mila occupati (6,4 %). In buona sostanza, la rete dei Parchi (e le infrastrutture di mobilità dolce che li possono connettere), il patrimonio culturale, il capitale delle reti associative e di eventi, la rete dei lavori culturali, rappresentano una piattaforma d'azione diffusa, il cui limite (a detta di molti interlocutori) è rappresentato da una debole messa a sistema.Accanto a questa dotazione decentrata di risorse, il secondo strategico tema che tutti gli attori hanno posto è il rapporto tra questo tessuto, il territorio e la valorizzazione possibilmente unitaria del grande patrimonio rappresentato dal complesso di Villa Reale, dal Parco di Monza e dall'Autodromo. A detta della generalità degli intervistati è sulla capacità del territorio nel suo complesso (oltre il capoluogo) d**i rendere questo complesso un polo culturale attrattore dell'intera piattaforma**

metropolitana milanese e lombarda che si gioca la sfida dell'economia della cultura in Brianza. La prima questione riguarda un difficile rapporto quasi di reciproca indifferenza tra Autodromo e territorio; per alcuni, anche il grande evento (330.000 persone) del GP non viene utilizzato come meccanismo di rappresentazione da parte del mondo imprenditoriale; per altri, non vi è connessione con le dinamiche del Parco o della Villa Reale.

La questione si pone allora su due livelli. Il primo guarda alla capacità del tessuto culturale diffuso di produrre contenuti e coinvolgere il tessuto sociale e produttivo, le infrastrutture culturali del territorio (biblioteche, musei, associazioni, ecc.) in una gestione corale e coordinata delle iniziative, con obiettivi di coesione sociale, benessere e qualità della vita degli abitanti, cioè nella **costruzione della piattaforma culturale**. Il secondo livello lavora sull'esigenza di concentrare gli sforzi sulle risorse più rilevanti per provare a posizionare la Brianza nella competizione nazionale e internazionale del turismo culturale. È il turismo culturale il settore che appare più in ascesa, è il campo d'attività più in grado di svolgere un ruolo di moltiplicatore di crescita data la natura di "turismo big spender": dunque la Brianza deve posizionare la sua offerta rispetto al sistema delle città e dei territori d'arte. Il complesso Autodromo-Parco di Monza-Villa Reale, può essere il capitale e l'infrastruttura che permette alla Brianza di costruire un polo attrattore che consenta nel prossimo futuro di sviluppare la sfida dell'economia della cultura e del turismo culturale, diventando un motore di sviluppo allargato per tutto il territorio. La chiave di questo salto sta in due passaggi: il primo guarda ad una visione unitaria che connetta i diversi valori rappresentati dal polo di Villa Reale, ovvero l'economia dei grandi eventi internazionali, la presenza del più grande Parco urbano d'Europa e i valori ambientali, la dimensione monumentale e storica di Villa Reale; il secondo, l'innovazione nella natura della governance e nella coalizione progettuale che potrebbe sostenere la sfida.

In questa direzione, positivo è l'accordo siglato a fine 2024 tra il Comune di Monza e YesMilano Convention Bureau di Milano & Partners insieme alle Associazioni di Categoria, al Consorzio Villa Reale e Parco di Monza e all'Autodromo, che consente un passo importante per rafforzare l'offerta turistica e congressuale della città di Monza.

1.6 Attrattività e coesione. Il ruolo delle città

Tra gli scenari della Brianza futura delineati nel report del 2024, uno alludeva alla traiettoria di trasformazione dei principali centri urbani[2] con l'emergere di quelle che avevamo definito le città-snodo. Un concetto che alludeva ad alcune direzioni evolutive che qui sotto sintetizziamo brevemente:

- un ruolo di poli attrattori di flussi demografici e di mobilità in relazione a Milano, sostenuta oltre che dai minori costi e dalla maggiore qualità del vivere rispetto alla metropoli, dallo sviluppo di connessioni infrastrutturali dirette con la città centrale;
- una rinnovata vitalità delle città medio-piccole come centri di produzione di beni collettivi di riproduzione sociale (welfare, casa, mobilità, ecc.) e di beni competitivi locali a sostegno della trasformazione delle imprese (formazione, destinazione aree, cultura, ecc.).

2 Il capoluogo Monza e le principali città Desio, Seregno, Cesano Maderno, Vimercate, Lissone, Meda

La suggestione delle città-snodo, ci serve dunque per dare evidenza della convivenza nello sviluppo futuro delle città brianzole di due processi apparentemente opposti: da un lato, la connessione verticale con Milano, fattore che ripropone una traiettoria di crescita delle città brianzole fondata sulla loro integrazione nel metabolismo della metropoli che si estende e quindi una trasformazione di parte dell'identità delle città stesse in "quartieri" di Milano; dall'altro lato, invece uno scenario di tenuta dei centri urbani e della loro capacità d'azione amministrativa, un policentrismo fatto di città che sono sedi di una poliarchia di attori economici e istituzionali, di agenzie collettive e attori funzionali a rete (es. utilities e terzo settore), che con le loro forme di cooperazione provano a disegnare le dinamiche di governo territoriale.

L'aspetto più interessante dell'attivismo progettuale delle città-snodo, è che ridimensiona una certa vulgata riguardante la passività dell'attore pubblico, nonostante spesso la scala dei problemi e delle trasformazioni sociali, ambientali, economiche che i Sindaci si trovano ad affrontare, ecceda confini e perimetri amministrativi. Le città non si sono "sciolte" in un indistinto di urbanizzazione diffusa, ma rimangono attori vitali. Il protagonismo delle città va letto anche dentro l'indebolimento delle altre istituzioni intermedie, come ad esempio la provincia, oggi operante in un ruolo soprattutto di Agenzia di supporto e di servizio ai comuni, ruolo importante ma anche molto diverso da una visione iniziale in cui doveva porsi come polo forte di una identità brianzola. Viste complessivamente, le progettazioni istituzionali delle città appaiono come un bricolage regolativo che mira a creare condizioni abilitanti e beni collettivi per uno sviluppo futuro delle città, cercando di tenere in equilibrio obiettivi di attrattività residenziale, sostegno alla competitività delle imprese e ad insediamenti produttivi, coesione e servizi di welfare, servizi riproduttivi e servizi all'impresa. Guardando agli scenari futuri, al centro del discorso dei Sindaci delle città-snodo è l'obiettivo di mantenere il sentiero di crescita fondato sull'attrattività e allo stesso tempo individuare soluzioni condivise per affrontare gli impatti sociali di livello superiore che dalla crescita derivano, in primo luogo il mantenere una accessibilità sociale delle città che eviti il riprodursi di processi di polarizzazione sociale che nel medio periodo finirebbero per indebolire lo stesso sentiero di crescita. Sono impatti che sfidano la capacità delle città di tenere in squadra crescita e coesione sociale.

Dunque, la traiettoria di sviluppo delle città-snodo si compone di due agende d'azione: una prima agenda rivolta a configurare la città come luogo di produzione di beni e servizi per la competitività delle imprese (formazione, mobilità, pianificazione territoriale, ecc.); a cui si affianca una seconda agenda di servizi riproduttivi e di welfare. Il problema guardando agli scenari di lungo periodo è trovare nuovi equilibri tra queste due fondamentali agende. La traiettoria delle città-snodo è, quindi, il tentativo delle élite urbane di **tenere in equilibrio tre visioni: la città dei produttori** diretta a sostenere i bisogni del tessuto industriale con la produzione di beni per la competitività; **la città attrattiva** con le nuove popolazioni più mobili e bisognose di servizi e infrastrutture di mobilità, cultura, eventi, qualità della vita; **la città sociale**, della cura e del welfare rivolta alla produzione di beni riproduttivi e beni relazionali. Un equilibrio che gli attori territoriali propongono di perseguire attraverso la sperimentazione di reti e coalizioni progettuali pubblico-privato tra istituzioni e attori economico-sociali.

Le città-snodo brianzole sono protagoniste di diverse strategie di investimento e progettazione strategica che mettono in relazione qualità urbanistica, ruolo delle infrastrutture che le collegano, identità di città produttive. L'esempio di Meda è a questo proposito interessante. In compensazione della trasformazione in arteria a pagamento della Milano-Meda, incorporata nella tratta B2 di Pedemontana Lombarda, la città ha ricevuto "importanti risorse" che ha destinato ad una programmazione strategica di medio-lungo periodo che rappresenta un cambio nelle politiche urbanistiche pro-imprese. Mentre per lungo tempo la città ha

tentato di mantenersi città dei produttori provando a trattenere le imprese nel suo perimetro, difendendo le destinazioni d'uso produttive e un modello di capitalismo molecolare fondato sulla contiguità di residenza e fabbrica anche nelle aree centrali bloccando la rigenerazione della città. Oggi il modello produttivo è cambiato e l'esigenza delle imprese è di mostrare un territorio sostenibile e denso di valori culturali ed estetici come parte della valorizzazione delle proprie merci e del brand, posizionando nella città gli showroom e portandovi la clientela internazionale, la città si riconfigura come produttrice di bellezza nell'arredo urbano, di valori estetici per rendere meno anonima la sua architettura, investimenti in sostenibilità come piste ciclabili, riforestazione, viali alberati di accesso. Quasi che oggi la domanda da porsi non sia più come portare le imprese al Salone del Mobile a Milano, ma come provare a portare iniziative e attività del Salone del Mobile sul territorio: la trasformazione delle città-snodo è una risposta alla domanda se sia in atto una metamorfosi dell'identità brianzola che sia in grado di reggere questo obiettivo. **La città si riconfigura così con una nuova politica di attrattività** basata sulla qualità estetica e ambientale, accompagnando la trasformazione delle imprese con un modello urbano-industriale di connessione e specializzazione urbana a servizio delle filiere.

È un legame che nel caso della Brianza è in piena evoluzione e indica come stia cambiando il carattere "industriale" delle città: non si tratta più soltanto di quante "fabbriche" una città continui ad ospitare entro i suoi confini, ma della capacità della città di produrre servizi e beni competitivi per l'impresa. La città non riproduce soltanto la coesione sociale, ma la competitività dell'impresa: non produce solo siti industriali ma bellezza (oppure competenze, ecc.). Il punto è che oggi il carattere industriale delle città si sviluppa a partire anche dalla qualità della vita e dalla capacità di affrontare sfide territoriali come casa, salute, ambiente, mobilità, denatalità, che diventano non solo componenti di cittadinanza ma di attrattività e riproduzione della forza-lavoro, del brand, ecc. In pratica, servizi che prima erano solo o principalmente parte del sistema della cittadinanza o della tutela del patrimonio ambientale e storico, o comunque beni extraeconomici, nelle città-snodo divengono veri e propri fattori produttivi e componenti di quelle che possiamo chiamare **politiche industriali urbane**.

Altri esempi possono chiarire il punto: Cesano Maderno e Vimercate puntano ai servizi di welfare e all'accessibilità del bene casa per mantenere un appeal rispetto alle fasce generazionali in età produttiva, favorendo servizi di caregiving che permettano anche alle persone di essere più produttive perché accompagnate nel gestire il carico della cura famigliare, dei tempi di spostamento, ecc. In sostanza le città rimangono industriali anche in quanto produttrici secondo logiche e metodiche industriali di risorse collettive che rafforzano la competitività e la produttività delle imprese:

- trasporto pubblico e servizi di mobilità per poter raggiungere posti di lavoro dispersi da parte di una forza lavoro che in virtù del cambiamento culturale e dell'innalzamento dei costi di possesso del mezzo privato, tende sempre più a non basarsi su una motorizzazione individuale tradizionale;
- servizi alle famiglie per permettere un equilibrio vita-lavoro e una inclusione nel mercato del lavoro più estesa possibile;
- abitare accessibile per nuovi residenti, forza-lavoro giovanile o immigrata;
- formazione per competenze e capacità in grado di mediare l'impatto delle trasformazioni.

1.7 Il "soffitto di cristallo" dello sviluppo e alcuni dei nodi da sciogliere

Oltre alle traiettorie di trasformazione, la campagna di ascolto ha fornito evidenza di un insieme di fattori contestuali, di punti di forza ma anche di punti di debolezza, di nodi strutturali da dipanare, che tuttavia non vanno considerati come singole "criticità" da trattarsi separatamente le une dalle altre, ma come una concatenazione potenziale di processi che, se non affrontati, potrebbero innescare una spirale di effetti perversi, con conseguenze importanti sugli scenari di sviluppo futuro del territorio. I temi evidenziati però non costituiscono solo punti di debolezza o potenziali minacce, ma anche potenzialità che interrogano le capacità del sistema territoriale di rigenerarsi, rinnovando le risorse che potrebbero rilanciare le traiettorie di sviluppo. Alcuni hanno evocato il concetto di limite allo sviluppo, non solo ambientale ma sociale, espressione che contiene una ambivalenza, potendo essere intesa sia come vincolo da superare per rilanciare nuovo sviluppo, sia come riferimento alla necessità di limitare le pulsioni di una crescita autoreferenziale. Il punto importante è che i diversi processi a cui tra poco si offrirà evidenza, acquisiscono valore se considerati nel loro insieme e con attenzione alle interdipendenze e ai legami anche causali tra essi. È da questo punto di vista che assume significato l'uso in questa sede dell'espressione "soffitto di cristallo" per indicare i nodi della maturità del modello produttivo e sociale della Brianza.
Dunque, in questa seconda parte l'attenzione si focalizzerà esplicitamente nell'indicare alcuni degli aspetti critici che gli attori hanno indicato come tali durante il percorso. In sostanza una lettura del territorio orientata a mettere in rilievo alcune potenziali minacce e le incrinature delle traiettorie individuate nella prima parte.

1.7.1 Imprese, imprenditori, lavoro

In questo capitolo cercheremo di riassumere alcune delle sfide che sono state indicate nelle conversazioni con gli intervistati e che attengono ad alcuni temi che l'impresa ha di fronte per adattare la propria costituzione materiale e culturale alla transizione in atto (la traiettoria della neoindustria).

1.7.2 Il salto di scala

Uno dei temi più ricorrenti riguarda la necessità di un "salto di scala" dell'impresa: dimensionale, di mercato, sui saperi che l'impresa incorpora o può mobilitare. Per usare le parole di un intervistato "anche senza ragionare al 2050, credo sia un salto quantico quello che le imprese brianzole devono fare, devono cambiare scala e dimensione". In che termini? I più pensano ad una crescita per linee esterne, per acquisizioni, essendo meno praticabile una crescita organica e progressiva sul territorio per linee interne.

Già nel precedente report era emersa la pressione nei confronti del "quarto capitalismo" delle medie imprese, evidenziando come alcune imprese "inseguano" la soglia simbolica del "miliardo di euro" di fatturato come punto di passaggio ad un nuovo tipo di impresa multinazionale e capace di globalizzazione attiva attraverso acquisizioni. Questa pressione assume intensità e modalità differenti a seconda dei settori: in alcune filiere (es. l'Automotive) il passaggio di scala è giudicato inevitabile rendendo la dimensione media un rischio; in

altre filiere (es. il design) il cui assetto è meno dipendente da economie di scala, c'è maggiore spazio per un pluralismo delle formule imprenditoriali, per ecosistemi produttivi di PMI di nuova generazione o di rigenerazione di settori maturi. Secondo molti intervistati la classe imprenditoriale è chiamata ad una scelta, pena il subire una drastica ristrutturazione in tempi sempre più veloci da parte dei mercati globali o del riassetto geopolitico.

Emerge anche un altro aspetto da tenere in conto: tutto il sistema regolativo, dalla filiera delle policy che dall'Europa discende fino alle regioni, ai mercati globali e del capitale finanziario, spinge in direzione di una concentrazione, di un aumento della complessità di compliance, dei saperi e della capacità umana e tecnologica che l'impresa deve incorporare: le grandi gare internazionali così come le risorse delle politiche industriali europee e del flusso del PNRR richiedono dimensioni, investimenti, organizzazione interna dedicata e un "potere di rappresentatività delle aziende sullo scacchiere europeo e mondiale" che ad oggi sembra appannaggio dei big players. È il caso, ad esempio, del driver della sostenibilità che implica il ripensamento in chiave di metodiche e logiche più industriali dei processi produttivi e un ripensamento di prodotti e posizionamenti di mercato. Oggi le imprese affrontano una potente spinta regolativa a crescere internamente, a diventare più complesse e differenziarsi, dovendo investire in risorse umane e saperi che consentano loro di incorporare il limite regolativo e affrontarlo: la capacità di incorporare norme, linee guida, regolazione diviene parte del mestiere dell'imprenditore, che dunque tende a formalizzarsi. È lo sviluppo di una forma di "capitalismo politico" sempre più fortemente strutturato da normazioni che spinge alla crescita e concentrazione. Il rischio è di un appesantimento burocratico che riduca snellezza, velocità, flessibilità che rimangono qualità dell'imprenditoria. Incorporare più competenze per affrontare questo cambiamento: questa senz'altro la sfida maggiore, la priorità principale, più rilevante oggi della questione dei capitali finanziari.

Alcune interviste anche interne al mondo imprenditoriale paventano poi che anche in Brianza si affacci un rischio di "deindustrializzazione". Se guardiamo al decennio alle spalle, dal 2012 al 2022, vediamo che il numero delle unità locali manifatturiere in provincia di Monza e Brianza si è ridotto di oltre 1,5 mila unità (-16 %) con circa 6 mila addetti in meno, in una selezione dura che ha colpito in primo luogo le micro-imprese visto che il 93 % della caduta è dovuta alle unità produttive tra 0 e 9 addetti, ma nel contempo performance sull'export cresciute. Le preoccupazioni dell'oggi riguardano però soprattutto la necessità di un salto di scala del sistema istituzionale e delle dotazioni infrastrutturali (quello che possiamo definire il territorio-fabbrica), che compongono l'ecosistema territoriale di beni per la produzione e l'industria: l'impresa per crescere ha bisogno di reti e servizi di mobilità, saperi, energia, capacità umane, cioè di una fabbrica sistemica che le produca. Fonte di preoccupazione è poi soprattutto la questione dei costi dell'energia, fattore che rischia di ridurre attrattività e competitività del produrre in Italia.

Il nodo della cultura imprenditoriale

Un secondo aspetto del "salto di scala" riguarda l'esigenza di un cambiamento in alcuni tratti dell'antropologia imprenditoriale e del fare impresa, una questione posta con più enfasi proprio da alcuni imprenditori intervistati. Il primo punto riguarda l'emergere di un imprenditore dotato di "carisma federatore" la cui principale missione sia la crescita verticale attraverso la creazione di "campioni" che incorporando i propri sistemi di filiera guidino il passaggio dal quarto ad un quinto capitalismo di grandi "capi filiera". L'imprenditore deve vedere le tendenze che oggi sono segnalate soprattutto nell'intreccio di tre cambiamenti: ambiente, AI, servitizzazione, ovvero il ruolo crescente della produzione e vendita di conoscenza e servizi legati alle possibilità di un prodotto fisico che nei settori maturi tenderà sempre più a trasformarsi in commodity che

sostiene la vendita di conoscenza e servizio. Tuttavia, c'è un secondo aspetto citato da alcuni intervistati, che riguarda aspetti critici della cultura imprenditoriale tradizionale, soprattutto nel mondo dell'impresa più molecolare. Si registra una "fatica" di parte del mondo del capitalismo molecolare famigliare nell'accedere alle risorse necessarie per riposizionarsi nel contesto della spinta neoindustriale della digitalizzazione, della svolta green, oppure sul fronte interno nel dotarsi di forme di gestione più pluripersonale e meno tradizionale del personale e dell'organizzazione del lavoro. Un segmento d'impresa che alcuni intervistati descrivono come più chiuso all'investimento, all'idea della crescita, e che quindi nelle reti di fornitura di prossimità rappresenta un limite allo sviluppo. Oppure il permanere di chiusure culturali in alcuni settori dell'imprenditoria anche qui più molecolare, caratterizzati da difficoltà ad acquisire una cultura della cooperazione orizzontale per affrontare i mercati facendo rete e coordinando le capacità di affrontare una domanda che richiede capacità produttive oggi al di fuori della portata di un bacino di piccola impresa difficile da quantificare, ma in alcune filiere indicato come importante. Da questo punto di vista è anche l'ecosistema dell'innovazione sul territorio che fatica ad estendere all'impresa diffusa la capacità di aprirsi all'esigenza di innovazione e di assorbire le competenze e i servizi innovativi. Una parte del capitalismo molecolare necessiterebbe di politiche di networking che lo tolgano dall'isolamento e spingano a investire in nuove competenze, servizi, tecnologie.

La creazione di nuove leve imprenditoriali

Una delle priorità che emergono in alcune interviste, riguarda il bisogno di "una nuova imprenditoria dotata di visione per il futuro", cioè la capacità di rinnovare i ranghi della classe imprenditoriale. Tema importante dati tassi di natalità di nuove imprese ormai costantemente declinanti nel lungo periodo soprattutto nell'industria. Il rinnovamento dell'imprenditoria, dopo la fase di ascesa del capitalismo molecolare, in cui l'imprenditorialità era anche espressione di mobilità sociale di ceti medi e popolari, si era manifestato a partire dagli anni '90 soprattutto nella forma della successione generazionale all'interno delle famiglie imprenditoriali consolidate e come parziale managerializzazione della governance d'impresa.

Dunque, alcuni si chiedono, come promuovere nuove leve di imprenditori per "linee esterne", cioè come rinnovare una imprenditorialità diffusa portatrice di nuove forme di impresa? Per lo più le risposte sottolineano che oggi nuove élite imprenditoriali non provengano più tanto dalla famiglia o dalla comunità locale, oggi entrambe fragili rispetto al passato, quanto soprattutto dalle agenzie collettive che fondono saperi economico-manageriali con saperi tecno-scientifici nell'ambito delle agenzie di alta formazione delle città: il mondo delle startup[3] che funziona sempre più come ecosistema di R&S decentrata delle grandi imprese consolidate, le università, gli incubatori e acceleratori d'impresa, i distretti e parchi dell'innovazione in cui vengono progettati e sperimentati ecosistemi generativi (es. MIND), le reti del management internazionale. Oggi stando alle interviste, alla guida delle imprese più consolidate, siano esse medio-grandi o PMI, è generalmente la seconda o terza generazione imprenditoriale, ovvero le generazioni "di mezzo" a partire dai 45 anni e più frequentemente over 50 o 55 anni, una generazione di imprenditori formatasi negli anni '80 e '90 del secolo scorso.

La questione è quanto l'ecosistema dell'innovazione in Brianza riesca a promuovere nuove leve imprenditoriali e manageriali nelle generazioni successive e in quelle prossimamente entranti. Il ruolo delle agenzie di formazione è strategico, ma secondo molti intervistati deve puntare oltre che alle competenze tecnico-specialistiche, a formare orientamenti ispirati a quello che potremmo chiamare un "umanesimo industriale e imprenditoriale".

3 Nel 2023 le startup in provincia di Monza e Brianza erano 132.

Un esempio virtuoso è il Polo dell'Innovazione di Seregno che mira a unire 4 ITS e le imprese del territorio della Brianza allargata in un unico luogo per rispondere ai fabbisogni di competenza tecnica per la competitività del territorio ovvero potenziare la visione trasversale delle discipline, formare esperti professionisti, fare degli ITS un centro d'innovazione, ricerca e trasferimento tecnologico.

Imprenditori e management

L'equilibrio tra imprenditoria e management. Uno dei nodi riguarda l'equilibrio tra le élite imprenditoriali e manageriali. Convivono su questo diverse visioni. L'opinione più diffusa mette l'accento sulla necessità per il futuro industriale della Brianza, di mantenere il ruolo centrale del capitalismo imprenditoriale famigliare come garanzia del permanere di un radicamento produttivo e di una cultura industriale che pur aprendosi al mondo premi la relazione con il contesto locale, per quanto con un "mindset" più globale ed aperto. La visione imprenditoriale insomma appare più orientata a mantenere anche in fasi di riorganizzazione dei mercati o di crisi, l'apparato produttivo sul territorio, e a mantenere una visione di sviluppo industriale di lungo periodo, mentre in caso di accelerazione delle acquisizioni di imprese famigliari da parte di multinazionali o fondi finanziari, rischierebbe di prevalere un capitalismo manageriale più orientato ad una visione produttiva più mobile, sensibile ai differenziali globali di costo del produrre, alla logica finanziaria.

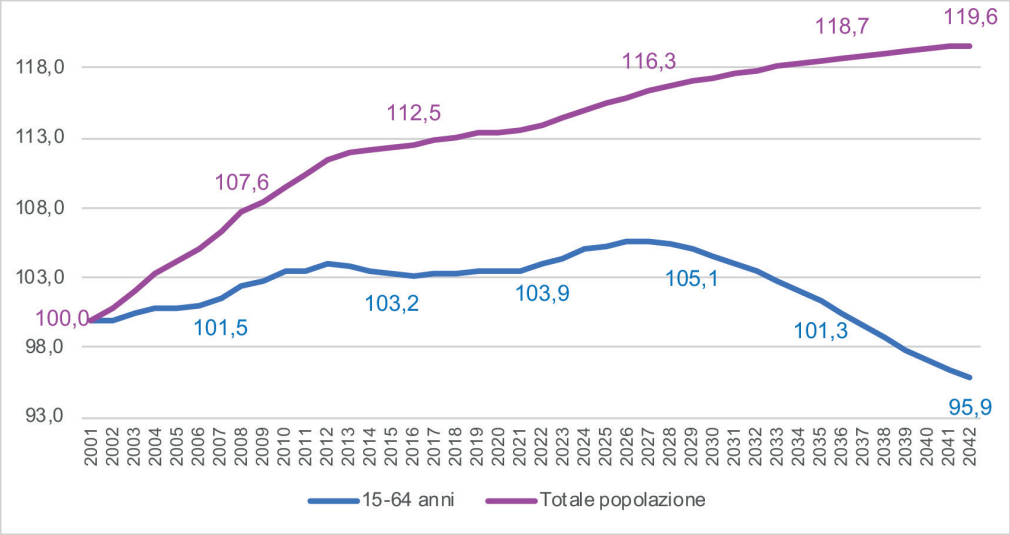
1.7.3 Il rapporto tra scenari demografici e trasformazioni del lavoro

Anche in Brianza il fenomeno della difficoltà ad occupare i posti di lavoro vacanti è uno dei temi all'ordine del giorno e che con tutta probabilità accompagnerà per tutta una fase il sistema produttivo. Nel 2024 è stata del 51,8% la quota di candidati che le imprese hanno avuto difficoltà a trovare, fino ad arrivare al 61,8% nell'industria, al 72,2% per la ricerca di operai specializzati, mentre le difficoltà sembrano meno stringenti nei servizi (47,6%) e nelle grandi imprese (41,6%) rispetto alle piccole (63,7% tra 1 e 9 dipendenti). Sottostante alle ragioni economiche, tecnologiche o di carattere culturale che vedremo tra poco, sono le tendenze demografiche che mostrano anche per la Brianza scenari di riduzione progressiva delle risorse umane potenzialmente disponibili ad entrare nel mercato del lavoro.

I dati del grafico 1 confermano come Monza e Brianza in termini di scenari demografici, goda di una situazione migliore in virtù di capacità attrattiva data da un saldo migratorio positivo e in grado di colmare i vuoti prodotti da una denatalità che comunque caratterizza anche la Brianza. Anche la capacità attrattiva non sarà però sufficiente ad evitare che il vincolo demografico si rifletta in una progressiva riduzione della popolazione in età attiva e quindi in uno scenario di contrazione di quella che possiamo chiamare la riserva industriale di lavoro. Infatti, se tra il 2001 e il 2023 la popolazione residente è cresciuta di oltre 110 mila unità (+ 14,4 %) e contemporaneamente è cresciuta anche se a velocità minore anche la popolazione attiva (+4,4 %), le previsioni a lungo termine vedono l'aprirsi di un gap tra residenti e potenzialmente attivi: mentre i primi sebbene ad un ritmo progressivamente più lento continuano un trend di crescita di lungo periodo con quasi 40 mila residenti in più nel 2042, la popolazione in età lavorativa è prevista in crescita fino al 2027, ma successivamente dovrebbe subire una contrazione che potrebbe arrivare ad oltre 45 mila unità in meno (-8,1 %).

Questo scenario rischia di rendere strutturale il problema dell'accentuarsi della difficoltà delle imprese di reperire manodopera ad ogni livello professionale. Il problema ha certamente una radice di lungo periodo nelle

Grafico 1: Provincia di Monza e Brianza, scenari demografici 2001-2042: popolazione in età attiva (15-64 anni) e totale popolazione residente (N. indice, 2001=100)



tendenze demografiche che costituiscono il fondamento di una riduzione del bacino del lavoro disponibile. Nel corso degli ultimi cinque anni tra il 2018 e il 2023, gli occupati sono cresciuti di circa 22 mila unità (+ 5,8 %) con la conseguente riduzione della disoccupazione. Un elemento positivo che dimostra la capacità del sistema produttivo di attivare la risorsa umana, che però sta raggiungendo il suo limite. Il numero degli occupati e delle forze di lavoro tende a convergere e la conseguenza più immediata è un trend di crescente difficoltà a occupare i posti vacanti. Se guardiamo ai dati, infatti, il problema del cosiddetto "mismatch" del mercato del lavoro consta di due fattispecie: nei settori "forti" (manifatturiero soprattutto) non si trovano i profili "giusti", ovvero c'è effettivamente un disallineamento delle competenze, affrontabile con le politiche di formazione. Nei settori più "deboli" o caratterizzati da occupazione meno qualificata, non si trovano proprio i lavoratori. Lo dimostrano i risultati delle rilevazioni del sistema Excelsior di Unioncamere, che monitorano le difficoltà a ricoprire posti di lavoro vacanti distinguendo, tra le motivazioni, la "mancanza di candidati" dalla "mancanza di competenze adatte": negli ultimi 15 anni la prima componente è cresciuta più della seconda. In realtà convergono nel determinare questo esito sia fattori strutturali, oggettivi e di lungo periodo, come ad esempio l'appena citato fattore demografico, ma anche una serie di trasformazioni di ordine soggettivo che attengono alla natura di capitale assai speciale del "capitale umano": ovvero al fatto che la disponibilità del capitale umano non è soltanto funzione di politiche di costruzione tecnica dello stesso (formazione specialistica) o dell'andamento di domanda e offerta di lavoro sul mercato del lavoro, ma perché l'offerta di lavoro non è un semplice catalogo delle competenze, come spesso viene rappresentata in molte discussioni. Le aspirazioni, la cultura, l'etica, l'orientamento al lavoro, alle relazioni, all'organizzazione dell'attività del capitale umano sono variabili e in continua trasformazione. E qui va sottolineata l'esperienza del Liceo Steam International che Assolombarda, in collaborazione con il Collegio Villoresi di Monza ha voluto lanciare nell'anno scolastico scorso. Un liceo che integra materie tradizionali con un approccio pratico e orientato al problem-solving, dove c'è la stretta collaborazione multidisciplinare tra docenti, studenti e imprese. Ciò che sta mutando e congiura insieme ad altri fattori nel ridurre la disponibilità del lavoro è il venire meno di matrici culturali e materiali tradizionali che avevano caratterizzato il rapporto delle persone con il lavoro e con le esigenze dell'organizzazione industriale, con il mondo della fabbrica. A partire da elementi come le retribuzioni (va registrato che dalla Brianza i giovani emigrano), ma oltre l'indebolirsi delle tradizionali prassi di reclutamento, ma anche in un certo senso il successo storico del modello di sviluppo che ha reso

la provincia italiana e un territorio come la Brianza una terra di ceti medi, e soprattutto un mutato rapporto con la sfera del lavoro che rimane importante, ma oggi si declina con caratteristiche differenti: vengono citati fenomeni di "scarso ingaggio", l'impatto della pandemia sulla scala di priorità tra vita e lavoro e un conseguente ridimensionamento (da relativizzare però) del valore attribuito al lavoro nella determinazione delle possibilità di vita e della realizzazione dei propri desideri. Insomma, un intreccio di fattori soggettivi che incrinano le matrici e mentalità tradizionali e suggeriscono l'emergere di una nuova mentalità come fattore strutturale, destinato a rimanere.

1.7.4 Società: welfare e sanità, abitare, trasformazione demografica, cultura e patrimonio

I temi delle forme della coesione sociale e del suo equilibrio con la crescita trainata dall'attrattività delle città e del territorio, è al centro dei principali ragionamenti degli intervistati, soprattutto dei Sindaci delle città. Il rapporto cioè tra condizioni della riproduzione sociale, attrattività e competitività del sistema produttivo è centrale.

Oggi la Brianza rimane attrattiva soprattutto verso Milano per qualità e costi del vivere, nonostante, come vedremo vi siano fasce sociali e professionali per i quali ciò non valga. Gli interrogativi riguardano il futuro e le azioni per trasformare scenari tendenziali in scenari auspicabili. La questione è posta in modo chiaro da un Sindaco intervenuto nei tavoli di ascolto, laddove si definisce un potenziale dilemma da governare tra attrattività e coesione: "credo che il concetto di attrattività attraversa un po' tutti i temi –casa, salute, mobilità, denatalità, i rapporti con Milano etc.-, sia in positivo sia in negativo: l'attrattività è sicuramente un elemento positivo perché genera benessere, crescita, lavoro, investimenti e innesca volani con ricadute sul territorio che dobbiamo assolutamente stimolare e fare in modo che quando non ci sono, partano e, una volta partite, non vengano frenate. Però, dall'altra parte, questa attrattività genera degli effetti collaterali, che consistono nell'espulsione di coloro che non riescono a stare dentro a questi volani o che non riescono a stare al passo con cui si muove la nostra società e la nostra economia. Se guardiamo Milano, è vero che noi siamo attrattivi perché recuperiamo un pezzo di quello che espelle, ma dall'altra parte anche noi siamo molto dinamici e molto veloci quindi anche noi rischiamo di generare marginalizzazione e di espellere: qui entra in gioco il lavoro che deve fare la politica in senso ampio, cioè provare a tenere tutti insieme, far andare avanti tutti insieme".

In realtà tra i nuovi residenti che da Milano si trasferiscono in Brianza alla ricerca di migliori condizioni, non ci sono soltanto coloro che non riescono a reggere il costo della vita di una metropoli cosmopolita come Milano, ma anche ceti medio-alti alla ricerca di contesti di qualità. Lo stesso sistema imprenditoriale si sta sintonizzando su una domanda di abitazioni di qualità espressione di una ricerca di benessere urbano che città connesse sul piano infrastrutturale e dotate di servizi efficienti possono offrire. Il punto è che anche nel capoluogo, questo in prospettiva rischia di innescare un meccanismo di "seconda espulsione, perché se ci occupiamo soltanto di costruire ad altissima qualità è evidente che i giovani e la middle class tendenzialmente li mandiamo verso i margini. Quanto li dobbiamo spingere verso i margini? È un tema aperto, lo propongo come tema stimolo perché, insieme alla denatalità, il tema del non far trovare la casa o far trovare la casa è un tema centrale per poter mantenere vive le nostre comunità perché una comunità monotematica è una comunità che si impoverisce".

Insomma, il primo tema che per gli intervistati (soprattutto le élite delle città) potrebbe trasformarsi in futuro da risorsa in criticità, è la casa o meglio la sua accessibilità anche da parte di ceti medi e popolari, forza-lavoro giovane e giovani famiglie. Sebbene tutti gli attori siano concordi che ad oggi il mercato immobiliare e l'accessibilità del bene casa costituiscano fattori di vantaggio relativo della Brianza rispetto a Milano, attrattori rispetto a flussi di popolazione in uscita dalla città, anche su questo tema emergono timori che nel futuro (anche immediato) questi vantaggi delle città brianzole vengano erosi dagli sviluppi del mercato immobiliare e che il cuneo della rendita spezzi il rapporto virtuoso tra salari e profitti, che almeno per componenti importanti della società ha assicurato (e tuttora assicura) la "quadratura del cerchio" tra mercato e coesione.

A dire il vero già oggi i principali centri urbani della Brianza stanno vivendo una **"piccola gentrification" delle città-snodo brianzole**, non solo Monza, ma Seregno, Vimercate, Cesano Maderno. Monza ha conosciuto nell'ultimo anno una impennata dei valori immobiliari ad un ritmo quasi superiore a quello di Milano e si assiste ad un esodo delle famiglie più giovani oppure delle fasce reddituali più basse fuori dai centri cittadini delle città-snodo, disperdendosi verso i centri minori che presentano costi più bassi della vita, incentivando così fenomeni di invecchiamento nella composizione sociale delle città (da qui anche un possibile effetto futuro sulla contrazione della forza-lavoro disponibile all'occupazione nei servizi di prossimità). Un fenomeno di tipo metropolitano oggi diffuso anche nelle città medio-piccole della provincia. Ad oggi sono fenomeni ancora limitati, più scricchiolii che vere e proprie fratture. Guardando al futuro, il nodo della possibile "gentrification" con l'estendersi del modello di crescita della metropoli anche alle città medie e medio-piccole, è centrale non solo per una questione di diritto all'abitare, quanto perché può diventare un fattore che finisce per limitare l'attrattività del territorio per il personale e la manodopera necessaria. La questione abitativa insomma diventa una **vera e propria politica del lavoro**: se le imprese richiedono manodopera che faticano a trovare, il personale che giunge da altri territori o dall'estero, rischia di avere in futuro problemi nell'inserirsi nel contesto locale.

I driver di questa trasformazione del mercato immobiliare possono essere diversi: in modo particolare la creazione di connessioni infrastrutturali dirette rispetto a Milano che ne estendono il modello di valorizzazione immobiliare, in parte minore la crescita della turistizzazione, la stessa domanda di abitazioni per la forza lavoro del tessuto industriale, la scelta delle città brianzole come residenza da parte di popolazioni di city users (come gli studenti) e di lavoratori che pur gravitando su Milano non riescono a sostenerne l'aumento dei costi della vita.

1.7.5 Gli "scricchiolii" del welfare

Ad oggi l'offerta di servizi di welfare rappresenta un punto di forza delle città e del sistema territoriale, seppur con valutazioni più generalmente negative per la situazione del sistema sanitario, giudicato per lo più sottodotato e in difficoltà sul piano dei posti letto e della capacità di risposta alla domanda di cura e di prevenzione. Diversa la valutazione non solo sui servizi del welfare pubblico, ma soprattutto riguardo la forza e capacità del tessuto del Terzo Settore, ritenuto un punto di forza della Brianza, cresciuto in termini di densità di attività e di capacità di risposta. Insomma, il territorio può contare su reti complementari o integrative di livello che concorrono a qualificare ed articolare l'offerta dei servizi. Su questo fronte svolge un ruolo crescente la Fondazione di Comunità di Monza come piattaforma di servizi che connette il tessuto del Terzo Settore con il mondo delle imprese che vogliono investire nel campo della cura e lavora ad una ipotesi

di welfare condiviso e di comunità. I temi sociali anche in Brianza riguardano soprattutto le questioni poste dall'invecchiamento della popolazione che procede a ritmi quasi metropolitani con il conseguente scenario di un sistema della cura che dovrà ridislocarsi molto sulla gestione delle cronicità, il tema della solitudine, visto che nel 2022 era del 33,8 % la quota di persone sole sul totale dei nuclei famigliari brianzoli.

In questa sede però la questione da rilevare non riguarda tanto le specifiche problematiche sociali, quanto l'ipotesi adombrata da più di uno degli intervistati, che il sistema del welfare pubblico nei prossimi anni entri in difficoltà in uno scenario di contrazione di risorse e di trasformazione/estensione dei bisogni. Questa la criticità posta esplicitamente dai rappresentanti delle città. Il rischio è che si produca una polarizzazione tra insiders e outsiders, fasce sociali più protette perché occupate in settori forti e magari inserite nelle reti del welfare aziendale promosse dalle imprese per attrarre/trattenere forza lavoro qualificata, e una platea vasta non compresa nel sistema che avrà una assistenza pubblica ridotta oppure dovrà avvalersi del mercato dell'assistenza. Il rischio dell'affermarsi di forme di welfare aziendale solo a livello della singola iniziativa imprenditoriale, con una chiusura dell'impresa "entro le sue mura" nelle performance delle reti lunghe e la polarizzazione tra insiders e outsiders: "la manifattura purtroppo va benone, dico purtroppo perché il rischio è che si chiuda in una nicchia considerandosi esente da quello che accade fuori: il welfare aziendale è una grande opportunità che può diventare un rischio se ci fa tornare ad inizio '900: chi sarà dentro a quel sistema avrà i servizi, chi sarà fuori non li avrà. Se immagino il Comune nel 2050 abbiamo due scenari: o ci ridurremo a curare solo le emergenze -l'accoltellamento per strada o l'anziano abbandonato a casa- oppure i nostri futuri dipendenti comunali che assicurano welfare e sicurezza saranno altre figure sociali che dovremo coinvolgere, perché se siamo realisti non ci saranno i soldi per garantire lo standard di sanità e welfare che abbiamo oggi, molti usciranno dal sistema pubblico potendoselo permettere ma un sacco di gente rimarrà per strada".

1.7.6 La questione infrastrutturale e i beni collettivi: rafforzare la capacità di produrre risorse di sistema

La questione della dotazione infrastrutturale è l'argomento sul quale si registra la maggiore convergenza degli attori riguardo alla priorità del tema. Occorre però distinguere in base al significato che gli attori assegnano al termine di infrastruttura, concetto che designa realtà materiali e immateriali, servizi diversi tra loro e rispetto ai quali le valutazioni appaiono piuttosto diverse: alcune infrastrutture costituiscono punti di forza del territorio anche per il futuro, altre indicano criticità strutturali.

Proviamo brevemente a mettere a fuoco il tema. È un fatto che quantomeno dagli anni duemila nello sviluppo mondiale sia in atto una cosiddetta "svolta infrastrutturale", che mette al centro come fattore di durevolezza della crescita la dotazione e la qualità dei beni collettivi di sistema di cui i contesti territoriali si dotano. Le infrastrutture si qualificano in riferimento ai beni essenziali e ai servizi di interesse generale che producono: dunque l'infrastruttura crea o abilita il terreno operativo che facilita la produzione di valore, la riproduzione della società o l'intreccio tra le due. Insomma, le infrastrutture sono un capitale sociale che genera da un lato efficienze e competitività e dall'altro lato coesione, sono dispositivi che producono ed erogano utilità che sono nel contempo "beni fondamentali" e veicolo di valore economico. Da qui la centralità dei beni collettivi infrastrutturali ai fini dello sviluppo (crescita+coesione).

Se così è, di infrastrutture ne esistono di tipologie molto diverse, e le valutazioni che abbiamo raccolto sono piuttosto divergenti riguardo alle performance, utilità e capacità dei diversi sistemi infrastrutturali. Va detto che complessivamente la Brianza, pur con criticità e valutazioni non uniformi e ampie fasce di insoddisfazione, se vista come componente della più vasta piattaforma metropolitana milanese, è un territorio tra i più infrastrutturati del paese. È spesso l'efficienza e la qualità delle reti e dei servizi che fatica a rispondere ai bisogni di mobilità di merci e persone.

Se dovessimo inquadrare le priorità generali enunciate a questo proposito dall'insieme degli attori, privati e pubblici, certamente l'accoppiata servizi+reti di mobilità è certamente l'insieme dei beni collettivi il cui potenziamento viene posto alla base delle possibilità della Brianza di garantire la sua attrattività futura.

Mobilità e reti di trasporto

Sicuramente è il tema sul quale convergono i giudizi più critici, ma con differenze di posizioni non indifferenti. Le reti di connessione sono punto di debolezza segnalato sia dalle imprese che dalle istituzioni. Fenomeni di congestione, problemi di funzionamento delle reti ferroviarie, debolezza delle connessioni est-ovest per una infrastrutturazione tutta orientata a convogliare i flussi su Milano: il campionario delle valutazioni negative raccolte è ampio e noto da tempo. Le criticità riguardano soprattutto i fenomeni di congestione e sottodotazione rispetto ad una domanda di mobilità di merci e persone che è enormemente aumentata.

Il rafforzamento delle connessioni di mobilità tra le città brianzole è una delle priorità per garantire che le città stesse siano in grado di attrarre e crescere rispondendo ad una domanda di mobilità che è in aumento: la partita dell'attrattività la si gioca sulla capacità delle città-snodo brianzole di dotarsi di reti di trasporto che consentano di assorbire i flussi della mobilità per lavoro o alla ricerca di migliori qualità dei servizi e minori costi della vita. Per i Sindaci il potenziamento del trasporto sia pubblico che privato è la prima questione. La debolezza delle connessioni est-ovest è un altro dei temi tradizionali, visto il carattere storicamente radiocentrico su Milano del sistema infrastrutturale. Si registra comunque una propensione dei Sindaci delle città a sottolineare come prioritarie le problematiche del trasporto ferroviario e pubblico per favorire la mobilità sostenibile del territorio da e per Milano (M5 fino a Monza, metrotranvie fino a Vimercate, Seregno e Limbiate) e, mentre verso il nuovo attore infrastrutturale che nel giro di pochi anni completerà il percorso est-ovest ovvero Pedemontana, si registrano differenze di toni e valutazioni tra Sindaci e forze produttive: mentre queste ultime sono generalmente più favorevoli alla realizzazione dell'autostrada urbana, soprattutto per ridurre i costi di trasporto e per migliorare l'accessibilità del territorio al sistema autostradale e aeroportuale lombardo, , tra i Sindaci e alcuni rappresentanti politici prevalgono tematiche di perplessità, soprattutto legate al tema del consumo di suolo.

Rimandando alla parte finale del report le riflessioni riguardo una possibile agenda infrastrutturale, è da sottolineare che uno dei fattori che più inciderà in futuro sui problemi della mobilità riguarda anche il cambiamento della domanda di mobilità. La Brianza e le città-snodo che ne compongono la trama territoriale sperimentano un incremento e una trasformazione della domanda di mobilità, ma con caratteristiche almeno in parte nuove: una domanda in cui prevalgono sempre i flussi per lavoro-studio, ma nei quali cresce molto la richiesta di mobilità (e quindi di reti) per motivi di tempo libero, di leisure, di partecipazione ad eventi e interessi culturali rispetto ad un patrimonio diffuso. Il disperdersi della residenzialità e le trasformazioni del lavoro, la sua maggiore mobilità oppure il lavoro da remoto, preparano probabilmente scenari futuri di una

mobilità più dispersa non solo verso Milano o le città principali. Inoltre, soprattutto tra le nuove generazioni si sono affermati modelli di mobilità che prevedono meno la disponibilità di un mezzo privato (per ragioni di stili di vita, ma anche molto per ragioni di costo): la criticità, sottolineata anche da molti imprenditori che faticano ad attrarre giovani lavoratori nelle fabbriche decentrate in località poco servite dal trasporto pubblico, è che i servizi di trasporto (sia pubblici che privati) ad oggi non sono in grado di adattarsi a questa trasformazione/polverizzazione della domanda di mobilità perché rimangono organizzati nel servire flussi su direzioni e aree concentrate (problema di accessibilità dell'ultimo miglio, ma anche del primo miglio). Questa contraddizione si scontra con una contrazione di risorse e investimenti che rischia di indebolire la capacità delle città e delle imprese di essere attrattive.

1.7.7 La capacità di cooperazione: il ruolo dei tessuti istituzionali

Il problema centrale segnalato dalla generalità degli attori intervistati è la sensazione di indebolimento e restringimento di luoghi intermedi in cui rappresentanze, attori sociali e istituzioni locali possano costruire un confronto sulle linee di sviluppo del territorio. C'è insomma un vuoto di coordinamento che possa portare anche ad una maggiore capacità di lobby buona, di capacità di coordinamento (ad esempio dei Sindaci) e di **sindacalismo territoriale** condiviso e trasversale alle divisioni politiche, per rafforzare il potere contrattuale del territorio e fare pressione sui livelli istituzionali superiori, soprattutto Regione Lombardia e Governo/Parlamento nazionale, per sostenere progetti condivisi di investimenti in beni collettivi. A questo naturalmente ha contribuito anche l'indebolimento subito da una istituzione intermedia come la Provincia, oggi posizionata bene in un ruolo di agenzia di servizio e sostegno ai Comuni. In Brianza questo problema assume un valore particolare, visto che la provincia di Monza e Brianza fu istituita solo nel 2009 e, per unanime valutazione, fu investita dalla Riforma del 2014 senza che avesse avuto il tempo di consolidarsi come istituzione autorevole. Nel 2020 la provincia di Monza e della Brianza risponde alla crisi pandemica avviando RESTART, un format di eventi collettivi oggi giunta alla quinta edizione, con l'obiettivo di ripensare collettivamente le traiettorie di sviluppo territoriale.

Comparativamente le amministrazioni brianzole sono riconosciute di buone performance, e lo stesso (al netto dei problemi di congestionamento) può dirsi del tessuto di agenzie collettive che regge l'infrastruttura delle reti di servizi collettivi, dalle utilities al welfare locale. Queste valutazioni vanno considerate nel contesto di una generalizzata contrazione delle risorse a disposizione delle amministrazioni e delle macchine amministrative comunali decise a seguito della "crisi dei debiti sovrani" del 2011-2012.

Un punto di forza, emerso anche nel percorso di ascolto, è sicuramente l'orientamento delle élite sia istituzionali che economiche e sociali ad una apertura e ad un intreccio nelle relazioni tra pubblico e privato. Questa cultura, sottolineata soprattutto dai Sindaci, i quali rivendicano un orientamento a coinvolgere le organizzazioni di rappresentanza e sociali su visioni generali dello sviluppo attenuando le tradizionali concezioni di sovranità, rappresenta un tratto storico comune tra élite sociali e amministrazioni che cercano di assumere logiche "imprenditoriali" nell'orientamento al governo delle città (e che più di recente hanno conosciuto un certo ricambio generazionale soprattutto nei centri maggiori e più dinamici). Va rimarcata la sostanziale tenuta in Brianza di una cultura di confine che unisce filantropia storica e quello che possiamo chiamare un "ingaggio civico" delle élite locali. Un tratto da sempre presente nell'antropologia di una classe imprenditoriale radicata nel territorio, ma che oggi sembra allargare lo sguardo ad obiettivi più generali.

Anche questa caratteristica è alla base del consolidarsi di agenzie di produzione di beni collettivi organizzate come organizzazioni pubblico-privato che istituzionalizzano i terreni d'azione istituzionale ibridi e intermedi. Un esempio indicativo di queste forme istituzionali che promuovono coordinamento e complementarità tra azione pubblica e privata per produrre beni collettivi grazie al contributo di attori privati, è il caso della Fondazione Tettamanti e della recente creazione dell'IRCCS San Gerardo a Monza. Avviata formalmente nel 2023, la trasformazione dell'ospedale San Gerardo di Monza in IRCCS pubblico, è l'espressione di un patrimonio trentennale di azione congiunta tra una filantropia delle élite imprenditoriali e politiche pubbliche. Oggi soggetti del no-profit come la Fondazione Tettamanti e Fondazione Monza e Brianza per il Bambino e la sua Mamma (MBBM, espressione gestionale del Comitato Maria Letizia Verga), si sono integrate nel sistema della sanità pubblica come soggetti portatori di interesse originale che costituiscono una nuova istituzione pubblica. Una operazione di assemblaggio istituzionale che si radica in un patrimonio di orientamenti alla costruzione di luoghi istituzionali da parte delle élite imprenditoriali. Dunque, la sfida della costruzione di meccanismi istituzionali di natura pubblico-privato-sociale rappresenta uno dei temi più importanti che potrebbe portare a quella stagione di investimenti in beni collettivi di cui il territorio ha più bisogno. **Uno degli aspetti più sottolineati dai partecipanti ai tavoli di confronto e ascolto è stato l'invito a pensare luoghi intermedi stabili in cui provare a superare i tradizionali confini e campi d'azione posti dal dualismo tra istituzioni pubbliche e attori privati.**

1.8 Una agenda per abitare la transizione

Restituite le traiettorie di sviluppo su un piano qualitativo e individuati alcuni de principali nodi o sfide emerse dai contributi degli attori, in questa terza parte del report abbiamo provato a definire delle tracce riflessive di progettazione, orientate ad offrire risposte positive alle sfide di scenario per superare l'insieme di limiti che abbiamo definito come il "soffitto di cristallo". Abbiamo dunque provato a definire **delle agende d'azioni che non sono certamente le uniche possibili, ma semplicemente ci sono parse prioritarie.** Le "tracce" non sono però da intendersi come veri e propri programmi strutturati e piani d'azione corredati da iniziative specifiche, indicatori, ecc. Abbiamo invece dedotto dall'ascolto assi d'azione che, pur nella loro generalità, definiscono -anche se indirettamente- scenari auspicabili, azioni di sistema praticabili, puntando soprattutto sull'individuazione di terreni comuni sui quali sia possibile, a date condizioni, raccogliere consapevolezza e consenso, oltre all'ingaggio in **coalizioni progettuali** dotate di autorevolezza e capacità di agire. Una agenda che consenta dare continuità alle conversazioni avviate con il percorso di "Monza e Brianza 2050". Solo in pochi casi, laddove lo si è ritenuto utile, si è proceduto a riportare in appositi box l'indicazione di realizzazioni o buone pratiche di progettazione orientate ad affrontare questioni simili a quelle sollevate. Come si vedrà, ciascuna agenda o asse d'azione è espressione di nodi e questioni propri delle traiettorie di sviluppo riportate nella prima parte del report. Infine, l'ultima parte del report è dedicata agli **attori che potrebbero assumere l'agenda della transizione,** proponendo l'idea di **coalizioni per i beni collettivi** a geometria e composizione variabile, base di una intelligenza territoriale e di una alleanza fondata su quattro attori della governance: le istituzioni locali (Sindaci delle città-snodo e provincia); i corpi intermedi nella loro articolazione di rappresentanze, Terzo Settore, Fondazioni; le imprese nodi della rete industriale; i soggetti delle reti "infrastrutturali" (in particolare, ma non solo, le utilities) come nuovi attori protagonisti delle economie fondamentali.

1.8.1 Rigenerare le risorse di sistema: l'investimento nei beni fondamentali

Sebbene con tonalità ed enfasi differenti, il percorso di ascolto ha fatto emergere un affaticamento complessivo dei meccanismi della crescita riconducibile alla maturità dei capitali comunitari-territoriali di matrice sociale che hanno fondato la competitività del territorio. Il capitale ereditato dalla storia è entrato in affaticamento: l'attuale dotazione di beni collettivi (materiali e immateriali, fiducia, imprenditorialità, capacità istituzionale, tanto quanto infrastrutture di mobilità, servizi, ambiente, ecc.) per quanto ancora forte relativamente al resto del paese, fatica a rispondere al crescente impatto di alcune sfide. Da qui, l'esigenza di una strategia di coalizione per rigenerare la dotazione di risorse territoriali attraverso una capacità di investimenti condivisi in beni collettivi e la necessità di una rinnovata attenzione alla cura e manutenzione della piattaforma non economica alla base dell'integrazione degli individui nelle relazioni sociali, pre-condizione per lo sviluppo di ogni economia. Una strategia che su alcuni aspetti può prevedere investimenti territoriali, in altri una maggiore connessione per accedere a risorse pregiate della metropoli milanese: non tutto è conveniente averlo sul territorio. Perciò l'agenda qui proposta, sulla base dei problemi raccolti e individuati dagli attori come più urgenti, può essere definita come agenda dei beni fondamentali, ovvero rivolta all'obiettivo di rinnovare i presupposti sociali e "infrastrutturali" dello sviluppo territoriale. Una agenda che forse può apparire ancora generale e dai confini non ben definiti, anche perché richiede sperimentazioni coalizionali nuove.

Quando l'impresa e il lavoro generano risorse che, tramite i sistemi di welfare, le culture di responsabilità sociale, oppure le politiche redistributive, assicurano la riproduzione delle persone e della società e di buoni standard di vita, la predisposizione di "agende" sarebbe ridondante. Oggi la situazione complessiva del territorio si trova ancora nell'alveo di una prosperità costruita nel lungo periodo. E tuttavia i contributi, le diagnosi e valutazioni raccolte hanno fatto emergere criticità e inquietudini riguardo alla tenuta futura dell'integrazione tra economia e società. Sia dal mondo dell'impresa che delle istituzioni è emersa una consapevolezza di limiti strutturali e l'esigenza di ripensare il **"radicamento" dell'economia nella società**, di riattribuire allo sviluppo significati condivisi di crescita civile e culturale che sembrano in parte tendere a dissiparsi; con due orientamenti di fondo.

Una parte maggioritaria degli attori guarda a questo obiettivo in una logica di aggiustamenti incrementali, come prosecuzione con nuovi mezzi delle traiettorie di sviluppo già affermate; una visione di costruzione di ecosistemi a supporto dell'industrializzazione diffusa, per rafforzare le capacità di assorbire innovazione, contenuti tecnologici, nuove competenze anche rispetto alla sostenibilità. Una parte più minoritaria invece vede sfide più radicali e propone azioni di maggiore discontinuità, una sorta di riorientamento dello sviluppo, sottolineando maggiormente la necessità corale che gli attori territoriali rafforzino la capacità di (ri)progettazione attraverso coalizioni che abbiano legittimazione pubblica. Se da un lato i beni comunitari che avevano attrezzato lo sviluppo del territorio nei decenni passati faticano a riprodursi, ma dall'altro lato comunque la Brianza è cresciuta e rimane una sofisticata piattaforma competitiva guardando al futuro ciò che emerge è la necessità di azioni condivise per provare in termini nuovi a "ri-quadrare il cerchio" tra efficienza e coesione sociale. Questo campo d'azione serve anche a mettere al sicuro l'attrattività del territorio e la competitività delle imprese, non è separato da questo obiettivo. La questione posta anche dal mondo delle imprese è l'esigenza di ricentrare l'attenzione anche su ciò che sta "fuori dalle mura" delle imprese stesse, ovvero la necessità delle forze sociali di portare la questione dei beni riproduttivi al centro della

prospettiva dello sviluppo. Detto in altri termini, nelle nuove condizioni sociali, uno sviluppo trainato dalle eccellenze dell'apparato produttivo fatica da solo a riprodurre inclusione in modo allargato; è necessario che si rafforzi nel territorio il tessuto di economie fondamentali intese sia in termini materiali (infrastrutture della vita materiale e quotidiana, come l'abitazione, il trasporto e le utilities, le reti distributive, le filiali locali di servizi vari, ecc.), sia in termini immateriali (servizi come istruzione, salute, welfare, cura, sostegno al reddito, ecc.). È una necessità che va colta in tutte le sue implicazioni e ambivalenze, che interroga tanto l'economia, quanto la coesione sociale, ma anche la formazione delle agende politiche e – aggiungiamo – dei soggetti di rappresentanza e sviluppo dei territori (la "classe dirigente"). È questo un approccio orientato a promuovere coesione sociale provando a ragionare su una sintesi tra la tradizionale via filantropica e compensativa dell'azione sociale e una nuova logica di rinnovamento dei servizi di welfare, di iniziative ad impatto sociale e ambientale, di investimenti collettivi nel campo dell'educazione e dell'infrastrutture hard e soft che tengono insieme la società locale e sovrintendono alla relazione tra imprese e territorio. Le priorità realizzative dovrebbero puntare al potenziamento delle reti e dei servizi collettivi attraverso nuove formule di offerta che vedano la sperimentazione di coalizioni progettuali pubblico-privato-sociale.

A partire da qui e dall'analisi dei materiali e da tutte le indicazioni e diagnosi raccolte, si è perciò proceduto ad individuare alcune priorità che qui di seguito proviamo ad indicare.

1.8.2 Generare più competenze attraverso una programmazione condivisa

Sottolineato soprattutto dalle imprese, ma non solo da loro, il tema dei saperi è il primo tra i possibili temi che formano l'agenda. Abbiamo già visto nella seconda parte come saperi e conoscenza costituiscano nodi da affrontare su almeno due dimensioni: **competenze in forma di saperi "freddi"**, tecnici, cioè competenze digitali, saperi specialistici, abilità di base o superiori che sono sempre più richieste dalle nuove fabbriche e più in generale dai nuovi ambienti produttivi, ma anche **saperi "caldi" intesi come capacità umana socializzata nel territorio**, ovvero come valori e qualità complessiva delle conoscenze che consentano di innalzare l'esperienza sociale e dunque il potenziale d'azione della collettività. Anche per l'obiettivo di rispondere al bisogno di competenze da parte di imprese e altre organizzazioni, può bastare (guardando al lungo periodo) formare persone dotate di saperi "freddi" tecnico-specialistici?
Va detto che sul piano delle capacità territoriali di formare competenze, la Brianza ha già intrapreso un percorso di qualità che d'altronde affonda le radici in una lunga storia di offerta educativa e di un sistema della formazione professionale a cui viene riconosciuta grande qualità. Se guardiamo alle richieste del mondo economico, delle agenzie collettive e degli attori istituzionali, le priorità da perseguire sono sostanzialmente a fuoco e riguardano in modo particolare la necessità di un adeguamento complessivo delle skills, in primo luogo delle forze di lavoro, ma anche più in generale della popolazione. Certo oggi la domanda di nuovi saperi da parte delle imprese è talmente accentuata che anche un sistema strutturato come quello brianzolo fatica a starvi dietro, nonostante che le interviste mostrino come le città, soprattutto quelle che abbiamo chiamato città-snodo, abbiano attivato importanti progetti di potenziamento della formazione (Monza, Seregno, Cesano Maderno, solo per citarne alcuni) cercando di rispondere alla domanda dal mondo economico.
Il fatto è che oggi è in corso una tendenza alla trasformazione generale e trasversale della qualità richiesta alla forza-lavoro, anche in ruoli esecutivi, con un aumento generale della complessità delle mansioni. L'introduzione di sistemi digitalizzati e interconnessi (Industria 4.0) richiede ai lavoratori, oltre che conoscenze specifiche, abilità più generali (ad esempio, la padronanza dell'inglese, anche per ruoli operativi): operare

con un macchinario moderno implica l'interazione con sistemi informatici avanzati, dove l'acquisizione e lo scambio continuo di dati sono imprescindibili. Le imprese del capitalismo intermedio in trasformazione, le protagoniste della traiettoria neoindustriale, nell'immediato esprimono in primo luogo un bisogno di figure tecniche di nuovo tipo: non solo ingegneri, ma figure che possono mediare l'integrazione delle piattaforme tecnologiche nell'organizzazione d'impresa. **La scelta più diffusa da parte della componente più strutturata di questo tipo di imprese è di costituire delle Academy interne che rispondano all'esigenza di aggiornamento e trasferimento delle competenze tecniche.** A volte però questo tipo di formazione si concentra su figure iper-specializzate e su esigenze immediate, sviluppando meno una visione più ampia che includa capacità di dialogo tra saperi e risposte alle complesse sfide sociali, ambientali e culturali. Gli ITS rispondono almeno in parte proprio a questa esigenza: in particolare la sperimentazione promossa da Assolombarda con l'avvio della prima annualità de**l liceo STEAM** fondato su una logica di connessione tra saperi tecnici specialistici "freddi" e saperi umanistici "caldi" in grado di aprire la formazione tecnica alta ad una **prospettiva culturale di umanesimo industriale.**
Su questa linea di ragionamento, dunque una priorità strategica è l'**esigenza di una programmazione condivisa** in cui istituzioni (città/Sindaci), rappresentanze sociali (imprese/lavoro) e agenzie di formazione provino a coordinare lo sviluppo delle iniziative, inserendo le iniziative delle singole città in una programmazione di lungo periodo per indirizzare le risorse evitando sovrapposizioni e ridondanze e ad esempio puntando a promuovere esperimenti di filiera integrata tra istituti formativi professionali, ITS e Academy aziendali.

1.9 La sfida più lunga: accrescere la capacità umana attiva, riprogettare il rapporto lavoro-impresa

Come abbiamo appena visto, la sfida della generazione di competenze sul piano della formazione si articola su due dimensioni connesse: la prima riguarda il rafforzamento della capacità di formare talenti e competenze tecniche; la seconda il riprodurre la capacità più generale di essere forza produttiva delle persone dentro il salto tecnologico e culturale del lavoro: un concetto decisamente più largo e, aggiungiamo noi, decisamente più strategico. Perché, come abbiamo a più riprese sottolineato nella seconda parte di questo report, a ben leggere alcune delle preoccupazioni raccolte fra gli attori, molto tra gli imprenditori, il problema non sta solo nella scarsità di candidati portatori delle giuste competenze: questo naturalmente c'è e fra poco vedremo come il problema nel breve termine stia nel provare a ricostruire un bacino del lavoro oltre le capacità immediate seppur potenziate del

BOX 1: L'ecosistema attuale degli ITS in Brianza

In provincia di MB sono attive diverse Fondazioni ITS: la Fondazione Green a Vimercate con le sue sezioni diistaccate a Cesano Maderno e Lissone, la Fondazione per lo Sviluppo del Sistema Casa nel Made in Italy Rosario Messina ea Lentate sul Seveso, e l'ITS Angelo Rizzoli a Seregno. Ai confini geografici della provincia sono poi attivi la Fondazione Istituto Tecnico Superiore per le Nuove Tecnologie della Vita a Lainate e la Fondazione per le nuove Tecnologie Meccaniche e Meccatroniche a Sesto S. Giovanni.

sistema formativo. Con l'occhio agli scenari lunghi, la questione sta nella trasformazione del rapporto tra le persone (soprattutto quelle giovani) e il lavoro (e l'impresa?).
È anche questo il tema che può segnare una pista d'azione strategica ed è alla base di molte delle inquietudini che abbiamo registrato. Al di là delle richieste di formazione o addestramento specialistico, legate a singole situazioni di lavoro o determinati domini tecnologico-produttivi, emerge dunque una più generale domanda di innalzamento qualitativo. Normalmente negli schemi delle politiche di formazione questo problema è descritto in termini di "competenze trasversali" o di "soft skills", ma forse andrebbe più proficuamente declinato come **rafforzamento e rinnovamento di capacità umana complessiva**, applicabile a molteplici situazioni concrete (non solo di lavoro). Il tema ha relazioni con la questione del "raffreddamento" del rapporto tra persone e lavoro. Il contenuto formativo dell'esperienza lavorativa, la possibilità che attraverso ciò si possano perseguire un potenziamento della capacità incorporata e quella di agire socialmente costituisce infatti per molti lavoratori un elemento dirimente nella scelta del proprio percorso professionale. Detto in altri termini la questione è come provare ad agire sulla questione del prosciugamento della riserva della popolazione attiva e su come questa si intrecci con il cambiamento delle attitudini verso il lavoro. Certo è un tema che non può essere affrontato solo a livello territoriale: ma a livello territoriale se ne possono mitigare gli impatti. Partiamo da azioni che possono affrontare il problema in termini più contingenti.
Una prima modalità d'azione proposta da molti attori è il tema di una apertura alla possibilità di aumentare i flussi di forza-lavoro dall'estero ovvero sviluppando progetti come "Integra" (vedi box 2): un po' in tutti i sistemi industriali in modo pragmatico ci si sta muovendo in questa direzione, cioè dell'importare più forza-lavoro attraverso o il cambiamento delle politiche o attraverso accordi, convenzioni,

BOX 2

Progetto integra Formaper-Camera di Commercio, iniziativa promossa e finanziata dalla Camera di Commercio di Milano Monza Brianza e Lodi, in collaborazione con Formaper, con il partenariato di Assolombarda, le altre associazioni di categoria con le relative scuole di formazione e Assolavoro.

Il progetto nasce dalla volontà di formare, includere e accompagnare al lavoro cittadini stranieri in possesso di un permesso di soggiorno valido, tra cui rifugiati e richiedenti asilo, residenti nell'area di Milano, Monza Brianza e Lodi. Si intende in questo modo, non solo facilitare l'integrazione di migranti da paesi terzi, ma anche contribuire a colmare le carenze di personale che le imprese del territorio registrano da tempo. Nello specifico, l'iniziativa -che ha avuto inizio nel corso del 2024 con una fase pilota- ha durata triennale e si pone l'obiettivo di introdurre nel mondo del lavoro più di 300 persone nei seguenti settori: metalmeccanico, ristorazione, logistica, edilizia e artigianato.

I corsi di formazione conclusi nel 2024, nell'ambito dei settori sopra indicati, hanno avuto riscontri positivi e riguardano i profili di aiuto meccanico, attrezzista meccanico, operaio meccanico, addetto cucina, operatore sala bar, operatore logistico e operatore di sartoria. I corsi tecnici sono stati affiancati da moduli di lingua italiana e da moduli specifici in ambito di salute e sicurezza sul lavoro.

ricerche mirate. È un tema che molti imprenditori intervistati pongono esplicitamente come prima soluzione di ordine immediato. E naturalmente, la questione potrebbe essere come muoversi in modo coordinato in quanto sistema territoriale, anche per programmare politiche di inserimento della eventuale nuova forza-lavoro nei contesti di vita. Emerge anche un bisogno delle imprese (soprattutto nel made in Italy) di

incorporare una diversità culturale e generazionale, che può metterle meglio in sintonia con le trasformazioni dei gusti e dei mercati, oltre che dell'uso delle tecnologie.
Una seconda possibile modalità d'azione la cui esigenza emerge dalle interviste e dai tavoli di discussione, assume un aspetto più complesso e strategico nel medesimo tempo, perché cerca di **rispondere all'esigenza di riprogettare il "normale" rapporto tra lavoro e impresa.** Nessuno è in grado di prevedere se nel prossimo futuro le condizioni che hanno reso spesso problematico l'incontro tra domanda e offerta di lavoro negli ultimi due o tre anni, rientreranno o se viceversa acquisiranno forma strutturale. L'opinione più diffusa pende più per quest'ultima opzione. Una strategia imprese-territorio all'altezza del cambiamento in corso dovrebbe usare la crisi del funzionamento dei meccanismi di incontro tra domanda e offerta come opportunità per l'innovazione organizzativa, che richiede intuito manageriale e capacità di ridefinire le modalità di ingaggio e il concetto di benessere lavorativo. Oggi, per molte imprese, si crea la condizione per una transizione di grande importanza, con il passaggio da modelli di definizione unilaterale del campo, dei ruoli, delle condotte e delle condizioni oggettive nella produzione all'adattamento reciproco, che richiede il preliminare riconoscimento della centralità della persona – non come retorica del capitale umano, ma piuttosto come riconoscimento della soggettività, di quella parte di umano non assimilabile o non riducibile, appunto, a "capitale". È un punto di vitale importanza, e chiaramente domanda alle figure (manager o imprenditori) che nelle organizzazioni coordinano, orientano, premiano e sanzionano, un grande salto culturale. Imprenditori e manager intervistati hanno ben chiaro questo passaggio che in primo luogo si riscontra nelle fasce della forza-lavoro più qualificate (e quindi anche più strategiche per le imprese):

"Un aspetto fondamentale è che sono cambiati i parametri, parlando di neolaureati, sono le aziende a doversi rendere attrattive, perché, mentre fino a qualche anno fa gli si offriva un contratto di stage, oggi lo stage non lo vogliono più quindi bisogna rendersi attrattivi con un pacchetto di entrata che sia subito di livello. Qui entra l'importanza del discorso relativo all'attenzione ai bisogni dei dipendenti perché adesso chiedono come si pone l'azienda nei confronti dello smart working, quali sono le prospettive di crescita e il work life balance che mettono allo stesso livello sia della retribuzione sia delle prospettive di carriera, perché ormai, e questo ce l'ha insegnato tantissimo l'esperienza del Covid che ha sfondato dei muri, per i ragazzi questo è fondamentale. Bisogna sapersi rendere attrattivi e noi nel renderci attrattivi per questo tipo di figure, non vendiamo aria fritta ma facciamo vedere quello che abbiamo fatto nel corso degli anni".

"Per me la sfida principale è il cambio profondo di approccio verso il lavoro che post Covid sta delineando un solco incolmabile che, in qualche modo, si cerca di colmare con degli statement che ormai tutte le aziende fanno, anche perché costrette a farlo dalle normative, che è tutto il filone di ESG. Ma questo filone di ESG deve trovare una concretezza applicativa molto forte e assolutamente coerente, cioè non si può raccontare una storia e poi agire in maniera diversa, altrimenti diventa un ulteriore ostacolo nei confronti del nuovo impiego. In questo momento soprattutto i giovani, ma non solo i giovani, hanno un approccio profondamente diverso e, secondo me, questo problema non può risolverlo da solo tutto il tema delle scuole STEM".

Questo cambiamento non coinvolge però soltanto le fasce alte e più in grado di contrattare sul mercato del lavoro, ma produce anche difficoltà nel ricoprire posizioni lavorative più basse nella scala della qualificazione, laddove un tema di basse retribuzioni finisce per scoraggiare l'attivazione delle persone. Il fatto è che una parte della domanda di lavoro su mansioni molto impegnative, sia sul piano della fisicità che sul piano della saturazione dei tempi di vita, inizia ad incontrare un limite forte nell'indisponibilità delle persone. E su questo

punto una questione su cui confrontarsi riguarda l'introduzione dell'automazione per rispondere alla sfida: "Io temo che ormai ci siano dei lavori e dei ruoli in azienda che non verranno mai più fatti come li si faceva prima: dunque primo, il sistema della formazione è fondamentale a partire dalle scuole elementari per i futuri giovani italiani. Il discorso della scuola, secondo me, vale ma vale a partire dalle giovanissime leve. Ma secondo punto, quello di cui dobbiamo avere consapevolizzare, ed ogni tanto parlando con gli imprenditori li vedo preoccupati, è il fatto che un certo tipo di lavoro, che vuol dire lavoro alienante, ripetitivo, a basso valore aggiunto, faticoso non regge più perché la differenza è che oggi un giovane non si aspetta di doverlo fare. Allora penso che si debba intervenire nel processo. Questo gap, secondo me, è un qualcosa che, come industria, se si vuole sopravvivere e competere in maniera positiva, dev'essere metabolizzato un po' di più".

La tesi è dunque questa: che per curare il disallineamento, oltre a politiche di formazione tecnica, occorra promuovere in forma sistemica anche la trasformazione dei soggetti che domandano lavoro. Il percorso di ascolto mostra come non solo le grandi aziende multinazionali, ma almeno una parte del capitalismo famigliare radicato delle imprese intermedie brianzole, si stiano muovendo verso l'accettazione di questa sfida interpretandola correttamente come spinta per l'innovazione manageriale e organizzativa, con la reinterpretazione della cultura dell'impresa come comunità e una focalizzazione sul fattore lavoro e sulla sua fidelizzazione all'impresa.

Questi temi rappresentano da sempre un tratto culturale della Brianza, ma oggi stanno producendo una cultura nuova intermedia, che (ad esempio attraverso processi di successione generazionale) combina la figura dell'imprenditore come "buon padre" di famiglia con gli schemi manageriali. Le imprese che ne hanno la possibilità e la sensibilità e alcuni imprenditori hanno colto questo passaggio accettando il terreno della ricontrattazione delle prestazioni, degli orari, delle retribuzioni, che trova indicatori impliciti nell'incrementata attività contrattuale di secondo livello per gestire la componente di welfare aziendale, nella diffusione a macchia di leopardo di schemi d'incentivazione e di una certa flessibilità oraria che prevede, almeno per le posizioni in cui ciò è possibile, l'ampio uso incentivante dello smart working. In pratica una parte del mondo imprenditoriale si è già messo in moto per cercare di rispondere creando ambienti più adeguati anche alle aspettative di realizzazione delle persone. In breve, anche per effetto o sotto la spinta della cosiddetta "resignation", nel mondo industriale è in corso un ripensamento delle proprie prassi, che precipita nell'accresciuta rilevanza attribuita a due asset: l'investimento nel clima aziendale e nell'ambiente organizzativo e la centralità attribuita (non ovunque, ma in diversi casi) alla formazione e qualificazione del personale.

Il punto importante che definisce il possibile campo d'azione è che con tutta probabilità non è che il lavoro non abbia più significato oppure non costituisca più per i più giovani un veicolo importante di autorealizzazione, sostituito dal consumo o da altro. C'è spazio per essere scettici rispetto a questa tesi, troppo radicale. Molte ricerche e anche le interviste realizzate, ci dicono invece che ciò che si è raffreddato è il rapporto "caldo" verso una certa forma del lavorare e dell'organizzazione dell'impresa e della relazione tra condizione economica, condizioni dell'organizzazione del lavoro, significati soggettivi dell'esperienza del lavoro.

È l'equilibrio tra queste tre componenti nella loro forma tradizionale che non tiene più, non il lavoro in quanto tale o in quanto etica civile. E dunque il problema che ha di fronte il mondo dell'impresa, ma anche un sistema sociale e istituzionale (perché la tenuta dell'impresa fonda anche la tenuta dell'equilibrio sociale), è come riprogettare coscientemente le condizioni del patto impresa-lavoro con una strategia che ricostruisca un nuovo equilibrio tra le tre componenti sopra citate. Forse il campo d'azione strategico è rendere questa

riprogettazione in corso meno molecolare e spontanea e invece più sistematica, provando a inquadrarla in schemi di azione territoriale in una logica coordinata tra ciò che accade dentro e fuori l'impresa.

1.10 Dal welfare all'abitare: sperimentare nuove soluzioni per i nodi della coesione

I temi della sperimentazione di una trasformazione condivisa tra città e imprese del sistema di welfare territoriale rappresentano il secondo pilastro (dopo l'abitare) di una possibile agenda territoriale per evitare scenari di fratture e polarizzazioni sociali. Come abbiamo già osservato, lo scenario futuro a cui il territorio si chiede come dare risposta è di un progressivo inasprirsi delle difficoltà di tenuta di un welfare municipale pubblico. Senza riprendere nello specifico le criticità e le potenziali minacce alla tenuta dei servizi socio-sanitari pubblici nel prossimo futuro, già trattate nella seconda parte del report, in questa sede ci concentreremo nel delineare una agenda di massima sintesi delle proposte e istanze emerse nel percorso di ascolto.
Si può pensare ad un ruolo dell'ente pubblico molto diverso da quello attuale di erogatore di servizi, verso una funzione di entità regolatrice e di mediatore che prova a mobilitare le risorse sociali e della comunità, per far incontrare i diversi bisogni di residenzialità e di cura in modo da produrre dal loro incontro nuovi servizi.
Il welfare del futuro è per i Sindaci uno dei terreni privilegiati per costruire una alleanza strategica tra città e imprese che abbia al centro la sperimentazione di due assi di collaborazione:

- il primo interessato a forme di integrazione dell'offerta di servizi di welfare aziendale con l'offerta in ridisegno del welfare territoriale, integrando nella programmazione sovracomunale dei Piani di Zona possibili forme di collaborazione;
- una seconda che sperimenti una visione sulla questione dell'abitare difficile di giovani famiglie, lavoratori con redditi medio-bassi, ecc. per evitare che l'evoluzione del mercato finisca per ridurre l'attrattività delle città già oggi in trasformazione da questo punto di vista.

1.10.1 Sperimentare distretti del sociale?

Una delle priorità sollevata soprattutto da alcuni Sindaci, riguarda l'esigenza di sperimentare forme di **coalizioni progettuali di economia sociale** a geometria variabile che siano inserite in una programmazione del welfare territoriale sempre più a scala sovracomunale. Si tratterebbe di pensare distretti delle economie sociali e dei servizi di cura per programmare un percorso di riforma del welfare che crei le condizioni di una sua sostenibilità e capacità di adattamento alle nuove domande/bisogni sociali che le trasformazioni demografiche ed economiche produrranno nelle città brianzole del prossimo ventennio.

Distretti del sociale che abbiano alcune caratteristiche:

- un approccio di coordinamento sempre più stretto, di razionalizzazione, di monitoraggio puntuale rispetto al mutamento dei bisogni sociali, e di gestione comune/sperimentazione di nuove modalità di presa in carico delle persone e delle domande sociali su bisogni concreti e localizzati, in cui si possa anche ragionare di una integrazione territoriale tra trasformazione della sanità e welfare (ottica socio-sanitaria), che punti all'adozione condivisa di un piano di attività comprese l'adozione di metriche d'impatto;

- una composizione di coalizione tra enti locali (comuni), agenzie della "cura" (servizi sociali, scuole, volontariato, cooperative sociali, ATS/ASST), autonomie funzionali, (Università, Fondazioni IRCCS, utilities), attori della finanza filantropica (Fondazioni di origine bancaria, d'impresa, istituti bancari territoriali), imprese interessate a sperimentare forme di integrazione tra welfare aziendale e territoriale, rappresentanze degli interessi.

Anche su questo tema, la sfida centrale emersa dai tavoli e dal percorso di ascolto è il dare corpo e mettere in moto l'alleanza strategica tra città e imprese: la ricerca ha mostrato come i Sindaci delle città, non solo città medie come il capoluogo, ma le città-snodo, i centri urbani medi perno dell'armatura territoriale, vedono come sfida per preparare scenari di sviluppo un ripensamento del sistema di servizi che ne consenta la tenuta a garanzia dei livelli di cittadinanza sociale, ma anche l'aspetto di vero e proprio sistema di servizio per rafforzare la possibilità degli abitanti e delle famiglie di essere più produttivi: "reti, servizi di welfare, trasporti, ecc.….intesi non solo come risposte a bisogni che possono essere di emergenza come la povertà, ma servizi da mettere a disposizione delle famiglie, dei nuclei che si vengono a costituire per garantire la possibilità alle persone stesse di essere produttive, ovvero di organizzare i tempi e le condizioni di vita in modo che vi sia un equilibrio con il tempo e l'accesso ai luoghi di lavoro".

Se vista in quest'ottica, la questione della riorganizzazione e della tenuta del welfare è questione strategica non solo sul piano della politica sociale, ma è una **vera e propria politica industriale**: la produttività non è un fatto limitato al modo in cui si ristruttura la catena del valore "dentro le mura dell'impresa", ma dipende dalla capacità di un contesto "fuori le mura dell'impresa" di fornire beni collettivi: è un capitale sociale funzionale a rigenerare la capacità dell'impresa di essere attrattiva per il lavoro e allo stesso tempo di rendere questo più produttivo. Una capacità che però per dispiegarsi ha bisogno di andare oltre i soli schemi di welfare aziendale verso il territorio.

1.10.2 Sperimentazioni di integrazione/collaborazione tra welfare aziendale e territoriale

Una delle proposte emerse con più frequenza negli interventi dei Sindaci delle principali città è la sperimentazione di collaborazioni e di coordinamento delle esperienze di welfare aziendale promossi da imprese e categorie produttive e il sistema dei servizi di welfare territoriale. Ad esempio, attraverso il coordinamento delle erogazioni con l'offerta di servizi del territorio (voucher per accedere ai servizi di asilo nido comunali), che funzionerebbero anche come politiche di miglioramento del bilanciamento tra tempi di vita e lavoro (politiche del lavoro).

Va osservato che politiche di welfare aziendale o comunque di una etica imprenditoriale che vede l'impresa come una comunità da tutelare anche rispetto alle condizioni di vita sociale dei lavoratori, rappresenta una tradizione radicata nel modello di imprenditorialità famigliare della Brianza. È un tratto da sempre presente anche prima che venisse modellizzato e formalizzato in schemi di tipo manageriale e che oggi sta evolvendo in almeno tre schemi culturali, che oggi convivono nel costituire un panorama variegato e in evoluzione:

- il welfare dell'impresa comunità produttiva che affonda le radici nella cultura e nel modello del capitalismo famigliare;
- gli schemi di welfare aziendale ad organizzazione manageriale introdotti dalla presenza di imprese multinazionali orientate su culture e approcci del nuovo management impregnato di cultura HRM (Human Resources Management);

- schemi di welfare categoriale (più che aziendale) inseriti negli schemi di relazioni industriali della bilateralità del mondo del capitalismo molecolare artigiano e del commercio.

Alcuni attori mettono in rilievo come, anche dal punto di vista delle imprese, un utilizzo competitivo del welfare aziendale come politica di attrattività/fidelizzazione della forza-lavoro solo a livello aziendale rischia di produrre risultati nel breve periodo, ma in prospettiva, in caso di un depauperamento della qualità dei servizi nel contesto territoriale, rischia di perdere efficacia, perché "nel medio termine non gli arriveranno più le persone a lavorare perché il contesto territoriale non sarà più accogliente". Da qui la proposta al mondo imprenditoriale di sperimentare una "integrazione del welfare aziendale nel welfare territoriale", sulla base di un patto affinché nella prospettiva del 2050, il welfare divenga l'esito non del ruolo preponderante dell'istituzione pubblica, ma di una governance fondata su una intelligenza territoriale collettiva.

Un sistema che guardi le cose insieme, nel quale "contino molto di più la capacità delle comunità", dei punti di forza del territorio come il Terzo Settore, il sistema delle capacità imprenditoriali, recuperando "un ruolo dell'imprenditore che ha a cuore la coesione sociale che non potrà più essere data per scontata, visto che non avendo più la grande azienda che faceva la colonia, la mutua, la sanità, la casa, etc., si dovrà creare delle aggregazioni tali per cui questo tipo di ruolo venga ricostruito, e ciò non potrà che essere in sinergia tra imprese e istituzioni".

Anche dal mondo della sanità sia pubblica sia privata viene una apertura e un invito a ragionare su scenari di partnership sanità-imprese: ad esempio, con la previsione nei pacchetti di welfare aziendale di politiche di prevenzione sui luoghi di lavoro. Il punto centrale di tutte queste proposte -avanzate negli incontri del percorso Monza e Brianza 2050 e riguardanti possibili futuri servizi che in realtà almeno in parte sono già presenti nelle imprese per iniziativa spontanea delle stesse- è la capacità del sistema territoriale di dare una forma di progettazione ordinata e condivisa alle singole iniziative, stabilizzandole, individuando delle priorità e rendendole scalabili.

1.10.3 L'invecchiamento e l'abitare della cura

Tema centrale, guardando ai futuri scenari demografici, è l'invecchiamento della popolazione con la conseguenza di futura importanza dei temi della cronicità, domiciliarità della cura, politiche di sostegno alla non autosufficienza e di contrasto alla solitudine. Già oggi il sistema di assistenza degli anziani non autosufficienti in Brianza è coperto al 30 % circa dall'offerta pubblica (25 % sanitaria e 5 % territoriale), ma di fatto il restante 70 % dell'onere dell'assistenza è a carico dei caregivers e reti famigliari e del mercato privato delle "badanti" sostenuto dalle politiche di erogazione di bonus e non di servizi.
Una delle proposte lanciate dalle città è la sperimentazione di progetti che puntino ad una offerta che metta insieme servizi ed abitare dedicati alle fasce più anziane, ad esempio nell'ambito dell'housing sociale, progettando edifici abitativi che incorporino già la previsione di servizi di prossimità, per permettere alle persone di rimanere nel proprio contesto residenziale e di vita comunitaria. Occorre prevedere a livello di distretti sociali una filiera di programmazione che provi a integrare programmazione urbanistica e progettazione delle città, la filiera delle costruzioni e degli sviluppatori immobiliari, il sistema delle economie sociali, il welfare pubblico e il Terzo Settore attraverso anche il sistema fondazionale.
Da questo punto di vista, una proposta emersa un po' come una provocazione, ma piuttosto interessante prova a immaginare sperimentazioni in cui si cerca di far incontrare il bisogno di abitazioni a costi calmierati da parte della popolazione studentesca con il bisogno di assistenza della popolazione anziana, organizzando

una residenzialità di cura comune tra i due soggetti, che potrebbe avere anche interessanti sviluppi di coesione sociale sul piano delle politiche di intergenerazionalità; questa prospettiva potrebbe interessare sia gli studenti residenti che frequentano il sempre più rinomato Polo Bio Medico dell'Università degli Studi di Milano-Bicocca a Monza (Ospedale San Gerardo) sia quelli che frequentano le Università milanesi, ma hanno scelto di vivere in Brianza per i minori costi e, forse, per la miglior qualità della vita. Lo stesso potrebbe essere immaginato per un ruolo di sentinelle sociali dei "riders".

1.11 La questione dell'abitare difficile

Una delle questioni più rilevanti e che minaccia di divenire criticità nel futuro è la questione dell'abitare, ossia la possibile carenza di offerta abitativa in grado di rispondere alla domanda in particolare delle famiglie giovani, dei ceti popolari e di nuovi abitanti e lavoratori attratti dalle possibilità di occupazione. In pratica il rischio è che si riduca la mobilità occupazionale e quindi l'abitare difficile divenga in futuro un fattore che riduce l'attrattività.

Una recente ricerca di Confindustria mette in luce come ad oggi la provincia di Monza e Brianza mantenga ancora un allineamento tra produttività e livelli delle locazioni e il vantaggio rispetto alla situazione del capoluogo regionale rimane. Tuttavia, le testimonianze dei Sindaci mettono in guardia sull'evoluzione futura. Le difficoltà più evidenti sono riscontrate sul mercato dell'acquisto, ma anche le locazioni rischiano di andare sottopressione, sottoposte alla pressione della rendita finanziaria soprattutto nel capoluogo e nei centri delle città-snodo, un problema che anche nelle città medio-piccole potrebbe ostacolare il radicamento dei flussi di immigrazione. La rilevanza della questione è ben nota e la consapevolezza degli intervistati sull'argomento è forte. Senza qui riprendere concetti già trattati in altra parte del documento, la questione abitativa non è un tema come tanti, ma costituisce un vincolo preciso allo sviluppo economico, sia per la spinta verso logiche sociali orientate alla rendita, di cui si sono già evidenziati i rischi, sia per le barriere implicite esercitate verso le stesse iniziative di attrazione della forza-lavoro, che rischiano di infrangersi su questo scoglio la cui rimozione è vista come priorità da parte di molti interlocutori.

Come anche nel caso del mercato del lavoro, l'abitare è un campo d'azione sul quale per ora sia amministratori pubblici che imprenditori si stanno muovendo provvedendo a soluzioni specifiche e con diverso grado di strutturazione. Tra le imprese intervistate ve ne sono che stanno riflettendo sulla possibilità di muoversi per destinare immobili di proprietà oppure mediare le garanzie, in modo da offrire a segmenti di forza-lavoro soluzioni residenziali, creare foresterie, minialloggi, ecc.

I Sindaci pongono l'esigenza di un confronto con le forze produttive e le forze sociali, per capire quale potrebbe essere la strumentazione migliore da mettere in campo in modo coordinato per affrontare il problema: agire sulla filiera industriale, sugli incentivi alla locazione sostenibile, sulla rimessa in moto dell'edilizia popolare, oppure su una regolazione pubblica del mercato? Il problema è che le risposte di tipo puntuale e autopromosse dai singoli attori mostrano l'immagine di un territorio attivo che è in grado di mobilitare risorse, ma difficilmente possono risolvere in maniera strutturale il problema. Il problema è che si viene da una lunga fase in cui il problema non sembrava tale, con la sostanziale dismissione di

una politica della casa o dei grandi piani casa. Le soluzioni oggi sono ricercate perlopiù nello sviluppo di un'offerta di abitazioni in regimi variamente convenzionati, di housing sociale, co-housing o di altre soluzioni a prezzi calmierati. Queste pratiche, diffusesi negli ultimi venti anni e incoraggiate dagli enti locali in ragione degli schemi pubblico-privati che ne abilitavano una maggiore sostenibilità senza le pesanti implicazioni richieste dagli alloggi a proprietà pubblica – ancorché affidati ad agenzie territoriali – hanno consentito, a determinate condizioni, di fornire risposte mirate. Rischiano tuttavia di essere poco efficaci a fronte del sostanziale congelamento del mercato degli affitti. Sul fronte delle città, si avverte l'esigenza di soluzioni strutturali rispetto ad un problema verso il quale le soluzioni fino ad oggi sperimentate, come per l'appunto l'edilizia convenzionata, se non ripensate anche alla luce dell'aumento di costi sperimentato dall'intera filiera costruttiva nel post-pandemia, a volte rischiano di avere efficacia spuntata, perché collocate su valori di mercato similari a quelli liberi: "lo strumento della convenzionata, almeno da noi, ha perso un po' la sua capacità di affrontare il tema: noi abbiamo una convenzionata che va sul mercato a ….. euro al metro quadro, se dovesse rivolgersi ad una famiglia giovane fatta da una coppia di neolaureati, a meno che ci sia una famiglia alle spalle che permette di coprire una parte della spesa, difficilmente sarebbe una cifra abbordabile e quindi si manterrebbe un meccanismo espulsivo".

Per queste ragioni molti, tra gli intervistati che hanno sollevato il tema, hanno richiamato anche la necessità di una regolazione pubblica, ad esempio in materia di tutele offerte ai proprietari di alloggi allo scopo di convincerli a riorientare l'offerta verso il mercato delle locazioni. Anche Confindustria proprio in questi mesi ha elaborato una proposta di Piano di intervento[4], costituito da previsioni di investimenti pubblici e incentivi/normative per spingere sia gli attori privati che pubblici a valorizzare il proprio patrimonio immobiliare, per la costruzione di nuovi edifici, rigenerare e riqualificare gli immobili esistenti, ad una locazione sostenibile (calcolata sul 25-30 % del salario netto), interventi di natura fiscale per costituire anche un fondo per l'abitare sostenibile.

1.12 La creazione di un grande polo attrattore culturale

La traiettoria di sviluppo che ha al suo centro la valorizzazione del patrimonio culturale, storico e ambientale e la crescita dell'economia turistica, rappresenta una delle possibili agende indicate dagli attori. Il tema più citato a questo proposito è la riorganizzazione e valorizzazione del grande polo attrattore culturale-ambientale-turistico di Villa Reale, Parco di Monza e Autodromo. La prima indicazione emersa dai tavoli di discussione è stata l'esigenza di una valorizzazione unitaria e condivisa dell'enorme patrimonio di un comparto che comprende valori di natura, arte, cultura, storia, sport e cultura produttiva dell'industria, il cui valore e spazio di posizione potenziale sopravanza lo spazio e le risorse locali della Brianza, riguarda almeno l'intera area metropolitana e probabilmente uno spazio nazionale. Questo implica anche la possibilità di una trasformazione nella configurazione della governance e delle forze coinvolte nella progettazione e gestione del complesso. Da qui, ad esempio, tra le proposte emerse, l'idea di una trasformazione anche nella forma gestionale in cui entrino attori privati che portino anche logiche d'impresa, che posizionino il complesso della Villa Reale su un piano competitivo e di attrazione, di grande proposta culturale capace di competere su un piano internazionale. Un posizionamento alto che potrebbe comprendere un rapporto della Reggia,

4 Soluzioni abitative per i lavoratori, gennaio 2025.

del Parco e dell'Autodromo con l'offerta culturale globale di Milano, con un Masterplan strategico che ponga la competizione con i grandi poli culturali nazionali. Attraverso la valorizzazione del proprio patrimonio la Brianza può agganciarsi alle reti dell'economia degli eventi di Milano, attraendo flussi sul territorio, come in parte si è iniziato a fare a Meda o a Varedo durante il Salone del Mobile.

1.12.1 Le infrastrutture leggere: parchi e biblioteche come luoghi di produzione culturale e di tutela ambientale

Le reti strategiche non sono soltanto quelle "hard" e "materiali": nell'influire sull'attrattività e sulla qualità della vita di un territorio incide anche molto le infrastrutture leggere del quotidiano, quella parte più minuta delle economie fondamentali che tuttavia creano un clima di qualità territoriale. Sul fronte del welfare culturale una rete molto rilevante di cui prendersi cura in una futura governance dello sviluppo è rappresentata dalla possibilità di creare ambiti sovracomunali (distretti culturali) di programmazione dei luoghi della cultura diffusa. Un ambito di applicazione potenziale potrebbe riguardare il tessuto di quelle autonomie funzionali della cultura che sono oggi le biblioteche civiche, luoghi in profonda trasformazione anch'essi. Il punto di riflessione è accompagnare le biblioteche a trasformarsi da "contenitori" di libri ad una trasformazione in luoghi che producono cultura, che escono dalle proprie mura per organizzare eventi sul territorio, per divenire anche luoghi di aggregazione e socialità in rete con cinema, teatri, musei, ecc. Sul piano del sostegno agli ecosistemi ambientali una proposta interessante in una logica pubblico-privato con l'obiettivo di rafforzare una alleanza tra imprese, mondo dei parchi e città, è la possibilità (contenuta in una proposta normativa di Regione Lombardia) che i parchi presentino progetti attraverso avvisi pubblici, per raccogliere finanziamenti da parte del mondo imprenditoriale sul piano delle rinaturalizzazione, piantumazione, educazione ambientale, ecc. da inserire nelle policy aziendali e nei bilanci di sostenibilità, contribuendo così al sostegno dei parchi sul territorio o nelle città.

BOX 3: Un caso di piattaforma culturale

Il CSBNO (Culture Socialità Biblioteche Network Operativo) è un sistema bibliotecario attivo nell'area metropolitana del Nord Ovest milanese. È un'**Azienda Speciale consortile** che fornisce servizi a biblioteche pubbliche e altre istituzioni culturali. Le sue caratteristiche principali includono:
Rete di biblioteche: coordina oltre 60 biblioteche comunali per offrire un catalogo condiviso e servizi unificati.

Accesso ai servizi digitali: fornisce e-book, audiolibri, banche dati e altre risorse online.

Attività culturali e formative: organizza eventi, corsi di formazione e iniziative per la promozione della lettura, dell'accesso alle tecnologie, ecc.

Innovazione e supporto tecnologico: sviluppa strumenti digitali per la gestione e la fruizione dei servizi bibliotecari.

1.13 L'agenda delle reti e delle infrastrutture

Un ruolo baricentrico nella definizione di potenziali agende d'azione territoriale è svolto dalla questione delle reti infrastrutturali. In questa sede concentreremo l'attenzione su due tipologie di reti: le infrastrutture e le reti della mobilità, privata o pubblica e le reti delle utilities operanti sul territorio.

Le reti di mobilità

Come già osservato, tra le criticità più citate vi sono le infrastrutture di mobilità. È evidente che il tema può essere oggetto di intervento da parte degli attori locali fino ad un certo punto. L'approccio utilizzato è stato infatti il coinvolgimento ai tavoli di riflessione anche dei rappresentanti dei gestori delle reti e dei servizi di mobilità (RFI, Ferrovienord, ANAS, società autostradali, Trenord, Agenzia del Trasporto Pubblico Locale) e di Regione Lombardia. Oltre che sugli aspetti riguardanti le criticità di ordine manutentivo della rete infrastrutturale, pur rilevanti, la definizione di una agenda-scenario verte in primo luogo sulle scelte di progettazione strategica, sia per quanto riguarda la domanda di mobilità interna al territorio che sul fronte delle connessioni con gli altri territori e di lunga percorrenza. Va osservato che il posizionamento degli attori sia economici che politici guarda ad un potenziamento generalizzato delle infrastrutture di mobilità, sia rivolto al trasporto privato che collettivo, segnalando soltanto un più forte accento delle città (dei Sindaci) per il potenziamento del trasporto collettivo. Dal confronto con gli attori sono emersi tre livelli differenti di mobilità, su cui attivare diversi ambiti di sperimentazione.

La mobilità corta

Un primo livello riguarda il tema della domanda di mobilità locale, a corto raggio, tra le città brianzole e tra i centri abitati e gli insediamenti produttivi diffusi sul territorio.

Per accompagnare la trasformazione delle città-snodo brianzole nei prossimi vent'anni le città hanno bisogno di aumentare la capacità di collegamento tra loro delle città-snodo: ciò che si osserverà sarà un aumento molto forte della mobilità corta o a medio raggio tra le città che saranno meglio connesse. Per i Sindaci, dunque, la priorità d'agenda riguarda le reti che consentano alle città-snodo di assorbire i flussi in crescita della mobilità residenziale, potenziando le reti di connessione e programmando in modo coerente l'offerta di servizi e beni collettivi per l'accessibilità sociale e ambientale delle città. Le reti di mobilità est-ovest costituiscono una debolezza storica del territorio, in presenza di flussi organizzati soprattutto per rispondere a flussi verticali da e per Milano. Un problema quest'ultimo che impatta anche sulla capacità delle imprese decentrate sul territorio di attrarre e mantenere una forza-lavoro giovane che spesso per minore disponibilità economica o per un cambiamento degli stili di vita, è sprovvista di mezzi di trasporto individuali. Non sono infrequenti anche tra gli intervistati coloro che sottolineano che uno dei problemi che rende poco attrattive le imprese brianzole

BOX 4: Alleanza tra imprese, istituzioni e utilities

Riguardo al tema della mobilità diffusa per connettere residenzialità e poli produttivi, un possibile campo d'azione potrebbe riguardare: a) il coordinamento, laddove siano presenti, tra mobility manager d'area sia comunali che della Provincia, mobility manager aziendali e aziende di trasporto collettivo, per creare ambiti d'area vasta in cui sperimentare azioni congiunte per la mobilità sostenibile; b) la proposta di introdurre "buoni mobilità" nei sistemi di offerta di benefit dei welfare d'impresa.

sarebbe la difficoltà, soprattutto dei più giovani, a raggiungerle attraverso la rete dei trasporti pubblici. La questione è strutturale anche perché deriva da una contraddizione tra una trasformazione della domanda di mobilità e di residenzialità che sta progressivamente disperdendosi nella "città infinita" e nella dimensione dell'urbanizzazione diffusa, e una offerta di mobilità pubblica che invece lavora a raccogliere flussi di mobilità per origini e destinazioni concentrate e tendenzialmente verticalizzate. Una contraddizione che a detta degli stessi responsabili delle agenzie di trasporto, dovrebbe essere affrontata non solo attraverso una stagione di investimenti nel potenziamento della rete di offerta, ma in uno sforzo condiviso per trovare nuove soluzioni di trasporto intelligente che connettano il sistema di trasporto pubblico tradizionale alle nuove modalità di mobilità sostenibile. A questo proposito si tratterebbe di avviare un confronto che coinvolga: a) le città attraverso gli enti locali; b) le agenzie del trasporto pubblico locale; c) le imprese intese come poli di produzione di domanda di mobilità; d) le imprese intese come fornitori di servizi di mobilità innovativa.

Le reti di connessione a medio raggio

Un secondo livello di mobilità da considerare per definire una possibile agenda futura, riguarda investimenti e realizzazioni che nel prossimo decennio dovranno aumentare la capacità di connessione della Brianza rispetto alle città e ai nodi infrastrutturali dei territori limitrofi e la capacità di assorbire l'incremento di flussi logistici e di mobilità derivanti dalla centralità della Brianza nei corridoi di mobilità europea. Questo può avvenire lungo due strategie d'azione.

La prima riguarda il potenziamento delle connessioni di trasporto pubblico locale tra le città-snodo della Brianza e Milano: campi d'azione centrali, la pressione per la realizzazione dei prolungamenti della M5 e della M1 a Monza e della realizzazione delle metrotranvie Cologno Nord-Vimercate, Milano-Seregno e Milano-Limbiate.

Il secondo asse strategico è costituito dallo sviluppo della rete infrastrutturale di trasporto ferroviario. L'attore centrale in questo caso è RFI, la cui disponibilità al dialogo è una risorsa importante da capitalizzare su questo fronte. Le previsioni di RFI definiscono Monza come uno dei nodi ferroviari destinati nei prossimi 25 anni ad acquisire grande centralità in Lombardia perché al centro di tre direttrici principali:

- verso Chiasso visto che Monza e la Brianza insistono sul corridoio europeo Mare del Nord-Reno-Mediterraneo (da Genova a Rotterdam) in previsione dell'incremento dei flussi soprattutto con l'apertura del Terzo Valico dei Giovi alle spalle del capoluogo ligure;
- verso Lecco e i flussi turistici verso il Lario e le montagne valtellinesi;
- verso Bergamo, direttrice quest'ultima che è destinata a rafforzarsi per le connessioni in realizzazione tra l'aeroporto di Orio al Serio e Bergamo e tra Bergamo e Monza, dunque connettendo attraverso Monza l'aeroporto orobico con Milano.

Conseguentemente la previsione è di un incremento molto forte del traffico ferroviario soprattutto dedicato al trasporto merci che però insisterà sulle medesime linee che vedranno un incremento anche del traffico viaggiatori. Dunque, le priorità d'agenda emerse per quanto riguarda i nodi da sciogliere attraverso gli investimenti infrastrutturali che verranno realizzati sul territorio, sono:

a) evitare potenziali rischi di congestione della rete ferroviaria: la crescente centralità della Brianza è una opportunità, ma anche un rischio nella misura in cui non verranno rimossi i "colli di bottiglia" sulle linee da potenziare e che rischiano, se non rimossi, di non permettere alla rete di rispondere efficacemente

a questo previsto aumento di domanda di mobilità. Alcuni interventi sono già in via di realizzazione e finanziati, altri pur necessari sono "già pensati e pianificati, ma non ancora finanziati"[5]: una potenziale criticità, sulla quale però c'è la disponibilità di RFI al coinvolgimento con il territorio;

b) governare gli impatti sulla vita e sulle economie della Brianza di una stagione di lavori e cantieristica che promette di durare nei prossimi anni;

c) ripensare il ruolo delle stazioni come piattaforme di intermodalità e interscambio non solo tra diversi vettori di mobilità, ma tra diverse scale di mobilità (locale, territoriale, di lunga gittata). Più nello specifico una proposta di interventi condivisi con la città di Monza per fare della stazione del capoluogo la stazione-porta Nord verso Milano (come Rogoredo è porta a Sud) attraverso una revisione dell'assetto della stazione, una maggiore intermodalità con altri mezzi, capacità di attestamento di servizi ferroviari".

La disponibilità di attori importanti come RFI alla discussione con il territorio sottolinea l'importanza di un ambito/tavolo strutturato in cui il territorio inteso come attore collettivo si relaziona con i big players delle reti e con i livelli istituzionali superiori (Regione e Ministeri) ponendo domande, proponendo soluzioni, cercando di co-governare gli impatti dello sviluppo delle reti, cercando di dirigerne gli impatti sul territorio. Una prima indicazione da prendere in considerazione riguarda quindi la necessità di un ambito di coordinamento/tavolo di lavoro dedicato all'individuazione delle priorità infrastrutturali in cui definire il governo degli impatti delle trasformazioni urbane e gli investimenti infrastrutturali.

Public utilities e l'industrializzazione delle reti

Un terzo livello, importante per la crescita di una industria locale delle reti, riguarda la **trasformazione industriale delle utilities territoriali**, per valutazione generale un punto di forza della Brianza. Il contributo dei players delle reti, che in questo caso agirebbero di fatto come autonomie funzionali dello sviluppo, è una componente importante di una possibile agenda che ha nelle sinergie tra capitalismo delle reti (pubblico e privato), città e imprese manifatturiere un campo di progettazione futura promettente. Si tratta di un campo d'azione che si sviluppa su due dimensioni. Una prima dimensione di promozione di costruzione di città sostenibili e "intelligenti" in un contesto urbano-territoriale caratterizzato non dalla concentrazione della grande città, ma dalla dispersione abitativa e produttiva. Assolombarda ha promosso la "Milano Smart City Alliance"[6], una rete che tenta di fare il punto riguardo all'evoluzione della trasformazione tecnologica e ambientale di Milano, ma con un occhio al contesto della "Milano oltre le mura", ovvero della piattaforma metropolitana di cui anche la Brianza fa parte. È evidente infatti che il grande tema della qualità ambientale, del controllo del consumo di suolo, della qualità dell'aria e del benessere della popolazione, che nel contesto delle città della pianura padana costituisce una importante criticità, non può essere affrontato senza una trasformazione intelligente e sostenibile dell'intera rete delle città medie e delle aree a urbanizzazione diffusa e caratterizzata dal tessuto di città medio-piccole come la Brianza. Il coinvolgimento non solo dei big players delle reti, ma anche di utilities locali e territoriali nella costruzione di una capacità di sviluppo industriale delle reti e dei servizi pubblici, rappresenta una sfida fondamentale per il futuro.

Sul piano strategico l'**integrazione delle principali utilities operanti sul territorio della Brianza su progetti industriali** è lo scenario di azione futura più interessante. Ad oggi il panorama territoriale è caratterizzato dalla presenza di aziende a governance pubblica (BrianzAcque, BEA, CEM) e aziende a governance mista pubblico-privato (soprattutto Acinque e AEB) con la presenza di un partner industriale come A2A. Una integrazione, a tutti i livelli, che presenta aspetti promettenti in termini di economie di rete potenziali

5 Potenziamento verso Chiasso per rispondere al traffico merci, triplicamento linea da Camnago verso nord, potenziamento del nodo di Seregno e innesto ferrovie nord su rete RFI, fermata Monza Est, potenziamento Gronda est Seregno-Bergamo.
6 Milano Smart City Alliance e Assolombarda, Città intelligenti, febbraio 2025.

attraverso sinergie da filiera di economia circolare: ad esempio, il riutilizzo di fanghi di depurazione per l'alimentazione del termovalorizzatore di Desio e il connesso progetto di teleriscaldamento. Un percorso che potrebbe trovare ulteriori sviluppi, sinergie ed economie di rete, nella misura in cui si aprisse alla sperimentazione (in una logica di vera e propria politica industriale delle reti) di progetti che costituiscano una vera e propria piattaforma pedemontana di integrazione delle reti coinvolgendo su progetti specifici anche altre utilities, sia quelle inhouse delle province contermini (es. SILEA o Como Acque), che le altre utilities brianzole a governance (CEM) o anche mista come Acinque e AEB o addirittura guardando ad altri territori contigui sempre con la logica dell'efficienza e dell'efficacia del servizio.

BOX 5: ulteriori progettualità emerse come possibili ambiti di confronto

Investimenti nell'industrializzazione delle reti idriche (innovazione tecnologica, automazione, generazione di nuovi servizi, maggiore efficienza delle reti e riduzione degli sprechi): BrianzAcque, anche attraverso il PNRR, ha avviato una importante stagione di investimenti pluriennali (in 10 anni quasi 1 miliardo di euro). Un progetto molto interessante entro questa linea di politica industriale delle reti è il tema della separazione delle linee di approvvigionamento idrico tra uso potabile e usi irrigui e/o industriali. Su quest'ultimo punto, un potenziale campo di progettazione di interesse sia delle città che delle imprese, perché utilizzando le acque di riciclo per usi industriali e di manutenzione urbana, si ridurrebbero gli sprechi della risorsa (tema sostenibilità) e vi potrebbero essere efficienze di costo ed economie di rete.

Possibili sinergie tra utilities e altre agenzie collettive in **attività di adattamento e riduzione degli impatti del climate change** (manutenzione territoriale, rigenerazione delle microinfrastrutture ambientali). Su questo piano BrianzAcque sta già operando attraverso progetti sulla manutenzione del reticolo idrico minore, realizzazione di vasche di laminazione, infrastrutture di raccolta dell'acqua piovana per irrigazione con i parchi. Si tratta di attività che, pur sembrando minori, rivestono importanza centrale per la messa in sicurezza futura del territorio.

Progetti di innovazione industriale sul tema dell'autonomia e del risparmio energetico del tessuto produttivo: non è soltanto un potenziale campo di alleanza tra imprese e utilities, ma un potenziale asse dell'alleanza tra città e imprese, laddove l'evoluzione energetica delle imprese ha necessità di un nuovo rapporto con "l'energia interna delle città", sia su progetti diretti tra imprese e utilities, sia sull'innesto del tessuto imprenditoriale nello sviluppo di comunità energetiche: il coinvolgimento delle imprese, al di là delle procedure formali, necessita di un accompagnamento forte da parte di istituzioni, players delle reti che hanno infrastruttura e know-how industriale, associazioni di rappresentanza per mediare il coinvolgimento del tessuto produttivo.

1.14 Una cabina di regia per dare forma alla coalizione

Una delle indicazioni operative ed etiche nel medesimo tempo emerse dal percorso di animazione e ascolto è l'esigenza di promuovere un luogo di scambio e relazione che dia continuità e concretezza al percorso avviato e non disperda il piccolo patrimonio di relazioni di scambio avviate. Va detto che la Brianza ha da sempre una densità relazionale che la connota e una serie di figure di riferimento riconosciute che costituiscono snodi tra diversi mondi sociali e istituzionali. Nonostante le incrinature, società, economia e istituzioni si presentano ancora incastonate le une nelle altre, facilitando molto lo sforzo di network-building. La Brianza cioè mantiene nella sua densità istituzionale un punto di forza, anche se il livello delle sfide è aumentato. Oltre alla forza dell'impresa, opera pur con tutti i limiti del momento una istituzionalità variegata, una poliarchia politica e funzionale costituita oltre che dall'ente provinciale da città che mantengono una

BOX 6: esempi di "cabine di regia" della governance territoriale

In altri territori, le forze sociali, istituzioni, rappresentanti politici nazionali e regionali del territorio, autonomie funzionali, hanno avviato e consolidato percorsi e sedi di confronto che sono sfociati nella creazione di "cabine di regia" dello sviluppo territoriale.

Tavolo per la Competitività del Lago di Como. Nato come Tavolo di Como nel 2009, promosso e gestito dalla Camera di Commercio, dal 2025 si è trasformato in Tavolo del Lago di Como estendendosi anche alla provincia di Lecco a seguito dell'unificazione delle due Camere di Commercio. Raccoglie i comuni capoluogo e le due province, le rappresentanze dell'impresa e del lavoro, Fondazioni e organismi del sociale, rappresentanti in Regione Lombardia e Parlamento nazionale. I temi affrontati riguardano soprattutto il campo delle infrastrutture di mobilità, dei trasporti (elettrificazione linea Lecco-Como), progetti PNRR, le sfide dello sviluppo turistico, l'integrazione con le progettazioni del sistema delle fondazioni.

Tavolo Bergamo 2030. A seguito della ricerca OCSE sul territorio di Bergamo, nel 2016 si avvia la costituzione di un Tavolo per lo sviluppo e la competitività di Bergamo con Camera di commercio, Provincia e Comune di Bergamo, l'Università degli Studi, Confindustria, Imprese e Territorio, il gruppo UBI e il sindacato CGIL-CISL-UIL. La Cabina di Regia si struttura in cinque gruppi di lavoro tematici (competenze, innovazione, attrattività, competitività PMI, lavoro). Ad aprile 2017 viene sottoscritto il Patto per lo Sviluppo e la competitività di Bergamo e un manifesto di 18 obiettivi: nel luglio 2018 vengono selezionate le otto priorità d'azione sulle quali vengono formulati progetti.

Patto per il Lavoro e il Clima. Il 14 dicembre 2020 la Regione Emilia-Romagna, insieme a enti locali, rappresentanze, Università, Camere di commercio e banche, ha sottoscritto il Patto per il Lavoro e per il Clima. Il Patto delinea un progetto condiviso di sviluppo che assume come riferimento l'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile. Quattro obiettivi strategici: conoscenza, transizione ecologica, legalità/norme, mercato del lavoro. Anche in questo caso una cabina di regia centrale (diretta dalla Regione) in cui siedono gli attori contraenti il Patto, si articola in tavoli tematici che portano avanti coalizioni progettuali.

capacità di azione amministrativa e da agenzie collettive funzionali, che rappresenta il punto di forza sui fare leva per provare a sperimentare il rafforzamento di una istituzionalità intermedia di tipo nuovo. Se l'intermediazione tra i flussi (i grandi cambiamenti globali) e i luoghi è ancora una funzione necessaria, oggi essa può prendere forma non più solo territoriale ma anche funzionale. In Brianza come in altri territori ad alta complessità esiste una pluralità di attori e di reti oltre alle istituzioni del sistema politico-amministrativo, che esercitano con perimetri e geometrie differenti, funzioni di reti intermedie e regolative: agenzie collettive, autonomie funzionali, grandi imprese, capitalismo delle reti, rappresentanze (che in Brianza esercitano ancora un ruolo autorevole) ecc. Ciò che occorre è un ambito che consenta di portare a sistema queste reti su obiettivi strategici condivisi; un ambito che punti ad attivare una intelligenza territoriale, collettiva e non monocratica, che sia un luogo istituzionale dalla geometria variabile, al quale contribuiscano non solo le istituzioni territoriali e le rappresentanze, ma anche le agenzie collettive formali e informali che governano funzioni che costituiscono economie fondamentali, cioè quei beni collettivi che danno l'infrastruttura del funzionamento quotidiano del territorio.

Dunque, per rafforzare la capacità di analisi e proposta condivisa del territorio, dagli attori è emerso un certo consenso rispetto alla volontà di sperimentare la **creazione di una cabina di regia** che possa prendere l'iniziativa, nel cui ambito si possa iniziare ad approfondire delle proposte attraverso una articolazione per gruppi di lavoro/tavoli, ciascuno dedicato alle diverse agende. Su questa proposta si è registrata una convergenza sostanziale di molti attori, guardando anche al possibile ruolo di Sindaci dei centri maggiori, del capoluogo e della provincia, come possibili attivatori. **Una cabina di regia con caratteri aperti, definita e motivata in primo luogo dal reciproco ingaggio (come emerso dagli incontri del percorso) più che da impegni burocratici.** Perché le coalizioni si creano intorno a specifici progetti: i gruppi di lavoro/tavoli si possono pensare come "squadre" dalle formazioni aperte e a membership variabile, e dunque composte ancora più che da organigrammi, da soggetti dotti di visione e autorevolezza, della capacità di esprimere o rappresentare interessi, tali da configurarli come espressione di una classe dirigente.

1.14.1 Lo spazio di posizione

Una delle questioni storiche che caratterizza la Brianza come parte integrante della piattaforma urbana della città infinita è la trasformazione del rapporto funzionale e "politico" con Milano. È un tema emerso più volte e che in questa sede non approfondiamo perché già ampiamente trattato nel precedente report. In questa sede ci pare invece importante riportare alcune indicazioni emerse dal confronto tra gli attori e che mettono in evidenza come **accanto alla centralità delle relazioni** funzionali e delle risorse che il sistema produttivo e sociale della Brianza scambia con Milano, nel futuro potrebbe acquisire rilevanza uno **spazio di relazioni che potremmo definire piattaforma delle città medie** ovvero una rete tra tutte le città snodo di Monza e Brianza.

Assodato che la storia sociale ed economica della Brianza deve non poco all'integrazione e all'interscambio con l'area metropolitana di Milano in termini di mercato del lavoro, flussi di mobilità, qualità della vita culturale, disponibilità di servizi pregiati per l'industria, è altrettanto chiaro che non solo lo spazio funzionale delle imprese brianzole oggi sempre più si rivolge e scambia direttamente con i mercati globali, ma è evidente che l'essere vicini e integrati con il capoluogo è una risorsa di attrattività importante; per gli scenari di attrattività demografica e per la reputazione dei brand. Per la Brianza si tratta di "utilizzare" Milano senza timori di esserne sussunti, sviluppando relazioni di scambio ed evitando scenari di periferizzazione a seguito

dell'espansione della metropoli. Nel medesimo tempo il rapporto con la metropoli è di mutuo scambio, perché la qualità e la densità del tessuto industriale della Brianza e della piattaforma pedemontana lombarda sono una risorsa di attrattività di capitali di investimento e umani anche per Milano. La Brianza è un territorio di quell'Italia intermedia che rappresenta il cuore produttivo della parte più sviluppata del paese ed ha in questa medietà e intreccio urbano-territoriale la sua caratteristica centrale. L'orgoglio di questa identità è la principale risorsa identitaria che la Brianza gioca nella relazione con il capoluogo. Il caso del Salone del Mobile ne è l'esempio. Anche il Salone è una relazione in trasformazione: da una parte, è emersa l'esigenza di un riequilibrio tra la componente dell'impresa produttiva e la macchina dell'intrattenimento urbana che rappresenta oggi la componente che più è cresciuta come uno dei motori fondamentali dell'economia terziaria della città. Dall'altra parte, una linea di discussione e di possibile progettazione si interroga su come il sistema territoriale possa provare ad attrarre una parte dei flussi in una sorta di espansione territoriale del Salone e della dimensione del Fuori Salone nei luoghi della cultura e della produzione della Brianza. Ed è tutto il complesso culturale-ambientale di Monza che può diventare un nodo di attrazione della rete dell'economia della cultura e dell'ambiente della Milano "fuori le mura". La Brianza è integrata a Milano anche sul fronte della manodopera: diciamo che per gli ingegneri il grande bacino di reclutamento è Milano (ma anche in modo crescente il Politecnico di Lecco o altri poli universitari decentrati come Bergamo), mentre per le figure specializzate intermedie e operaie è il contesto delle "Brianze" e dei territori pedemontani. È poi probabile che il grande bacino della "riserva" di lavoro della metropoli diventerà sempre più strategico anche per figure a qualificazione media e bassa, ponendo però il tema delle reti infrastrutturali.

Tuttavia, dal confronto tra gli attori è emerso l'interesse verso l'estensione dello spazio di posizione futuro della Brianza verso territori attigui e la rete di città medie che costellano l'asse pedemontano. È una prospettiva da sviluppare, ma è un fatto che le relazioni funzionali e gli scambi già in atto siano cresciuti sia sul piano dei flussi di mobilità che della residenzialità: soprattutto sono sul campo rafforzamenti delle relazioni infrastrutturali (vedasi paragrafo dedicato) e di possibili progettualità sul piano delle reti dei servizi collettivi. **La Brianza e il suo capoluogo, in questa visione di uno spazio di posizione e di relazioni che guarda all'integrazione sia verso Milano che verso la rete delle città medie, divengono la "porta" dei processi, delle reti del valore e dei flussi della piattaforma pedemontana verso la metropoli e le sue reti globali.**

1.14.2 Una intelligenza territoriale da costruire: i possibili protagonisti

Una prospettiva come quella ora indicata (le "agende") necessita di una coalizione sufficientemente ampia per supportarla. In questo paragrafo finale cercheremo di indicare quegli attori che, alla luce del percorso realizzato, gli intervistati hanno indicato come le componenti in grado di guidare i cambiamenti e provare ad esercitare una funzione di traino verso il resto del territorio. Anche da questa sintetica disamina finale, emerge il processo di transizione che attraversa anche la Brianza e che si fonda su **una trasformazione della poliarchia** degli attori rilevanti, oggi dimensione più complessa e ricca con nuovi protagonisti rispetto al passato, e del **policentrismo** territoriale imperniato su quello che ci è sembrato un nuovo protagonismo delle città brianzole.

Abbiamo così individuato una tipologia di **quattro soggetti-snodo**, che per reputazione e posizionamento nella classe dirigente, sono parsi terminali di relazioni in grado effettivamente di tessere delle reti e di mettere in connessione attori che si muovono su diverse dimensioni e livelli.

Al centro del sistema di relazioni e rappresentazioni (e delle opinioni raccolte) è l'idea che comunque la **forza trainante principale del territorio rimane l'impresa industriale** nella sua identità di impresa a capitale famigliare guidata da una classe dirigente che della cultura del capitalismo famigliare è allo stesso tempo l'erede e l'evoluzione. Questo vale sia per l'impresa cresciuta fino alla dimensione medio-grande della multinazionale tascabile che per il ceto imprenditoriale più diffuso, anche se su quest'ultimo mondo si affiancano anche opinioni che invece descrivono una fatica del capitalismo più molecolare a tenere dietro alla trasformazione e alle necessità dell'investimento.

È una classe dirigente che composta di seconde e anche terze generazioni di lunghe storie imprenditoriali, e anche nelle più giovani generazioni mostra come caratteristica dirimente non solo l'eventuale successo imprenditoriale, ma la tendenza oltre a guidare le proprie imprese a porsi come punti di riferimento simbolico e materiale per il resto del territorio: in pratica a porsi come classe dirigente che esprime figure posizionate in ruoli direttivi in ambiti centrali per i sistemi di relazione (banche, fondazioni, agenzie collettive, ecc.). In pratica famiglie imprenditoriali e manager dimostrano ancora oggi un senso di appartenenza e disponibilità all'attivazione sul territorio. Va detto che questo si affianca ad orientamenti che caratterizzano anche le policy di HR di molti players multinazionali che operano in Brianza (si vedano i casi di Cisco e di Nokia, ad esempio). Forse la sensazione è che il salto che gli scenari futuri richiedono riguarda un passaggio ad una visione che renda la capacità di leadership più generale e complessiva e orientata a trainare anche le altre componenti della società. Semmai, come indicato dalle interviste e dai tavoli di confronto, si fatica a cogliere, ma se ne intuisce la presenza, la generazione dei nati tra anni '80 e '90, dei 30-45enni, una leva imprenditoriale a partire dalla quale cambiano i bacini di formazione più legati ad un connubio tra tradizione famigliare della classe dirigente e ricerca/università o modelli di impresa più cosmopoliti. L'altro attore che sul piano delle classi dirigenti mantiene forte e riconosciuta legittimazione è la **rappresentanza imprenditoriale**: ad Assolombarda viene riconosciuta una funzione di leadership generale.

Altro attore importante è rappresentato dal tessuto delle istituzioni territoriali, dalla provincia alla ricerca di un nuovo spazio di ente intermedio, ai **Sindaci delle città medie e delle città-snodo**. Non indugiamo oltre, perché ne abbiamo già trattato, ma l'aspetto interessante è l'emergere di una evoluzione della classe amministrativa che oltre ad un certo ricambio generazionale propone una cultura amministrativa molto orientata a guardare oltre i confini del ruolo formale, alla progettazione strategica.

Terzo attore che ha acquisito centralità funzionale è il **capitalismo delle reti e l'insieme delle agenzie collettive**: in modo particolare come attori di fatto di una governance territoriale il sistema delle utilities e le agenzie di formazione per la strategicità nel campo della produzione dei beni fondamentali che possono infrastrutturare lo sviluppo futuro. Sono attori che assumono un ruolo nuovo proprio sul tema delicato dell'aprire una nuova stagione di investimenti in beni collettivi.

Infine, un mondo che secondo l'opinione generalizzata ha accresciuto la propria capacità è il vasto **campo del Terzo Settore** nella sua composizione di volontariato, cooperazione sociale, fondazioni.

2.
Economia e Infrastrutture

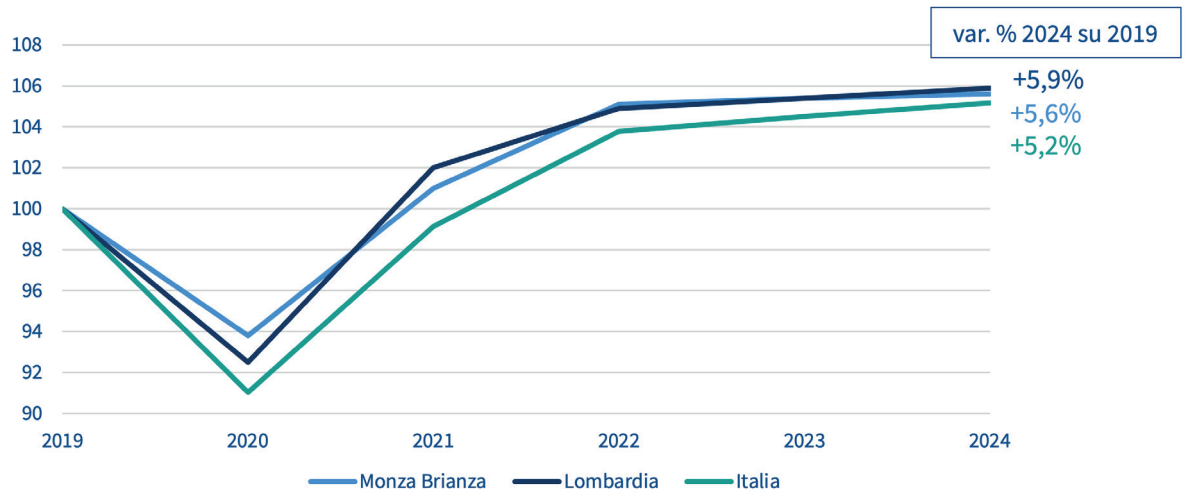
Assolombarda - Settore Centro Studi, Territorio e Ambiente

2.1 Economia: il bilancio del 2024 e le prospettive per il 2025

2.1.1 PIL, produzione industriale e posizionamento sui mercati esteri

Negli anni del post-pandemia si sono susseguite fasi di recupero, rilancio e rallentamento dell'economia a livello sia mondiale sia locale, fino a giungere al quadro di sostanziale stagnazione che sta interessando in particolare i Paesi europei. In un contesto di repentini cambiamenti, il territorio di Monza e Brianza ha comunque dimostrato una buona capacità di tenuta e reazione, pur accusando nel 2024 un deciso affievolimento della crescita. Dopo la pesante caduta causata dallo shock pandemico, infatti, l'economia brianzola ha sperimentato un robusto rilancio nel biennio successivo al 2020, subito recuperando (e superando) i livelli di attività del pre-Covid e proseguendo su una traiettoria di crescita sostenuta per tutto il 2022. A questo periodo di straordinaria performance è seguita una dinamica più contenuta nel 2023, anno durante il quale si sono materializzare elevate dinamiche inflattive e la derivante debolezza della domanda globale. Questi elementi, uniti alla crescente fragilità dello scenario geo-politico mondiale, hanno gradualmente frenato il sistema produttivo del territorio, che vista la sua decisa proiezione sui mercati internazionali ha particolarmente risentito del calo del commercio mondiale oltre che della diminuzione dei consumi interni. Il rallentamento si è, quindi, intensificato nel corso del 2024.

Figura 1: *Andamento del Pil (indice, 2019 = 100)*

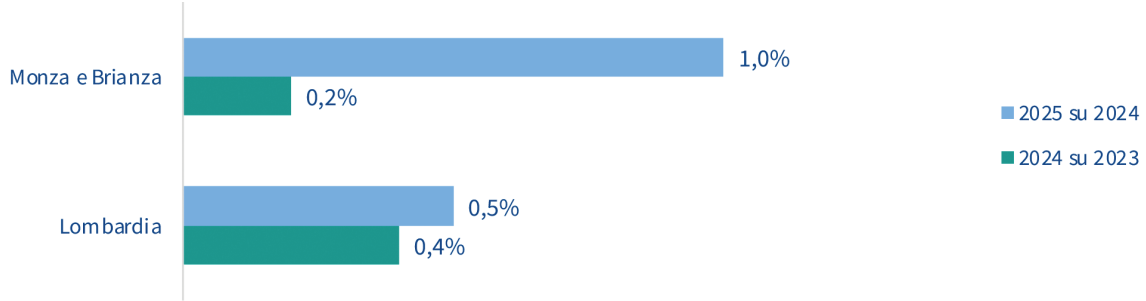


Fonte: Centro Studi Assolombarda, stime aggiornate a gennaio 2025.

Secondo nostre stime, nel 2024 il Pil di Monza e Brianza è aumentato di un magro 0,2% rispetto all'anno precedente (quando si era attestato al +0,3%): l'espansione ridotta si inserisce in un contesto di diffusa decelerazione, con il Pil lombardo che è cresciuto dello 0,5%, quello dell'eurozona dello 0,8%. La provincia si posiziona comunque sopra i livelli pre-Covid del +5,6%, risultato superiore al +5,2% medio nazionale e solo di poco distante dal +5,9% lombardo. In valori correnti, la ricchezza prodotta nella provincia di Monza e della Brianza nel 2024 è di 30,1 miliardi di euro, indicando un aumento di quasi 5,4 miliardi di euro rispetto al 2019.

In prospettiva, è atteso un quadro più favorevole. Secondo il più recente scenario formulato lo scorso gennaio, nel 2025 l'economia monzese-brianzola è prevista crescere in termini di PIL dell'1,0% rispetto al 2024, espansione pressoché in linea con il +1,1% atteso per la Lombardia, mentre l'Italia si ferma al +0,7%. È chiaro che, considerato il contesto geo-politico altamente mutevole e incerto, queste previsioni potrebbero essere soggette a revisioni, anche significative, nei mesi a venire.

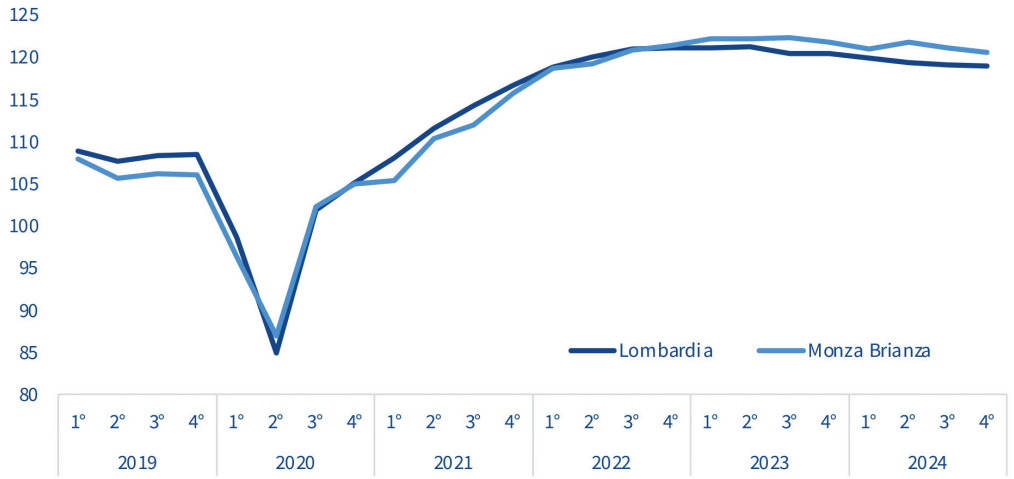
Figura 2: *Variazioni di Pil (var. % annua)*



Fonte: Centro Studi Assolombarda, stime aggiornate a gennaio 2025.

La stagnazione del ciclo economico nell'ultimo anno ha impattato soprattutto l'industria. Dopo un biennio post-Covid decisamente dinamico, in cui le imprese manifatturiere di Monza e Brianza hanno prontamente recuperato i livelli produttivi del 2019 (a fine 2022 l'industria della provincia segnava +12,5% sul pre-pandemia), l'attività manifatturiera ha mantenuto un ritmo complessivamente positivo anche nel 2023 (+1,5% annuo) e ha dimostrato una maggior tenuta della media regionale che è rimasta sostanzialmente stabile (+0,2% lombardo).

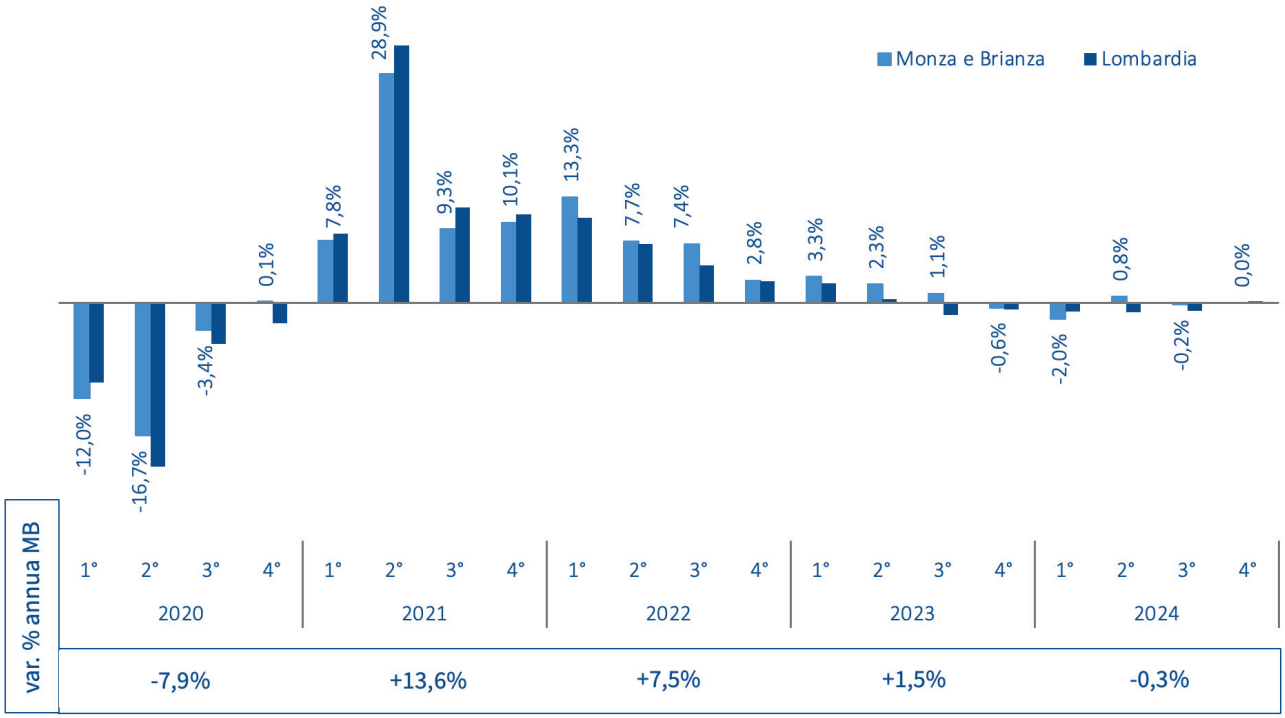
Figura 3: *Andamento della produzione manifatturiera (indice trimestrale destagionalizzato, 2015=100)*



Fonte: Centro Studi Assolombarda su dati Unioncamere Lombardia e CCIAA Milano, Lodi, Monza Brianza.

Nel 2024 si è poi inasprita la fiacchezza della domanda e, conseguentemente, si è appiattita la crescita di produzione manifatturiera, i cui livelli lo scorso anno sono diminuiti dello 0,3% rispetto al 2023, sperimentando così una netta frenata rispetto ai tassi di espansione degli anni precedenti. Per confronto, la Lombardia ha sperimentato una flessione più ampia e pari allo 0,8%.
Nonostante il rallentamento dell'ultimo anno, l'attività dell'industria si mantiene, comunque, sopra il pre-pandemia e supera i livelli 2019 del 13,8% a fronte di un 10,3% regionale.

Figura 4: *Variazioni di produzione manifatturiera*
(livelli, var. % sullo stesso trimestre dell'anno precedente)

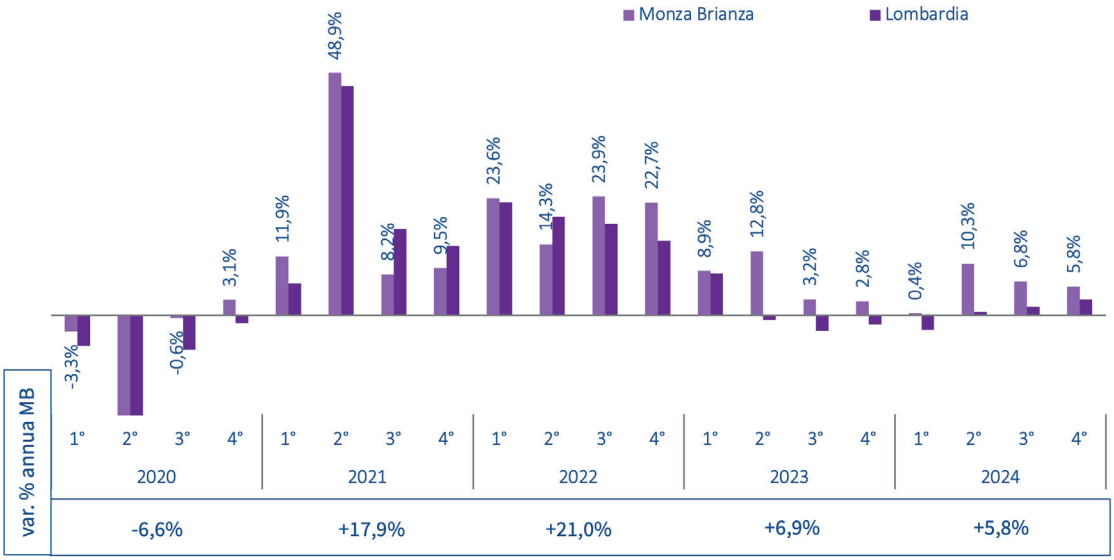


Fonte: Centro Studi Assolombarda su dati Unioncamere Lombardia e CCIAA Milano, Lodi, Monza Brianza.

Sui mercati internazionali, invece, il tessuto imprenditoriale monzese-brianzolo si mantiene sempre agile. Nel 2024 le imprese del territorio hanno realizzato esportazioni per 14,6 miliardi di euro, un valore record che segna un incremento del 5,8% rispetto al 2023. Si tratta di una performance ancor più rilevante se si considera che nello stesso arco temporale le esportazioni lombarde sono cresciute solo marginalmente (+0,6%) e quelle italiane sono leggermente diminuite (-0,4%).

Guardando alla dinamica nel corso dell'anno, il 2024 ha preso avvio con un trimestre piuttosto debole (+0,4%), cui però sono seguiti periodi con ritmi di crescita sostenuti (+10,3% nel secondo trimestre, +6,8% nel terzo, +5,8% nel quarto), a differenza dell'andamento regionale molto ridotto.

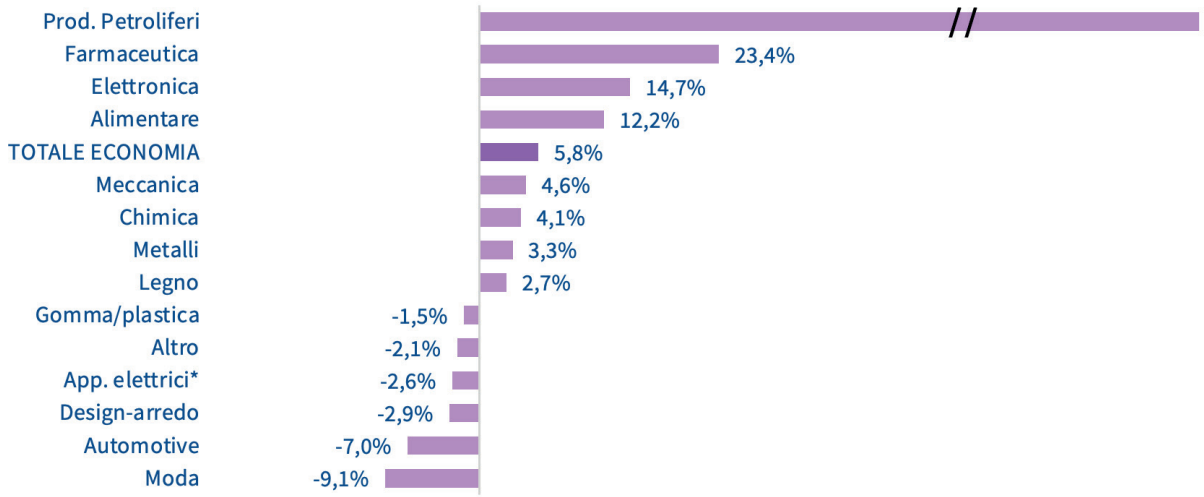
Figura 5: *Variazioni di export*
(valori correnti, var. % sullo stesso trimestre dell'anno precedente)



Fonte: Centro Studi Assolombarda su dati Istat.

La performance positiva incorpora il deciso contributo di settori di specializzazione del territorio, in primis la farmaceutica (+23,4% nel 2024 rispetto al 2023), seguita da elettronica (+14,7%), meccanica (+4,6%), metalli (+3,3%) e chimica (+4,1%). Non mancano, tuttavia, segnali di debolezza da aree di vocazione quali il design-arredo, le cui esportazioni nel 2024 diminuiscono del 2,9% in confronto all'anno precedente, calo dovuto alle contrazioni nel comparto illuminazione (-9,9%) e mobilio (-3,0%), mentre il legno e i prodotti correlati segnano un +6,7% annuo. Andamenti negativi caratterizzano anche il settore moda (-9,1%), automotive (-7,0%), apparecchi elettrici (escluse le apparecchiature per l'illuminazione, -2,6%) e gomma-plastica (-1,5%).

Figura 6: *Export di Monza e Brianza per settori manifatturieri*
(valori correnti, var. % 2024 su 2023)



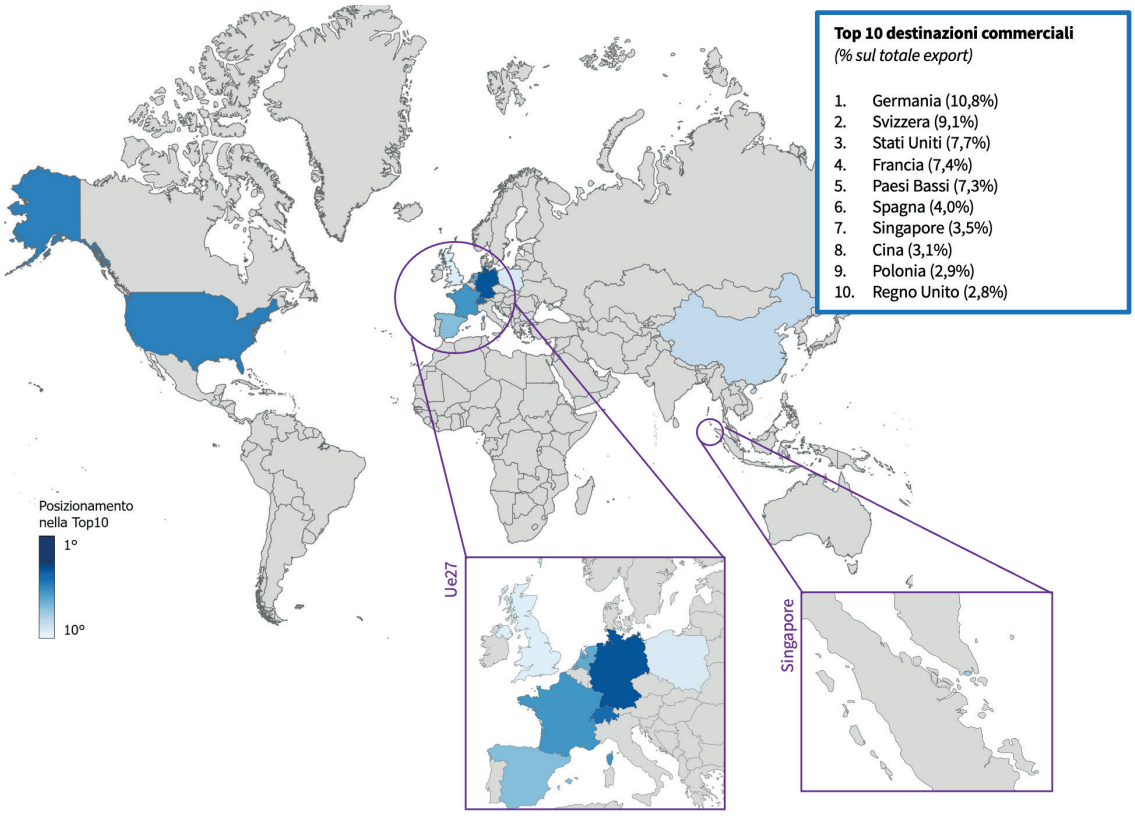
**escluse le apparecchiature per l'illuminazione*
Fonte: Centro Studi Assolombarda su dati Istat.

Infine, analizzando l'andamento dell'export per geografie di destinazione, emerge come la crescita dell'ultimo anno abbia visto un maggior contributo da parte delle vendite sui mercati extra-Ue27, che nel 2024 hanno segnato un'espansione del 9,6%, superando così i 7,7 miliardi di euro, pari al 53% del totale provinciale (dal 51% del 2023). A questi si sommano i 6,8 miliardi di euro derivati dalle vendite verso gli altri Stati membri, che segnano un +1,9% rispetto al 2023: sebbene più contenuta, la crescita nel perimetro europeo indica come i prodotti del territorio abbiano mantenuto un'attrattività tale da generare domanda anche in un contesto di stagnazione come quello che sta interessando in particolare l'Ue27.

Nonostante la crisi dell'economia tedesca, la Germania rimane il principale partner commerciale di Monza e Brianza e nel 2024 concentra un export di 1,6 miliardi di euro, valore solo in lieve diminuzione (-0,5%) rispetto al 2023. Sul podio delle destinazioni si trovano anche la Svizzera, seconda con 1,3 miliardi di euro (+14,6%), e gli Stati Uniti, che con 1,1 miliardi di euro (+5,5%) prendono il terzo posto, fino ad oggi occupato dalla Francia, che invece diventa quarta. Le esportazioni monzesi verso quest'ultima, anch'essa colpita da un complessivo rallentamento economico, diminuiscono infatti del 2,9%, per un totale di 1,08 miliardi di euro nel 2024. La quinta posizione è occupata dai Paesi Bassi, che, sperimentando un incremento ancora elevato (+14,6% dopo il +45,6% del 2023), lo scorso anno hanno oltrepassato il miliardo di euro di fatturato estero. Al di sotto si trova la Spagna, sesta destinazione con 589,6 milioni di euro importati dal territorio monzese (+2,6% che gli fa guadagnare una posizione). Completando la classifica dei primi dieci mercati esteri di sbocco per la provincia, seguono Singapore (settima, 510,1 miliardi di euro, -15,0% sul 2023 che gli fa perdere un posto), Cina (ottava, 445,7 miliardi di euro, -0,5%), Polonia (nona, 419,5 miliardi di euro, -0,6%) e Regno Unito (decima, 401,2 miliardi di euro, -3,4%).

Guardando alla top10, è interessante notare il netto distacco in termini di valore esportato tra i primi cinque mercati (Germania – Paesi Bassi), ognuno sopra il miliardo di euro, e i restanti cinque (Spagna – Regno Unito), per i quali si scende sotto i 600 milioni di euro ciascuno, a indicare come, indipendentemente dagli andamenti recenti, permanga una concentrazione maggiore verso alcuni rispetto ad altri.
Andando oltre i Paesi menzionati, si rilevano alcune destinazioni che vale la pena riportare in quanto, nonostante la più contenuta incidenza sull'export provinciale, registrano una dinamica particolarmente positiva e quindi interessante nella delineazione di nuovi mercati. Gli incrementi più rilevanti interessano le mete asiatiche: nel 2024 più che raddoppiano le esportazioni verso la Malesia (300,7 milioni di euro, +117,8% sul 2023), quasi si duplicano quelle dirette in Giappone (257,2 milioni di euro, +94,5%) e Hong Kong (205,4 milioni di euro, +98,0%) e aumentano quelle destinate all'India (166,4 milioni di euro, +25,1%). Proseguono su dinamiche di crescita anche le aree del Medio-Oriente, in particolare Emirati Arabi Uniti (232,8 milioni di euro, +8,6%) e Arabia Saudita (159,9 milioni di euro, +46,1%).

Figura 7: *Principali mercati di destinazione dell'export di Monza e Brianza (2024, posizionamento nella Top10)*

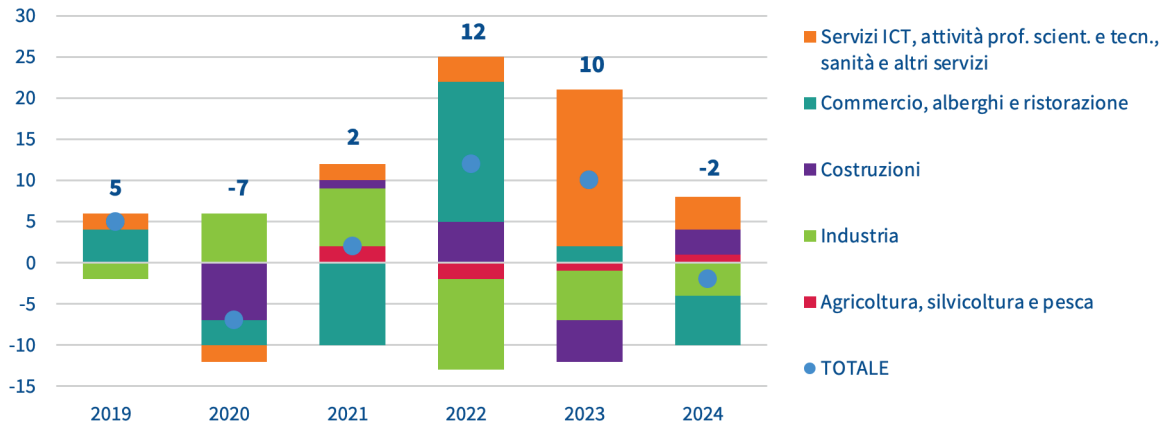


Fonte: Centro Studi Assolombarda su dati Istat.

2.1.2 Mercato del lavoro

Dopo due anni di espansione piuttosto sostenuta, nel 2024 il numero di occupati in provincia di Monza e della Brianza è diminuito leggermente nel confronto con l'anno precedente (-2mila unità, -0,5%), attestandosi a 402mila lavoratori. Di questi, oltre la metà (54,4%) opera nel macro-comparto "servizi ICT, attività scientifiche e tecniche, sanità e altri servizi", circa un quinto è impiegato nell'industria (21,4%), il 19,5% è attivo nel "commercio, alberghi e ristorazione", il 4,5% degli occupati è nelle costruzioni e una quota residuale dello 0,2% nel settore agricolo. Tra il 2023 e il 2024 i principali settori con occupazione in espansione sono stati i servizi knowledge intensive e altri servizi (+4mila, +1,9%) e le costruzioni (+3mila, +20%); al contrario, hanno registrato una contrazione il macro-comparto "commercio, alberghi e ristorazione" (-6mila, -7,1%) e l'industria (-4mila, -4,4%).

Figura 8: *Occupati*
(variazioni assolute annuali e macro-comparti settoriali)



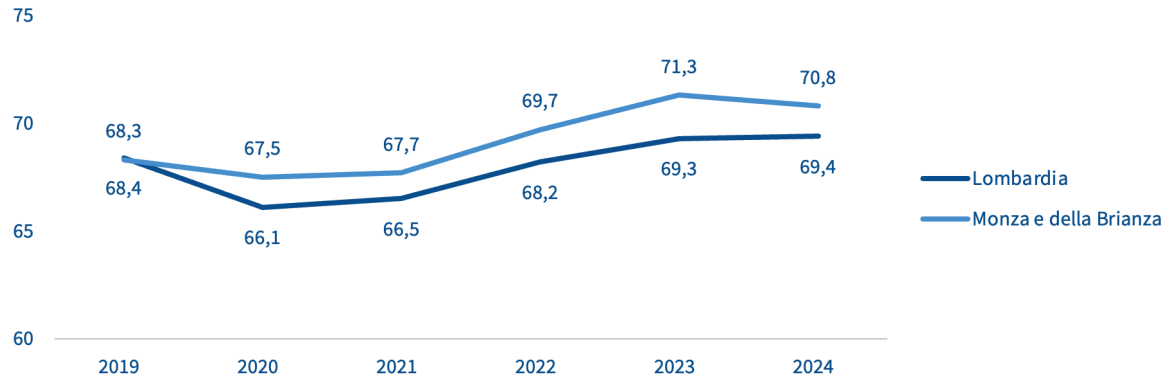
Fonte: Centro Studi Assolombarda su dati Istat.

Alla lieve contrazione del numero di occupati si associa un leggero aumento dei disoccupati nella fascia 15-74 anni, che nel 2024 raggiungono le 14mila unità (+2mila rispetto all'anno precedente), comunque circa la metà del picco di 27mila raggiunto nel 2021. Inoltre, tornano ad aumentare anche gli inattivi in età lavorativa, che nel 2024 raggiungono quota 149mila dai 147mila del 2023 (+2 mila).

Approfondendo gli indicatori di performance, il leggero calo del numero di occupati registrato nel 2024, abbinato a un lieve aumento della popolazione residente, si è riflesso nell'andamento del tasso di occupazione nella fascia 15-64 anni, che è calato di 0,5 punti percentuali, passando dal 71,3% al 70,8%. Il dato resta comunque superiore sia a quello medio lombardo (69,4%) sia al dato monzese del pre-Covid (68,3% nel 2019).

Un lieve ribasso del tasso di occupazione si osserva anche nelle fasce giovanili, con una riduzione dal 19,2% all'17,7% tra i 15-34 anni e dall'82,8% all'81,8% tra i 25-34 anni. Anche per i giovani, tuttavia, la situazione occupazionale rimane più favorevole rispetto al pre-Covid.

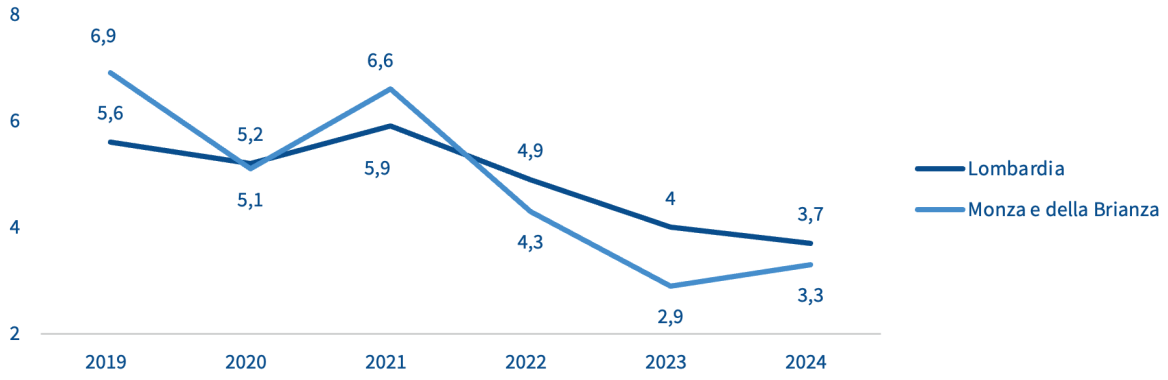
Figura 9: *Tasso di occupazione*
(%)



Fonte: Centro Studi Assolombarda su dati Istat.

Dopo due anni di drastica riduzione, nel 2024 si osserva un leggero innalzamento del tasso di disoccupazione nella fascia 15-74 anni che, toccato il minimo del 2,9% lo scorso anno, si attesta ora al 3,3%. Si tratta di un'incidenza della disoccupazione che rimane eccezionalmente contenuta, inferiore al dato lombardo (3,7%) e sostanzialmente pari alla metà del valore nazionale (6,5%).
Con riferimento alle fasce giovanili, invece, il tasso di disoccupazione in provincia di Monza e della Brianza continua nel 2024 la sua discesa tra i 15-24 anni (16,7% nel 2023, 11,6% nel 2024), ma registra una crescita piuttosto sostenuta tra i 25-34enni (3,5% nel 2023, 6,4% nel 2024).

Figura 10: *Tasso di disoccupazione 15-74 anni (%)*

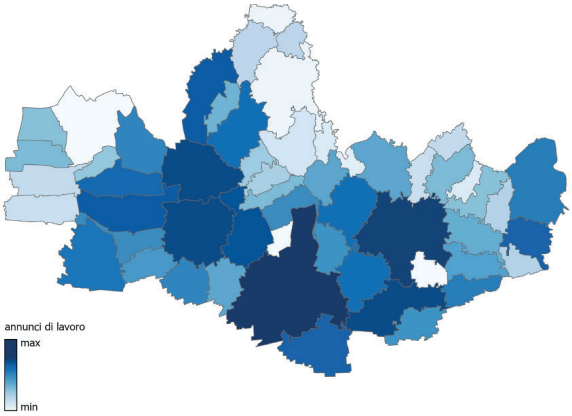


Fonte: Centro Studi Assolombarda su dati Istat.

FOCUS: I profili professionali richiesti dalle imprese

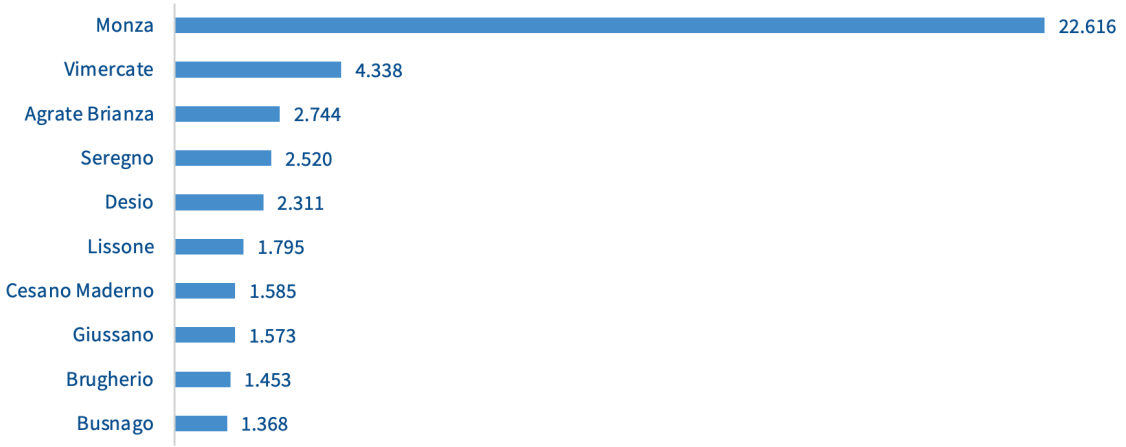
Gli annunci di lavoro pubblicati su web, disponibili sulla piattaforma Lightcast, forniscono interessanti informazioni sui profili professionali ricercati dalle imprese e sulle competenze richieste per svolgere i ruoli offerti. Nel 2024 le aziende di Monza e della Brianza hanno inserito circa 63 mila annunci (quarta provincia lombarda dopo Milano con 400 mila richieste, Brescia con 102 mila e Bergamo con 98 mila): in particolare, le offerte si concentrano nel comune capoluogo e nei poli produttivi di Vimercate e Agrate Brianza, seguono Seregno e Desio.

Figura 11: *Mappa dei comuni di Monza e Brianza per intensità di annunci di lavoro pubblicati su web nel 2024*



Fonte: Centro Studi Assolombarda su dati Lightcast.

Figura 12: *Primi 10 comuni di Monza e Brianza per intensità di annunci di lavoro pubblicati su web nel 2024*



Fonte: Centro Studi Assolombarda su dati Lightcast.

Più di un terzo delle ricerche (23 mila, pari al 37%) afferisce a tecnici e colletti blu (operai specializzati e conduttori di impianti) che hanno un ruolo centrale nel manifatturiero, storicamente l'asse portante dell'economia locale. Una quota significativa delle offerte, pari a un quinto, (21%) è poi riservata a manager e specialisti, figure professionali che richiedono un elevato livello di conoscenza teorica acquisito attraverso il completamento di percorsi di istruzione universitaria. Le aziende industriali generano quasi un terzo delle ricerche, provenienti principalmente dai comparti metallurgico, elettronico e chimico-farmaceutico. Accanto all'industria, i servizi alle imprese concentrano ben il 38% degli annunci, rappresentando settori knowledge intensive radicati sul territorio.

Nel dettaglio delle categorie, nel 2024 le figure professionali più richieste tra gli specialisti sono stati gli ingegneri, che nel loro insieme (industriali, gestionali e altre specializzazioni) hanno assorbito più di 2 mila annunci. Tra i tecnici, al vertice della graduatoria si trovano, con un numero di poco inferiore, gli impiegati amministrativi (1.900 richieste), seguiti dai disegnatori industriali (più di 1.200) e dai contabili (800 circa). Infine, tra i colletti blu la figura professionale più ricercata è stata l'assemblatore (più di 1.400 annunci); sopra la soglia dei 1.000 annunci anche due importanti figure di operaio specializzato quali l'installatore/riparatore e il modellatore/tracciatore di macchine utensili, lavoratori che costruiscono, manualmente o con l'ausilio di macchine, utensili e attrezzi.

Approfondendo le competenze indicate nelle offerte di lavoro emerge che le aziende monzesi, fortemente internazionalizzate, richiedono ai candidati soprattutto la conoscenza delle lingue e, tra gli strumenti, l'utilizzo di sistemi informatici d'ufficio (Office, ecc.). Nella maggior parte dei casi, le attività lavorative offerte consistono nell'interazione con i computer. Le skill più ricercate nei candidati sono la gestione del tempo e il problem solving, fondamentali in una realtà complessa e in continuo cambiamento; chi si presenta per la posizione deve inoltre saper fare gioco di squadra, così come dimostrare capacità di adattamento e flessibilità.

In questo contesto si inserisce un numero di particolare importanza per le criticità che evidenzia, anche in prospettiva, nel mercato del lavoro del territorio. Secondo l'indagine Excelsior sui programmi di assunzione

delle imprese, nel 2024, il 51,8% dei candidati è risultato di difficile reperimento, una percentuale superiore sia alla media lombarda (48,7%) sia a quella italiana (47,8%), nonché in significativa crescita rispetto al 50,1% rilevato nel 2023.

Figura 13: *Quota di assunzioni di difficile reperimento (%)*

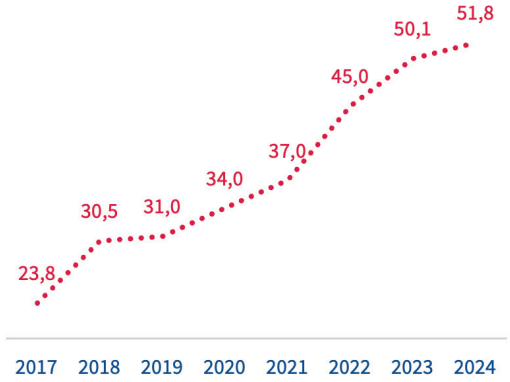


Figura 13: *Quota di assunzioni di difficile reperimento nel 2024 per profili (%)*

Fonte: Centro Studi Assolombarda su dati Lightcast.

A Monza e Brianza le maggiori difficoltà di reperimento riguardano proprio i colletti blu (il 66,8% dei candidati sono introvabili) e i tecnici (62,3%), ovvero le categorie professionali più rappresentative per un tessuto economico locale fortemente improntato alla produzione manifatturiera. Costituisce un'aggravante il fatto che tali criticità raggiungono punte dell'84% per i conduttori di macchine per la lavorazione del legno e del 76,3% per gli operai specializzati del legno, figure impegnate nel comparto chiave del design-arredo. Introvabili sono anche più della metà (52,5%) dei manager e degli specialisti, con picchi dell'88% per i medici e del 77% per gli specialisti nelle scienze della vita.

2.2 Infrastrutture, mobilità e territorio

Come già evidenziato nell'edizione 2023 di questo report, il territorio di Monza e Brianza si è sviluppato nel corso del tempo come una grande conurbazione policentrica, senza un disegno organico e coerente, con molti servizi che svolgono una funzione sovralocale diffusi sul territorio e in mancanza di un'adeguata rete infrastrutturale di accessibilità, soprattutto del trasporto pubblico.
Nei processi di sviluppo territoriale la maglia infrastrutturale di Monza e Brianza si è strutturata posteriormente all'urbanizzazione, senza una strategia organica congiunta. Il risultato è una rete fitta ma frammentata, con direttrici forti solo lungo gli assi storici che la collegano con Milano, e dotata di servizi di trasporto pubblico, sia su gomma che su ferro, spesso inefficienti e inefficaci nel servire una domanda che, rispecchiando la dispersione con cui è avvenuto lo sviluppo urbano, è sempre più multi-localizzata. È sintomatica di una storica scarsa attenzione al trasporto pubblico, ad esempio, la dismissione di diverse linee tranviarie di superficie come la Milano-Carate/Giussano, la Monza-Carate, la Milano-Vimercate, avvenuta tra gli anni '60 e '80 del secolo scorso. Più di recente, nel 2018, è stata sospesa al traffico passeggeri anche la linea ferroviaria Seregno-Carnate. L'uso del trasporto pubblico nel territorio di Monza e Brianza risente in modo evidente di queste politiche, attestandosi intorno al 15% per gli spostamenti in entrata e uscita dalla Provincia

e al 32% circa per gli spostamenti interni alla Provincia. Di riflesso, l'auto privata è il mezzo di gran lunga più utilizzato sia per gli spostamenti in entrata e in uscita dalla Provincia (65%), sia negli spostamenti interni alla Provincia (55%), come evidenziato nel Piano Urbano per la Mobilità Sostenibile (PUMS) della Provincia di Monza e della Brianza approvato nel 2023.
Per cercare di dare delle risposte alle esigenze di mobilità espresse da questo territorio, si evidenzia come il territorio provinciale nel prossimo decennio sarà interessato da diversi interventi, che almeno parzialmente dovrebbero fluidificare e migliorare le connessioni, quali ad esempio la Pedemontana Lombarda, le linee metropolitane 1 e 5 verso Monza, le metrotranvie verso Seregno e Limbiate, i potenziamenti lungo le reti stradali e ferroviarie esistenti.
In particolare, come lo scorso anno, abbiamo identificato e monitorato 14 progetti infrastrutturali prioritari ricadenti nella Provincia di Monza e della Brianza (si vedano la tabella 1 e le figure 14 e 15), 7 dei quali fanno parte anche dell'Osservatorio Territoriale Infrastrutture OTI Nord[7] e pertanto sono tra i progetti cardine per lo sviluppo del sistema logistico di questa parte del Paese.

Tabella 1: *Stato dei progetti infrastrutturali monitorati della Provincia di Monza e della Brianza*

STATO DEI PROGETTI INFRASTRUTTURALI Provincia di Monza Brianza			
	Strade	Ferrovie	Trasporto Rapido di Massa
CANTIERI IN CORSO	1 Pedemontana Lombarda (tratte B2 e C tra Lentate sul Seveso e Vimercate)	2 Potenziamento nodo ferroviario di Seveso (compresi i potenziamenti delle linee Seveso-Meda e Seveso-Camnago)	3 Metrotranvia Milano-Seregno 4 Prolungamento M1 Sesto San Giovanni-Monza Bettola (sospesi)
AVVIO CANTIERI PREVISTO < 2 anni			5 Metrotranvia Milano -Limbiate
AVVIO CANTIERI PREVISTO < 5 anni	6 Pedemontana Lombarda (tratta D breve Vimercate -A4/TEEM)		7 Prolungamento M5 Milano-Monza
AVVIO CANTIERI PREVISTO > 5 anni	8 Potenziamento Milano-Meda tra Cesano Maderno e Milano 9 Potenziamento SP41 a Usmate Velate 10 Potenziamento SP45 tra Vimercate e Villasanta 11 Potenziamento SP 13 tra Monza e Agrate 12 Interconnessione stradale A4/A51	13 Potenziamento ferroviario Chiasso-Seregno 14 Raddoppio ferroviario Seregno-Bergamo	15 Metrotranvia Cologno Nord-Vimercate

7 OTI Nord (www.otinord.it) è l'osservatorio del sistema confindustriale del Nord Italia che monitora lo stato di avanzamento dei principali progetti infrastrutturali del territorio.

Figura 14: *Stato dei progetti infrastrutturali della Provincia di Monza e della Brianza: cantieri in corso e con avvio previsto entro 2 anni*

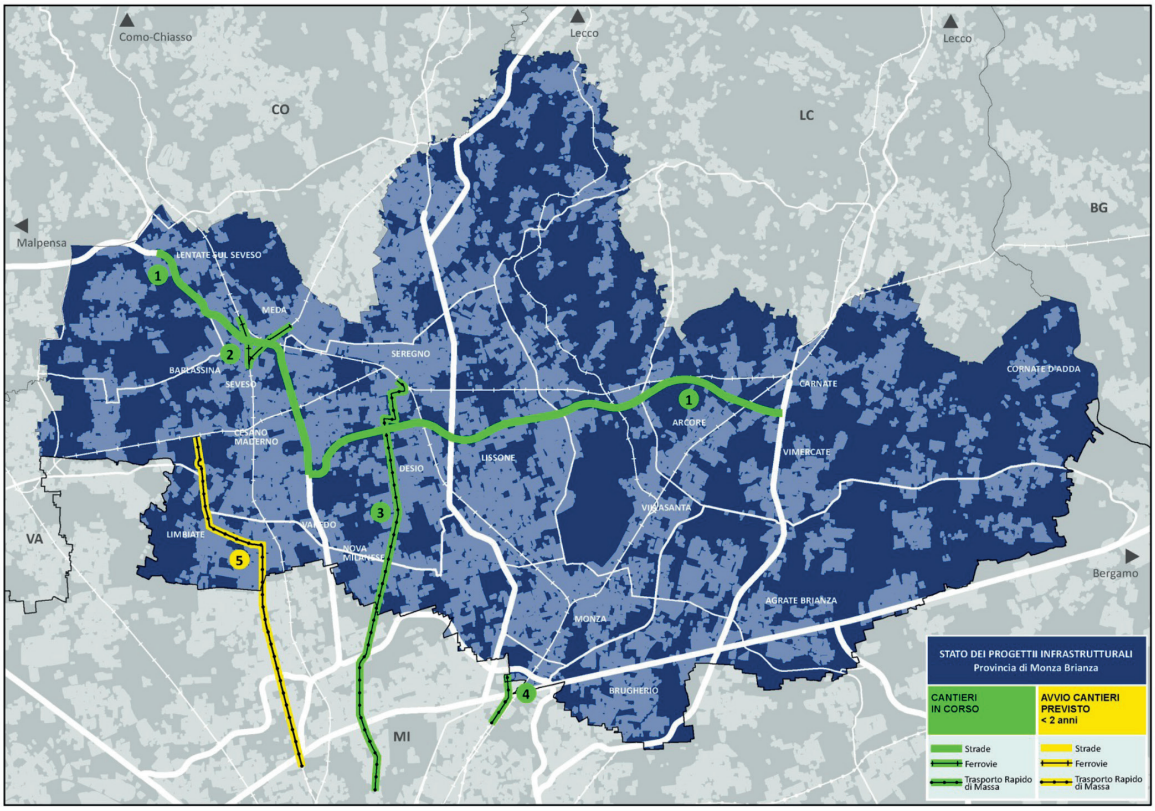
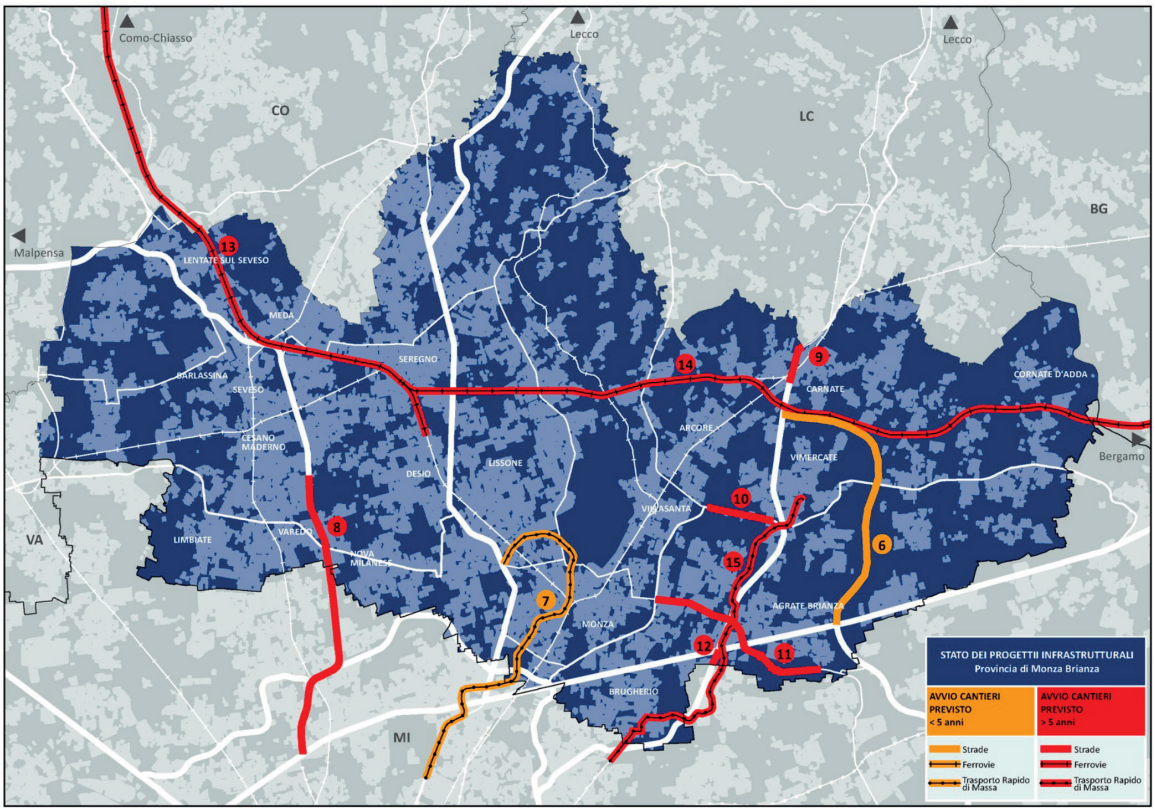


Figura 15: *Stato dei progetti infrastrutturali della Provincia di Monza e Brianza: cantieri con avvio previsto entro 5 anni e oltre 5 anni*



Fonte: Elaborazione Centro Studi PIM su dati Assolombarda

Delle 14 monitorate, 4 opere hanno cantieri in corso.

Per quanto riguarda la **Pedemontana Lombarda**, nel dicembre 2024 sono stati avviati i cantieri sulla tratta B2, da Lentate sul Seveso a Cesano Maderno per una lunghezza di 12,7 km e che correrà lungo la Milano-Meda opportunamente potenziata, e sulla tratta C, della lunghezza di 20,8 km da Cesano Maderno a Vimercate dove si congiungerà con l'attuale Tangenziale Est. L'obiettivo è concludere i lavori entro il 2028.

Avanza secondo il cronoprogramma il **potenziamento ferroviario del nodo di Seveso** che, oltre a interventi sulla stazione di Seveso, prevede anche i raddoppi delle tratte Seveso-Camnago e Seveso-Meda lungo la linea Milano-Asso, consentendo l'aumento della capacità ferroviaria della rete. I cantieri sono stati avviati alla fine del 2023 e si prevede la loro conclusione per la fine del 2026.

Procede, invece, a rilento il cantiere della metrotranvia Milano-Seregno, che aveva visto l'avvio dei lavori nella primavera del 2023, per difficoltà societarie dell'impresa appaltatrice e per problematiche di reperimento dei materiali e della manodopera. L'apertura all'esercizio slitta così al 2028, due anni dopo le previsioni iniziali.

Discorso diverso riguarda, infine, il **prolungamento della linea metropolitana M1 da Sesto FS a Monza Bettola**, che prevede quasi 2 km di nuovo tracciato in sotterranea, due stazioni e un parcheggio di interscambio per 2.500 posti auto. Questo intervento, relativamente contenuto ma di grande impatto per la mobilità sostenibile del territorio, ha visto aprire i primi cantieri nel 2011 ed è al 60% della sua realizzazione: mancano lo scavo degli ultimi 500 metri di galleria, gli armamenti, gli impianti e la sistemazione delle stazioni. Nel novembre 2024 MM (stazione appaltante) ha indetto una nuova gara per il prolungamento della linea sia nella direzione da Molino Dorino a Baggio, sia nella direzione da Sesto FS a Bettola. La previsione è di realizzare l'opera in 4 anni, ma l'avvio dei lavori è subordinato al reperimento delle risorse tuttora mancanti, pari a circa 27 milioni di euro, in parte dovuti alla diminuzione del finanziamento statale previsto.

Tra le 14 opere monitorate, una prevede l'avvio dei cantieri entro 2 anni: si tratta della **metrotranvia Milano-Limbiate** per la quale, con il reperimento a maggio 2024 delle risorse mancanti, è stata indetta la gara d'appalto e sono stati aggiudicati i lavori, che partiranno a metà del 2025.

Di due opere si ipotizza, invece, l'avvio entro i prossimi 5 anni.

Per quanto riguarda la **tratta D della Pedemontana Lombarda**, nel 2024 è stato scelto definitivamente il percorso che dovrà avere da Vimercate alla A4, e che si svilupperà per 13 km fino all'intersezione con la Tangenziale Est Esterna all'altezza di Agrate Brianza (cosiddetta tratta 'D breve') in sostituzione della precedente ipotesi 'D lunga' (di una decina di km in più), che invece prevedeva la connessione alla A4 all'altezza di Osio di Sotto, in provincia di Bergamo. L'attuale cronoprogramma prevede l'avvio dei lavori di questa tratta nel 2028 e la conclusione nel 2032, ma al momento deve ancora essere completato l'iter di approvazione del progetto definitivo con l'approvazione della valutazione di impatto ambientale da parte della Commissione VIA, cui seguirà il parere favorevole definitivo da parte del CIPESS.

Sul **prolungamento della linea metropolitana 5 da Milano Bignami a Monza**, per una lunghezza totale di circa 13 km e 11 stazioni, l'analisi dei costi presentata a febbraio 2025 ed effettuata sul progetto definitivo approvato nel giugno 2024 ha evidenziato extracosti del 45% (pari a 589 milioni di euro). Rispetto a quanto

stimato nel 2019, l'incremento è dovuto in parte al rincaro dei prezzi dei materiali e in parte alle modifiche progettuali richieste dagli enti. L'incertezza sulla copertura di questi costi aggiuntivi ha fatto slittare la previsione di avvio dei cantieri a settembre 2027 e l'apertura all'esercizio al 31 dicembre 2033.

Per altre 8 opere l'orizzonte temporale di avvio dei cantieri travalica i prossimi 5 anni e non sono disponibili né i finanziamenti né i progetti.

Si tratta per lo più di interventi di potenziamento della viabilità esistente, necessari per ridurre gli attuali fenomeni di congestione, che risultano programmati ma per i quali mancano i finanziamenti anche per la progettazione. In questa situazione si trovano i **potenziamenti della SP 13 tra Monza e Agrate, della SP 45 tra Vimercate e Villasanta, della SP 41 a Usmate Velate**. Interventi che, insieme a quelli indispensabili per la manutenzione della rete viaria esistente, sono fondamentali per garantire la circolazione dei mezzi pesanti da e per le aziende del territorio, così come quella dei veicoli eccezionali e dei trasporti in condizioni di eccezionalità, che oggi vivono forti problematiche di limitazione alla circolazione dei mezzi su diverse strade provinciali attuate dai comuni all'interno dei centri urbani.

L'interconnessione stradale A4/A51 è invece prevista nell'ambito dell'Accordo di programma per la realizzazione della Tangenziale Est esterna di Milano, ma non ancora finanziata. L'intervento prevede il completamento di tutti i possibili itinerari di scambio tra l'autostrada A4 e la Tangenziale Est all'altezza di Agrate Brianza per consentire il collegamento diretto tra le due infrastrutture ed evitare l'attraversamento dei centri abitati. La sua realizzazione diventerà tanto più urgente e necessaria nel momento in cui sarà realizzata la tratta C della Pedemontana Lombarda da Cesano Maderno a Vimercate ed è indicata dalla Provincia di Monza e della Brianza come condizione necessaria per l'approvazione della tratta 'D breve' della Pedemontana stessa.

In questa situazione si trovano anche i **potenziamenti ferroviari lungo le linee Chiasso-Milano e Seregno-Bergamo**. L'attuale linea ferroviaria Milano-Chiasso, infatti, non consente di svolgere un servizio efficiente, soprattutto in termini di qualità e regolarità dell'offerta, essenzialmente per la sovrapposizione di differenti tipologie di impiego (suburbano, regionale, lunga percorrenza e merci), con diverse esigenze di cadenzamento, fermate e frequenza delle corse. Pertanto, sono necessari gli interventi di potenziamento non solo della tratta Chiasso-Seregno, ma anche della Seregno-Bergamo: solo in questo modo le merci che non hanno origine e destinazione nell'area milanese potrebbero utilizzare un itinerario di gronda est, funzionale a decongestionare il nodo ferroviario milanese e a specializzare il più possibile le linee, separando i diversi flussi di traffico. Va registrato che, pur rientrando nel più ampio progetto di miglioramento delle connessioni al tunnel ferroviario del Gottardo lungo il Corridoio Mare del Nord-Reno-Mediterraneo, solo di recente sono state rese disponibili le risorse per avviare il documento di fattibilità delle alternative progettuali (DOCFAP) per il potenziamento della tratta Chiasso-Seregno, primo passo necessario per avviare la progettazione vera e propria.

Infine, l'orizzonte temporale oltre i cinque anni interessa anche la **metrotranvia LRT Cologno Nord-Vimercate**, un collegamento diretto e veloce tra Milano e il Vimercatese, dove a partire dagli anni '70 del secolo scorso si sono insediate importanti aziende operanti nel campo delle tecnologie informatiche, digitali e delle telecomunicazioni. Nel dicembre 2024 tutti gli enti coinvolti hanno approvato con propri atti amministrativi interni la sottoscrizione di un accordo formale per incaricare MM di produrre il primo stralcio del progetto di fattibilità tecnico-economica della metrotranvia. Tuttavia, l'incarico a MM non può ancora

essere formalizzato per ulteriori richieste di cambiamento del tracciato da parte del Comune di Brugherio. Una volta sottoscritto l'atto integrativo da parte di tutti gli enti coinvolti, si potrà procedere con la stipula dell'accordo che assegnerà formalmente a MM l'incarico di portare avanti le attività di questo primo stralcio progettuale. Le risorse, pari a 2,5 milioni di euro, sono state messe a disposizione dagli enti coinvolti e consentiranno di effettuare l'analisi costi/benefici del progetto. Le altre risorse per completare il progetto, stimabili in circa 16-18 milioni di euro, devono essere reperite.

L'aggiornamento dello stato di avanzamento delle progettualità di queste opere offre l'occasione per riflettere su alcuni temi: a) la programmazione territoriale; b) il consenso sulla programmazione di nuove infrastrutture in un territorio caratterizzato da un elevato consumo di suolo; c) la carenza di risorse per la progettazione e la realizzazione di alcune opere; d) la lentezza e gli ostacoli nell'avanzamento dei cantieri.

a) La programmazione territoriale

Lo sviluppo delle infrastrutture e dei servizi di mobilità è intrinsecamente legato all'assetto e allo sviluppo urbanistico del territorio. Questo legame è tanto più vero per la Provincia di Monza e della Brianza caratterizzata da un'elevata urbanizzazione, unita all'elevata dispersione localizzativa (sprawl urbano), contraddistinta storicamente anche da una frammistione di funzioni, con lo sviluppo di residenze e attività produttive in aree contigue.
La complessità della gestione e dello sviluppo di questo territorio imporrebbe un ruolo più incisivo di regia sovracomunale rispetto ad alcuni temi come la localizzazione di funzioni strategiche e nuove espansioni in ambiti a elevata accessibilità, promuovendo delle modalità insediative meno disperse, l'individuazione di poli produttivi, la gestione integrata di alcuni servizi e funzioni, le opportunità di rigenerazione delle aree dismesse.

L'occasione per approfondire queste sfide è la revisione del Piano Territoriale di Coordinamento Provinciale (PTCP) che l'ente ha avviato nel 2024.

Il recupero delle numerose aree tuttora dismesse o sottoutilizzate, in particolare, può offrire occasioni di rigenerazione urbana diffusa, ma necessita di alcune considerazioni: il patrimonio dismesso non è affatto omogeneo e deve essere clusterizzato sulla base degli obiettivi da perseguire e all'interno di una cornice strategica per il suo riutilizzo. Ci saranno, difatti, contesti più facili da attivare, con meccanismi incentivanti di tipo urbanistico-edilizio; altri che impongono un ripensamento di normative nazionali e sgravi fiscali. Queste stesse aree, inoltre, andranno necessariamente valutate rispetto alle loro condizioni e al loro grado di appetibilità/trasformabilità attuali, anche in riferimento ed esigenze di scala metropolitana allargata. Riflessioni e indicazioni alle Amministrazioni Comunali sui cui territori ricadono queste aree, quindi, dovranno essere fornite in modo contestualizzato e alla opportuna scala, chiamando in causa anche in questo caso il ruolo della Provincia.

b) Il consenso

Il dibattito pubblico spesso si sofferma sull'ulteriore consumo di suolo che genererebbero le nuove opere, sottostimando altri tipi di impatti ambientali originati dall'assenza di infrastrutture. Se prendiamo in esame, per esempio, gli impatti ambientali correlati alla futura **Pedemontana Lombarda**, oltre al consumo di suolo vanno valutate le opere di mitigazione e compensazione ambientale condivise con le Amministrazioni Comunali dei territori attraversati, che interesseranno 374 ettari superficie di territorio, per un valore complessivo di

150 milioni di euro. Gli interventi prevedono la realizzazione e riqualificazione di aree boscate, prati arborati, fasce arboreo-arbustive e nella costruzione di una green way, percorso ciclo-pedonale lungo ben 90 km. Anche la scelta di utilizzo del free-flow come sistema innovativo di pedaggiamento contribuirà a contenere l'inquinamento generato dal traffico (si eliminano gli incolonnamenti ai caselli) e il consumo di suolo (non sono più necessarie gli spazi per i caselli e le relative corsie di instradamento). Ancora, questo progetto infrastrutturale prevede la realizzazione di 70 km di viabilità locale connessa, contribuendo a migliorare la storica congestione di molte direttrici provinciali che oggi attraversano i centri abitati con grande danno per la sicurezza e per l'ambiente in termini di congestione, inquinamento e rumore. Eppure, il problema del consenso continua a incidere sull'avanzamento dell'opera.

c) I finanziamenti

Il finanziamento per la progettazione e la realizzazione delle opere infrastrutturali merita alcune considerazioni specifiche. L'aumento dei prezzi dei materiali a partire dal 2022 e le richieste di integrazioni progettuali da parte degli Enti hanno messo in sofferenza tanti progetti e cantieri già avviati a causa degli extracosti che si sono generati. Emblematico in questo senso è il caso del **prolungamento della linea metropolitana 5 da Milano Bignami a Monza.**

In altri casi, invece, la mancanza delle risorse impedisce l'avvio della fase progettuale. In questa situazione si trovano i **potenziamenti ferroviari lungo le linee Chiasso-Milano e Seregno-Bergamo** e diversi interventi di potenziamento della viabilità esistente.

d) I cantieri infrastrutturali

La lentezza negli avanzamenti dei cantieri è un'altra fonte di criticità.

Il caso più eclatante riguarda il **prolungamento della linea metropolitana M1 da Sesto FS a Monza Bettola.** L'opera, che avrebbe dovuto essere pronta per Expo 2015, non è ancora conclusa per il susseguirsi di criticità, in particolare legate al cantiere che ha visto l'avvicendarsi di ben tre aziende appaltatrici. L'ultima di queste ha rescisso il contratto nel 2023 a seguito di un incremento del 22% dei costi, rispetto ad una previsione iniziale e già finanziata di 174 milioni di euro. La rescissione del contratto da parte dell'impresa appaltatrice ha reso necessaria, pertanto, l'indizione di una nuova gara.

Ringraziamenti

RINGRAZIAMENTI

Per Assolombarda
Alessandro Scarabelli - Direttore Generale
Fabio Colombo - Direttore Sede di Monza e Brianza
Alessandro Papini - Direttore Settore Comunicazione e Relazioni esterne
Valeria Negri - Direttore Settore Centro Studi, Territorio e Ambiente

Andrea Agresti - Territorio e Ambiente
Valeria Lupatini - Territorio e Ambiente
Elena Milanesi - Affari Istituzionali
Stefania Saini - Centro Studi
Gigliola Santin - Relazioni Esterne e Media
Francesca Silingardi - Centro Studi
Adalberto Spadari - Affari Istituzionali

Per Consorzio AASTER
Aldo Bonomi
Simone Bertolino
Albino Gusmeroli
Alessandro Porta
Sergio Remi
Carla Sannicola

Si desidera ringraziare i seguenti rappresentanti delle Istituzioni, del sistema associativo e imprenditoriale, dell'ecosistema della formazione e della ricerca, del terzo settore e dei media per gli spunti e le linee d'indirizzo offerte nel percorso di ascolto e confronto realizzato dal Gruppo di Lavoro Consorzio AASTER per Assolombarda con gli stakeholder e gli opinion leader del territorio di Monza e della Brianza:

Marco Bailo - Amministratore Delegato, Boldrocchi Srl
Francesco Benvenuto - Direttore Rapporti Istituzionali, Cisco Systems (Italy) Srl
Michele Bertola - Direttore Generale del Comune di Monza
Gianpiero Bocca - Sindaco di Cesano Maderno
Mauro Brivio - Amministratore Unico, B. & V. Holding SpA
Elena Calore - Coordinatrice corsi e responsabile dell'outplacement dei diplomati di ITS - Fondazione Green
Andrea Cancellato - Direttore di ADI Design Museum
Daniela Caputo - Consigliere Delegato di Città metropolitana di Milano
Marta Cazzaniga - Consigliere Provinciale di Confcooperative Milano e dei Navigli
Gilberto Celletti - Vice Presidente, BrianzAcque Srl
Francesco Cereda - Sindaco di Vimercate

RINGRAZIAMENTI

Stefano Cetti - Amministratore Delegato, Acinque SpA
Alessandro Corbetta - Consigliere del Consiglio regionale della Lombardia
Paolo Denti - Amministratore Delegato, Oversonic Robotic Srl
Alberto Dossi - Presidente, Sapio Produzione Idrogeno Ossigeno Srl
Jacopo Dozio - Consigliere del Consiglio regionale della Lombardia
Giuseppe Fontana - Presidente della Fondazione della Comunità di Monza e Brianza
Paola Frassinetti - Sottosegretario di Stato al Ministero dell'Istruzione e del Merito
Simone Gargiulo - Sindaco di Desio
Luciano Gualzetti - Direttore di Caritas Ambrosiana
Domenico Lolli - Country People Manager, NSN Italia SpA
Giovanni Mantegazza - Presidente di APA Confartigianato Imprese Milano Monza e Brianza
Pierluigi Monceri - Direttore Regionale Milano e Provincia di Intesa Sanpaolo SpA
Silvio Oldani - Direttore Generale di Lariofiere Erba Como Lecco
Matteo Parravicini - Consigliere Delegato, Parà SpA
Marta Petenzi - Segretario Generale della Fondazione della Comunità di Monza e Brianza
Paolo Pilotto - Sindaco di Monza
Pietro Luigi Ponti - Consigliere del Consiglio regionale della Lombardia
Michele Rabino - Responsabile Sviluppo Infrastrutture Area Nord Ovest di RFI Rete Ferroviaria Italiana
Massimiliano Riva - Presidente, Ambiente Energia Brianza SpA
Alberto Rossi - Sindaco di Seregno
Luigi Roth - Presidente, Autostrada Pedemontana Lombarda SpA
Luca Santambrogio - Presidente della Provincia di Monza e Brianza; Sindaco di Meda
Martina Sassoli - Consigliere del Consiglio regionale della Lombardia
Cristina Sello - Presidente del Comitato Promotore Festival del Parco di Monza
Carlo Alberto Tersalvi - Direttore Generale dell'ASST Brianza
Luca Tosi - Direttore dell'Agenzia per il Trasporto Pubblico Locale del bacino della Città Metropolitana di Milano, Monza e Brianza, Lodi e Pavia
Alessia Villa - Consigliere del Consiglio regionale della Lombardia
Erminia Zoppè - Direttore Settore Risorse e Servizi ai Comuni della Provincia di Monza e Brianza