



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	MONZA E LA BRIANZA IN TRASFORMAZIONE: IL PUNTO DI VISTA DEGLI ATTORI DEL TERRITORIO	16
	Conorzio AASTER	
	1.1 Il percorso Monza e Brianza 2050	17
	1.2 Alla base degli scenari: i cicli lunghi di sviluppo della Brianza	18
	1.3 Quattro punti di osservazione per provare a leggere la metamorfosi	22
	1.4 La Brianza metropolitana: le città-snodo	23
	1.5 La metamorfosi della Brianza neoindustriale	32
	1.6 Il tessuto delle multinazionali radicate	41
	1.7 La Brianza della piccola impresa: artigianato e commercio	49
	1.8 Commercio: il tessuto della prossimità	53
	1.9 Mercato del lavoro e società	56
	1.10 La piattaforma dell'innovazione	64
	1.11 La piattaforma infrastrutturale	67
	1.12 Il sociale: scenari di trasformazione della coesione, del welfare, del legame sociale	73
	1.13 I temi della governance istituzionale	76
	1.14 Le relazioni funzionali tra Brianza monzese e Milano	78
2	ECONOMIA E INFRASTRUTTURE: DATI E BENCHMARK	87
	Assolombarda - Settore Centro studi, Territorio e Ambiente	
	2.1 Il bilancio del 2023 e le prospettive al 2024	88
	2.2 Il posizionamento e le peculiarità di Monza e Brianza nel confronto nazionale	95
	2.3 Le infrastrutture e la mobilità	108
	RINGRAZIAMENTI	115

Prefazione

Alessandro Spada - Presidente Assolombarda



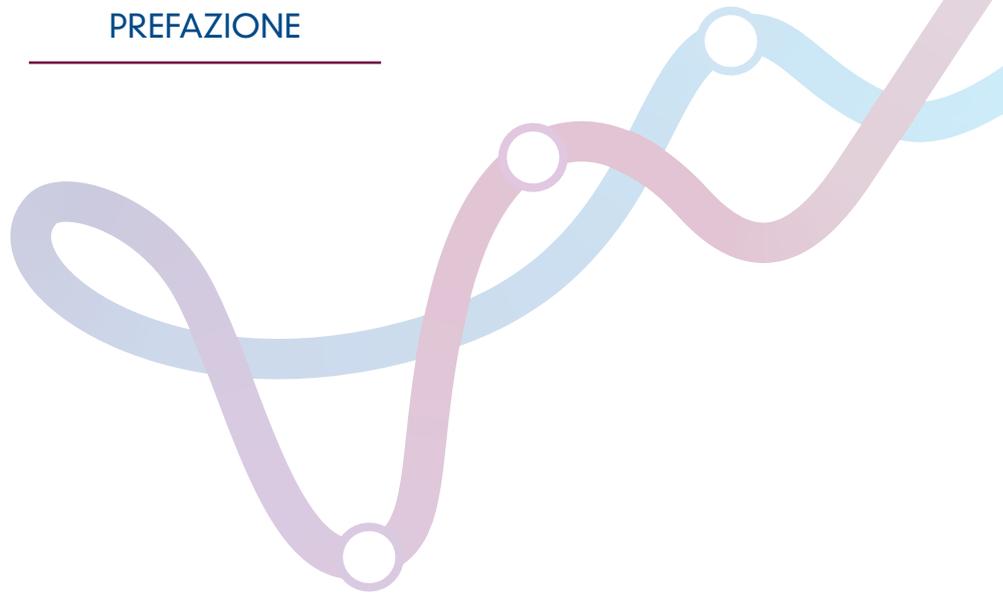


La forza del tessuto imprenditoriale di Monza e Brianza rappresenta una straordinaria risorsa per tutto il territorio e per il Paese. Si dice che questa provincia debba la sua vocazione produttiva agli artigiani chiamati qui per costruire la Villa Reale verso la fine del '700.

Una grande tradizione che vive ancora oggi nel tessuto di quest'area che concentra un numero straordinario di eccellenze, soprattutto nel design, nell'automotive, nell'ICT e in diversi altri settori della manifattura. Sono queste alcune delle principali vocazioni che hanno reso celebre Monza e Brianza, simbolo del Made in Italy che vince nel mondo, che crede e investe nella tecnologia e che riesce a coniugare tradizione e innovazione.

Stiamo parlando di un territorio che, post Covid, ha saputo crescere in modo robusto, riducendo notevolmente il tasso di disoccupazione e aumentando esportazioni e produttività. Primati importanti che possono essere ulteriormente consolidati intercettando i grandi mutamenti che stanno interessando Monza e la Brianza e lavorando su alcune aree di miglioramento.

Un esempio chiave è il potenziamento delle infrastrutture necessarie per collegare il territorio est-ovest e verso Milano, un elemento cruciale per sostenere la crescita, la competitività e incrementare l'attrattività.



Proprio giocando i propri punti di forza all'interno della crescente integrazione con Milano, la provincia di Monza e Brianza può sprigionare ancora di più il suo immenso potenziale. La vicinanza con il capoluogo lombardo offre, infatti, opportunità uniche di sinergia e sviluppo, che possono a loro volta alimentare un ciclo virtuoso di crescita economica e occupazionale.

Progettare il futuro tenendo presente questi aspetti significa costruire uno sviluppo solido per il territorio che, nel 2050, ha tutte le carte in regola per essere ancora più competitivo di quanto lo sia oggi, sotto tutti gli aspetti.

È una sfida che richiede una visione lungimirante e una pianificazione strategica, ma che può portare a risultati straordinari. L'impegno verso l'innovazione, la sostenibilità e l'integrazione territoriale sarà il pilastro su cui costruire il futuro di Monza e Brianza, rafforzando la sua posizione di eccellenza non solo a livello nazionale, ma anche internazionale.



Introduzione

Giovanni Caimi - Presidente Sede di Monza e Brianza Assolombarda



La fotografia profonda di Monza e della Brianza che è emersa lo scorso anno grazie all'analisi economica, dello stato delle sue infrastrutture e delle progettualità del terzo settore, ha preso corpo in questo 2024 attraverso l'ascolto del territorio e il benchmark con alcune delle province italiane comparabili: Bari, Genova, Modena, Varese, Venezia, Verona, Vicenza, Padova e Treviso. Tra i dati che, su questo terreno, la ricerca evidenzia vi è quello della produttività del lavoro in cui Monza e Brianza è la prima tra i benchmark e la quinta in Italia.

Ebbene quello che le pagine di Monza e Brianza 2050, in questo secondo anno di analisi mettono in luce, è senza dubbio una Brianza in grado di vedere il suo futuro, ma non ancora completamente rinnovata. Una Brianza che è riuscita a mantenere i suoi asset di forza soprattutto dal punto di vista industriale, che può esercitare un domani forti capacità attrattive sia di investimenti che di talenti e lo può fare dentro a una logica dinamica nella relazione con i territori attigui e in particolare con la Città Metropolitana di Milano.

Ma a queste "luci" si affiancano alcune ombre che possono alimentare scenari di rischio. Occorrono investimenti in infrastrutture che assicurino alla Brianza i collegamenti con l'Europa, in un welfare che assicuri tenuta e coesione alla nostra comunità, in formazione che possa dare "carburante" a un mercato del lavoro lento che non offre le competenze utili alle imprese. Di queste ultime una parte "viaggia" a ritmi sempre più sostenuti in una crescita robusta e dalle fondamenta solide, mentre l'altra parte delle imprese fatica ad adattarsi ai processi di crescita e stenta a intercettare le traiettorie di sviluppo tecnologico in corso.

Questo nostro lavoro di analisi, quest'anno condotto con il Settore Centro Studi, Territorio e Ambiente Assolombarda e con il Consorzio AAster, non ha l'assoluta pretesa di individuare quali saranno per certo le strade sulle quali si incammineranno Monza e la Brianza nei prossimi anni, ma vuole individuare le traiettorie sulle quali ragionare tutti insieme: istituzioni, cittadini e imprese. In questa fase evolutiva dobbiamo poter scegliere su quali punti focalizzarci e conseguentemente quali percorsi imboccare. L'obiettivo è arrivare in modo condiviso a definire una visione dello sviluppo economico futuro, una serie di linee di intervento strategiche e prioritarie, un insieme di progetti e azioni concrete che non lascino solo sulla carta il futuro del nostro territorio.



Executive Summary



1. Monza e la Brianza in trasformazione: il punto di vista degli attori del territorio

La Brianza vista oggi ma con l'occhio rivolto agli scenari futuri è un territorio nel mezzo della transizione tra un "non più" delle forme di organizzazione territoriale e produttiva e un "non ancora" di un nuovo ciclo tecnologico, sociale, ambientale le cui conseguenze sono già tra noi, ma si fatica a definire in modi precisi. La Brianza è un territorio che sta vivendo una mutazione genetica molecolare.

Quest'anno Assolombarda ha voluto indagare questa trasformazione anche attraverso un percorso strutturato di ascolto di diverse categorie di attori locali (imprese, amministrazioni locali, utility, terzo settore, mondo della ricerca, ecc). Le interviste svolte raccontano un territorio che ha mantenuto grandi punti di forza (soprattutto industriale) e, a partire da convenienze di ambiente e di prossimità, può esercitare nel futuro forti capacità attrattive (demografiche e produttive), giocando i propri punti di forza dentro la crescente integrazione con le dinamiche di Milano. Da qui però anche alcuni scenari di rischio e di minacce, che pure sono emersi.

Dalle interviste si evince che è in atto una *scomposizione della Brianza* in diverse traiettorie di sviluppo e metamorfosi, che mettono in evidenza cambiamenti nella composizione produttiva, sociale e demografica, culturale, nelle forme di coesione sociale, della governance, ecc. Scomposizione che crescerà. Occorre partire da qui per ragionare di scenari e di governance territoriale in senso ampio. La domanda di intervento che emerge dalle interviste riguarda una ripresa di controllo del modello della città infinita, che si espandeva per pura proliferazione ed estensione, e le potenzialità di una alleanza tra città (sindaci), imprese, reti infrastrutturali e loro gestori, tessuto del Terzo Settore per un percorso di definizione di scenari condivisi, con l'orizzonte di un Piano Strategico della Brianza come territorio macro-urbano.

Vettori della scomposizione sono in primo luogo la trasformazione e l'allargamento dello spazio metropolitano, della regione urbana milanese di cui la Brianza è già parte integrante sotto molteplici aspetti, e lo sarà sempre di più. Al centro è dunque la trasformazione della Brianza e della sua identità come componenti della trasformazione di Milano metropoli policentrica, con un ruolo forte delle reti infrastrutturali come vettori di cambiamento. Ragionando di scenari futuri, il problema non è più nel confronto tra Brianza e Milano, ma nel confronto tra diverse traiettorie di sviluppo che caratterizzano entrambe come parti di una medesima piattaforma metropolitana.

Se si guarda al futuro occorre parlare di diverse "Brianze" in movimento lungo traiettorie differenti. Una di queste traiettorie riguarda l'identità del territorio e su questo è da sottolineare che la gran parte dei testimoni intervistati declinano l'identità della Brianza tutta centrata sulla forza dell'impresa. Ma è ancora sufficiente? L'impresa non tiene se non guarda ad altre dimensioni sociali del vivere, non sovradeterminate dall'economico.

In estrema sintesi, abbiamo individuato quattro processi di cambiamento, quattro metamorfosi rilevanti per ragionare di scenari futuri della Brianza partendo proprio dall'ascolto di imprese e istituzioni.

La prima metamorfosi attiene ai cambiamenti in corso nel motore produttivo del territorio, l'impresa. Lo abbiamo chiamato lo *scenario della Brianza neoindustriale*. Cosa intendiamo? Il primo aspetto riguarda la *traiettoria centrale del sistema*, una industria manifatturiera che a partire dal 2008 intensifica la sua *trasformazione industriale*: una parte del capitalismo di media impresa fa il salto a multinazionale produttiva,

si aprono scenari di sviluppo di nuove filiere di PMI nel settore dell'automazione industriale, la *servitizzazione* intesa come convergenza di manifatturiero e servizi a monte e a valle della produzione crea pressioni per intensificare logiche e metodi produttivi industriali, la Brianza mantiene vantaggi localizzativi importanti per l'insediamento radicato di grandi multinazionali, vantaggi inerenti proprio alla natura manifatturiera del suo tessuto industriale. Un secondo aspetto riguarda la crescita di un tessuto di industria dei servizi a rete e distributivi importante.

È un processo che però incontra limiti e nel medesimo tempo produce contraddizioni: ne indichiamo due, perché ci paiono le più significative.

La prima contraddizione riguarda la polarizzazione del tessuto produttivo brianzolo tra un motore centrale di imprese che si sono incamminate lungo il sentiero di intensificazione industriale e un blocco di imprese e di imprenditorialità che fatica ad adattarsi ai processi di crescita e razionalizzazione, risultando un elemento di attrito per la ridotta capacità di investimento, crescita, ridotta attrattività per giovani, mancato rinnovamento generazionale. Questa dinamica rappresenta un rischio per la struttura di filiere storiche (ad esempio il design-arredo), perché crea incentivi alla sostituzione delle reti di fornitura locali da parte delle imprese leader in crescita.

La seconda contraddizione riguarda i limiti sociali e ambientali alla crescita: parte della competitività dell'impresa dipende dal capitale collettivo di infrastrutture e di conoscenza "fuori dalle mura dell'impresa", una piattaforma di beni collettivi e di economie di relazione di cui l'impresa è sempre più un nodo. Le priorità più urgenti citate dagli intervistati sono proprio investimenti in beni collettivi e infrastrutture di mobilità, della formazione, un mercato del lavoro che soffre la contrazione strutturale della forza-lavoro disponibile e qualificata, la questione dell'innalzamento dei costi riproduttivi e dell'abitare, un ripensamento del welfare che intrecci welfare aziendale e welfare pubblico, interventi urgenti per evitare il prodursi di una incrinatura tra competitività/attrattività e coesione sociale all'interno del processo di trasformazione neoindustriale.

La piattaforma manifatturiera può trasformarsi se è sostenuta da una piattaforma della coesione sociale, la cui chiave sta nella capacità degli attori di ricostruire una dimensione intermedia di cooperazione. Un tema di riflessione per il futuro.

Una seconda metamorfosi riguarda il modello urbano e il ruolo che le città della Brianza possono giocare nel modello di organizzazione territoriale e produttiva come potenziali attori di una nuova governance. Abbiamo chiamato questo scenario lo *sviluppo di una Brianza delle città-snodo*. C'è una Brianza che è già parte integrante dell'area metropolitana milanese e lo sarà in modo sempre più organico nel futuro: è costituita dai maggiori centri urbani in via di connessione a Milano attraverso interventi o progetti di collegamento infrastrutturale. Monza, i centri medio-piccoli di Desio, Seregno, Vimercate, Lissone, Cesano Maderno si stanno pensando e progettando strategicamente per uno scenario in cui la connessione con Milano (metropolitana, metrotranvia, ecc.) ne trasformerà la composizione sociale, demografica, produttiva, aprendo scenari di crescita e attrattività rispetto alle popolazioni urbane in uscita da una Milano pressata dall'innalzamento dei costi riproduttivi (soprattutto l'abitare), da una trasformazione in senso verticale dei suoi equilibri sociali e dalla ricerca di una migliore qualità della vita che la Brianza può offrire.

In che senso queste città sono definibili come città-snodo? Perché sono snodi di flussi di mobilità, sono probabili futuri punti di concentrazione delle trasformazioni in senso metropolitano della composizione

sociale (nuovi abitanti stabili o provvisori), sono centri urbani che si stanno attrezzando per diventare nodi di piattaforma territoriale “specializzati” nel produrre a) beni competitivi territoriali nel campo della formazione tecnica, ovvero nella riproduzione dello strato oggi più strategico per il sistema industriale in transizione, quello dei “nuovi tecnici”; b) servizi per la qualità del vivere (welfare, cultura, sport, accessibilità dell’abitare) centrali per l’attrattività delle città; c) nodi di interscambio delle reti infrastrutturali di connessione, soprattutto verso Milano.

Il policentrismo brianzolo mostra, dunque, tracce di riorganizzazione e ci pare stia in parte alzandosi e facendo condensa a partire dai centri urbani medi, anche se rimangono debolezze e frammentazione delle comunità più piccole ancorate al localismo. Le interviste evidenziano esperienze di progettazione strategica che pensano le città come nodi attrattivi di flussi sul territorio, l’esigenza di creare reti di collaborazione tra amministrazioni, tracce di governance coalizionale orientata a cercare il rapporto con l’impresa, uno stile amministrativo inclusivo e collaborativo rispetto alla relazione con Milano.

Un terzo processo riguarda la piattaforma infrastrutturale e lo spazio di posizione del territorio. Nel prossimo decennio sono previsti diversi interventi che almeno parzialmente dovrebbero fluidificare e migliorare le connessioni: la Pedemontana, il potenziamento del trasporto collettivo tra Milano e la Brianza (con MM a Monza e Metrotramvia a Seregno e Limbiate), le connessioni a medio raggio con città medie pedemontane e aeroporti, la modernizzazione degli apparati tecnologici, la costruzione di nodi logistici sulle direttrici dei corridoi europei che posizioneranno la Brianza come piattaforma produttiva connessa con Genova-Rotterdam e verso il Nord Ovest.

Insomma, nei prossimi decenni si infittirà la maglia infrastrutturale che connette le città medie come nodi di una piattaforma urbana pedemontana a sua volta connessa con Milano e le direttrici logistiche tra Nord Ovest ed Europa. Lo spazio delle connessioni della Brianza si densificherà non solo verso Milano, ma verso il Nord Ovest e verso lo spazio delle città medie pedemontane.

Quarto processo, la *piattaforma sociale* organizzata sulla forza coesiva del Terzo Settore e l’esigenza di creare ambiti di scambio e definizione di scenari condivisi tra città pressate dalle difficoltà dei sistemi di welfare pubblico, imprese che si muovono da sole sull’orizzonte del welfare aziendale e della filantropia, organizzazioni sociali che aspirano ad un coinvolgimento più strutturale nelle politiche sociali. La posta in gioco la ridefinizione di un modello di welfare in grado di far fronte alle trasformazioni sociali e del lavoro future. Ad esempio, le stesse imprese oggi comprendono come la loro attrattività rispetto ai “talenti” passi attraverso una attrattività sociale e di qualità della vita dei territori. Anche in questo caso la domanda emergente è costruire una “nuova agenda territoriale” condivisa.

Infine, il tema della *governance istituzionale*: il tema non è più variare i perimetri territoriali di enti intermedi usciti indeboliti dal decennio della disintermediazione. È andato in crisi il rapporto tra confini amministrativi e geografie dei processi sociali, economici, ambientali, delle reti. Rafforzare i poteri degli enti intermedi è importante, ma l’urbanizzazione, i flussi di mobilità, le reti lunghe dell’economia, le infrastrutture e le reti delle utility definiscono tutte spazi di governance funzionale che ormai di fatto governano importanti processi della città infinita di cui è parte la Brianza, con geometrie che sfuggono ai confini amministrativi. Occorre praticare una innovazione istituzionale fatta di patti e accordi leggeri tra città medie e città-snodo, utility, gestori infrastrutturali, che connettano le geografie reali delle funzioni e dei flussi. Ritrovando anche geometrie condivise tra istituzioni e autonomie funzionali. Una rappresentanza metropolitana come

Assolombarda può facilitare questo nuovo approccio alla governance istituzionale.

Qual è dunque lo scenario suggerito dalle interviste? Una Brianza meno manifatturiera in senso tradizionale, ma più industriale dal punto di vista dell'organizzazione dei servizi, delle reti, della qualità della vita delle sue città, dell'antropologia dei suoi abitanti. Un rapporto tra fabbriche e società meno diretto e visibile, ma più diffuso. Sicuramente una governance che deve salire di scala e giocare le risorse del territorio dentro una visione dello spazio metropolitano allargato che guarda all'Europa e alla dimensione intermedia delle città.

2. Economia e infrastrutture: dati e benchmark

All'interno della piattaforma strategica 'Monza e Brianza 2050', l'analisi del quadro economico attuale offre un inquadramento del contesto in cui gli attori del territorio operano e permette di fare un bilancio delle performance recenti dell'intero sistema provinciale e di guardarle in prospettiva.

Dopo la pesante caduta del 2020, l'economia monzese ha recuperato rapidamente i livelli di attività precedenti e nel biennio 2021-2022 ha sperimentato un rilancio robusto. Nel 2023 è proseguita la crescita, con un incremento del PIL pari al +1,0%: a fine scorso anno il valore aggiunto del territorio si è attestato sopra a quello 2019 del +5,2%, una performance solo di poco inferiore alla media regionale (+5,6%) e decisamente superiore all'Italia (+3,5%). In valori correnti il PIL provinciale si è avvicinato ai 29 miliardi di euro: dal 2019 al 2023, dunque, sono stati prodotti 4,2 miliardi di euro di valore aggiunto in più. Sempre nel 2023, la produzione industriale è aumentata del +1,5% e le esportazioni hanno raggiunto il nuovo record di 13,8 miliardi di euro in valore. La performance sui mercati esteri nel 2023 ha poggiato sul traino fondamentale di settori di vocazione del territorio quali principalmente farmaceutica (+19,7% su base annua), meccanica (+19,5%), elettronica (+16,7%); al contrario, il design-arredo (-4,5%) è risultato in flessione, scontando anche l'effetto confronto con un 2022 particolarmente brillante.

La performance del mercato del lavoro monzese è stata eccezionale: il tasso di occupazione è salito al 71,3% nel 2023 (ben +2,9 punti percentuali rispetto al 2019 e sopra al 69,3% regionale). In parallelo, il tasso di disoccupazione è sceso drasticamente: dal 6,9% nel 2019 al 2,9%, posizionandosi ampiamente sotto i livelli fisiologici e al di sotto della, già contenuta, media lombarda (4,0%). Emergono, tuttavia, forti frizioni a causa del crescente mismatch tra domanda e offerta, con le imprese che lamentano nella metà dei casi difficoltà di reperimento delle figure professionali ricercate; le criticità riguardano soprattutto operai (62,3% dei casi) e tecnici (60,3%) di cui necessita, in particolare, il manifatturiero del territorio.

Se il bilancio complessivo del 2023 è, dunque, positivo, a partire dalla seconda metà dell'anno si rileva comunque un rallentamento del ritmo di crescita, risentendo del contesto globale sempre fragile e incerto, e di una fiacca domanda mondiale. L'indebolimento del ciclo è proseguito anche nei primi mesi del 2024: tra gennaio e marzo la produzione industriale arretra (-2,0% tendenziale) e l'export rimane sostanzialmente fermo (-0,1%). Nel complesso, le prospettive per l'anno in corso sono di un ulteriore aumento del PIL provinciale pari al +0,5%: un'espansione moderata rispetto a quanto previsto ad oggi per la Lombardia (+1,0% nello scenario di Prometeia formulato ad aprile 2024).

Per identificare e comprendere a fondo il carattere economico del territorio monzese è inoltre interessante approfondire come esso si posiziona rispetto a centri con dimensioni confrontabili e quali traiettorie lo

differenziano da (o lo accomunano con) i peer di riferimento. Guardando alle risorse in dotazione, ossia popolazione, addetti e unità locali, tra le 107 province italiane sono nove i territori maggiormente comparabili con Monza e Brianza: Bari, Genova, Modena, Varese, Venezia, Verona, Vicenza, Padova e Treviso.

Nel complesso delle tre dimensioni, la provincia monzese e i nove peer selezionati si trovano generalmente tra il decimo e il ventesimo posto nel confronto nazionale, con Monza e Brianza collocata in posizione intermedia di questa decina (878 mila abitanti, 281 mila addetti e 78 mila unità locali), nonostante sia una delle province più piccole d'Italia, precisamente la 105esima per estensione (appena 405 kmq di superficie territoriale).

Esaminando il risultato ottenuto dall'utilizzo di queste risorse, i territori si differenziano molto a seconda del rapporto tra il livello di dotazione e la performance effettiva.

Monza e Brianza esprime una ricchezza generata sostanzialmente coerente con la propria dotazione. Con 27,2 miliardi di valore aggiunto attivato nel 2022, a livello italiano è la 15esima provincia su 107 e tra i peer individuati occupa una posizione mediana. Medesimo collocamento rispetto ai territori benchmark si ritrova anche guardando alla performance di lungo e di breve termine, con una crescita di valore aggiunto pro capite pari al +18,7% tra il 2015 e il 2022 e al +9,5% tra il 2019 e il 2022. Altro parametro di performance sono le vendite sui mercati esteri, indice dell'apertura internazionale di un territorio e del suo posizionamento competitivo. In questo caso Monza e Brianza emerge nel gruppo di testa dei benchmark per incremento di export tra il 2015 e il 2023 (+51,9%) e soprattutto nella fase di ripartenza dopo il crollo del 2020 indotto dalla pandemia, distanziando nettamente anche la media nazionale (+43,1% l'export monzese nel 2023 rispetto al 2019 vs +30,4% a livello italiano). In aggiunta, gli indicatori di performance del mercato del lavoro nel post-Covid vedono Monza e Brianza diminuire sensibilmente i disoccupati, che nel 2023 calano del -58,2% rispetto al 2019, e incrementare di un più contenuto +4,6% gli occupati. Il tasso di disoccupazione nella provincia monzese scende così al 2,9% nel 2023, livello frizionale che posiziona il territorio primo tra i dieci peer individuati e addirittura solo secondo in Italia.

I sistemi territoriali di riferimento sono poi confrontati sulla base dell'efficienza; in altre parole, si cerca di indagare il 'come' vengano utilizzate le risorse a disposizione per il raggiungimento dell'output.

Per produttività del lavoro, Monza e Brianza è la prima tra i benchmark e la quinta in Italia, con un valore aggiunto per occupato di 71,6 mila euro nel 2019. Interessante è anche notare l'allargamento del differenziale di produttività tra il livello massimo e quello minimo delle province a confronto: era di 17,6 mila euro nel 2015 ed è salito a 19,9 mila euro nel 2019. Sempre ragionando in ottica di efficienza - anzi di inefficienza - è doveroso guardare al livello dei NEET, un bacino di giovani tra i 15 e i 29 anni che fuori dalla scuola e dal mercato del lavoro costituiscono un potenziale sprecato. Si tratta di un problema comune a tutti i territori esaminati (solo Vicenza fa eccezione con un tasso molto più contenuto rispetto ai benchmark e pari al 9,1%): a Monza e Brianza l'incidenza, pari 16,2% nel 2022, è tra le maggiori dei peer.

Infine, è utile guardare alla struttura economica dei territori, su cui poggiano posizionamento e performance. Monza e Brianza si connota per un'economia 'bilanciata' tra un manifatturiero radicato, vivace e a elevata vocazione internazionale (25,1% il peso sul valore aggiunto provinciale) e un terziario knowledge intensive (32,8%) sviluppatosi in complementarità con l'industria e nell'interazione con i servizi professionali del contiguo capoluogo milanese. In particolare, la struttura economica della provincia è forte sia nei servizi

di informazione e comunicazione (4,2%), sia in quelli finanziari e assicurativi (5,6%), sia nell'immobiliare (13,9%) sia nelle attività professionali, scientifiche e tecniche (9,2%). In questo binomio sinergico tra industria e servizi alle imprese, Monza e Brianza esprime tratti fortemente distintivi rispetto ai benchmark, evidenziando una struttura competitiva (per le performance che consegue) e al contempo bilanciata (per la polisettorialità che la caratterizza).

Per quanto riguarda la dotazione infrastrutturale, la provincia di Monza e Brianza presenta una rete complessa, con forti collegamenti radiocentrici verso Milano, ma carente di connessioni tangenziali est-ovest, e che supporta un traffico intenso, caratterizzato da un'alta percentuale di spostamenti in uscita per lavoro (circa il 37%) per il quale prevale l'uso di veicoli privati (65% degli spostamenti in entrata e uscita, 55% per quelli interni) e un passaggio del 12% del traffico merci regionale concentrato lungo le direttrici autostradali e le superstrade, dove la congestione diventa particolarmente elevata.

La dispersione insediativa e la diffusione degli insediamenti residenziali e produttivi contribuiscono all'uso massiccio dell'auto privata.

Il potenziamento delle reti infrastrutturali di Monza e Brianza, verso Milano e con nuove connessioni est-ovest, è dunque strategico, sia per collegare direttamente il territorio con il sistema aeroportuale lombardo e con il sistema autostradale, sia per promuovere un riequilibrio verso una mobilità più sostenibile. Attualmente, il trasporto pubblico su ferro rappresenta il 14-15% degli spostamenti in entrata e uscita, e il 32% degli spostamenti interni.

Sulla base di queste premesse, sono stati identificati e monitorati 14 progetti infrastrutturali prioritari ricadenti nella Provincia di Monza e Brianza, 7 dei quali fanno parte anche dell'Osservatorio Territoriale Infrastrutture OTI Nord (www.otinord.it), promosso dal sistema confindustriale del Nord Italia. Di questi 14 progetti, 6 riguardano opere di potenziamento della rete stradale e 8 del trasporto pubblico.

Tra i progetti avviati o di prossima realizzazione, sette sono già in corso o con cantierizzazione prevista entro i prossimi due anni: il potenziamento ferroviario del nodo di Seveso, il prolungamento della linea metropolitana M1 a Monza Bettola e la metrotranvia Milano-Seregno, con cantieri previsti fino al 2027. Anche il prolungamento della M5 a Monza, la metrotranvia Milano-Limbiate, la Pedemontana Lombarda e l'interconnessione A4/A51 sono in programma, con lavori che dovrebbero concludersi entro il 2032.

Il completamento di queste infrastrutture, oltre a migliorare la ripartizione modale della mobilità e ridurre l'impronta ecologica, consentirà una riorganizzazione del trasporto pubblico integrabile con servizi di sharing mobility e a chiamata, essenziali per soddisfare la domanda di mobilità diffusa su tutto il territorio brianteo. Per quanto riguarda i progetti stradali, sono pronti a partire i cantieri delle tratte B2 e C della Pedemontana Lombarda, con l'obiettivo di decongestionare la rete esistente e migliorare il traffico merci. L'interconnessione A4/A51 completa il quadro, permettendo scambi diretti tra autostrade senza attraversare centri abitati. Altre opere, come la nuova metrotranvia LRT Cologno Nord-Vimercate e i potenziamenti ferroviari Milano-Chiasso e Seregno-Bergamo, non vedranno avviarsi a breve perché richiedono ulteriori definizioni progettuali e per mancanza di finanziamenti. Questi interventi sono cruciali per migliorare la qualità e l'efficienza del servizio ferroviario e per una migliore connessione della viabilità esistente con la Pedemontana Lombarda.

1.

Monza e la Brianza in trasformazione: il punto di vista degli attori del territorio

Consorzio AAster

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





1.1 Il percorso Monza e Brianza 2050

Questo report restituisce l'esito di un percorso di ascolto e ricerca territoriale che ha coinvolto 46 attori intervistati in profondità e appartenenti al mondo imprenditoriale, istituzionale, delle reti, ecc. Un percorso che rappresenta la seconda tappa di "Monza e Brianza 2050", riflessione sugli scenari di sviluppo che Assolombarda ha avviato nel 2023 con un rapporto di ricerca che fotografava lo stato dell'arte del territorio su quattro dimensioni: la governance territoriale, l'impresa e l'innovazione, la rete infrastrutturale e la dimensione del welfare e della coesione sociale. Nel corso dei primi mesi del 2024 partendo da questo lavoro, Consorzio AAster ha realizzato un percorso di ascolto con l'obiettivo di provare a definire i primi elementi di scenari evolutivi a partire dai quali avviare una discussione allargata all'insieme delle forze sociali e istituzionali del territorio.

Per ragionare di scenari e di futuro, l'approccio scelto è stato di collocare la dinamica di un territorio così complesso come la Brianza in un quadro più ampio, sia storico che geografico. Le radici della forza, della complessità e differenziazione come delle debolezze di questo territorio hanno radici che vanno molto indietro nel tempo; altresì siamo convinti che lo sforzo di "ragionare lungo" che caratterizza il percorso di "Monza e Brianza 2050", vada collocato nell'ambito di una dimensione più ampia, di uno spazio di posizione a più scale che collochi la Brianza, il suo sistema territoriale e produttivo, su una dimensione vasta metropolitana ed europea.

Non ripercorreremo, naturalmente, la lunga strada evolutiva che la Brianza ha percorso, nella traiettoria di industrializzazione e terziarizzazione, cercheremo invece di inquadrare e interpretare l'arco temporale ormai ventennale che ci separa dal passaggio di secolo, puntando l'attenzione su una lettura sintetica del succedersi di cicli dello sviluppo, cercando di mettere in rilievo l'intrecciarsi delle grandi discontinuità e crisi che si sono succedute fino a oggi, con il più lento dispiegarsi della lunga durata, delle trasformazioni strutturali che definiscono l'ambiente economico e sociale in cui imprese e famiglie vivono e lavorano. Un grande romanziere ha scritto che "dalla scomparsa del passato ci si consola facilmente; è dalla scomparsa del futuro che non ci si riprende". Il contributo che le imprese vogliono dare a questo territorio è l'uscire insieme con le altre forze sociali da un "presentismo" e da un'ottica di breve periodo che rischiano di soffocare la capacità di autpropulsione dello sviluppo che ha sempre caratterizzato il territorio.

1.2 Alla base degli scenari: i cicli lunghi di sviluppo della Brianza

La Brianza, a partire dal secondo dopoguerra, si è sempre caratterizzata per un assetto industriale nel quale alla lunga durata delle tradizioni produttive e imprenditoriali del Made in Italy (soprattutto l'arredo di design), si associava un robusto tessuto di medio-grande impresa che insieme alla meccanica aveva trovato nell'insediamento di grandi multinazionali dell'high tech nel Vimercatese, l'altro polo forte dello sviluppo. Infatti, uno dei punti di forza del capitalismo brianzolo è stata sempre la sua multispecializzazione, la sua differenziazione, risorsa preziosa per garantirne le chance di crescita anche durante le crisi. Oggi le imprese, soprattutto di dimensione industriale, affrontano sfide tecnologiche, sociali e ambientali e soprattutto una trasformazione dei mercati e delle catene del valore globali che sta conducendo a una nuova fase della globalizzazione. Pensiamo che da qui sia utile partire per inquadrare i possibili scenari di sviluppo futuro. A questo scopo, possiamo suddividere la traiettoria di crescita della Brianza fino ad oggi in alcuni cicli di trasformazione: il primo a cavallo del passaggio di secolo, il secondo a disegnare l'adattamento alla grande crisi del 2008-2012 e fino al più recente passaggio stretto del 2020-2023.

La globalizzazione tra anni '90 e anni 2000 ha disegnato un mondo di mercati mondiali innervati da grandi catene del valore globali a unire Occidente e Asia e su un teatro più di medio-raggio il continente europeo fino all'Est e al bacino mediterraneo. Gli anni tra lo scoppio della pandemia globale da Covid-19, con l'infarto delle filiere di fornitura globali e l'innalzamento dei costi logistici, nonché il duplice shock geopolitico delle guerre e della crisi dei costi energetici, non hanno certo interrotto le catene del valore globali, ma ne hanno favorito una parziale ri-regionalizzazione secondo l'idea di una sorta di "friendshoring" che significa prendere atto delle fratture geopolitiche che ormai solcano la superficie creduta piatta dei mercati. Soprattutto è entrato in crisi un assetto della globalizzazione pre-2020 nel quale il treno europeo veniva trainato (anche il vagone brianzolo almeno in parte) dalla locomotiva tedesca, attraverso uno scambio equilibrato con l'Oriente e la Cina. Questo nuovo scenario globale rende sicuramente più complessa la gestione del rischio sistemico da parte delle imprese in un sistema produttivo, come quello brianzolo fortemente aperto e integrato nelle reti produttive e di mercato internazionali; anche perché coesiste con una forte tendenza alla centralizzazione negli assetti delle grandi reti di fornitura globale, in cui i settori core dell'industria brianzola sono inseriti.

Che cosa dunque ha permesso al sistema produttivo brianzolo di rimanere agganciato ai poli importanti dell'economia internazionale attraversando le diverse crisi? In primo luogo va sottolineato come la Brianza sia parte di una geografia dello sviluppo che si è estesa e ha visto rafforzarsi: a) un asse economico Nord-Sud da Bolzano e Firenze, b) un triangolo delimitato verso Nord-Est dal corridoio pedemontano tra Milano e Treviso e dall'asse urbano e industriale che da Milano arriva a Bologna, un'area macro-regionale corrispondente alle regioni a maggiore densità imprenditoriale e più elevata concentrazione di imprese medie e funzioni collegate, definito spesso con l'acronimo LO.V.E.R. (Lombardia, Veneto, Emilia Romagna); c) un Nord-Ovest della lunga transizione da Triangolo Industriale del fordismo a nuovo spazio di una industria che pur avendo radici antiche tra Torino, Genova e Milano si allarga oggi a comprendere le grandi reti logistiche, le connessioni digitali e tra Università e fabbriche ricreando una centralità con relazioni aperte tra Europa e Mediterraneo.

Soprattutto va sottolineato come tra gli anni '90 e l'avvio del secolo successivo fino alla prima grande crisi del 2008-2010, si sviluppa un primo passaggio di ciclo in cui la Brianza e il LOVER sperimentano una transizione dal capitalismo molecolare dei distretti al capitalismo intermedio delle filiere, con processi di centralizzazione e crescita verticale a livello locale con l'affermarsi delle medie imprese internazionalizzate e il chiudersi contestuale del duplice ciclo del fordismo e del capitalismo molecolare, fondato sulla proliferazione imprenditoriale, entrambi in difficoltà nel reggere di fronte alle mutate condizioni competitive: nuova globalizzazione, paesi di nuova industrializzazione, ingresso della Cina nel WTO, costruzione dello spazio europeo e poi moneta unica, nuovo paradigma tecnologico. L'ancoraggio alla crescita globale, sia pure a un ritmo indebolito rispetto al passato, viene così assicurato dal sistema, tuttora baricentrico, dell'impresa manifatturiera che però muta profondamente. Prende forma una struttura produttiva guidata da medie e medio-grandi imprese, capaci di conquistare quote crescenti di mercato internazionale, più evolute sotto il profilo tecnologico dei predecessori distrettuali. Queste aziende non presentano un "profilo" imprenditoriale del tutto nuovo; i lasciti del passato e gli aspetti distintivi che le connettono alla loro matrice originaria sono del tutto espliciti, come il radicamento territoriale, la matrice imprenditoriale (molto distante dal *big firm capitalism* anglosassone), innovazioni prevalentemente incrementali e *market-pull*. Nonostante la *legacy*, queste imprese sono in grado di presidiare nuovi segmenti del valore, ibridare manifattura e servizi, evolvere sul piano organizzativo. Molte, sul piano tecnologico, presentano dotazioni d'avanguardia. Queste imprese al centro sono oggi in grado di presidiare nuovi segmenti del valore, ibridare manifattura e servizi, evolvere sul piano organizzativo. Molte, sul piano tecnologico, presentano dotazioni d'avanguardia.

La fase dalla prima crisi del 2008, fino al passaggio 2020-2023, rappresenta un ulteriore salto evolutivo riscontrabile anche nel tessuto produttivo brianzolo. La crisi scava in profondità e spinge le imprese a una ristrutturazione che comporta ulteriore verticalizzazione e selezione, si incrementano gli Investimenti Diretti Esteri sia in entrata che in uscita, le filiere si verticalizzano e si allungano, diventando sempre più simili a *cluster* che assemblano territori, produzione, servizi e tecnologie, i cui gangli operano simultaneamente in varie parti del mondo. È un processo di selezione e inclusione nelle reti produttive globali ambivalente, in parte positivo e in parte di acquisizione esterna che tuttavia, -ed è l'aspetto centrale- rafforza la capacità media di esprimere un nucleo di imprese in grado di muoversi su una globalizzazione almeno a medio raggio, secondo uno schema di crescita di piccole multinazionali in grado di controllare parti cospicue di catene del valore e/o di inserirsi in gangli particolarmente pregiati dentro catene del valore generate da altri poli. Negli anni 2008-2012 parte una ristrutturazione che si spinge fino a oggi che passa per politiche industriali, come ad esempio Industry 4.0 da vedersi come un grande processo di rinnovamento delle basi tecnologiche e che ha avuto nei sistemi produttivi, come la Brianza, i suoi punti di imputazione principali. Un passaggio che per molte aziende ha significato alfabetizzazione a una nuova organizzazione del lavoro. Soprattutto, i sistemi produttivi sono pienamente inseriti in una nuova grande trasformazione: la lunga onda digitale (da Internet al Web 2.0, da Industry 4.0 al *platform capitalism* e l'economia del dato, verso l'intelligenza artificiale) *promuove nuova industrialità* e ibridazione tra mondo fisico (macchine, oggetti e persone) e sfera virtuale, il cui rapporto genera dati e informazioni numeriche che ne riproducono le condotte. Evolvono anche i *processi che generano conoscenza*. Nelle medie imprese, accanto ai tradizionali processi di apprendimento esperienziale si osservano oggi metodiche e processi formalizzati di rinnovamento delle conoscenze. Ciò chiama in causa un'ulteriore evoluzione: nella stessa fase cresce il tessuto di fornitura di servizi tecnologici e consulenziali divenuti ancora più di prima parte di un modello industriale di manifattura "servitizzata", chiamando in causa anche la capacità del sistema di ricerca centrato sulla vicina Milano – a partire dalle Università – nel rispondere positivamente a questa sfida, nella consapevolezza del divario che separa tuttora l'Italia dalle maggiori economie europee e globali in materia di investimenti in innovazione e conoscenza.

Questo modello evolutivo non è chiaramente senza costi, configurandosi come un processo altamente selettivo. Sul piano sociale lo spartiacque del 2008 ha rappresentato simbolicamente l'arresto del processo di "cetomedizzazione"¹ che aveva caratterizzato il ciclo storico precedente, con l'arresto dell'ascensore sociale e una polarizzazione dei lavori. Da un lato, il salto tecnologico e la terziarizzazione accentrano il valore all'interno di territori e filiere ad alta densità di capitale umano, generando a volte uno scollamento tra centri urbani e periferie e tra città che riescono a intercettare gli investimenti in innovazione e quelle che rischiano la depressione in quanto fuori dal cerchio. Dall'altro lato, dentro le città e i territori, sembra essersi innescata una polarizzazione tra professioni ad alta e bassa qualificazione. Dunque, la questione è che *il lavoro si scompone e ricompone* secondo modalità capovolte rispetto alla società del welfare e del ceto medio (la "società dei due terzi inclusi"). Sul piano produttivo il mondo dell'impresa assume tratti sempre più dualistici con il costituirsi anche in Brianza di una *traiettoria centrale*, un sentiero di crescita che porta all'emergere di un nucleo produttivo variegato composto da medio-grandi imprese internazionalizzate, PMI performanti nelle filiere di fornitura avanzata, insediamenti produttivi di multinazionali, tessuto di servizi all'impresa, sistemi di alta formazione che oggi stanno adattandosi: in sostanza un motore centrale, un nucleo forte pubblico-privato, agganciato ai poli industriali internazionali, capace anche di produrre salari e forme del lavoro più strutturati che consentono anche un ciclo di consumi interni delle famiglie che vi sono inserite, più solidi; intrecciato a questo un bacino di imprese e di economie meno competitive, più centrate sul mercato interno, di servizi meno qualificati e in grado di innescare minori moltiplicatori.

Ci siamo in parte dilungati su questa evoluzione perché costituisce in qualche modo la base materiale per ragionare di un ulteriore fattore di sviluppo all'opera in Brianza, come negli altri sistemi produttivi: questa transizione viene favorita dal *crescere di ambienti generativi di risorse di innovazione e servizi pregiati* che sono in primo luogo ambienti tipicamente urbani e metropolitani. In tutto il ciclo lungo degli anni '2000 e poi dopo il 2008 si sviluppa il **legame stretto tra città e imprese/filiere**: non solo città grandi, ma città medie e città-distretto. Lo sviluppo anche in Brianza si presenta come uno sviluppo urbano-industriale che intreccia due tipologie di filiera: la filiera produttiva tra imprese e le filiere funzionali tra l'urbanizzazione, le funzioni/servizi concentrate nelle città e le filiere produttive. Un *modello urbano-industriale di connessione e specializzazione urbana a servizio delle filiere*. E' un legame che nel caso della Brianza è in piena evoluzione verso quello che possiamo chiamare un *modello di piattaforma territoriale di area vasta*. La Brianza è sempre stata parte, fin dagli anni '60 e poi con particolare intensità dagli anni '80 e '90, di quella che possiamo chiamare la *città infinita*, ovvero un sistema urbano-sociale-produttivo di urbanizzazione diffusa ed estensiva, nel quale ai fenomeni di espansione e decentramento di residenza, produzione, servizi e infrastrutture da parte di Milano in una logica centro-periferia, si è sempre associata una proliferazione e crescita di un policentrismo locale, sia residenziale che produttivo e un modello di capitalismo molecolare.

Da sempre, poi, la Brianza è anche parte dell'area metropolitana funzionale di Milano. Sebbene nel corso dell'ultimo decennio e, soprattutto dopo il 2008, Milano abbia seguito un sentiero di crescita di concentrazione di abitanti e attività nella città centrale, oggi le contraddizioni sociali e ambientali di questo modello stanno rafforzando processi di decentramento e suburbanizzazione sostenuti dalle reti infrastrutturali che predispongono scenari di crescita e di trasformazione per territori come la Brianza, nei quali è più fitta la presenza e concentrazione delle imprese del "capitalismo intermedio", inserite tuttavia in territori in cui le loro risorse si articolano con nuove economie urbane, tanto nei poli metropolitani quanto nella rete di città medie che rispetto ai territori di pertinenza funzionano tuttavia come hub funzionali, di servizi collettivi.

¹ intervista a G.De Rita di Lietta Tornabuoni su *La Stampa* 14 gennaio 1995, p.15

Nelle regioni in cui questa articolazione urbano-territoriale funziona, si sono messi in moto effetti cumulativi e moltiplicativi di feedback.

Oggi la questione è capire se questo modello di sviluppo urbano-industriale che caratterizza anche la Brianza, abbia la forza autopropulsiva per garantire scenari di ulteriore sviluppo anche negli anni futuri. Ciò che le interviste mostrano è la preoccupazione di imprese ed élite territoriali riferita non soltanto alla complessità e turbolenza degli scenari globali, quanto all'evidenziarsi di limiti sociali e ambientali che rischiano di rendere più difficile la capacità di adattamento al nuovo contesto. Ciò che emerge dalle interviste ci pare l'esigenza di un nuovo passaggio che potremmo definire in termini un po' impressionistici, *dalle filiere alle piattaforme produttive*, a significare l'esigenza di incorporare nella funzione del valore dell'impresa il tema futuro della governance territoriale, intesa come processo di produzione ed erogazione di quelle economie esterne, di beni collettivi e infrastrutture che sempre più sono necessarie ad affrontare problematiche sociali che rischiano di diventare ostacoli e vincoli anche all'attrattività e competitività del territorio. Perché per garantire la continuità nella capacità dell'alleanza tra città e imprese di generare le risorse per l'innovazione, vanno fatti crescere gli ambienti generativi di risorse e servizi pregiati, tra cui in primo luogo proprio le città. La crisi demografica e del mercato del lavoro, la qualità della vita e l'accessibilità dell'abitare, la qualità degli ambienti di lavoro, degli equilibri tra tempi di vita e di lavoro così come la chance di mobilità sociale, sono tutte questioni che oggi direttamente incidono dall'esterno sull'impresa; e che possono essere affrontate soltanto attraverso una cultura dello sviluppo coalizionale.

Il modello della piattaforma competitiva è costituito di grappoli densi di medie e medio-grandi imprese evolute o in evoluzione, di poli metropolitani che attraggono risorse qualificate e servizi avanzati, o perlomeno di reti di città medie in grado di attrezzare il territorio di connessioni efficaci all'interno del territorio e verso l'esterno. Le città medie sono i nodi di una trama urbano-regionale d'area vasta² (A. Balducci), nella quale si addensa il capitalismo intermedio, un tessuto produttivo differenziato, ma a forte caratterizzazione manifatturiera, tutt'ora ancorato al territorio, in cui anche le grandi funzioni terziarie come utilities e autonomie funzionali tendono ad assumere sempre più organizzazione industriale.

Nel concetto di piattaforma produttiva non c'è però solo la dimensione delle reti produttive e della trasformazione delle filiere del valore, ma anche la dimensione delle reti infrastrutturali di produzione/distribuzione dei beni collettivi e la *dimensione della geocomunità*, delle reti di coesione sociale che definiscono geometrie istituzionali che vanno oltre i perimetri amministrativi locali, reti tra città, tra territori, corridoi urbani, reti del welfare, reti tra autonomie funzionali e poteri della poliarchia territoriale, e che ridefiniscono il concetto di comunità e di «coscienza di luogo» su dimensioni di aree vaste attraverso progettazioni strategiche, accordi e patti. Nel definire il «salto» della Brianza al modello della piattaforma territoriale, fondamentale sarà il ruolo e la funzione di Milano e il rapporto di integrazione funzionale e infrastrutturale che si consoliderà ulteriormente tra la città e il territorio. Milano, in quanto grande polo globale del terziario e della conoscenza, svolge un ruolo ambivalente nei confronti della Brianza: motore di risorse per l'innovazione e porta di accesso alle reti globali; polo di concentrazione dei capitali finanziari, direzionali e di competenze e forza lavoro qualificata, attraendo «talenti» dal resto del paese e del mondo che potrebbero trovare occupazione anche sul territorio e nel medesimo tempo attraendo dalla Brianza forza-lavoro qualificata. Oggi Milano esercita entrambi gli impatti, integrando le città brianzole nel tessuto metropolitano in espansione. Ciò che emerge da tutte le indagini e dalle interviste è che già oggi la Brianza è una componente peculiare, ma integrata nella metropoli diffusa milanese. Il ruolo delle infrastrutture

² A. Balducci, V. Fedeli, F. Curci (a cura di), *Oltre la metropoli. L'urbanizzazione regionale in Italia*, Milano, Guerini e Associati, 2017.

e degli investimenti in beni collettivi in connessione con Milano rappresenterà la partita determinante per comprendere se lo scenario che il territorio ha davanti sarà di periferizzazione oppure di integrazione equilibrata e di scambio con la metropoli.

1.3 Quattro punti di osservazione per provare a leggere la metamorfosi

L'analisi sintetica delle interviste suggerisce anzitutto che sul piano di un esercizio previsionale, con tutti i limiti che può presentare, le élite territoriali disegnano un futuro della Brianza che nel medio periodo si caratterizza per una crescita e un legame funzionale forte con le trasformazioni della metropoli milanese. La Brianza sembra così avere di fronte a sé due scenari di fondo, una sorta di bivio sulla sua traiettoria di sviluppo.

Il primo scenario (che possiamo definire di rischio) coincide con la possibilità di una traiettoria di periferizzazione pur in presenza di previsioni di crescita sia demografica che economica. In questo scenario, la Brianza in virtù dello sviluppo di connessioni infrastrutturali dirette con la città centrale, verrebbe incorporata passivamente nell'espansione di Milano attraverso un processo di suburbanizzazione sia residenziale che produttiva, attraendo residenzialità in uscita dal capoluogo regionale (oppure in avvicinamento al suo mercato del lavoro), trasformandosi principalmente in sobborgo per quanto di status elevato.

Il secondo scenario (di opportunità) auspicato dagli stakeholders intervistati è la traiettoria che possiamo chiamare della poliarchia e del policentrismo, ovvero la capacità delle Brianze di essere parte di una città instaurando rapporti di scambio di diversa natura ed equilibrati con «le Milano» (anch'esse al plurale) e/o con le città pedemontane in una visione più orizzontale delle relazioni.

Se le Brianze sono parte di Milano, possono essere una forza, che partendo dalle proprie vocazioni, contribuisce a cambiare la stessa Milano, a renderla molto più plurale. Il punto non è Brianza/Milano che si confrontano come due entità distinte e unitarie, ma quali forze e processi di cambiamento, diverse visioni dello sviluppo comuni a Brianza/Milano si confronteranno tra loro. In questo lavoro, abbiamo tentato di "sgrezzare" quattro processi di metamorfosi a rappresentare altrettanti potenziali scenari:

- la *Brianza delle città-snodo* in via di metropolizzazione: Monza, Cesano Maderno, Vimercate, Desio, Seregno, ecc. I comuni medi protagonisti di una fase diversa del policentrismo urbano;
- la *Brianza in trasformazione neo-industriale*, della *metamorfosi manifatturiera*, multinazionale e delle trasformazioni e rotture che porta con sé;
- la *Brianza piattaforma infrastrutturale*: le trasformazioni nelle connessioni interne e a medio raggio nello spazio di relazione con Milano e con il resto del Nord e dell'Europa;
- la *Brianza del sociale e del welfare*, ovvero la trasformazione della coesione sociale e del welfare.

1.4 La Brianza metropolitana: le città-snodo

La Brianza monzese è già da tempo dentro una dinamica di integrazione con Milano, solo che si intenda per Milano non solo la città racchiusa dai confini amministrativi, ma quel sistema di urbanizzazione diffusa e policentrica, allargato a comprendere l'intera fascia pedemontana che in altra epoca AAster ha chiamato *città infinita*³. In realtà, il processo di estensione della forma urbana è comune a un'area molto più vasta della sola Brianza: sul piano delle connessioni funzionali, si parla di Regione Urbana Milanese per designare una nebulosa territoriale urbanizzata e infrastrutturata che si spinge fino alle città medie poste a raggiera intorno a Milano, da Novara a Piacenza, a Varese, Como, Lecco, Bergamo e Brescia. Le interviste mostrano con evidenza come un possibile scenario di trasformazione della Brianza riguarda in primo luogo quelle che qui chiameremo le città-snodo: il capoluogo Monza, e le principali città Desio, Seregno, Cesano Maderno, Vimercate, Lissone e dalla parte di comuni più a sud della provincia. E' la parte della Brianza che per contiguità e soprattutto per impatto futuro delle connessioni infrastrutturali dirette con Milano, si prevede vedrà una trasformazione della composizione sociale e produttiva che la renderanno sempre più integrata alla composizione sociale che caratterizza i comuni di prima e seconda cintura di Milano e Milano stessa. E' una Brianza metropolitana che attraverso la connessione infrastrutturale diretta con il capoluogo lombardo, tenderà a divenire polo di una Milano policentrica.

Cosa intendiamo però con l'espressione di città-snodo? Si tratta di una suggestione dal valore soprattutto euristico, ma in primo luogo indica il loro essere nodi di reti infrastrutturali e di flussi non solo di mobilità ma di saperi, formazione, servizi di welfare, dell'abitare, ecc.: in una parola nodi di reti di beni collettivi per la competitività e per la coesione. In secondo luogo, indica la propensione di queste città a pensare in forma allargata il loro processo di trasformazione urbana attraverso elementi di progettazione strategica che possono fare da unità istituzionali elementari per la costruzione della piattaforma unitaria Milano-Brianza. E' dunque la parte del territorio che oggi si pensa come parte integrante dell'area metropolitana, che progetta il proprio sviluppo puntando sulla connessione con Milano per crescere incorporando i flussi in uscita dalla città. I Sindaci di queste città costruiscono la strategia di valorizzazione delle proprie potenzialità sulla connessione stradale, su infrastrutture (metro-tranvia Milano-Desio-Seregno e M5 a Monza).

È anche l'area nella quale è più accentuato il bivio tra scenari di opportunità e di rischio. Le interviste mostrano come gli attori istituzionali abbiano presente, sebbene con intensità diversa, due fondamentali scenari per le loro città: un primo scenario di opportunità in termini di capacità attrattiva di popolazione e possibili insediamenti produttivi per qualità ambientale e minori costi della riproduzione sociale; un secondo scenario che possiamo definire di rischio di accentuare processi di periferizzazione sociale (ad esempio centri storici di Cesano Maderno e Desio), o di trasformazione in sobborgo residenziale d'alto livello per ceti medi urbani che non vivono la città (Monza).

In terzo luogo, le città-snodo sono i nodi urbani che nel contesto della Brianza (ma potremmo dire più in generale del modello territoriale dell'urbano-regionale) si stanno attrezzando per svolgere il ruolo di città come centri di organizzazione territoriale e di produzione di servizi e beni collettivi in tre fondamentali campi:

- la produzione di *beni per la formazione di un capitale umano intermedio*, ovvero orientato soprattutto

³ A.Bonomi, A.Abruzzese, *La città infinita*, Milano, Bruno Mondadori, 2004.

alla riproduzione di competenze e forza-lavoro definibile come “nuovi tecnici” adatta a fornire alle imprese e alle istituzioni/autonomie funzionali competenze e saperi utili per adattarsi all'ondata della trasformazione tecnologica e ambientale delle nostre società;

- la produzione di *beni per la qualità della vita e dell'ambiente*, beni per la coesione sociale dall'abitare al welfare alle reti che infrastrutturano bisogni della vita sociale quotidiana come energia e acqua, ad una pianificazione che riduca l'impronta ecologica delle città contribuendo a migliorare la qualità ambientale; la cooperazione nella governance dei *beni di mobilità e connessione* fondamentali per una composizione sociale e del lavoro che necessita di spostarsi sia orizzontalmente tra i centri urbani e i poli produttivi nel territorio, sia verticalmente rispetto alla città centrale (Milano).

Come ciascuno può vedere si tratta di categorie di beni e infrastrutture largamente interconnessi nel costituire quelle che possiamo definire le economie fondamentali dei territori, risorse strategiche nel definire scenari di una governance territoriale che sia orientata non semplicemente allo sviluppo economico ma alla costruzione di un equilibrio fra sviluppo e coesione sociale, che non è esattamente la stessa cosa. D'altronde le interviste mostrano come alcuni comuni dotati di dimensione e pool di risorse sociali e istituzionali minime, i comuni medi, cercano di essere entità attive anche rispetto al processo di urbanizzazione diffusa, hanno in corso progetti di innovazione e trasformazione, sono titolari di importanti interventi attraverso il PNRR e si configurano come entità che tratteggiano scenari di espansione futura. Le stesse progettualità si sviluppano secondo modelli e spazi di posizione differenti. Emerge comunque dalle interviste una linea di divisione tra una “Brianza profonda” (così definita da un intervistato) costituita dai comuni di dimensione più pulviscolare e meno toccata dal sistema delle reti di collegamento che potremmo definire più radicata nella storia e cultura locale, e una Brianza più strutturata su una dimensione urbana intermedia, più attraversata da flussi di mobilità e trasformazione, spinta a connettersi con la dimensione metropolitana: viene segnalata molta distanza tra queste “due brianze” in termini di metabolismo urbano, di organizzazione della vita quotidiana, di assetto urbanistico-paesaggistico e dei flussi.

Questo “dualismo” se possiamo utilizzare un termine forte, in parte influisce sull'operare di due stili amministrativi e politici: uno più propenso alla conservazione del perimetro delle competenze tradizionali, molto centrato sulle necessità dell'amministrazione del presente e confinato nel perimetro territoriale formale; questo convive con un secondo stile amministrativo più aperto, più orientato alla proattività e a cercare di programmare nel medio periodo, più propenso a definire le proprie scelte di governo del territorio guardando a una prospettiva che va oltre il perimetro comunale. Un ulteriore fattore di difficoltà nel coordinamento, sta nella particolare struttura demografica dei comuni brianzoli: in una provincia piccola e tra le più demograficamente dense quanto a popolazione, in Brianza si registra una presenza minima di comuni-polvere sotto i 5mila abitanti: se questo rappresenta un punto di forza sul piano delle capacità istituzionali dei singoli comuni, sul piano delle capacità di governo complessivo del territorio costituisce in parte una difficoltà, dato l'accentuato policentrismo e a volte concorrenza tra città di dimensione simile che faticano a condividere progettazioni comuni.

Un policentrismo che fino a oggi ha reso difficile che il capoluogo Monza giocasse un ruolo forte di organizzazione territoriale che invece avrebbe dovuto essere dell'ente provinciale, sul quale le valutazioni sono piuttosto eterogenee andando da chi ne mette in rilievo la mancata istituzionalizzazione anche a causa della parabola molto breve, e chi invece riconosce all'ente intermedio una capacità d'azione di cui l'espressione più citata è stato il progetto RESTART nel post-pandemia.

In realtà le interviste tratteggiano un quadro più mosso da questo punto di vista, caratterizzato non soltanto da debolezza delle reti cooperative. Intrecciate a queste linee di differenziazione, c'è un sistema di consuetudini, di relazioni informali, di condivisione di una cultura e di uno stile amministrativo, convergenti sull'idea di una governance inclusiva, aperta al coinvolgimento delle categorie, con buona capacità di conversazione tra interessi e di accordo tra pubblico e privato. Le testimonianze di imprenditori e manager descrivono una situazione dei rapporti tra imprese e P.A. nella quale, al netto della generale debolezza di competenze e/o farraginosità dei tempi, esistono consuetudini di buona coesistenza in riferimento alla disponibilità dei comuni rispetto ai bisogni di servizi ambientali da parte del sistema imprenditoriale (buona qualità utilities, facilities urbanistiche, ecc.). A loro volta le imprese rimangono attori radicati nel locale dal punto di vista delle sponsorizzazioni e donazioni.

Se si rivolge lo sguardo nell'ambito della P.A., anzitutto le amministrazioni hanno sviluppato un capitale sociale di relazioni informali consolidato nei tanti ambiti funzionali in cui soprattutto i Sindaci si trovano a cooperare e definire strategie comuni, e soprattutto nei consigli gestionali delle *utilities*, palestre di formazione di reti di fiducia personale e istituzionale, e negli ambiti di gestione dei Piani di Zona del Welfare, articolati per comprensori. Nelle "Tre Brianze" esistono però situazioni di grande diversità nella densità di relazioni e nella struttura di organizzazione territoriale. Ad esempio, il Vimercatese è un sistema territoriale più coeso rispetto alla Brianza centrale o a quella Ovest, con un ruolo più forte di capofila territoriale del capoluogo "non riconosciuto" Vimercate, un maggior numero di politiche gestite a livello sovra-locale. Reti di relazione densissime a livello locale nella sfera istituzionale, che però si rarefanno nei confronti del resto dei comuni brianzoli, soprattutto dell'Ovest e verso le organizzazioni di categoria e sindacali con cui i rapporti sono "cordiali ma poco frequenti".

C'è una nuova cultura di governance, in parte coalizionale e di progettazione strategica, presente soprattutto nei centri medi che si trovano a gestire trasformazioni e sfide derivanti dal processo di metropolizzazione, e che convive con il tradizionale localismo. Nelle parole di un Sindaco, "nella mia testa il governo locale non può essere disgiunto dal governo condiviso con altri soggetti, per me la relazione con le associazioni di categoria è fondamentale e c'è una forte condivisione". C'è inoltre una pratica di confronto generale tra Comuni nella governance collettiva delle utilities *inhouse* e reti di cooperazione sulle politiche di coesione sociale, sia negli ambiti territoriali di organizzazione del welfare locale, sia nella partecipazione a progetti come il Fondo povertà, che vede coinvolti comuni, fondazioni, Terzo Settore, progetti sul disagio giovanile a Monza nei quali Chiesa, cooperazione sociale, Università Cattolica, Comune, Prefettura e Forze dell'Ordine, pur partendo da culture e obiettivi differenti collaborano. Ci sono letture dei bisogni sociali che cercano di uscire dai confini amministrativi, di guardare al territorio con uno sguardo di medio periodo per far emergere la dimensione sovra-locale. Soprattutto ha sedimentato uno stile di policy pubblico-privato sia nelle élite politiche che nel mondo delle imprese orientato a una idea di governance condivisa sul tema infrastrutture, formazione, con una cultura comune tra imprenditoriale che riconosca la competitività delle aziende come qualcosa che dipende da territori ricchi di capitale sociale, infrastrutturati per attrarre e mantenere "talenti" sulla base di qualità della vita, e l'interesse delle amministrazioni a un contesto urbano che riduca la polarizzazione e rafforzi coesione sociale anche per alleggerire il carico dell'assistenza.

"Il tema iniziale era un'idea di governance, dentro questa ipotetica idea di governance io vedo una condivisione molto forte tra soggetti sul fatto che un pezzo del successo dell'impresa è legato anche ad una capacità di collegamento e di lettura collettiva quindi, alla fine, di solidarietà che porta il sistema a reggere meglio di altri. Ma il sistema regge meglio di altri perché questo sistema si interfaccia con chi fa

pubblica amministrazione sul tema delle infrastrutture, non solo di logistica ma di TPL, della formazione. I ragionamenti che continuiamo a fare sono relativi ai punti di intersezione tra il loro bisogno, cioè fare fatturato attraverso persone che si fidelizzano, e il nostro bisogno, cioè avere cittadini che trovano un posto nel mondo perché il posto nel mondo non trovato per la pubblica amministrazione si trasforma in intervento di sostegno, intervento sostitutivo, intervento di orientamento quindi più servizio sociale, più intervento sociosanitario etc.”

1.4.1 Progettualità e scenari delle città-snodo

Quali siano gli scenari evolutivi che le città-snodo brianzole hanno davanti a loro è complicato dirlo. Nel corso della ricerca abbiamo però raccolto una serie di valutazioni che ci aiutano a definire un quadro di massima di opportunità e rischi futuri.

Il capoluogo Monza, ad esempio, viene descritto come una città media che ha davanti a sé una traiettoria di crescita centrata molto sulla capacità attrattiva della città nei confronti della vicina area milanese. Certamente, anche le previsioni demografiche di Istat, descrivono un capoluogo brianzolo che nell'arco di un ventennio dal 2022 al 2042, aumenterebbe la propria popolazione di 5.396 residenti (+ 4,4 %) in linea con la maggior parte delle città medie lombarde, in crescita sul ventennio fatta eccezione delle sole Varese (-2,1 %) e Como (-5,5 %). Una crescita che deriva in prevalenza da attrattività di nuovi residenti, in primo luogo da Milano, anche se va osservato che se si prendono in considerazione gli scenari demografici dei prossimi venti anni, la provincia di Monza e Brianza può vantare una vitalità demografica non scontata. Se infatti il trend di invecchiamento esce confermato dai dati, tra 2022 e 2042 è previsto aumentare non soltanto il tasso di mortalità, ma anche il tasso di natalità in crescita dal 6,8 del 2022 al 7,9 del 2042. Una crescita che, a detta degli intervistati, potrebbe trasformare la città mutandone lo spazio di posizione, la composizione degli abitanti e con effetti anche sulla composizione produttiva. Monza in realtà ha già avviato una stagione di crescita della popolazione di maggiore intensità tra 2008 e 2019, quando i residenti aumentano di quasi 5mila unità in poco più di dieci anni, per poi conoscere un calo congiunturale durante la pandemia e successivamente recuperare quasi 2mila residenti nei due anni successivi. Gli scenari possibili vedono una città che nonostante indici di saturazione urbanistica elevati, crescerà in primo luogo per attrattività abitativa rispetto a Milano trainata dal progetto di realizzazione della M5 fino all'Ospedale San Gerardo e Polo Istituzionale. Dunque il primo vettore di riposizionamento e trasformazione sociale è la connessione infrastrutturale rispetto al centro lavorativo e direzionale di Milano. Già oggi Monza come le altre città medie, presenta un tasso di turnover della popolazione molto alto, modificando ogni cinque anni tra il 20 e il 25 per cento della popolazione: 1 abitante su 4 nei cinque anni precedenti e 1 su 2 nei dieci anni precedenti, non risiedevano a Monza.

Questo trend è previsto acuirsi, con la crescita di popolazione con stili di vita più metropolitani, famiglie di giovani di ceto medio-alto, con stili di abitare più mobili, tassi ancora più elevati di pendolarismo rispetto alla città centrale, con un possibile effetto di almeno provvisorio ringiovanimento della popolazione nei prossimi anni. Una tipologia di popolazione tuttavia che risiederà a Monza, ma vivrà meno la vita sociale e produttiva della città, attratta però da una diversa qualità della vita, dei servizi, minori costi dell'abitare. E' probabile che l'esodo di parte dei milanesi via infrastrutture di connessione coinvolga tutto l'asse infrastrutturale centrale che da Sud a Nord si spinge fino a Lecco. Questo modello di crescita per concorrenza delle città medie metropolitane rispetto alla città centrale, può essere esteso a tutte le città-snodo: Desio con il progetto della

Tramvia fino a Seregno, ma anche Cesano Maderno, la stessa Seregno, Lissone, Vimercate pur con tassi di crescita differenti, crescono assorbendo flussi da Milano, pur permanendo una crisi di natalità. Dunque in tutta l'area della Brianza pedemontana nel prossimo decennio assisteremo a flussi di redistribuzione della popolazione e a una metropolizzazione della composizione sociale delle città medie e dei territori a urbanizzazione diffusa. Sul piano della composizione produttiva, fattori importanti saranno il diffondersi ulteriore di forme di lavoro in remoto, con conseguenze sul piano della residenzialità e degli stili di vita (fattore che in realtà ridurrebbe il carattere di city users dei nuovi brianzoli) e la necessità di adeguare i piani urbanistici e del trasporto locale e la possibile attrazione per i minori costi di sedi direzionali, uffici, servizi nelle aree ex-industriali a dismissione. Anche lo spazio di posizione delle città-snodo e del capoluogo è probabilmente destinato a modificarsi: con la connessione diretta, l'evoluzione di popolazione e attività produttive, l'aumento di densità dei flussi rispetto a Milano sebbene temperato dal lavoro in remoto, riterritorializzeranno le città integrandole nell'area metropolitana, come nuove polarità delle metropoli in espansione. Sul piano degli assetti territoriali uno scenario possibile è rappresentato dalle trasformazioni più importanti e dalla crescita del corridoio urbano della Brianza centrale lungo l'asse infrastrutturato, mentre potrebbero approfondirsi le diversità di traiettoria con l'ovest della Brianza e il Vimercatese continuerebbe a guardare verso Milano. Comunque senza entrare eccessivamente in previsioni sul futuro, più interessante è capire come le élite del territorio, le forze politiche e sociali valutano, interpretano e si preparano a queste trasformazioni di lungo periodo.

Su questo delicato punto, come prevedibile le posizioni sono diverse, anche se tutte convergono sulla centralità del rapporto con Milano. Parte della classe politica fa più fatica a inquadrare proattivamente queste trasformazioni, forse come suggerito da alcuni intervistati perché ancora molto rivolta con lo sguardo al "non più" della Brianza terra di distretti e di popolazione radicata. Fatica più che altro a capire quali cambiamenti nella governance territoriale dovranno accompagnare le trasformazioni della composizione sociale. Da molti intervistati si parla di una fatica delle élite politiche e dei corpi intermedi e in parte delle macchine amministrative a ...

"...sollevare lo sguardo sugli scenari, la città ha cominciato solo ora a preoccuparsi dell'arrivo della M5, ma la discussione sui tavoli politici si fermava ad argomenti di dettaglio non rispondendo invece alle domande fondamentali, che sono quelle che riguardano il come cambierà la demografia con l'arrivo della metropolitana, come cambieranno i valori immobiliari, dove vogliamo far concentrare i flussi di traffico".

In realtà anche su questo aspetto, ci pare che le interviste alla classe amministrativa del territorio mostrino una certa consapevolezza della sfida: discorso diverso è naturalmente riuscire a capire come adattare la governance territoriale. Quello che possiamo dire è che i Sindaci delle città-snodo sono coscienti del sottile equilibrio tra opportunità e rischi che queste trasformazioni portano con sé, che le contraddizioni, le complessità e le faglie sociali che probabilmente cresceranno nelle loro città saranno sempre più simili a quelle presenti nelle grandi città globali. Ciò significa che la connessione infrastrutturale diretta tra Milano e le città-snodo tenderà a trasferire non soltanto popolazione, ma un modello sociale e di mercato immobiliare (dell'abitare) da Milano ai poli della città infinita. Il caso del capoluogo è molto interessante.

"Come vogliamo la città? Verticalizzo per salvare il verde o perché tutto sommato i fondi internazionali stanno arrivando? Sono arrivati i canadesi, uno statunitense, si stanno affacciando fondi orientali che stanno guardandosi intorno sul tracciato della metropolitana, interessati ad acquisire aree. Dovremo cercare di mantenere alcune delle caratteristiche che rendono la città appetibile a molti, per esempio la non

verticalizzazione estrema, e nello stesso tempo dobbiamo vedere se siamo capaci di inserire degli effetti calmieri rispetto ad uno sviluppo esagerato dei prezzi. Come lo possiamo fare? Per esempio, noi stiamo ragionando sulla questione della valorizzazione degli spazi pubblici. Se ho di fronte una città potenzialmente in crescita non posso lasciarla andare in saturazione solo sulla residenzialità, perché avrei della gente che vivrebbe la città sempre più come dormitorio. Se lasciamo il meccanismo ascensionale dei prezzi, ci dovremo preparare ad una nuova fuga dei cittadini giovani e quindi riprodurre il modello Milano: non siamo così forti da poterlo evitare, però forse possiamo provare a contenerlo. Se mi muovo nella logica dei servizi, i servizi sono quelli che si aspettano tutti, il commerciale? Non necessariamente, i servizi possono essere molto più evoluti, la nostra città sarà molto più attrattiva se, per esempio, sarà capace di declinare una delle sue ricchezze più forti, le 90 scuole che sono un rapporto altissimo rispetto alla popolazione, andando ad intercettare i nuovi bisogni e chi mi racconta i bisogni è il mondo imprenditoriale, il mondo artigianale, il mondo del commercio, quanto più capisco i loro bisogni tanto più faccio da interfaccia con il Governo, con la Regione, ecc.”

In questa citazione vediamo come la strategia delle città sia cercare di ridurre i rischi sociali della trasformazione mantenendo le leve del controllo sulle destinazioni, cercando una via che rigeneri nella transizione terziaria l'identità produttiva della città, e impedisca il riprodursi di circoli viziosi di polarizzazione sociale, puntando però anche a un sentiero di servizi ad alta qualificazione, una economia della conoscenza e di servizi all'impresa non solo logistica e distribuzione, anche per tentare di governare la transizione di un settore delicato per gli equilibri sociali come il commercio evitando la “desertificazione” dei centri storici, per l'affermarsi delle economie delle rendite globale trainate dalle piattaforme di affitti e dell'e-commerce. Una strategia in cui la città media cerca di mantenere un ruolo di organizzatore territoriale diventando sede di concentrazione di servizi pregiati in una fase di trasformazioni tecnologiche e ambientali a sostegno delle filiere territorializzate e non solo centro di consumi. Uno dei valori centrali per Monza dentro questa strategia futura, sarà la valorizzazione del Parco e della Villa Reale, patrimonio ambientale e culturale che la stessa M5 renderà accessibile e quindi potenzialmente attrattivo anche rispetto a Milano. Per il territorio si tratta di configurare politiche di valorizzazione combinata dell'Autodromo e del Parco, e dunque un tema di importante discussione nel prossimo decennio per Monza riguarderà come configurare un tale patrimonio ambientale, culturale e simbolico anche in termini economico-produttivi oltre che di infrastruttura civica per la qualità della vita.

La medesima visione orientata a ricercare uno sviluppo qualitativo, seppur declinata secondo modalità diverse, la ritroviamo anche nelle altre città, caratterizzate da differenti progetti e “modelli” di specializzazione in funzioni e servizi. A Seregno il Comune è il promotore del progetto di un Polo dell'Innovazione all'interno di una ex clinica da tempo dismessa, acquisita dal Comune e bonificata. Visione di Brianza come «fabbrica del futuro»: il Polo come nodo di una rete territoriale della Brianza neoindustriale. Dunque Seregno prova a profilarsi come centro dei saperi partendo dall'alta formazione tecnica con la creazione di un ITS, promosso da Assolombarda e già attivo da tre anni e cresciuto da una a cinque classi e la creazione di una infrastruttura di trasferimento saperi secondo il modello del Competence Center, un centro formativo tecnologico rivolto a cittadini, lavoro autonomo urbano, imprese funzionante come una piattaforma di servizi come coworking per il lavoro remoto, FabLab, acceleratori d'impresa, formazione professionale, spazi culturali. La visione progettuale mette al centro la città come centro di rigenerazione del territorio come piattaforma produttiva, del capitale umano e dell'innovazione delle filiere, centri di riproduzione del lavoro nella “Brianza 4.0”. Il Polo diventerebbe così infrastruttura urbana, nodo di una rete territoriale della Brianza neoindustriale che ha anche altri nodi: oltre ai progetti sempre sulla formazione tecnica a Monza, l'area tra Segrate e Monza

con fulcro Vimercate rimane un polo importante per l'insediamento di multinazionali dei servizi ad alta tecnologia: nell'area dell'Energy Park sembrano essersi rimessi in moto processi di insediamento di nuove realtà. Oltre alla presenza storica di Nokia, il polo dell'high-tech è costituito da filiere di PMI, ma anche nuovi centri direzionali, nel 2023 Mitsubishi e Haier. Il progetto mostra anche come ormai la logica della progettazione strategica non sia più appannaggio delle grandi città, ma anche di centri urbani medio-piccoli come Seregno. Esso nasce come parte di un percorso di progettazione che Seregno avvia come dispositivo di riattivazione della comunità cittadina dopo la fase di pandemia e che, attraverso un percorso di tipo deliberativo, approda alla definizione di una "Agenda Strategica Seregno 2030" all'insegna del tentativo di pensare lo sviluppo della città in un quadro che "guardi lungo".

Uno degli aspetti più interessanti riguarda la coalizione pubblico-privato che porta alla definizione del progetto attraverso l'accordo tra città, politiche regionali (bando AREST), la collaborazione di una autonomia funzionale metropolitana come MIND nel ruolo di agenzia di saperi e competenze progettuali, una autonomia funzionale privata come la Fondazione Rizzoli a seguire l'attività formativa orientata ai nuovi bisogni della produzione digitale, dalla *cyber security* allo *smart manufacturing*, focalizzazione costruita in cooperazione con Assolombarda attraverso l'ascolto dei bisogni formativi e di innovazione delle imprese. Un progetto che quindi costruisce uno spazio cooperativo che opera sull'integrazione della Brianza nello spazio funzionale metropolitano: il Polo si posiziona come infrastruttura a servizio anche di tutta l'area a cavallo tra Brianza e Nord Milano con collaborazioni a Vimercate e Cesano Maderno con l'ITS Green, il Politecnico del Commercio e del Turismo di Milano, l'ITS dedicato alla meccatronica con sede a Sesto San Giovanni.

Il nuovo approccio allo sviluppo della città non si limita solo alla natura della città come motore di servizi all'impresa: tutte le città-snodo si stanno muovendo anche sul fronte della coesione sociale, cercando di rafforzarsi nel campo dei servizi di welfare, delle politiche di coesione sociale e ambientale, e del settore dello sport, oggi considerato in molte esperienze urbane una delle principali infrastrutture ed economie urbane: ad esempio proprio Seregno sarà nel 2025 Città Europea dello Sport, un evento ottenuto valorizzando le caratteristiche di coesione e di qualità della vita e attraverso un percorso di partecipazione che ha coinvolto il tessuto dell'associazionismo cittadino. Anche in questo caso vediamo l'adozione di uno stile di policy inclusivo. Insomma, il ruolo delle città anche medio-piccole in quanto organizzatori territoriali ci pare in crescita e su più piani. Da questo punto di vista le città-snodo si configurano anche come importanti punti di imputazione dei flussi del PNNR, utilizzati soprattutto per servizi alla famiglia (asili nido) e per acquisire patrimonio abitativo per affrontare il fenomeno dell'emergenza abitativa, segnalato in crescita in tutti i centri della Brianza. Dalle interviste emerge anche un altro aspetto piuttosto interessante: le città stanno rafforzando il loro spazio di rappresentazione in quanto città della coesione e della qualità della vita come strategia per destrutturare l'immagine di "periferia di Milano".

Quelle coinvolte nel nostro percorso, sono d'altronde città-flusso la cui vita è profondamente strutturata dal fenomeno della mobilità: si pensi che Seregno su 45mila residenti conta ogni giorno oltre 26mila e cinquecento pendolari. Figura importante in questo scenario di adattamento è proprio il Sindaco che si configura quasi come figura di "Sindaco sviluppatore", promotore di logiche imprenditoriali.

1.4.2 Una possibile agenda delle città-snodo

Se provassimo a riassumere e a condensare le esperienze di attivazione delle città citate nei paragrafi precedenti, quali sono bisogni, criticità e in definitiva priorità che queste città pongono alla base della

promozione di scenari auspicabili? Dalle interviste emerge una agenda interessante.

In primo luogo, come già ampiamente accennato, prioritario è giudicato sia dalla classe amministratrice che dalla classe imprenditoriale l'intervento sulle infrastrutture di connessione e mobilità che presiedono alla dimensione dei flussi. Le reti che abilitano velocità e facilità di spostamento sono il sistema nervoso dell'urbanizzazione. Sono centrali come sistema che alimenta l'attrattività delle città trasformandone lo spazio di posizione e la composizione sociale, attivando l'attrattività di capitali e investimenti: da questo punto di vista i Sindaci mettono in cima alla priorità la capacità, l'efficienza e il potenziamento delle reti di mobilità collettiva prima delle infrastrutture di mobilità individuale e lo sviluppo di capacità intermodale.

Il mondo imprenditoriale pone anch'esso in cima alle proprie priorità le infrastrutture, partendo dalle esigenze della circolazione delle merci, anche se in realtà anche per le imprese è sempre più rilevante la mobilità delle persone, fattore centrale per permettere loro di essere attrattive rispetto alla forza lavoro di cui sono alla ricerca, data la struttura diffusa dell'insediamento industriale, eredità del capitalismo molecolare e distrettuale. Spesso gli imprenditori intervistati hanno sottolineato come una delle difficoltà a essere attrattivi rispetto a una forza lavoro che si muove sull'intero bacino metropolitano, riguarda proprio i costi della mobilità sia in termini economici che di equilibrio tra tempo di vita e di lavoro.

Se l'impatto di questo aspetto può essere limitato nel caso dell'industria dei servizi attraverso il lavoro in remoto, rimane uno dei problemi rilevanti per tutto il comparto manifatturiero più legato a forme in presenza di organizzazione del lavoro. Anche i nuclei di imprese multinazionali e di grandi dimensioni mettono tra le priorità il tema infrastrutture-mobilità: ad esempio per il polo dell'high-tech nel Vimercatese, il possibile sviluppo anche su Vimercate del prolungamento delle linee metropolitane rappresenterebbe una risorsa di attrattività rispetto a una forza-lavoro ad alta qualificazione che proviene da Milano e dalle Università e su questo vi è coincidenza di vedute tra città e industria.

“Uno dei temi più importanti sul quale in realtà la pensiamo come le grandi aziende, è il tema della metropolitana: tutte le volte che vado in Energy Park, mi chiedono sempre aggiornamenti sulla metropolitana ed io purtroppo devo sempre rispondere che non ci sono aggiornamenti sostanziali. Per loro quello è un tema decisivo, soprattutto per le aziende del settore high tech, perché noi brianzoli siamo abituati a vedere il prolungamento della metropolitana solo come un elemento per poter andare a Milano con i mezzi pubblici ma per le aziende è esattamente il contrario: loro pescano la forza lavoro nelle grandi università milanesi, la metropolitana è l'elemento per portare il meglio che riescono a pescare in queste Università fuori da Milano e per loro avere un collegamento diretto con Milano su mezzi pubblici sarebbe un asset fondamentale. Per loro è veramente un elemento fondamentale anche perché il tracciato prevederebbe proprio una fermata all'interno del polo e sono quindi particolarmente interessati da questo punto di vista”.

Se riguardo al secondo punto nell'agenda rappresentato dalla città come nodo di una piattaforma di rigenerazione del capitale umano e dunque dalla priorità degli interventi nell'infrastruttura della formazione abbiamo già ampiamente trattato nelle righe precedenti, le interviste mettono in luce altre priorità riguardanti principalmente capacità istituzionali/amministrative e coesione sociale delle città.

Sul primo dei due aspetti, anche i comuni di media dimensione appaiono in difficoltà sul piano delle competenze umane interne, della tenuta di una manutenzione ordinaria delle infrastrutture civiche di base e della capacità di far fronte a emergenze sia sociali che ambientali. I comuni appaiono macchine amministrative con una buona tradizione di efficienza, ma le cui risorse umane scontano una lunga fase di

stasi che rende difficoltoso l'adattamento alle nuove tecnologie, la capacità di programmare anticipando le trasformazioni. Alcuni Sindaci lamentano di essere costretti a inseguire i cambiamenti. C'è probabilmente l'esigenza di una maggiore apertura e scambio con saperi e competenze esterne, ma soprattutto ha inciso sulle capacità di investimento l'innalzamento dei costi prodotto dagli shock geopolitici con la conseguente riduzione dei programmi di ricambio e rafforzamento delle risorse umane.

Sul piano della coesione e delle trasformazioni sociali, emergono alcune linee di fragilità e faglia sociale. Se il PNRR è stato per lo più indirizzato a progetti di manutenzione e rafforzamento dei servizi e delle infrastrutture per le famiglie (scuole, asili nido, parchi, monumenti, ecc.), il tema centrale è rappresentato dalla ridefinizione di un nuovo modello di welfare urbano:

- il tema dell'emergenza abitativa dovuto a situazioni di rottura delle reti familiari, violenza, sfratti, ospitalità d'emergenza per migranti, ecc. Una problematica segnalata in crescita rispetto alla quale i comuni cercano di dotarsi di patrimonio pubblico proprio, visti i costi del mercato immobiliare;
- la fragilità delle reti di assistenza familiari e del volontariato nel post-Covid soprattutto rivolta alla gestione della popolazione anziana, che costituisce un carico in crescita;
- l'incremento della violenza e del conflitto molecolare soprattutto nel mondo giovanile, fenomeni di "movida violenta", gestione dell'integrazione dei minori non accompagnati: tutte questioni cresciute di rilevanza dopo la fase di pandemia e che sono indicatori di un indebolimento delle forme tradizionali di integrazione sociale, costituendo così un carico crescente in termini di politiche;
- fenomeni della cosiddetta "periferizzazione dei centri storici": in alcune delle città-snodo della Brianza, il mancato decollo di una valorizzazione immobiliare dei centri storici ha creato un mercato dell'affitto rivolto a ceti popolari in uscita da Milano per lo più di origine migratoria, che ha creato aree di specializzazione etnica in alcuni centri storici (ad esempio Cesano Maderno e Desio) e una tendenza alla suburbanizzazione dei ceti medi;
- la riduzione del consumo estensivo di suolo, della densità antropica e politiche di rinaturalizzazione che possano intervenire sulla qualità della vita ambientale e contribuire alla capacità delle aree metropolitane di ridurre l'innalzamento delle temperature;
- contrasto ai fenomeni di desertificazione commerciale indotti dall'effetto combinato dell'innalzamento dei costi delle locazioni commerciali nei centri storici e dalla concorrenza delle piattaforme di e-commerce.

1.5 La metamorfosi della Brianza neoindustriale

La Brianza è da sempre uno dei più forti sistemi industriali del paese, un territorio composito in cui convivono distretti del made in Italy, medie imprese globalizzate, sistemi di grande impresa dell'high-tech, grandi imprese terziarie nella distribuzione e nei servizi di welfare e formazione. Partendo dalla fotografia del sistema produttivo nel rapporto Monza e Brianza 2050, nel quale si confermava per la Brianza oltre alla grande forza del sistema d'impresa, alla sua diffusione capillare e la propensione ai mercati internazionali, la specializzazione in due settori fondamentali come la filiera del mobile di design e il grande bacino della filiera meccatronica, in questo capitolo partiremo dalle interviste ad imprenditori e manager, per presentare alcuni possibili scenari evolutivi che potrebbero caratterizzare fabbriche e filiere nel corso del prossimo decennio. Va precisato che le imprese coinvolte nelle interviste sono molto diverse tra loro: si va da PMI di poche decine di addetti e qualche milione di fatturato, a imprese medio-grandi ormai piccole multinazionali vicine al miliardo di fatturato, fino a unità produttive di big players internazionali, tutte comunque espressione dei settori cardine del sistema produttivo brianzolo: arredo di design, meccatronica, high-tech (tlc), e anche *utilities*.

La prima osservazione è una presa d'atto che oggi (e sempre più nel prossimo futuro) l'industria della Brianza va raccontata come una realtà sempre più diversificata, composita, fuori dall'attenzione esclusiva alle specializzazioni tradizionali. Le interviste alle imprese testimoniano di una varietà di strategie competitive e modelli organizzativi, rafforzando l'idea che non esista una via unica alla competitività, una sola *one best way* efficace. Dalle interviste emerge l'importanza della crisi del 2008-2012 come *turning-point* di lungo periodo, che avvia una trasformazione e influenza il quadro delle sfide tecnologiche, ambientali e geoeconomiche che le imprese si trovano di fronte nel successivo decennio e si troveranno ad affrontare nel prossimo futuro. Alla luce di questa considerazione, il periodo 2008-2023 va considerato una fase di metamorfosi produttiva che avvia/prepara lo *scenario di trasformazione della Brianza neoindustriale*. In questa sede utilizziamo questo concetto per indicare una possibile agenda di trasformazione del sistema industriale che si manifesta in due direzioni di marcia che nella realtà si trovano strettamente intrecciate:

- la prima direzione evolutiva comprende l'*agenda di trasformazione della piattaforma manifatturiera*: una apparente deindustrializzazione a livello aggregato convive con un rafforzamento dell'intensità di capitali, competenze e metodiche di funzionamento a carattere industriale nell'organizzazione di una parte delle imprese manifatturiere brianzole. Già dai primi anni '2000 e poi più intensamente dopo il 2008, una parte delle imprese brianzole diventa "più industriale". Un vettore della trasformazione è la convergenza tra manifatturiero e servizi, la *servitizzazione della produzione*, come tendenza evolutiva in cui l'inclusione dei servizi a monte e a valle della produzione, trasforma il concetto stesso di manifattura, portando a processi di selezione nel mondo delle imprese e generando nuove forme di relazione con il territorio. Le interviste suggeriscono lo scomporsi del manifatturiero in tre fenomenologie: l'uscita verso l'alto di una élite imprenditoriale oltre il modello della media impresa esportatrice verso un modello di globalizzazione produttiva; una ipotesi di "rigenerazione" di PMI dal punto di vista del settore e della classe imprenditoriale; una parte di PMI e medie imprese che rimangono di successo, ma senza strategie di forte crescita o cambiamento, più legate all'identità del capitalismo molecolare;

- la seconda direzione evolutiva comprende uno *scenario di generalizzazione e intensificazione della logica industriale* attraverso la crescita di insediamenti di multinazionali e headquarters (possibile anche in uscita da Milano?), di grandi gruppi dell'industria dei servizi e dei consumi (grande distribuzione, servizi all'impresa, ricerca, sanità, store, brand del food e della socialità, utilities, logistica, aziende delle reti) spesso insediati lungo gli assi infrastrutturali. Una traiettoria che a sua volta può indurre spillover di innovazione anche sul tessuto manifatturiero, sinergie che incorporano nel territorio saperi e metodi industriali «importati» dal contesto globale. Uno scenario di metamorfosi che comprende anche l'industrializzazione delle reti e l'industrializzazione dei consumi.

In sintesi uno scenario di trasformazione neoindustriale che si esprime sia attraverso la trasformazione del capitalismo "autoctono" che attraverso la crescita dell'insediamento di multinazionali sia nel manifatturiero che nei servizi. Manager e imprenditori intervistati rimarkano che dopo il 2008 accelera una transizione dell'organizzazione produttiva da assetti meno strutturati sotto il profilo industriale a scale produttive e tecnologiche più intense. Vedremo come questa transizione sia stata selettiva, creando nel mondo dell'impresa una polarizzazione visibile anche oggi. Le statistiche ci dicono che ormai da oltre un trentennio anche in Brianza gli addetti all'industria manifatturiera meccanica decrescono, ma ciò che appare come de-industrializzazione, può essere letta come passaggio da una nozione ristretta di industria limitata alla fabbrica manifatturiera, a una nozione allargata, fatta di intensificazione di logiche, processi, metriche e rapporti sociali di tipo industriale che esondano dagli stabilimenti e permeano potenzialmente ogni settore della vita collettiva. Vista da questo lato, la fase «fordista» del capitalismo rispetto a quella attuale e che abbiamo davanti, è stata una fase tutto sommato di solo parziale trasformazione industriale della società. Il salto tecnologico rafforza questo processo, perché il digitale e l'algoritmo forniscono il linguaggio, l'infrastruttura cognitiva che ne sorregge la grammatica e che proceduralizza ogni relazione sociale rendendola potenzialmente «industrializzabile» e quindi produttiva. Dunque, anche la Brianza è dentro un ciclo non post-industriale, ma di nuova industrializzazione che definisce anche i parametri per gli scenari che il territorio ha davanti. Naturalmente gli intervistati sono ben consci che il nodo centrale in Brianza riguarda in primo luogo l'evoluzione dell'architettura manifatturiera rispetto alla ristrutturazione delle filiere globali, quanto sarà capace di incorporare sostenibilità e digitale, nuove metriche del valore che guardano al problema della rigenerazione dei beni collettivi. Con l'innesto nelle filiere globali, il vecchio capitalismo molecolare si è selezionato e verticalizzato, la vecchia comunità di fabbrica si è formalizzata e il lavoro strutturato con competenze formali, sono entrate nuove generazioni di lavoratori. Ne è nata una organizzazione del lavoro più densa, tirata e controllata con l'imporsi del *just in time* e del *time to market* trent'anni dopo, a dimostrazione di come la società industriale odierna sia un assemblaggio territoriale di diversi modelli e *timing* evolutivi. Insomma, ribadiamo il concetto che negli anni duemila e poi dopo la crisi del 2008, lungi dall'essersi prodotta soltanto deindustrializzazione, si è prodotta una polarizzazione tra l'emergere di una neoindustria manifatturiera, direttamente connessa con mercati e filiere globali e un mondo vasto di micro-impresa molecolare, questo sì sottoposto in una parte cospicua a una dura selezione e alla pressione ordinatrice dei mercati.

1.5.1 Tre strategie di crescita

Fondamentalmente il percorso di ascolto ha messo in evidenza tre strategie di evoluzione industriale che caratterizzano le imprese brianzole.

Dalla media impresa esportatrice all'impresa-rete multinazionale

Un primo sentiero evolutivo è rappresentato dal processo di crescita e globalizzazione produttiva nonché di intensificazione della natura industriale e manageriale, che una parte delle medie imprese dinamiche della Brianza avvia all'indomani della crisi del 2008 oltre la traiettoria di internazionalizzazione commerciale già avviata dagli anni '90. Una parte del "quarto capitalismo" sotto la spinta della crisi del 2008 avvia un percorso di crescita dimensionale attraverso politiche di acquisizioni internazionali e quindi investimenti esteri attivi con il salto alla grande dimensione organizzativa e di bilancio, lo sviluppo di una rete produttiva globale organizzata per "region" continentali. La tradizionale media impresa esportatrice passa così da un modello di internazionalizzazione prevalentemente commerciale a uno di multilocalizzazione produttiva globale. E' una strategia di crescita che alcuni hanno chiamato di "quinto capitalismo" e che risponde all'esigenza di competere su mercati a ridosso del grande capitalismo globale attraverso aggregazioni che portino al costituirsi di gruppi a struttura multinazionale con dimensioni di mercato spesso sopra il miliardo di euro e migliaia di addetti, "avvicinandosi ai paragonabili competitor francesi o tedeschi". Con la crisi la visione dell'impresa cambia: mentre la media impresa classica competeva su uno scenario di globalizzazione a medio raggio centrata sul contesto europeo, questo cluster di imprese si estende a livello globale con un orientamento ai mercati di sbocco. Un capitalismo che cresce adattandosi alla nuova struttura della globalizzazione: vengono acquisite unità produttive che producono e sviluppano filiere "locali", proprie reti commerciali dedicate nei diversi paesi. Cambia il rapporto con le filiere lunghe della logistica visto che si tratta di imprese che utilizzano meno le grandi rotte Oriente-Occidente. Sono imprese per lo più fornitrici di input intermedi nelle grandi filiere globali arrivate alla posizione di tier-1 fornitori di prima fascia dei grandi gruppi multinazionali globali; l'espansione produttiva viene infatti realizzata per seguire i grandi players, producendo e vendendo "localmente". Il percorso di trasformazione in multinazionale si configura come un processo di costruzione progressiva, per passaggi successivi: acquisizioni commerciali, poi produttive, poi il salto di dimensione nell'ambito di una nuova generazione imprenditoriale (sono imprese arrivate alla terza o quarta generazione), una profonda managerializzazione in cui i team manageriali assumono una struttura multinazionale e cosmopolita in modo molto simile a ciò che avviene nei network direzionali delle grandi multinazionali, con manager dei paesi di insediamento che si spostano e lavorano nelle diverse sedi; le unità produttive nei diversi paesi mantengono una loro autonomia operativa, un management locale, mentre la governance proprietaria rimane in mano alla famiglia imprenditoriale. Le interviste mostrano che una caratteristica propria di questa evoluzione è il coniugare il salto alla globalizzazione con il mantenimento sul territorio della sede, del reclutamento della forza-lavoro fino ai quadri intermedi, di alcune attività strategiche come parti dei nuclei di ricerca oltre alla sede direzionale, una identificazione territoriale e una parte cospicua dell'apparato produttivo. Sono imprese la cui rete si dispone su tre livelli: il livello territoriale originario; la dimensione del Nord per alcune unità produttive, reti di fornitura e logistiche; il livello globale per il complesso della rete produttiva, management, ricerca, ecc. Possiamo dire che sono imprese che utilizzano Milano come brand attrattivo, come centro di servizi finanziari, ma poi operano su una connessione diretta tra territorio e mondo. Anche sul piano della produzione di conoscenza si afferma un modello in cui l'impresa-rete multinazionale assorbe conoscenza globale attraverso le reti di relazione delle proprie unità produttive con Università, servizi, centri di ricerca nelle "region" di insediamento e fa circolare e trasferire questa conoscenza all'interno del proprio network anche nelle sedi italiane. Le imprese intervistate

combinano conoscenza di sviluppo prodotta internamente con collaborazioni con Università milanesi, italiane, delle region di insediamento. Una impresa che sviluppa, dunque, una grande capacità combinatoria di conoscenza globale e conoscenza specifica, potenzialmente sviluppando anche una funzione di apertura delle reti cognitive sul territorio. L'esperienza di un grande gruppo intervistato è a questo proposito molto significativa e vale la pena di riportarla estesamente:

“Dal 2008 a oggi l'evoluzione è stata enorme, in termini numerici, della struttura societaria, della presenza nel mondo. Siamo partiti come società tipicamente brianzola, sviluppata molto in Italia e in Europa, con centri di distribuzione, aspetto commerciale al di fuori dell'Italia. Dal punto di vista produttivo, abbiamo operato all'interno dell'Italia o all'interno dell'Europa perciò c'era già un po' una connotazione internazionale dal punto di vista del mercato, non ancora dal punto di vista produttivo. Più o meno fino al 2008-2009, la nostra è stata una tipica società italiana non molto manageriale. Da quel periodo, dal 2008 al 2010, cambia la visione, prendiamo coraggio su aspetti di internazionalizzazione. Diciamo che noi abbiamo sempre pensato a un'internazionalizzazione per localizzarci, non per delocalizzarci: in ogni paese in cui andiamo produttivi, andiamo per servire i nostri clienti. Quindi dal 2009-2010 ci siamo strutturati per essere internazionali. Abbiamo fatto una prima acquisizione negli Stati Uniti e questo ci ha dato la visione della necessità di avere una impostazione strutturale perché bisogna creare una struttura e noi abbiamo veramente creato la struttura prima di fare il grande passo. Grande passo che arriva nel 2014 quando acquistiamo il nostro grande competitor negli Stati Uniti che praticamente ci fa raddoppiare il fatturato, quindi, è stato un passo molto importante che ci ha consentito una forte presenza negli Stati Uniti, otto stabilimenti, anche due stabilimenti in Brasile e uno in Messico. Abbiamo fatto coscientemente tutto questo sapendo di essere preparati per farlo. Poi, abbiamo fatto un'altra acquisizione in India a completamento del parterre produttivo. Abbiamo fatto altre acquisizioni, soprattutto commerciali, per incrementare il mercato, lo stiamo facendo ancora oggi. La caratteristica che ci guida è basata non sulla delocalizzazione, ma sulla globalizzazione. Ancora oggi non abbiamo quasi per nulla merce che dall'India viene in Europa piuttosto che dal Brasile va in America: per noi ogni mercato è locale. Noi siamo assolutamente coscienti di avere le radici in Brianza e ci sentiamo assolutamente brianzoli, però abbiamo la capacità di discutere con il nostro personale di tutto il mondo: la nostra filosofia è quella di avere un amministratore delegato in ogni paese in cui siamo del paese stesso, cioè, non portiamo gli italiani ma siamo sufficientemente aperti per avere delle persone locali con le quali discutiamo, ragioniamo, nei confronti delle quali cerchiamo di impostare il nostro know-how sia tecnologico che etico, ritenendo questa una cosa molto importante; credo che tutto ciò sia un fattore vincente”.

Altre caratteristiche interessanti riguardano una forte attenzione a evitare logiche di competizione sul costo del lavoro, le region di insediamento, una attenzione allo sviluppo di una impronta di sostenibilità ecologica attraverso la riduzione delle emissioni (una delle imprese intervistate si è posta l'obiettivo di diventare “carbon neutral” entro il 2039). In sostanza l'essere territoriali nella globalizzazione.

Dalle conversazioni con manager e imprenditori emerge un quesito interessante che ci pare importante nel tentativo di discernere tracce di scenari evolutivi: nella nuova globalizzazione è necessario anche per il capitalismo delle medie imprese un salto di qualità e dimensione? E' questo un tema centrale se si ragiona di sviluppo neoindustriale. Secondo alcuni intervistati le sfide debbono essere affrontate attraverso un salto di scala oltre la dimensione media: verso l'alto sul piano della crescita e degli investimenti in tecnologie, sulla sostenibilità, sull'innovazione e sulla digitalizzazione, attraverso un ruolo nuovo della classe imprenditoriale con una leva di imprenditori “visionari” che svolgano il ruolo di aggregatori (e dunque con il richiamo a un ruolo ancora più strategico della figura dell'imprenditore); ma anche verso il basso, attraverso l'apertura di spazi e la rigenerazione di un tessuto di nuove PMI (< 50 milioni) in grado per caratteristiche nuove

dell'imprenditore, delle tecnologie, della capacità di applicare logiche industriali alla piccola dimensione, dei bacini di formazione del know-how, possono svolgere un ruolo di dinamismo e rinnovamento di settori maturi. Dunque, una visione (uno scenario) di trasformazione molto interessante che, se confermato, potrebbe segnare un cambio di ciclo di sviluppo e di modello.

“Io credo che questo modello non sia sostenibile, è necessaria un'aggregazione importante con dei capi filiera, io vedo il ruolo dell'imprenditore in ottica visionaria in questa fase storica del Paese perché con 200-300 milioni di fatturato non si va da nessuna parte, bisogna creare gruppi da almeno 2-3 billion per avvicinarsi ai competitor paragonabili francesi o tedeschi che ne fanno 7-8-10. Vedo però una grande rinascita della piccola impresa, non l'impresa artigiana perché quella può sopravvivere, può fare un bel modello e secondo me si può anche rivalutare il concetto di impresa artigiana, che deve stare un po' sull'eccellenza: c'è invece uno spazio per la rinascita della piccola impresa, intendo con questo l'impresa che può andare dai 5 ai 20-30-50 milioni di fatturato, perché secondo me il tasso di sviluppo, l'innovazione, la velocità che può avere questo tipo di impresa, soprattutto in una fase di nuova genesi, di rigenerazione di business magari maturi, può essere importante e comunque può essere anche uno stimolo nel mercato, adesso ci sono tante occasioni per creare, con il reshoring, delle aziende che possano fare la loro parte, attori di un ecosistema virtuoso in cui ci sono delle efficienze importanti. Mancano però i soggetti deputati ad avere un ruolo importante, non tanto per la dimensione del fatturato quanto perché il tema grosso sono gli investimenti necessari da fare sulla sostenibilità, sull'innovazione, sulla digitalizzazione”.

Dunque, in alcune filiere c'è il rischio che una dimensione intermedia costituisca nel futuro un limite all'esigenza di reperire capitali necessari a grandi investimenti, con il rischio che l'impresa subisca passivamente gli impatti del contesto geoeconomico (concorrenza big players globali, regolazione internazionale, ecc.). Centrale in questo sentiero evolutivo rimane il ruolo dell'imprenditore-manager, della sua volontà e visione, ma altrettanto centrale è la capacità di un territorio di condividere il rischio. Un ulteriore aspetto legato a possibili scenari della nuova globalizzazione, riguarda il tema del cosiddetto “reshoring” o “friendshoring”, ovvero la ridefinizione delle grandi *supply chains* globali secondo schemi di “risk management” sulle filiere globali, visti i crescenti attriti e intoppi oltre che l'innalzamento dei costi logistici sulle grandi direttrici Asia-Occidente (Suez). Secondo alcuni intervistati si tratta di una tendenza che nei prossimi anni potrebbe diventare più concreta e definire uno scenario di “via alta” alla reindustrializzazione anche dell'Italia in territori forti come quello brianzolo, fondandosi su investimenti in automatizzazione soprattutto dei lavori più ripetitivi, pericolosi, migliori condizioni di remunerazione del lavoro qualificato, la crescita di una trasformazione terziaria e di “servitizzazione” del manifatturiero che renderebbe meno necessario competere sul basso costo del lavoro. Una potenziale attrattività della Brianza che si fonderebbe anche sul bene competitivo territoriale della qualità distintiva della forza lavoro soprattutto nel middle management, punto di forza del territorio. Uno scenario che naturalmente va valutato quanto realistico, in che misura e con quali impatti sull'economia territoriale.

1.5.2 Trasformazioni della fabbrica e nuove PMI

Quali spunti pone questo scenario di crescita dal punto di vista della trasformazione dell'organizzazione del lavoro, dei processi produttivi, in poche parole del modello di “fabbrica” in senso neoindustriale che potremmo immaginare nei prossimi decenni?

In primo luogo, dalle interviste si delinea una fabbrica che nel corso dell'ultimo decennio ha già avviato la trasformazione di processi produttivi, profili professionali, modalità organizzative attraverso l'applicazione

più o meno pervasiva delle nuove tecnologie (di calcolo, di datificazione, simulazione, profiling, monitoraggio, distribuzione, remotizzazione, ecc.) alla produzione di cui Industria 4.0 ha rappresentato per molte imprese un passaggio di alfabetizzazione, all'organizzazione del lavoro, alla distribuzione di merci tangibili e immateriali. Un processo che possiamo pensare articolato su quattro livelli:

- un primo livello di efficientamento in cui digitalizzando le macchine, la fabbrica produce dati che vengono raccolti in una posizione unica facilitando le analisi e rendendo la risoluzione dei problemi più immediata. Un percorso alla portata anche del tessuto di PMI, con un ambiente produttivo più codificato e che sfocia in MES organizzativi di ottimizzazione di processi e macchine;
- un secondo livello in cui si inizia a mettere a valore i dati per fare manutenzione predittiva sia nelle linee produttive che a livello di strategia;
- un terzo livello in cui attraverso il machine learning si definiscono impostazioni ottimizzate e si compie un salto nella capacità della fabbrica di istituzionalizzarsi incorporando e traducendo in modelli e sistemi o in algoritmi, le esperienze e i saperi del personale (soprattutto qualificato) che così vengono resi trasmissibili in caso di turnover senza lasciare l'impresa nella necessità di riformare le competenze: *“il problema è che spesso nelle nostre imprese molta competenza non è nei modelli o nei sistemi della fabbrica, ma nelle persone, maestranze che avevano tanto in testa, sapevano fare i lavori in maniera diretta, anche in parte artigianale. Quello che è cambiato è che in questa fase di passaggio occorrerebbe riorganizzare l'impresa introducendo una serie di mansioni più standardizzabili e trasmissibili per creare un'impresa con un motore tecnologico e organizzativo che gli consenta di viaggiare a velocità di crociera”*;
- un quarto livello che chiaramente è ancora molto futuristico, in cui l'AI viene utilizzata per una automazione intelligente, cioè che risale la linea decisionale avvicinandosi allo stadio del management algoritmico con una capacità di identificare ottimizzazioni delle linee produttive trasmettendole ai macchinari che le applicano.

Cosa significhi questa capacità dell'impresa di incorporare e trasformare in capitale e processo industriale il sapere umano e del lavoro, lo possiamo intuire dall'esperienza di una PMI brianzola che nel campo dell'industrializzazione delle nuove tecnologie di AI e della robotica, propone un interessante modello di evoluzione neoindustriale che può calzare anche per il tessuto della piccola impresa. In primo luogo perché dà l'idea di come un ecosistema produttivo come quello brianzolo sia ancora in grado di essere attrattivo o generativo di nuove generazioni di imprenditori e soprattutto di tipologie di impresa. Una impresa non come startup orientata all'innovazione radicale e all'exit nel mercato finanziario, ma una impresa orientata ad industrializzare l'innovazione e, dunque, a sviluppare tecnologie consolidate a un costo abbordabile, dunque attiva nel campo dell'innovazione più che della ricerca, con l'obiettivo di creare occupazione e filiera del valore, creare una nuova tipologia di settore produttivo. Una PMI a crescita veloce, nel caso specifico passata da 6 addetti nel 2020 a 80 nel 2024 nel settore della robotica umanoide per l'automazione industriale. Con una forza lavoro altamente professionalizzata (prevalenza di ingegneri) e una tecnologia che nella robotica ormai sta evolvendo verso configurazioni user friendly che nelle fasi di produzione consentono l'interazione uomo-robot attraverso fonetica e voce, bypassando anche i device tecnologici. Cambia inoltre la visione dell'impresa: una “fabbrica cognitiva”, ovvero una fabbrica che funziona come nodo di un cervello sociale, che funziona come una mente estesa attraverso reti digitali che attingono a dati che sono ovunque e vengono tradotti in software che muovono una nuova generazione di macchine. I robot diventano macchine collaborative che trasformano la fabbrica manifatturiera costruendo processi di

automatizzazione in autonomia perché dotate di capacità di coordinamento e capacità di ottimizzazione. Il cambiamento di paradigma rispetto alla vecchia automazione sta in macchine che “riescono a percepire una semantica degli spazi intorno a sé” e quindi interagire con l’umano in modo più versatile nella misura in cui anche il restante layout della fabbrica sia diventato più codificato, organizzato e misurabile dall’intelligenza della macchina.

Questo esempio ci parla prima di tutto delle potenzialità nella creazione di nuove filiere, nuove PMI e nuova imprenditoria cresciuta a cavallo tra cultura industriale del territorio e ambienti delle istituzioni tecnoscientifiche, attraverso l’intreccio del grande alveo della meccanica con l’AI. Le “nuove” PMI manifatturiere sono assimilabili a software house che lavorano su reti neurali e con approcci computazionali, popolate da una nuova leva di tecnici e ingegneri a cavallo tra funzioni di controllo pianificazione, produzione e servizio, e che utilizzano le filiere di produzione/assemblaggio dell’output operativo su misura con una rete che nel caso dell’impresa coinvolta nella ricerca è una filiera worldwide (Cina, USA, Germania, Corea e Italia-Brianza). In questo modello di impresa e filiera del valore, è il digitale che produce la manifattura e attraverso la variazione del software alimentata dalla capacità di raccolta e lavorazione dei dati, l’impresa può abitare una pluralità di nicchie competitive. In questo modello di PMI il rapporto si ribalta: si vendono servizi offrendo i prodotti quasi come *commodities*, supporti al vero prodotto rappresentato dall’intelligenza sintetizzata nel software.

Il nostro caso d’impresa è interessante anche per quanto ci racconta su come l’affermarsi delle tecnologie di automazione intelligente possa trasformare il tessuto manifatturiero più tradizionale. L’impatto è in primo luogo di potenziamento e efficientamento, con fabbriche sempre più integrate attraverso MES organizzativi, fabbriche nelle quali in prospettiva futura l’uomo assume soprattutto funzioni di “mente di processo” dietro alle macchine, uscendo invece sostanzialmente dalle fasi di attività. E’ evidente che questo tipo di trasformazione tecnologica, oltre a produrre un potenziamento produttivo, produce anche a livello di microeconomia una sostituzione del lavoro umano, ad esempio nelle fasi di manipolazione e di controllo qualità che le macchine realizzano in tempo reale. Va tenuto conto nel disegnare scenari che vi sono condizioni sistemiche che possono scoraggiare o favorire questa trasformazione. Una condizione ostativa è il consolidamento delle imprese, soprattutto se di successo, dunque se vogliamo un problema di *path-dependency* di cultura della continuità in una parte dell’imprenditoria: *“c’è un processo di digitalizzazione delle aziende che potrebbe avere velocità e tempi migliori, è ancora piuttosto lento, secondo me anche per una questione, come dicevo prima, di affrancamento al proprio processo, io ho un’azienda che funziona e qualunque cosa cambio rischia di mettere in dubbio o ridurre le performance dell’azienda stessa”*; oppure anche la tendenza dei players di mercato nell’esaurire le domande con prodotti consolidati per portare le novità al momento più efficiente. Esistono tuttavia condizioni favorevoli, che con tutta probabilità si rafforzeranno nel prossimo futuro, come ad esempio la mancanza di personale come tendenza strutturale a cui la diffusione di questo tipo di automazione potrebbe dare risposta. Problema più importante per il suo rilievo sistemico è la mancanza di un tessuto istituzionale in grado di istituzionalizzare e dare organizzazione e continuità alle relazioni tra imprese e tra imprese e mondo della ricerca o della formazione: la Brianza fatica a funzionare come una intelligenza collettiva, occorrerebbe una piattaforma strutturata di confronto tra imprese e Istituzioni dell’ecosistema per favorire anche le aziende più piccole nell’orizzontarsi e accedere alle opportunità di trasformazione industriale.

1.5.3 Il rapporto fabbrica-società

Tutte le interviste ci parlano della centralità della fabbrica nell'economia della Brianza, ma allo stesso tempo evidenziano quanto la fabbrica e l'industria manifatturiera abbiano perduto centralità nei rapporti sociali complessivi, nella cultura e nell'antropologia della società brianzola. In altre parole si è incrinato (per alcuni si è rotto) il rapporto industria-società. E' un processo di lungo corso che dura da decenni nel nostro paese e segnala un declassamento reputazionale che l'industria ha subito nei confronti con altri universi produttivi e sociali. Oggi è una questione che sta presentando il conto sotto forma di difficoltà nel costruire una narrazione collettiva che spieghi quanto le fabbriche siano cambiate e possano offrire percorsi professionali e di vita più qualificati e quanto le fabbriche nel corso dell'ultimo decennio siano nelle punte più alte componente qualificata dell'economia della conoscenza.

La narrazione partita ormai quasi dieci anni orsono con Industria 4.0, le "fabbriche intelligenti", ha puntato fino a oggi ad archiviare un giudizio di valore che indica la fabbrica come posto degradante e alienante, sinonimo di cattiva qualità della vita. Anche la narrazione sul lavoro operaio è cambiata: le "tute blu" non sono più sporche di grasso in fabbriche che divengono sempre più digitali e che ospitano operai a cui viene chiesta preparazione e formazione, più vicini alla figura del tecnico che ha a che fare con informazioni pulite e non macchine sporche. In questa sede non ci occupiamo di capire quanto questa immagine sia reale o idealizzata, quanto corrisponda a una realtà diffusa o solo a un cluster ristretto. Il punto invece è far emergere quanto anche in un contesto storicamente intriso di cultura ed etica del lavoro e della fabbrica come la Brianza, sono in primo luogo imprenditori e manager che sollevano il problema della rottura di un rapporto positivo, di una legittimazione. Che resiste rispetto agli enti locali, al sistema dei media territoriali, ma la recuperata centralità economica non produce altrettanta forza sugli immaginari diffusi, soprattutto giovanili.

"Si fa fatica a trovare le risorse, secondo me è un problema di attrattività. Per rispondere alla sua domanda relativa a dove dobbiamo andare nei prossimi anni, dobbiamo riuscire a diventare attrattivi, io devo essere interessante, devo piacere, oggi io ho la sensazione che la fabbrica al giovane e alle famiglie non piaccia più, il giovane si avvicina di più ad un'azienda in cui, per esempio, c'è lo smart working e non il lavoro pesante, dove ci sono tecnologie sempre più green, dove c'è un welfare che viene bilanciato in maniera diversa dall'azienda stessa".

Al di là che l'idea di fabbrica come luogo attrattivo debba ancora far presa, il fatto è che gli stessi scenari evolutivi che mettono in luce il salto tecnologico e dei saperi, la modernità della fabbrica che si sta facendo intelligente, descrivono fabbriche che sono centrali in quanto motori di processi generativi di conoscenze e di sapere collettivo, di legame con la scienza, ecc., ma non sono bacini di forza lavoro che in virtù delle loro dimensioni e della preponderanza strutturano il paesaggio, i ritmi della vita collettiva, facciano da traino a una crescita sistemica anche della Brianza. Quella che si presenta come moderna e rinnovata è anche una industria armonicamente inserita nel territorio, non che governa come forma egemone della società: una immagine positiva sicuramente da coltivare, ma che appare riservata. E questo riposizionamento in forma selezionata dell'industria è una questione che è bene tenere sempre a mente. E' chiaro che in Brianza sebbene assottigliata, l'industria manifatturiera è ancora ben presente sia nelle aree della bassa comasca che soprattutto nella parte lecchese-bergamasca e in parti del territorio monzese; ma la capacità del nuovo manifatturiero centrato sulle filiere estroflesse dal territorio, di esercitare una sua impronta territoriale, oggi appare quasi più riservata, meno evidente. Il capitalismo di media impresa è più assottigliato e selezionato, più incline a puntare su una qualità discreta del paesaggio, sull'estetica della fabbrica che diventa più leggera,

puntando ora una quota importante della sua espansione sulla connessione con le reti produttive dei mercati e dei poli industriali europei e non più solo sulla prossimità del contesto locale. Un manifatturiero che incide meno in quanto organizzatore sociale della vita nei territori anche rispetto al modello distrettuale degli anni Ottanta e Novanta e che anche in Brianza deve condividere con altri attori protagonisti il ruolo di motore dello sviluppo.

1.5.4 Le altre strategie di evoluzione

Le interviste ai casi d'impresa mostrano che non c'è soltanto una via obbligata alla crescita oppure all'automazione spinta. Soprattutto in territori come la Brianza c'è una densità di imprese medie e di PMI che pur non cercando salti di scala o innovazioni radicali, mostrano capacità di praticare le turbolenze dei mercati, di crescere e produrre valore tanto quanto le altre imprese. Una seconda strategia, di crescita post-2008 è l'espansione controllata sui mercati insieme a una innovazione del prodotto e a un riposizionamento del processo produttivo e della filiera per servire le tendenze di personalizzazione e frammentazione della domanda, agendo sull'organizzazione del processo: l'espansione internazionale della rete produttiva non avviene attraverso acquisizioni, ma attraverso supply chain e reti di fornitura a seguire l'andamento della domanda. Si tratta di imprese di dimensione media, attorno ai 200-300 milioni di fatturato, che operano soprattutto in una sfera di internazionalizzazione commerciale come esportatrici e quindi con forte esposizione alle trasformazioni geopolitiche e delle direttrici di import-export a volte globali, più spesso interne allo spazio europeo. Anche l'evoluzione di queste imprese parte dalla crisi del 2008, con una caduta "fortissima" e allo stesso tempo l'avvio di una traiettoria di crescita costante, avvenuta per moderata espansione interna (dipendenti) e soprattutto per la capacità di espandere la propria presenza sui mercati internazionali, con poche politiche di acquisizioni. Sul piano della governance sono imprese managerializzate, ma con un ruolo molto forte della proprietà familiare, molto spesso giunta alla terza o quarta generazione. Sono aziende che spesso lavorano come fornitori strategici dei EPC Contractors e quindi rispetto alle aziende che abbiamo citato nei paragrafi precedenti, sono sottoposte maggiormente a pressioni sul lato dei costi. La crescita per questo tipo di aziende si sviluppa soprattutto per estensione della rete di fornitura esterna, articolata su due livelli: i "fornitori strategici" per lo più mantenuti in un'area che va dalla Brianza fino a tutto il Nord Italia per le lavorazioni più strategiche e a più alto valore aggiunto e centralità nel mantenere il controllo della nicchia di mercato e il time to market e rispetto ai quali esistono relazioni di fiducia e di partnership di lunga data e di scambio di competenze e sostanziale integrazione in una filiera del valore unica (con condizioni di favore e quindi meno pressione sul lato dei costi). La filiera strategica rappresenta, dunque, per questo tipo di aziende un asset fondamentale: questo tipo di fornitori appaiono quasi interni all'azienda, poiché il rapporto si sviluppa attraverso una serie di scambi in cui ad esempio l'azienda capofila offre al fornitore sicurezze di mercato sulla parte di servizio in cambio di investimenti e sviluppo da parte del fornitore della capacità di seguire le esigenze dell'azienda. Vi è poi la rete estesa dei fornitori "worldwide" con una supply chain molto complessa estesa soprattutto nei paesi a basso costo del lavoro a cui vengono affidate le lavorazioni più massive e standardizzate. Questo tipo di imprese sta terziarizzando la produzione soprattutto sul piano dello sviluppo di un mercato di servizi post-vendita, strumento per fidelizzare il cliente, recuperare margini di fatturato e valore aggiunto, trasformazione che nell'ultimo decennio è cresciuta parecchio nei bilanci delle aziende. Sono aziende che presentano una struttura del lavoro molto orientata alla fidelizzazione della forza-lavoro con una quota forte di figure specializzate e di tecnici di produzione (per lo più reclutati nel territorio della Brianza) e reti di ricerca e innovazione, di sviluppo industriale con diverse Università in un perimetro che ormai è nazionale. Dato l'elevato tasso di globalizzazione dei loro mercati e della supply chain, sono

imprese che soffrono le trasformazioni geopolitiche e l'interruzione dei flussi di importazione di beni capitali e input intermedi dall'Oriente con uno stravolgimento della struttura dei costi anche superiore al precedente cluster di imprese che invece operano su flussi di input interni alle region globali.

Infine, una terza strategia di adattamento passa attraverso un dimagrimento e focalizzazione sul core produttivo a più alto valore aggiunto, esternalizzando invece le fasi produttive a più bassa qualificazione e consolidamenti finanziari. Al cambiamento strutturale dei mercati, una parte delle imprese hanno risposto attraverso politiche di consolidamento finanziario su spinta degli istituti di credito, consolidamento organizzativo e focalizzazione sulle componenti del prodotto più ad alto valore aggiunto esternalizzando invece ad una filiera di fornitura che si allunga fuori dalla Brianza e si estende ai sistemi manifatturieri del Nord Italia le parti di processo produttivo che non consentono più margini. Le interviste mostrano che il decennio alle spalle è stato un lungo percorso di attraversamento e transizione durante il quale imprese che prima del 2008 erano in ottima salute, hanno dovuto rimodularsi in un contesto di grande incertezza permanente, riorganizzazioni e ristrutturazioni, andamenti altalenanti del ciclo e delle performance, con una restrizione dei mercati da un assetto più globale a uno limitato al contesto dei paesi UE. Sono comunque imprese che nonostante le politiche di consolidamento finanziario, hanno mantenuto una capacità di investimento e innovazione di prodotto, il cui modello di crescita da linee interne è passato a linee esterne e relazioni di fornitura. Per queste aziende l'adozione di metodiche, logiche e tecnologie che potremmo definire neoindustriali è passato soprattutto per la partecipazione dalla policy di Industry 4.0, a un rafforzamento dei processi di controllo e di efficienza.

1.6 Il tessuto delle multinazionali radicate

Oltre alle imprese autoctone, le interviste hanno coinvolto un campione di imprese, sedi territoriali, di grandi multinazionali globali. Interesse della ricerca era di comprendere le dinamiche di attrattività del territorio, comprendendo come questo tipo di attori vede gli scenari evolutivi del territorio, il ruolo che il tessuto delle multinazionali può giocare in questi scenari, il modello di relazioni e di impatto che questo tipo di attori economici gioca nello sviluppo del territorio. Va detto che tutte le imprese ascoltate possono essere definite radicate territorialmente, ovvero sono tutte unità produttive che vantano una lunga storia di permanenza sul territorio, sono tutte l'esito di acquisizioni *brownfield* attraverso le quali hanno acquisito preesistenti relazioni e competenze delle entità locali incorporate, hanno realizzato importanti politiche di investimento negli impianti locali. In sostanza tutte le imprese sono nodi inseriti in sistemi multiscalari di relazioni economiche, tecnologiche, sociali che includono anche il contesto territoriale sotto una molteplicità di aspetti. Tutte le imprese sono l'esito di acquisizioni e hanno in parte incorporato nei nuovi assetti culture, mercati, personale e saperi consolidate nelle precedenti fasi storiche. Nokia Italia si può dire che ha una storia che data al 1909 nel Vimeratese essendo l'esito dell'acquisizione della storica Telettra, poi diventata Alcatel-Lucent e poi Nokia e oggi è una multinazionale di servizi avendo esternalizzato ogni aspetto di produzione materiale. ThermoFisher-Patheon nella filiera della farmaceutica rappresenta anch'essa l'esito di una acquisizione di un sito fondato negli anni '90 a Monza dalla Boehringer Mannheim, poi passato a Roche e a un contoterzista globale Patheon che nel 2017 viene acquisito da Thermo-Fisher gruppo industriale di

componentistica farmaceutica. Oggi il sito di Monza rappresenta uno stabilimento di fornitura contoterzi per i grandi players mondiali della farmaceutica. KSB rappresenta invece una acquisizione da parte di una multinazionale tedesca di una impresa italiana specializzata nell'assemblaggio di apparecchiature per grandi impianti energetici: oggi è un service manifatturiero strutturato come una "sartoria industriale" che produce impianti su commessa. Infine, Cassina rappresenta uno storico marchio del design d'arredo, acquisito ai primi anni '2000 da un fondo americano e oggi parte del gruppo multinazionale Haworth. Dunque, situazioni piuttosto diverse tra loro.

A Vimercate Nokia Italia occupa oltre 1000 addetti, e l'insediamento brianzolo appare non semplicemente ancorato al territorio, ma solidamente radicato, visto che tutta l'R&D è a Vimercate che è uno dei nodi più rilevanti nella rete globale della multinazionale e il maggior centro generatore di brevetti in Europa con la presenza anche di uno dei 9 "Bell Labs" che Nokia ha costituito nel mondo. Vimercate si configura come il nodo territorializzato di una rete di ricerca e innovazione completamente integrata a livello mondiale: tutti i "patents" prodotti in Brianza vengono messi a disposizione della rete mondiale e tutte le risorse di questa sono a disposizione dei ricercatori italiani. Nokia eredita le specializzazioni storiche e possiede un know-how sedimentato su due temi: reti ottiche e microwave, per i quali i prodotti sviluppati in Brianza sono utilizzati in tutta la rete globale insieme con lo sviluppo del centro di eccellenza sull'AI e su data analytics e il management di tutta la supply chain globale di Nokia sulle due specializzazioni. Gli scenari di sviluppo di Nokia in Brianza sono di prosecuzione del ciclo di investimenti che dal 2016 aumenta ogni anno del 15% in personale, macchinari, materiali, ed è stato mantenuto nel 2022-2023 con in programma il possibile trasferimento a Vimercate della piattaforma di ricerca di Nokia globale sull'AI. Quali sono gli aspetti di attrattività, i punti di forza e le convenienze di ambiente e di prossimità geografica che hanno valore per garantire la continuità del radicamento di una multinazionale high-tech come Nokia? Anzitutto la Brianza è 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 STMicroelectronics, centri di innovazione e trasferimento tecnologico come Cefriel, ecc. È il sistema di relazioni, la piattaforma consolidata tra questi attori con la possibilità di alimentare il circuito dei talenti combinandoli tra metropoli milanese e rete globale di Nokia che costituisce un volano di competenza che a sua volta autoalimenta un bisogno di alta formazione. E poi c'è la piattaforma produttiva pedemontana di cui è parte la Brianza, con una densità di reti di ricerca e sviluppo orientata all'industrializzazione e radicata nel tessuto produttivo industriale: la completezza della presenza industriale è questa la vera risorse sedimentata che mantiene le convenienze di radicamento dei colossi mondiali. Un tessuto in cui c'è STMicroelectronics, Micron, Kilometro Rosso, con una divisione del lavoro per cui se a Milano oltre alle grandi Università ci sono le reti della commercializzazione e rappresentazione, in Brianza c'è un sistema completo nella meccatronica fino a Lecco, nelle Tlc, ecc. Se si ragiona di scenari, la governance della piattaforma può mettere la basi per rendere la Brianza (intesa come sistema allargato che prende un raggio d'azione delle filiere che va dal Nord Milano fino a Bergamo, Lecco, ecc.) un centro per la digitalizzazione dei semiconduttori:

“Uno dei nostri fornitori di altissima tecnologia è STMicroelectronics, Micron. Chiaramente tutta la Monza-Brianza potrebbe diventare veramente importante, molto più di Milano, a Milano c'è la parte più commerciale delle aziende ma la parte vera operativa non è a Milano, se io dovessi avere a Milano la necessità di spazi che ho a Vimercate sarebbe fisicamente impossibile quindi Monza-Brianza può diventare veramente la Silicon Valley. Spostandosi anche più in alto, andando verso Bergamo, il Kilometro Rosso insegna, anche perché Kilometro Rosso è fuori Bergamo, esattamente com'è Monza-Brianza per Milano, ci sono le aziende, c'è Micron, ci siamo noi, ce ne sono, bisogna solo valorizzarla. Se io dovessi andare a vedere quanta ricerca e

sviluppo c'è a Milano e quanta a Monza-Brianza non si comparano, a Milano non c'è ricerca e sviluppo mentre in Brianza sì, così come Lecco è diventata la patria della meccatronica, Monza-Brianza può diventare la patria della digitalizzazione dei semiconduttori, degli apparati elettronici etc., tutto ciò che è alta innovazione nel mondo semiconduttori ed elettronica ce l'abbiamo già in Monza-Brianza".

Il caso di Thermo Fisher è in parte diverso. Nata in una logica di integrazione verticale della filiera per acquisire relazioni commerciali con i big pharma allo scopo di sviluppare nuovi progetti e prodotti, lo stabilimento monzese, oggi arrivato a oltre 2000 addetti, è una delle quattro divisioni di Thermo-Fisher, terzista mondiale da 50 miliardi di fatturato, che dal momento dell'acquisizione ha investito molto nel potenziamento produttivo dell'impianto anche in occasione dello sforzo produttivo sui vaccini durante la pandemia. L'area di Milano è una delle 6-7 aree che nel mondo possiedono vantaggi localizzativi nella geografia mondiale del settore Pharma. Per lo stabilimento monzese sono fattori rilevanti da un lato la forza e capacità industriale del tessuto di gruppi industriali fornitori di macchine industriali e tecnologie produttive nella filiera della meccatronica e dall'altro lato soprattutto la piattaforma delle eccellenze degli Istituti Clinici milanesi oltre che la qualità della formazione universitaria. L'area milanese nella geografia mondiale è un'area capace di favorire sviluppo di innovazione. Soprattutto il tessuto degli istituti clinici nell'area metropolitana costituisce una infrastruttura d'eccellenza centrale: molti dei big pharma mondiali fanno i test clinici a Milano dove ci sono investigatori clinici, medici, ricercatori tra i migliori del mondo.

"Il territorio è importante soprattutto per un discorso di prossimità ai nostri clienti noi facciamo parte di un campus che è condiviso con Roche. Le aree del mondo in cui c'è l'innovazione sono 5-7: c'è la California, c'è la zona di Boston, la zona del New Jersey perché c'è la sede delle principali farmaceutiche, c'è UK e Mitteleuropa tra Belgio, Olanda, Londra. Anche la zona del nord Italia è una zona abbastanza viva dal punto di vista dell'interazione sull'innovazione, e poi chiaramente c'è il mondo asiatico con Shanghai che sta entrando pesantemente. Questo è un territorio con un know-how che favorisce lo sviluppo di innovazione: non siamo fortissimi però è un territorio a cui si guarda con attenzione soprattutto per gli studi clinici. Soprattutto la Lombardia è una delle principali, noi abbiamo delle eccellenze dal punto di vista dei centri clinici in Lombardia, se penso ai tumori, all'oncologia, ci sono alcuni centri che sono eccellenze non solo in Italia ma in tutta l'Europa e nel mondo. sono un traino di innovazione dove molti clienti mondiali fanno gli studi clinici, che hanno un valore non solo per l'Italia e per il territorio ma per l'Europa perché ci sono gli investigatori clinici, quindi i medici che si occupano di ricerca scientifica, che sono i migliori al mondo".

In queste grandi "fabbriche", siano esse di servizi e ricerca oppure di beni, l'innovazione è in primo luogo una rete di expertise e competenze che combina le risorse di origine globale con le reti locali e spesso le reti commerciali dei grandi clienti globali. L'innovazione viene dagli input dei clienti, dalle loro esigenze di innovazione industriale. Ad esempio, nella filiera della farmaceutica, le grandi politiche di investimenti di innovazione cambiano a partire dal 2008, quando scadendo i grandi brevetti l'industria mondiale abbandona un modello "fordista" di innovazione e ricerca per linee interne, per adottare invece un modello postfordista di esternalizzazione ai sistemi territoriali degli ecosistemi di PMI e startup assorbendo la fase di industrializzazione finale attraverso campagne di acquisizioni con una contrazione radicale dei tempi di innovazione, dai circa 25 anni precedenti al 2008 ai 5 anni attuali.

"C'è una cosa fondamentale: impianti come questo esistono non solo perché fanno riferimento al territorio locale o al territorio nazionale ma sono impianti che sono sulla mappa a livello mondiale nell'industria

farmaceutica perché hanno avuto una tale specializzazione, investimento e capacità di trasformare le materie prime in prodotto finito, che non ci sono tanti al mondo in grado di farlo quindi le strategie di questo impianto sono legate un po' all'evoluzione del business a livello mondiale. Nel 2008 c'è stata la prima grande crisi del farmaceutico a livello mondiale perché tutte le big Pharma entrano in una fase di scadenza dei brevetti, tra il 2005 e il 2008 sono scaduti i brevetti più importanti, Lipitor della Pfizer piuttosto che alcuni prodotti di punta di altre multinazionali, e c'è stato un primo momento di grandissimo cambiamento. Il cambiamento è consistito nel fatto che fino ad allora queste multinazionali godevano di protezione brevettuale molto lunga, 20-25 anni, e questo permetteva loro di fare investimenti in ricerca e sviluppo fundamentalmente interni, il tempo di protezione del brevetto era talmente lungo che riuscivano a fare investimenti per ricercare all'interno dei loro laboratori, tant'è vero che il farmaceutico degli anni '80 era un'oligarchia, cioè i settori merceologici dell'ambito farmaceutico erano suddivisi con le varie multinazionali che erano leader di mercato in quei settori, non c'era grandissima competizione. Nel 2008 questa cosa cambia perché tutti questi brevetti scadono e per la prima volta si rendono conto che la ricerca interna tra gli anni '90 e gli anni 2000, di quasi tutte le aziende farmaceutiche, è stata estremamente improduttiva. Dal lato della ricerca cominciano a guardare, come opportunità per accelerare i tempi di sviluppo dei farmaci, il fatto non solo di investire su ricerca interna ma anche acquisire aziende più piccole, biotech. in 4-5 anni queste aziende, molto più piccole e molto più agili, portavano il prodotto da una fase pre-clinica a una fase clinica, a quel punto arrivava la big Pharma che ci metteva sopra un valore ancora più importante e faceva l'industrializzazione quindi big Pharma, da inventore di farmaci, è diventata sostanzialmente un acquirente di molecole che inventava qualcun altro, si sono sgravati di quella fase industriale anche in investimento ed hanno cominciato invece ad investire pesantemente in mergers and acquisitions comprando tutte queste piccole aziendine".

Thermo Fisher dal 2019 ha investito molto per sviluppare nuove tecnologie produttive, nuove tipologie di macchine per le grandi commesse, automazione robotica delle linee per garantire sicurezza, innovazioni nella composizione dei prodotti con l'implementazione sugli studi clinici di servizi di sviluppo e technology transfer preliminare per industrializzare prodotti che sono solo in fase preliminare nell'ottica delle servitizzazione del manifatturiero. Un expertise che deriva dalla combinazione di competenze della rete globale con know-how di sviluppo dello stabilimento monzese e che costituisce insieme alla creazione di un reparto sulle tecnologie di RMNA, una delle principali linee di investimento futuro.

Un caso interessante è il processo di trasformazione industriale e di internazionalizzazione della filiera del Design-Arredo, storico settore punto di forza della Brianza, attraverso la vicenda del brand Cassina. Cassina viene acquisita dalla famiglia fondatrice nei primi anni '2000 e dopo diversi passaggi oggi fa parte con un altro brand storico, Zanotta, del gruppo Haworth, terzo maggior produttore mondiale di mobili per ufficio che acquisisce lo storico marchio brianzolo insieme ad altre aziende italiane nel 2014, quando la filiera del design inizia a riprendersi dall'impatto duro e prolungato verificatosi in quel settore a seguito della crisi del 2008-2009. Quali impatti ha avuto l'acquisizione, perfezionata nel 2016? Acquisita per esigenze di diversificazione del prodotto, l'azienda brianzola è cresciuta in termini di fatturato di oltre il 70 % utilizzando il momento positivo della crescita del design successivo alla pandemia, entrando in nuovi segmenti di mercato (outdoor, illuminazione, accessori, ecc.) e nel contempo contribuendo al riequilibrio della casa madre colpita dalla caduta del settore dell'arredo d'ufficio a seguito della pandemia e della ristrutturazione delle grandi fabbriche terziarie con il diffondersi dello smart working. L'acquisizione ha portato ad una corrispondente crescita e trasformazione organizzativa dell'azienda, con investimenti e rinnovamento tecnologico, crescita degli addetti e aumento della capacità produttiva per seguire l'espansione di mercato. Viene creato un nuovo magazzino automatizzato finalizzato ad alimentare il flusso produttivo e vengono

rinnovate tecnologicamente tutte le macchine di taglio, cambiato il processo produttivo trasformando il layout produttivo, mantenendo l'organizzazione a isole ora però alimentate solo dallo stretto necessario all'operatore. Questo modello più organizzato e teso all'efficienza vede nel potenziamento delle funzioni di programmazione, controllo e nel potenziamento del settore delle operations (cresciuto del 30% in addetti) il vero cuore della trasformazione neoindustriale dell'azienda che, con l'altro marchio acquisito, arriva a contare 500 addetti.

Proprio il caso di Cassina ci permette di mettere in luce anche criticità e debolezze nel rapporto tra multinazionali e territorio. Partiamo dal mondo del Design. Non mancano tra gli intervistati le voci che sottolineano i rischi di perdita dell'identità e di deterritorializzazione per i brand acquisiti da fondi o grandi gruppi multinazionali. Il mondo del Design-Arredo viene descritto da molti intervistati nel mezzo di una transizione complessa. Una filiera che presenta bisogni di *reskilling* o *upskilling* di una parte della forza lavoro uscita dal ciclo, nel digitale o del gestionale business, con problemi di *digital divide* e di rinnovamento della classe imprenditoriale e bisogno delle aziende di consulenza per riformulare infrastrutture digitali interne alle aziende e capacità di abitare i mercati digitali. Dalle interviste traspare una idea dell'identità dell'industria del design polarizzata *verso l'alto*, i grandi brand orientati ai mercati del lusso delle élite globali oggi finanziarizzati e in parte acquisite, e *verso il basso* con una identità produttiva tradizionale creata su famiglia e reti corte che fatica a rigenerarsi sul piano generazionale, molto centrata sull'assemblaggio di semilavorati, poca produzione/ricerca di materiali, con un rischio di depauperamento delle reti di formazione che erano anche reti di scambio e di circolazione di saperi interaziendali.

“L'identità brianzola nel design si è creata sulle famiglie e sulle reti corte, ma oggi l'indotto delle reti corte è quasi perso perché, portando via le produzioni, ti restano solo le reti degli assemblaggi ma non hai più la produzione dei materiali. Le aziende che sono state la storia del design italiano, oggi vengono prevalentemente acquisite dai fondi e cambia completamente la natura non solo della gestione dell'azienda ma anche del rapporto con il territorio perché è lì ma potrebbe essere ovunque. Intorno alle aziende c'erano non solo le reti corte ma le reti di formazione che facevano da cinghie di trasmissione, perché formavano le generazioni che poi tornavano ad insegnare ed avevano un expertise molto specifico ed erano trans-aziendali perché poi quella formazione impattava culturalmente e metodologicamente su più aziende”.

Laddove nel caso delle Tlc e del pharma la qualità della piattaforma di fornitura rappresenta un atout per territorializzare le multinazionali, nel caso del Design, la crescita globale e la trasformazione industriale innescate dall'acquisizione dei brand, trovano nella difficoltà del tessuto di fornitura locale di crescere, investire seguendo la crescita dell'azienda capofila, proprio la necessità di mantenere una filiera corta diventa una debolezza. Alla crescita di Cassina non ha corrisposto una volontà di crescere della filiera, rimasta troppo frammentata, con difficoltà nel trovare risorse umane nuove, difficoltà ad acquisire capacità di programmazione, ecc.

“La cosa che è cambiata di meno è la rete produttiva. La nostra è un'azienda che fa Made in Italy e che si basa sulla filiera della Brianza e tanto quanto l'azienda è cresciuta, ha allargato entrando in segmenti di mercato in cui non c'era, quanto invece la rete di fornitura non si è mossa. Noi con un fatturato che è il 70% più alto rispetto a cinque anni fa abbiamo gli stessi fornitori: quello che è stato per la nostra industria un punto di forza una rete di fornitura molto vicina adesso è diventato un punto di potenziale debolezza perché le aziende locali sono rimaste locali e non si sono mosse, sono rimaste piccole, non c'è stata evoluzione, perché non

ci sono stati investimenti, né la volontà di crescere attraverso nuove assunzioni. È un grandissimo limite che si ripercuote sull'efficienza di rispondere al mercato da parte di aziende come la nostra azienda. Se prima consegnavamo in sei settimane, siccome adesso i fornitori sono rimasti gli stessi e non hanno aumentato la capacità produttiva, consegniamo in 10 settimane perché noi vendiamo di più ma la rete di fornitura non si è evoluta nella stessa maniera quindi ha ridotto l'efficienza della nostra capacità di stare sul mercato. Noi siamo un'azienda Made in Italy quindi vogliamo rimanere un'azienda che produce in Italia però dobbiamo per forza allargare l'orizzonte e stiamo cercando di trovare nuovi fornitori che abbiano una dimensione maggiore e che abbiano la capacità di fare una pianificazione più di medio periodo, siano capaci di rispondere alle sollecitazioni quindi abbiano anche una programmazione puntuale, precisa, perché altrimenti rimaniamo schiavi delle loro inefficienze”.

La questione non sta nel carattere familiare dell'impresa, quanto nella mancanza di rinnovamento nella cultura e nella visione imprenditoriale delle piccole imprese, quello strato di aziende tra i 3 e i 10 addetti che rappresenta la struttura centrale della filiera di fornitura. Dal punto di vista del management internazionale, il distretto del mobile brianzolo soffre di una eredità di chiusura delle relazioni: il sistema informale degli scambi, delle relazioni di fornitura, della mobilità interaziendale, non sviluppa il rinnovamento dei saperi, ma la concorrenza: l'atmosfera industriale non è più un fattore propulsivo. Con la fase delle acquisizioni si è prodotto un gap tra un vertice di imprese che hanno avviato un processo di crescita e trasformazione industriale e una filiera rimasta ancorata nella sua gran parte alle reti corte del locale. Questo gap rappresenta la principale minaccia futura, perché spinge le aziende leader e capofila a sostituire le reti locali del distretto con altri sistemi extraterritoriali.

“Purtroppo il nostro distretto è un sistema a circuito chiuso: le aziende sono quelle, le persone sono quelle e a volte dobbiamo rubarcele gli uni con gli altri. Quello che succede è che una persona va in cinque aziende diverse nel corso della sua carriera e migliora la sua posizione e il suo stipendio, però non vengono aggiunte conoscenze al circuito perché le persone sono sempre le stesse, ci scambiamo le stesse persone ma il livello di formazione, capacità e managerialità non cresce. L'industria dell'arredo, è un sistema importante in Italia, sia per la quota di esportazione sia per il lustro che dà al Paese: sarebbe molto importante che si facesse di più per far entrare persone valide in un settore dove non è cambiato molto. Oggi questo è un gruppo totalmente managerializzato, non c'è più presenza delle famiglie all'interno però alla fine la dimensione delle aziende, che noi stiamo cercando di far crescere, è ancora piccola, le altre aziende che non fanno parte del nostro gruppo, sono tutte gestite ancora da famiglie, per la maggior parte”.

Inoltre, altro punto di debolezza, questo a livello sistemico della governance territoriale, è nella debolezza dei sistemi infrastrutturali soprattutto di mobilità per la forza lavoro: come già accennato, nel Vimercatese le multinazionali lì insediate danno grande rilievo alla costruzione di sistemi infrastrutturali di connessione con Milano come la metropolitana o la metrotramvia.

1.6.1 Rischi e opportunità dello scenario globale

Ulteriore aspetto di forte interesse riguarda le reti di relazione che le imprese multinazionali hanno sviluppato e sviluppano anche al di là dei soli network di fornitura. Tutti gli intervistati descrivono un bisogno in crescita da parte delle multinazionali di relazione con i sistemi istituzionali. In primo luogo i rapporti con le Università e la formazione tecnica, relazione strategica che alimenta il capitale umano; le relazioni con le Istituzioni locali per il sistema delle facilities urbane, per le regolamentazioni riguardanti eventuali modifiche strutturali agli insediamenti produttivi, per le (rare) politiche delle mobilità sostenibile e intelligente del personale aziendale. Tutte descrivono forti sistemi di relazioni industriali con le organizzazioni sindacali sul piano della contrattazione. Tuttavia su questo piano la partita più importante si gioca su un livello regolativo che non è quello territoriale e da questo ne derivano possibili scenari di rischio. I grandi investimenti e gli sviluppi di lungo periodo degli impianti di multinazionali, dipendono dalle policy globali dei big players. Nella farmaceutica così come nelle Tlc, è il quadro regolativo e degli incentivi nazionali che può influire sulla struttura delle decisioni delle governance aziendali globali. Le scelte localizzative dipendono da governance aziendali globali che decidono soprattutto in rapporto a incentivi e vantaggi nazionali sotto forma di sgravi fiscali per attrarre e mantenere forza lavoro qualificata, tecnici e talenti rispetto alla concorrenza tra sistemi europei, un tema è come attrarre investimenti strategici. Ad esempio, lo stabilimento di Monza ha goduto di forti investimenti tra 2016 e 2022. Tuttavia oggi

“questo stabilimento ha raggiunto una tale massa critica per cui la decisione di investimenti deve essere una scelta strategica. Per noi il punto debole della catena è come fare ad attrarre investimenti futuri in maniera tale da sviluppare i nostri impianti sul territorio e garantire che il capitale umano veda questo territorio come un territorio competitivo in cui crescere, per avere opportunità di carriera e di crescita che noi rischiamo di non riuscire ad offrire semplicemente perché non abbiamo quel volano di investimenti e di attrazione di capitali esteri che ci permetterebbe di sviluppare il territorio ancora di più”.

Proprio questa struttura della governance, definisce anche scenari di opportunità in una fase di riorganizzazione della globalizzazione. La ristrutturazione delle filiere globali del valore con la necessità di uscire parzialmente per ragioni geopolitiche dall'Asia (ri)portando le componenti di R&D in Europa, potrebbe costituire una opportunità di rafforzamento dell'insediamento industriale in Brianza in termini di reshoring/friendshoring. Il ruolo delle grandi rappresentanze territoriali ai tavoli di concertazione nazionale dove si decidono le politiche di incentivazione diventa così un tipo di relazione sempre più importante per il radicamento e il contributo di sviluppo futuro delle multinazionali alle economie di insediamento. Va segnalato, dunque, il *cambiamento nel rapporto tra multinazionali e territorio*: prima rapporti formali e poco frequentati. Oggi si riscontra una maggiore coscienza della necessità e utilità di un ruolo delle rappresentanze per tavoli tecnici di condivisione di esigenze e bisogni rispetto ai territori di insediamento. Dunque, se il radicamento delle multinazionali dipende dalla qualità dell'ecosistema produttivo e dell'innovazione nello spazio territoriale e metropolitano, le decisioni sui grandi investimenti nel lungo periodo, dipendono da governance globali che rispondono a scale di policy come minimo nazionali che tuttavia possono essere influenzate dalle reti di rappresentanza che partono dal territorio.

“Il farmaceutico è un'industria a livello mondiale che muove enormi quantità di soldi, ci sono alcune aziende farmaceutiche che hanno budget a volte comparabili, se non superiori, a quelli di uno Stato quindi alla fine fanno anche delle scelte geopolitiche in funzione a dove sia, per loro, più vantaggioso investire. ci sono dei programmi del Governo americano, sia nella parte di sviluppo e innovazione sia nella parte industriale, di sovvenzione agli investimenti ed anche allo sgravio fiscale per la forza lavoro, che sono molto attrattivi per questo tipo di industria. Se parliamo di Francia, Belgio, Olanda, c'è una politica economica di investimento,

non voglio dire individuale sulle singole aziende ma siamo quasi a quel livello, c'è un'esposizione da parte dei Governi nei confronti di queste aziende che è molto grande a livello mondiale. In Italia questo è un po' più complicato e difficoltoso”.

“Come azienda di tecnologia abbiamo la possibilità di portare tecnologia, risorse, portare un certo tipo di cultura e ci rendiamo disponibili per divulgare il verbo però abbiamo sempre di più bisogno che Assolombarda divulghi il verbo e ci aiuti a farlo, anche perché noi siamo in una situazione un po' particolare; noi abbiamo R&D in giro per il mondo, uno in Cina, uno in Europa etc., adesso per ragioni geopolitiche dobbiamo uscire dalla Cina o comunque ridurre sensibilmente la Cina, per motivi di costi abbiamo intenzione di ridurre il Nord America, perché costa quasi il doppio, e dove li mettiamo? La parte di software andrà in India mentre il resto va in Europa e torniamo al punto di prima: dove li metto in Europa?”.

1.6.2 Sinergie e possibili spillover territoriali delle multinazionali radicate

La presenza di grandi impianti produttivi multinazionali può esercitare anche un impatto di innovazione e trasformazione della cultura industriale, dei saperi, della ricerca. Uno dei vettori di questo effetto di apertura e di interfaccia di conoscenza e culture industriali, è rappresentato dai flussi di management, personale qualificato e talenti che dall'estero attraverso il network aziendale globale costituiscono i team di lavoro degli impianti in Brianza. Allo stesso tempo le multinazionali esercitano anche un effetto di attrattività e ritorno di talenti precedentemente espatriati creando ambienti industriali aperti e cosmopoliti. Questo effetto di apertura dei saperi e delle culture produttive, può avvenire anche attraverso l'azione delle multinazionali in quanto attori di trasferimento tecnologico e di trasformazione (servitizzazione) delle filiere del valore rispetto alla piattaforma manifatturiera. Ad esempio, Nokia si propone come possibile attore di trasferimento tecnologico verso il tessuto manifatturiero su Industry 4.0 o 5.0 attraverso pacchetti di soluzioni per trasformazione industriale, di servitizzazione e trasformazione del tessuto produttivo; inoltre, è possibile sviluppare prassi di integrazione aziendale attraverso pacchetti di welfare basati su flessibilità dei tempi di vita e lavoro, smart working, ambienti di lavoro completamente sostenibili, KPI sul benessere aziendale, policy aziendali per attrarre/trattenere talenti

“Viste le trasformazioni che adesso diverse aziende stanno operando nelle catene di produzione, nel modo di fare produzione, con la trasformazione tecnologica alcune, che non sono nel nostro radar di fornitori, possono diventare possibili clienti perché noi abbiamo delle soluzioni che aiutano la trasformazione aziendale in un'ottica di Industry 4.0 e Industry 5.0. Il territorio di Monza-Brianza, con il tipo di aziende che è presente, può essere anche per noi una fonte di stimolo per creare delle soluzioni per aiutare la trasformazione tecnologica e la competitività”.

1.7 La Brianza della piccola impresa: artigianato e commercio

1.7.1 Artigianato: fare rete nell'area metropolitana

La cultura orientata all'imprenditorialità è uno degli asset più importanti dell'area. La provincia di Monza e Brianza è nota per i suoi imprenditori creativi e innovativi, per l'ambiente business-friendly offerto agli investitori e per il vantaggio economico rappresentato dai prodotti "Made in Italy". Il settore dell'artigianato nella provincia di Monza e Brianza vanta una lunga e ricca tradizione artistica. Questa zona è rinomata per la produzione artigianale di mobili di alta qualità, ceramiche e tessuti pregiati. Le abilità artigianali tramandate da generazione in generazione rendono uniche le creazioni provenienti da questo territorio. Oltre alle produzioni tradizionali, la provincia di Monza e Brianza ospita una varietà di artigiani che si dedicano a creazioni innovative e di avanguardia. Questi creatori sperimentano con materiali diversi tecniche di lavorazioni innovative e design contemporaneo. Grazie alla presenza di scuole e istituti specializzati nell'insegnamento di arti e mestieri, la provincia di Monza e Brianza continua a essere un polo importante per la formazione di nuovi artigiani continuando a mantenere vivo un importante fattore identitario e produttivo di questo territorio. La struttura produttiva dell'artigianato brianzolo contiene tipologie di imprese artigiane che sono, rispetto alla media nazionale, particolarmente evolute sia nella direzione del servizio flessibile e sofisticato (alle imprese e alle persone), sia nella direzione della creatività estetica (design, comunicazione, moda), tecnologica (ICT, software, applicazioni tecnologiche innovative), logistica e distributivo-commerciale. C'è una base di produzione immateriale più avanzata che in altri contesti.

La Brianza rappresenta del resto l'archetipo dell'allargamento della nozione di "lavoro artigiano" che procede di fatto, in diverse direzioni: da un lato avanza verso il terziario, dove si trovano i "nuovi artigiani" dell'immateriale; dall'altro si muove verso l'industria organizzata in filiera, superando i limiti dimensionali che in precedenza hanno separato i due mondi, e che oggi diventano sempre meno decisivi dal punto di vista del business. Non manca, infine, una componente che è entrata in declino sotto l'impatto di una serie di forze: la terziarizzazione, l'internazionalizzazione, le nuove tecnologie, ecc. Ciò che viviamo complessivamente è una metamorfosi del mondo artigiano, che muta negli aspetti economici ma anche nei tratti antropologici e culturali. Attorno alla tenuta di un nucleo centrale in cui prevalgono i tratti di continuità, si allarga una corona di *nuova artigianalità* nei servizi o nella nuova manifattura ad alta tecnologia, popolata da figure difficilmente assimilabili alla tradizione.

Su questo territorio, come su altri della pedemontana lombarda e non solo, schematicamente si possono individuare tre cicli di cambiamento dell'impresa artigiana:

- la possiamo chiamare la fase del *crescere nelle pieghe del fordismo*: dal secondo dopoguerra fino ai primi anni '70: artigianato parte di un mondo di piccola impresa percepito come eredità del passato, che si riproduce nei territori lasciati «liberi» dallo sviluppo della grande impresa fordista, in cui centrale è l'artigianato artistico e di mestiere;

- il lungo ciclo del capitalismo molecolare e la proliferazione imprenditoriale: il *primo postfordismo o postfordismo dal basso* dai primi anni '70 fino alle soglie della globalizzazione (primi anni '2000). I distretti, l'affermarsi delle partite IVA, il capitalismo molecolare, autoimprenditorialità funzionano effettivamente come principale veicolo di riproduzione di ceti medi e integrazione sociale ma anche di un meccanismo di sviluppo orizzontale e proliferante che finisce per consumare suolo, territorio, coesione della comunità, le risorse ereditate da cui la crescita era partita. Artigianato come cuore diffuso di un ceto medio d'impresa, di un capitalismo popolare proliferante. Artigianato come mondo degli imprenditori-produttori: cresce il mondo delle professioni terziarie;
- la *nuova globalizzazione e le piattaforme produttive*: dai primi anni 2000 e poi con la rottura del 2008, si apre una fase storica di *selezione e scomposizione* del lavoro indipendente e dell'artigianato: *secondo postfordismo*. Il bacino del capitalismo molecolare e l'artigianato si scompongono in più direzioni. Fino agli anni '90 artigiani, lavoratori autonomi e piccoli imprenditori erano parte di un capitalismo popolare e molecolare; oggi le direzioni si divaricano. Parte del mondo artigiano va dunque letto con «le lenti del lavoro; parte con le lenti dell'impresa». Crescono figure professionali terziarie che operano incrociando saperi formali con saperi contestuali, figure tecnologiche (makers) così come un artigianato di servizio alle persone e all'impresa che va accompagnato. Elemento chiave di questa fase è il processo di “metropolizzazione” del territorio e dell'economia, vista la sua vicinanza con Milano.

La piccola impresa e l'artigianato hanno da sempre aderito in modo flessibile al contesto ambientale in cui sono immersi. Anzi è questa una condizione essenziale per il loro sviluppo competitivo. Il contesto seleziona e orienta lo sviluppo delle piccole imprese, lasciando il suo *imprinting* sulla loro cultura, sui loro stili di gestione, sulle loro strutture organizzative. Questo succede molto meno alla grande impresa, che, con la forza dei suoi investimenti e col suo potere di influenza, può proporsi, invece, di “addomesticare”, in una certa misura, il proprio ambiente, in modo da renderlo coerente con la propria cultura e le proprie esigenze.

L'attuale collocazione delle imprese artigiane brianzole nel “brodo di cultura” della metropoli milanese lascia molti gradi di libertà: è abbastanza facile entrare in contatto con clienti, fornitori, mercati, eventi promozionali di tutte le specie. Se si riesce a fare un po' di esperienze positive, è possibile costruire reti con altre imprese che sono diverse da tutte le altre, essendo le combinazioni di processo, prodotto, mercato, specializzazione pressoché infinite. Il maggior grado di libertà nelle scelte significa, tuttavia, anche maggiore indeterminazione e incertezza sul percorso strategico da adottare. L'ecologia metropolitana è così complessa e ammette così tante varianti che tocca alle singole imprese esplorare tutto lo spazio disponibile, questo è un vantaggio, ma anche un rischio.

“Io credo che i brianzoli devono abbandonare questa inutile rivalità con una Milano. La Brianza ha una vocazione manifatturiera di cui Milano ha assolutamente bisogno. Dobbiamo imparare ad utilizzare la metropoli per arricchire e valorizzare il nostro territorio e le nostre produzioni. Se c'è un canale di comunicazione a doppio senso ed una forma mentale che argini sensi di inferiorità mal mascherati allora il territorio della Brianza non può che crescere e trarne vantaggio e la stessa città di Milano avrebbe un bacino manifatturiero come il nostro, non solo manifatturiero ma di grandi competenze tecniche”.

Milano, in quanto spazio metropolitano, contiene al suo interno molti circuiti di specializzazione e integrazione allo stesso tempo, e fa coabitare piccole e grandi imprese. La sua organizzazione produttiva si appoggia al contempo in modo decisivo alle catene di fornitura e alle reti metropolitane di servizi, ossia alle piccole imprese e al lavoro artigiano che le alimentano dal basso. Di Milano viene riconosciuta la valenza di centro di gravità attorno ai quali orbitano essenziali fattori competitivi, Milano come snodo e piattaforma dalla quale

partire per raggiungere territori situati su di una scala ultra-regionale, ma a fianco a questi vengono indicati i problemi logistici, il perenne intasamento delle reti di comunicazione, la presenza di una concorrenza che viene da fuori, l'indifferenza delle Istituzioni e la mancanza di una piattaforma efficiente di servizi e accessi forniti ai cittadini dalla Pubblica Amministrazione. I difetti della città, d'altra parte, sono noti: i disservizi aumentano i costi, ma questo aumento può essere difficilmente scaricato sui prezzi, vista l'intensità della concorrenza.

La specificità metropolitana condiziona il modello del fare impresa e, allo stesso tempo, il ruolo delle stesse Associazioni imprenditoriali, che già ora sviluppano la rappresentanza, forniscono servizi, metodi per gli adempimenti di legge, legami con la Pubblica Amministrazione e con le politiche di sostegno. Tutte cose che sono tipicamente sviluppate nei distretti industriali e nei sistemi locali, anche fuori dell'ambiente metropolitano, ma le Associazioni che operano in relazione con un contesto sub metropolitano devono fare sempre di più: essendo il contesto più complesso e sfuggente di quello che le imprese si trovano di fronte in ambienti rarefatti o molto specializzati. Le Associazioni in un ambiente metropolitano devono continuare a proporsi di essere mediatori efficaci del rapporto che le imprese devono stabilire con il contesto metropolitano. Le Associazioni svolgono infatti la fondamentale funzione di rendere più visibili le imprese nel loro contesto, e aiutarle a vedere più chiaramente che cosa c'è di utile – e utilizzabile – all'interno di addensamenti relazionali e cognitivi che sarebbero, di per sé, assai poco trasparenti all'osservatore esterno. In questo senso, l'Associazione aiuta a mettere in contatto, selezionare, valutare, certificare, garantire, creando reti di rapporto e di fiducia che le imprese non sarebbero altrimenti capaci di svilupparsi da sole nell'ambiente "naturale" della metropoli. Lo stesso vale per le Istituzioni locali: non c'è tanto un bisogno di incentivi alle singole scelte, fatte da imprese isolate, che lavorano in modo autosufficiente. C'è invece bisogno soprattutto di generare quel capitale sociale che, in contesti più rarefatti e più specializzati (in un settore o in una competenza particolare), prende forma spontaneamente per sedimentazione di esperienze, e che, invece, nel contesto metropolitano, deve essere alimentato e rigenerato artificialmente, con iniziative che mettono in relazione, creano occasioni di confronto, aiutano a giudicare e a condividere (parole d'ordine, progetti, rischi, investimenti). Nel caso dell'impresa artigiana brianzola, che vive immersa nell'ambiente metropolitano milanese, questo processo interattivo tra particolare e generale, tra individuale e collettivo è particolarmente difficile.

“Alle associazioni è oggi necessaria la visione di un livello territoriale più largo, dove non sono facili le relazioni tra diverse polarità territoriali. C'è sempre un po' la sensazione che Milano fagociti tutto. Però è altrettanto vero che Monza, ma direi anche Lodi e Pavia, hanno solo da guadagnare se riuscissero a trovare sempre di più una giusta interrelazione con Milano. Per cui io non vedrei utile un ritorno, anche sul piano istituzionale, a dare troppo peso alle istituzioni provinciali, io ragionerei su come riuscire a darsi un modello di governance di quest'area vasta, che oggi non c'è, che non è nemmeno la città metropolitana che è disegnata solo sulla carta. In assenza di questa cosa il rischio è che prevalga la nostalgia del passato e il ritornare a farci la nostra piccola provincia che si fa le sue cose, ma che secondo me rischierebbe di non essere adeguata alle sfide ed ai problemi dell'oggi”.

Se si vuole dare risposte ai problemi dell'oggi vi è la necessità di superare i vincoli di appartenenza ereditati dal passato. Anche l'impresa artigiana, come l'impresa in generale, vive le difficoltà indotte dalle crisi che si sono succedute, dalla crisi finanziaria alla pandemia, dalla transizione energetica e ambientale alle grandi tensioni geopolitiche. Oggi viviamo cambiamenti che impattano, interrogano e chiedono alle organizzazioni di rappresentanza una trasformazione al loro interno, ma ancor più nella relazione con gli altri stakeholder del territorio.

“Quello che vedo oggi tra le nostre imprese artigiane è una domanda di reti più corte rispetto a quelle lunghissime del passato. Oggi c'è il bisogno di trovare il fornitore locale non avendo più la facilità di relazioni internazionali o essendoci zone del mondo con produzioni e commerci bloccati. Non è un ritorno al passato ma un ripensamento rispetto all'estremizzazione di un modello che probabilmente, anche senza la pandemia, avrebbe comunque avuto la necessità di essere rivisto. L'impresa ha vissuto una serie di contraccolpi a partire dall'innalzamento del costo delle materie prime e dell'energia. L'inflazione e l'innalzamento dei tassi ha disincentivato gli investimenti. Oggi, se dobbiamo dire qual è la preoccupazione maggiore, trasversale a tutti i nostri settori, è sicuramente la scarsità di offerta nel mercato del lavoro. Il tema ESG e della certificazione ambientale sta diventando, a tutti i livelli, uno dei temi imposti che ovviamente in primo luogo sta toccando la grande impresa ma a cascata poi arriva in fondo fino ai nostri. Aggiungo il tema del rating bancario che sta cominciando a diventare sempre più stringente ed importante e lo diventerà ancora di più nel futuro. Viviamo cambiamenti indotti in gran parte da fattori esterni che dobbiamo affrontare a livello di territorio. Quello che serve al mondo dell'impresa da noi rappresentata è la possibilità di mettersi in rete con altri imprenditori per fronteggiare queste grandi sfide”.

L'artigianato e la piccola impresa industriale manifatturiera, che di questo territorio sono stati i motori nel passato, si candidano a esserlo ancora per il futuro. La piccola dimensione d'impresa non è un limite da superare, ma uno dei maggiori valori per adeguarsi a un mondo che richiede più qualità, meno standardizzazione, più attenzione alla persona. Con ciò, non si intende riproporre la retorica del “piccolo e bello”, né aprire una stagione di contrapposizione ideologica tra grandi e piccole imprese. Piccole e grandi imprese devono oggi essere riconosciute come attori necessari, di pari importanza, nelle prospettive economiche del prossimo futuro, in quanto svolgono ruoli complementari. La struttura reticolare e integrata del sistema produttivo della Brianza testimonia, infatti, come sul territorio le imprese si incontrano e collaborano a prescindere dalle dimensioni. Un sistema produttivo integrato in cui operano grandi imprese transnazionali; molte medie imprese che si affacciano sui mercati internazionali pur mantenendo un forte radicamento territoriale; una moltitudine di piccole imprese e un tessuto diffuso degli artigiani che operano nelle filiere e nelle nicchie di specializzazione; un numero crescente di microimprese e lavoratori autonomi che operano nel ciclo dei nuovi servizi terziari alle imprese e al territorio.

Oggi l'impresa è innovativa e competitiva non in base alle sue dimensioni e alle sue capacità di investimento, ma in base all'estensione e articolazione delle sue reti: di mercato, di collaborazione, di supporto alle nuove funzioni. Più le imprese sono piccole e più devono economizzare lo scarso capitale di cui dispongono, facendo leva sull'*outsourcing*, ossia sul capitale degli altri. In tal senso le piccole imprese della Brianza hanno saputo inventarsi forme originali di innovazione dei loro cicli produttivi, che non passano per forti investimenti di capitali, ma per alleanze, collaborazioni, specializzazioni, focalizzazioni su nicchie produttive ad elevata sostenibilità. Il gioco dell'innovazione si basa sullo scambio delle conoscenze. Dallo scambio di informazioni ed esperienze tra diverse unità produttive spesso si realizzano innovazioni pari - e probabilmente anche migliori - di quelle che nascono nei laboratori di ricerca. Le politiche a sostegno delle imprese non devono solo, o necessariamente, intervenire sulla crescita dimensionale dell'apparato produttivo, curandolo dall'endemica malattia del *nanismo*, ma incrementare il *capitale relazionale* che serve per produrre in un'epoca di globalizzazione ed il *capitale intellettuale* che è assolutamente necessario per passare dalla produzione materiale a quella immateriale.

A ciò si aggiunge un ulteriore valore dell'impresa artigiana, ma in generale della piccola impresa, che è quello della prossimità. Punto di partenza di ogni sviluppo sostenibile all'interno delle piattaforme produttive che caratterizzano l'evoluzione del territorio Brianzolo è la capacità di tenere “in squadra” due forze: la potenza della tecnica, della standardizzazione attraverso le reti tecnologiche e la forza carsica della prossimità creativa

dell'artigianato, delle risorse calde della storia e delle biografie, non solo delle persone, ma dei luoghi, delle imprese, delle passioni a intraprendere. Due forze che vanno integrate per generare sviluppo, sia nella verticalità delle filiere, sia nell'orizzontalità dei territori e del sociale. Per evitare che il procedere della servitizzazione e della neo-industria diventino l'unica forza polarizzante, la prossimità creativa dell'artigianato e della piccola impresa deve diventare forza costituente, tenendo assieme questione ambientale, questione sociale, potenza della tecnica, ma innestandovi il tema dell'orizzontalità dei territori e dei lavori, di una nuova cultura dei beni collettivi, anche tra le imprese.

1.8 Commercio: il tessuto della prossimità

Il tema della prossimità risulta ancor più centrale nell'analisi delle piccole imprese commerciali brianzole. L'intento strategico delle politiche regionali rivolte al commercio - i c.d. distretti del commercio - è stato valorizzare il ruolo economico e soprattutto sociale, degli acquisti "sotto casa", dei negozi di prossimità, dei pubblici esercizi e delle attività turistiche e di servizio. Una rete di piccole imprese che nei quartieri delle città e soprattutto nei piccoli centri, rappresentano un presidio importante, anche per alleggerire disagio e tensione sociale e il diffuso senso d'insicurezza, promuovere la socialità riuscendo a ricucire il legame tra luoghi, persone e imprese, a favore di percorsi di legalità, inclusione e sviluppo. Con i distretti al piccolo commercio viene riconosciuto un articolato insieme di valori sociali e culturali che lo rendono attività fondamentale per l'abitabilità dei territori e un bene pubblico da preservare e valorizzare.

Accanto al tema della prossimità nelle politiche distrettuali vi è anche il tema dell'attrattività. Qui troviamo il tentativo, tutto moderno, di governare il rapporto tra luoghi e flussi, valorizzando gli aspetti di qualità della vita, socialità, offerta culturale dei luoghi e allargando le relazioni a quegli attori che governano i flussi, turistici *in primis*, ma anche dei servizi materiali e immateriali. I distretti del commercio svolgono un ruolo catalizzatore di progetti che vanno al di là del commercio stesso, in direzione del turismo, della rigenerazione urbana, della promozione dei prodotti tipici locali, della messa a valore di un patrimonio culturale diffuso. Anche nel caso delle funzioni terziarie e commerciali il territorio di Monza e Brianza sente forte il respiro del vulcano milanese. Sempre più, migliaia di milanesi vi trovano occasioni di vita e lavoro, riequilibrando il movimento dei *city users* che ogni giorno partono in direzione contraria per riversarsi nei centri direzionali del *core* milanese. Si diffondono sul territorio le funzioni economiche, un tempo concentrate entro le mura della città. Lungo le aste e i nodi della mobilità si distribuiscono grandi funzioni commerciali e terziarie e le infrastrutture della nuova logistica. Molti indicatori evidenziano che la parte monzese del territorio brianzolo oggi vive una dinamica di assimilazione all'area metropolitana che segna contemporaneamente una linea di distinzione crescente rispetto alla parte della Brianza comasca e lecchese. Il processo di estensione della forma urbana è comune a tutti i territori, ma oggi gran parte della Brianza monzese sembra essere già parte della conurbazione urbana milanese in espansione, sempre più connessa a Milano, più simile per alcune caratteristiche della composizione sociale, per dinamiche della ricchezza, della popolazione e per caratteristiche della terziarizzazione. Ciò è particolarmente evidente per la città di Monza, collocata a pochi chilometri dal centro di Milano.

È sulla maglia infrastrutturale e di relazione funzionale con Milano che si è verificato un forte potenziamento nella logistica che ha creato crescita e occupazione, ma nel medesimo tempo problematiche di consumo di suolo e ambientali. I centri storici si sono svuotati di funzioni pregiate, mentre le dorsali stradali che innervano la Brianza monzese sono state teatro dell'insediamento di grandi mall dell'industria culturale (cinema multisala) e dei consumi di intrattenimento, nonché di grandi e medi spazi di consumo di cibo e socialità in forma industriale. Si è trattato di una terziarizzazione che ha proceduto in modo molecolare e molto poco pianificato, andando progressivamente a occupare i vuoti lasciati dalla ristrutturazione industriale. Questi assi sono diventati i veri baricentri di agglomerazione di flussi umani oltre che commerciali, trasformando questi "non luoghi" in luoghi di una nuova socialità in formazione. L'impasto di socialità e consumo prodotti di queste agglomerazioni, costituisce l'ambito in cui si sta ridefinendo anche il tema dei rapporti sociali. È in questo mix apparentemente disordinato che si trasferisce e si ridefinisce il rapporto tra economia e comunità. Molti testimoni lo descrivono come un processo di terziarizzazione che ha diffuso forme dei lavori più dequalificate rispetto al tradizionale impianto manifatturiero-artigiano, con una prevalenza di lavoro nei servizi non ad alta qualificazione. Si è trattato di una crescita potente che però, a partire dall'avvio della crisi nel 2008, ha prodotto un eccesso di offerta commerciale che deve fare i conti con la strutturale contrazione dei consumi di massa. La crisi ha prodotto una selezione durissima nel terziario commerciale con la chiusura dei piccoli esercizi tradizionali nel centro delle città, ma anche di molte medie e grandi imprese commerciali diffuse sul territorio. I negozi di vicinato nelle città e nei piccoli centri, oltre al fenomeno della contrazione dei consumi, si trovano ad affrontare sfide importanti che rimandano alla concorrenza della grande distribuzione, del commercio on line e dei servizi di delivery, ma anche al caro affitti nei centri storici determinato dalla concentrazione di altre funzioni terziarie a scapito della funzione residenziale, in diversi contesti i commercianti si devono spesso confrontare con un mutamento della composizione sociale e con fenomeni di disagio e problemi di sicurezza.

“Il commercio che ha sofferto di più è quello di prossimità, la piccola impresa commerciale ha sofferto soprattutto nei centri storici. C'è l'importante questione del caro affitti, i costi nei centri storici ormai sono diventati troppo alti e quindi vi possono accedere solo i grandi brand, le catene. Il tema degli affitti un tempo era magari solo un problema della grande città, oggi invece anche nei piccoli centri o in città come Monza. La difficoltà abitativa c'è anche per le persone, in affitto non si trova e acquistare è diventato proibitivo. In alcune realtà c'è anche il problema delle baby gang che, mentre un tempo erano soltanto appannaggio delle zone milanesi, oggi in tutti i nostri territori, in Piazza Duomo a Monza o in altre zone, disturbano e creano problemi, abbiamo tentato di debellarle in quella zona ma si spostano da lì ad una zona limitrofa. Va trovata una soluzione, non abbiamo ancora avuto delle idee che possano essere utili a fare questo, gli oratori non sono più sufficienti a svolgere una funzione di aggregazione giovanile. In tutti i nostri settori, in particolare nel settore della ristorazione, che poi il grosso problema di reperire personale. Anche le nostre strutture di formazione fanno fatica a trovare persone che si vogliano formare in questi settori perché vengono considerati faticosi, non migliorativi della qualità della vita. Il giovane tende a non lavorare il sabato e la domenica, la sera, noi dovremmo cercare persone che lavorino quando gli altri sono in vacanza e questa mentalità è difficile da trovare. Sul piano imprenditoriale, la volontà dei giovani di mettersi in proprio è sicuramente incrementata, ma i giovani non sono interessati a sviluppare le professionalità del negozio di prossimità. Sono cresciute molto le imprese che non hanno più una sede fisica ma stanno unicamente sul digitale”.

In questi complessi processi di trasformazioni territoriali e socio economiche i diversi Comuni e i relativi distretti del commercio ricercano un proprio rinnovato ruolo identitario. Il tema della rigenerazione urbana

è centrale per il commercio così come la messa a fuoco di una nuova relazione di scambio tra la città e territorio, per potenziarne le vocazioni culturali, turistiche e commerciali. L'obiettivo è indurre un'evoluzione della cultura imprenditoriale del commercio collegandola non solo alle nuove esigenze tecnologiche e digitali, ma anche, alle esigenze di riorganizzazione urbanistica e sociale dei quartieri e delle città, nella consapevolezza che il commercio ha da sempre avuto un ruolo chiave negli equilibri territoriali, nel plasmare l'armatura urbana, nel definire bacini di gravitazione, nel creare socialità. Temi centrali della progettazione distrettuale sono oggi i processi di rigenerazione urbana, sostenibilità, attrattività, digitalizzazione delle imprese dei territori e delle città, inclusione sociale. Nati per stimolare le risposte del commercio di vicinato alla concorrenza esercitata dalla grande distribuzione specializzata e non (in particolare i centri commerciali extra-urbani), i distretti del commercio hanno mostrato segnali di un'evoluzione per certi versi inattesi. Sul tema della prossimità si è assistito a un processo di convergenza tra le strategie di grandi e piccole strutture commerciali. Se da un lato la grande distribuzione organizzata per proprie dinamiche competitive aspira sempre più a proporsi come un soggetto di prossimità, dall'altro lato, i piccoli esercizi facendosi distretto, aspirano a strutturarsi come la Gdo facendo, all'interno del centro storico o del paese, l'analisi dei flussi dei visitatori, il monitoraggio degli acquisti, l'intrattenimento, gli eventi, l'arredo urbano, l'attenzione al food, la logistica, i servizi alle famiglie per rendere più agevole lo shopping e valorizzarne il contenuto esperienziale. Ne è un esempio il distretto del commercio di Monza che è parte integrante di un processo di riqualificazione della città. Il Comune di Monza, capofila del distretto, ha presentato sul bando regionale 22-24 il progetto "Monza sicura viva e attrattiva" che prevede la riqualificazione di alcune piazze cittadine, l'installazione di impianti di videosorveglianza, un servizio di rilevazione e localizzazione di smartphone per misurare i flussi di visitatori e l'attrattività degli eventi pubblici, la realizzazione di opere di arredo verde, oltre all'organizzazione di eventi culturali e promozionali.

"Il Comune e il Distretto del Commercio di Monza hanno rilanciato il brand di Monza, hanno lanciato anche un sito internet, che si chiama Monza Turismo, che dà la possibilità a tutti di accedere a questo tipo di iniziative, abbiamo cavalcato questa iniziativa, l'abbiamo individuata subito e ci stiamo attrezzando per sostenerla, per esempio a Natale c'è stato l'evento "Trame di luce", ci sono stati i mercatini natalizi gemellati con la Valle D'Aosta. Il turismo a Monza e nella Brianza sta crescendo in modo importante, c'è un incremento di ricettività e di attrattività non solo per l'Autodromo o per la Villa Reale ma proprio per il fatto che la gente percepisce la Brianza anche per la qualità delle sue zone verdi".

All'impresa commerciale viene oggi richiesta un'identità e una cultura che potremmo definire del "commerciantе-urbanista", ovvero di un imprenditore che rende esplicita e traduce anche in competenze l'esigenza di occuparsi delle trasformazioni territoriali, di intervenire con iniziative di micro-rigenerazione urbana nel proprio contesto ambientale, di diventare forza riconosciuta della *governance* urbana, coalizzandosi in forma distrettuale attraverso le proprie rappresentanze. Sul piano coalizionale nella compagine dei distretti del commercio già oggi si annoverano le rappresentanze dell'artigianato che in molti settori, sia di produzione, sia di servizio, condividono spazi urbani e strategie. La sfida, anche per il settore commerciale è oggi la capacità di sviluppare logiche di piattaforma di area vasta.

"Per quanto riguarda gli aspetti dei distretti del commercio con gli artigiani c'è collaborazione perché molti negozi hanno anche valenza artigianale. Con Assolombarda si collabora sui temi del turismo e per le attività di rapporto con l'Amministrazione comunale, mentre sul commercio in senso stretto non è presente, sebbene per alcune iniziative luminarie Assolombarda ci dà una mano. Relativamente a forme coalizionali

più ampie, come Confcommercio, anche prima del 2018, abbiamo considerato che fosse importante l'unione e l'accorpamento quindi noi, come Monza, ci siamo legati a Milano e abbiamo aperto anche alla provincia di Lodi e siamo diventati una macro-area un po' più consistente, non solo dal punto di vista numerico ma anche dal punto di vista degli obiettivi e dei progetti. Siamo stati precursori nel fare questo, ancor prima della Camera di Commercio, perché ci rendevamo conto della necessità, soprattutto perché i problemi sono comuni, nel senso che ormai per il commercio la distanza tra Monza e Milano è veramente poca, dal punto di vista turistico anche, ci troviamo in una situazione dove oggi il turismo di Milano arriva a trovare posti per dormire fino a Lecco e Como quindi c'è un ampio spettro, per cui abbiamo avuto questo tipo di approccio”.

1.9 Mercato del lavoro e società

Anche in Brianza, come ormai nella generalità dei sistemi produttivi, il mercato del lavoro territoriale è in tensione: le imprese denunciano perduranti e anzi crescenti difficoltà nel reperire manodopera, qualificata e non. Pur in uno scenario di generale ondata di automatizzazione più o meno intelligente, il problema delle fabbriche rimane il trovare gli umani che le abitano.

La difficoltà di reperimento della forza lavoro non è una sorpresa per un sistema da sempre vicino alla piena occupazione. In realtà queste difficoltà sono presenti da molti anni anche se, nella fase di ripresa successiva alla pandemia fino a oggi, il problema si è indubbiamente acuito, fino a essere indicato da tutti gli imprenditori intervistati (e non solo da loro) come il problema centrale che oggi le aziende brianzole si trovano ad affrontare per essere in grado di programmare gli scenari futuri. Come mostrato dai dati Unioncamere sulla domanda di lavoro da parte delle imprese, la quota di posti di lavoro difficilmente ricopribili in provincia di Monza e Brianza era del 23,8 % nel 2017, sale al 31,5 % nel 2019 per poi arrivare nel 2023 al 50 % del fabbisogno di lavoro da parte delle imprese. Negli anni tuttavia il problema non si è soltanto acuito, ma ha progressivamente mutato natura: accanto alle difficoltà nel reperire figure adeguatamente formate per ricoprire gli incarichi, è cresciuta la difficoltà a reperire tout-court lavoratori disponibili. Anche qui i numeri sono noti, ma vale la pena anche solo di ricordarli: nel 2017 le motivazioni dell'assenza di candidati e l'inadeguatezza a ricoprire le posizioni si equivalevano attorno al 10 % ciascuna; nel 2023 la penuria di candidati era citata nel 31,9 % dei casi mentre l'impreparazione degli stessi rimaneva stabile al 12,8 %. Sono dati puramente indicativi, ma indicano una tendenza⁴. Se invece ci rivolgiamo al dato del fabbisogno di professionalità, i dati indicano a livello aggregato oltre al carattere prettamente produttivo della domanda di lavoro dell'industria brianzola con il 41,2 % di domanda di operai specializzati e il 21,4 % di conduttori di macchinari e impianti, una contrazione del fabbisogno di professionalità tecniche dal 19,4 % al 15,5 %. Se si ragiona al 2050 occorre guardare, oltre al dato contingente, ai trend strutturali. Il punto è che l'intreccio tra le difficoltà di adattamento del sistema della formazione alle esigenze della trasformazione tecnologica, la tendenziale piena occupazione delle economie territoriali, si intrecciano con trasformazioni nella cultura del lavoro, con le tendenze dell'inverno demografico e con l'innalzamento dei costi di riproduzione sociale della forza-lavoro (casa, mobilità, formazione, ecc.), il cui esito è l'esaurirsi tendenziale del bacino di riserva della forza lavoro disponibile. Il dato demografico da questo punto di vista è abbastanza eloquente.

Limitando l'attenzione al territorio di Monza e Brianza, nonostante le potenzialità di attrazione demografica, le previsioni sulla popolazione in età attiva tra i 15 e i 64 anni nei prossimi venti anni indicano come scenario

4 Nello stesso arco temporale nella vicina Milano in piena crescita post-Expo, le medesime statistiche confermano questa tendenza anche se con minore gravità, visto che il dato della penuria di candidati tout-court nel 2023 si ferma al 24,4 %, dieci punti sotto Monza e Brianza.

intermedio una riduzione dell'incidenza dal 63,6 % del 2022 al 56,5 % del 2042, insieme alla riduzione di peso delle fasce più giovani da 0 a 14 anni dal 13,4 % all'11,7 % e conseguentemente un aumento dell'età media di quasi 4 anni e della fascia di popolazione anziana over 65 anni dal 23,0 % al 31,9 %. Sempre nello stesso arco temporale, il succedersi delle generazioni farà sì che se tra le fasce più giovani per lo più impegnate in processi formativi (15-24 anni) si prevede una contrazione del 15 % (-13.391), le fasce d'età più produttive tra 25 e 39 anni dovrebbero aumentare del 14,6 % (+20.159) mentre diminuiranno di quasi il 20 % le coorti di potenziali lavoratori maturi tra 40 e 54 anni. Quello che le cifre suggeriscono è, dunque, un ventennio di transizione demografica resa possibile da un tasso di attrazione territoriale che le previsioni Istat mantengono alto, unitamente però al perdurare di una capacità di rigenerazione naturale della popolazione che si mantiene bassa.

Bene, ma se dal punto di vista della demografia lo scenario della Brianza, almeno rispetto a quello di molti altri territori, appare meno drammatico, qual è la situazione e quali le priorità d'azione dal punto di vista delle imprese e delle Istituzioni? Tutte le imprese intervistate denunciano difficoltà nel reperire forza lavoro, sia adeguatamente qualificata per ricoprire ruoli e mansioni in trasformazione dal punto di vista delle competenze tecniche e caratteriali, sia difficoltà di "attrarre" in generale persone (soprattutto, ma non solo giovani) che siano disponibili a "lavorare in fabbrica" in un territorio come la Brianza, il cui sviluppo diffuso non è stato seguito da una coerente infrastrutturazione. Persino una impresa di robotica altamente tecnologica e con una immagine certamente avanzata, denuncia la difficoltà di trovare manodopera per le fasi produttive di assemblaggio delle macchine umanoidi. Sul piano delle competenze e dei ruoli professionali, la situazione è come ovvio diversificata tra le imprese. In primo luogo, mancano soprattutto figure professionali intermedie, quadri, tecnici e middle management, adeguate ad accompagnare la trasformazione tecnologica e organizzativa delle imprese. Il primo gap riguarda cioè la richiesta inevasa di una nuova generazione di tecnici in uscita dagli istituti professionali e soprattutto dallo sviluppo degli ITS. Tuttavia non si deve pensare che i problemi si riferiscano soltanto alle figure di alta qualificazione (ingegneri) o soprattutto di medio-alto profilo (tecnici e quadri), perché le imprese lamentano scarsità di operai specializzati in grado di seguire posizioni nelle funzioni direttamente produttive: in provincia di MB nel 2023 oltre il 60 % sono le posizioni di operaio specializzato che erano difficili da ricoprire. C'è anche in parte un ritorno di richiesta di professioni intermedie tecnico-impiegatizie su funzioni di controllo e pianificazione legate all'introduzione del digitale e di processi di automazione e marketing, che nel ciclo precedente, erano sembrate cedere terreno alla polarizzazione tra lavoro altamente qualificato e occupazioni dequalificate. Il punto è che le imprese iniziano ad avere difficoltà a ricoprire ruoli e posizioni lungo l'intero spettro delle funzioni aziendali.

"C'è un fattore che ci preoccupa, il capitale umano: mentre la "bravura" della nostra azienda sta nel fatto che se ho due lire in tasca compro il macchinario, è semplice e non bisogna essere bravi per farlo, invece per quanto riguarda il capitale umano sta diventando una tragedia perché non riusciamo a trovare le competenze giuste o le competenze sul territorio. Noi avremo bisogno di qualsiasi figura, non voglio esagerare ma per come funzioniamo dalla produzione fino al design e alla commercializzazione, io ho bisogno di figure che vanno dal singolo operaio e quindi la maestranza sulla macchina con, competenze base fino al designer e professionalità di gente che si muove sul mercato, che si relaziona con altri".

"La scarsità esiste ed è legata a molteplici fattori, mancano professionalità a tutti i livelli, io ho difficoltà a trovare il saldatore così come ho difficoltà a trovare il project manager, per assurdo faccio molta meno fatica a trovare il top manager perché di quelli ce n'è in giro, tra quelli che sono in pensione e fanno i consulenti e

quelli che vogliono cambiare e fare cose nuove, nelle funzioni intermedie invece facciamo veramente fatica. Noi l'anno scorso ci siamo dotati di un HR, prima facevamo tutto in casa, ma l'HR ha veramente difficoltà».

Il mismatch delle competenze è tema da lungo tempo discusso e a dire il vero è la priorità in agenda sulla quale il territorio inteso come le città, il tessuto delle Istituzioni formative, la stessa Assolombarda con le partecipazioni negli ITS e da ultimo con la promozione di un liceo STEAM, sta mostrando più vitalità, progetti e capacità di intervento, per quanto si scontino lunghe fasi passate precedenti al salto tecnologico in corso, nelle quali la transizione dei processi formativi non è stata al centro delle agende pubbliche. Tuttavia, nonostante le difficoltà in corso, va detto che le interviste restituiscono l'immagine di un sistema territoriale e imprenditoriale che sul terreno delle politiche della filiera formativa è in moto. Semmai il problema riguarda il gap temporale tra una domanda immediata delle imprese e il fatto che tutte le soluzioni per rafforzare la capacità di alimentare forza lavoro sempre più qualificata, hanno tempi di implementazione che spostano in là nel tempo il momento in cui riusciranno a dare piena risposta ai bisogni del sistema produttivo. Semmai la questione riguarda la costruzione di una vera e coordinata filiera formativa unitaria tra Istituzioni, scuole e imprese che abbia modalità e coordinamento di sistema. Una policy molto importante il cui sviluppo dovrebbe essere rafforzato nel prossimo futuro, è rappresentata dal cosiddetto *long life learning*, la formazione continua in rapporto a una evoluzione tecnologica sempre più veloce e assimilabile a un flusso continuo. Ad esempio, molte imprese soprattutto le più strutturate hanno al loro interno delle Academy per la formazione tecnica sull'alta qualificazione che, come mostrato da una ricerca promossa da Assolombarda, si configurano come nodi di una rete di competenze che supera i confini dell'impresa, sono centri di apprendimento aperti nella logica del lifelong learning. I dati di Unioncamere indicano che la quota di imprese che in provincia di MB ha promosso attività formative per i dipendenti nel 2023 era al 50 % dal 28,3 % del 2017, con forti differenze tra piccole e medio-grandi imprese. Per lo più ogni impresa si muove con accordi propri rispetto alle scuole e tra queste va detto che un tema importante riguarda anche la filiera della formazione professionale operante sotto il livello di eccellenza degli ITS.

Tuttavia gli aspetti più interessanti delle testimonianze delle imprese non riguardano solo il rapporto scuola-impresa, quanto l'insieme di altri fattori culturali, economici e di infrastrutturazione del territorio, che sul piano delle priorità future vengono ritenuti altrettanto importanti nel garantire un buon funzionamento del mercato del lavoro. Un primo aspetto riguarda il fatto che l'esaurimento tendenziale dell'esercito di riserva sul mercato del lavoro, incida sul rapporto di scambio tra impresa e candidato, quasi che oggi sia il lavoratore che sceglie l'impresa e non viceversa, come consueto. Un cambiamento che per ora sembra più evidente per le fasce ad alta qualificazione, dove:

«l'ingegnere non va semplicemente assunto, sono cambiati i parametri: sui neolaureati, sono le aziende a doversi rendere attrattive nei confronti di un ingegnere neolaureato. Mentre fino a qualche anno fa gli si offriva un contratto di stage dicendogli che dopo 24 mesi l'assunzione sarebbe stata garantita, oggi lo stage non lo vuole più: adesso vuole subito il contratto a tempo indeterminato quindi bisogna rendersi attrattivi con un pacchetto di entrata che sia subito di livello, non lo stage con il rimborso delle spese di viaggio».

Alla base di questa situazione, oltre agli aspetti strutturali già accennati, c'è anche una questione di cambiamento nel mix valoriale riguardante la cultura del lavoro, soprattutto nelle giovani generazioni, anche se in Brianza si riscontra ancora una certa tenuta valoriale. Anzitutto rispetto alle coorti entranti nel mondo del lavoro a cavallo del nuovo secolo, le attuali generazioni sembrano più capaci di "abitare" l'ambiente di

un mercato del lavoro più mobile, instabile e flessibile, hanno tutto sommato alle spalle situazioni familiari che ancora tengono dal punto di vista della patrimonializzazione, e una domanda di lavoro che consente di esplorare il mercato alla ricerca delle possibilità migliori. Come mostrato dai dati dell'Osservatorio del mercato del lavoro provinciale, una parte cospicua dei cambi di posizioni lavorative e del turnover intenzionale è l'esito di una ricerca di migliori condizioni di lavoro sia dal punto di vista reddituale che degli equilibri tra tempo di vita e di lavoro. La pandemia ha influito su questa ricerca e sulla centralità degli aspetti di autorealizzazione personale nel tempo libero dal lavoro, ma altrettanto importanti sembrano gli aspetti strutturali e i differenziali anche territoriali di trattamento, redditi, costo della vita, chance di carriera, ecc.

La fase di pandemia ha rappresentato per molti una occasione per tentare percorsi di mobilità sociale e miglioramento della propria condizione professionale. I dati mostrano che gli stipendi medi per le figure professionali del terziario cognitivo e delle economie professionali e della conoscenza nella contigua Milano sono superiori dell'11 % e quelli dei trattamenti di entrata verso le fasce giovanili (apprendistati) del 9 %, creando incentivi territoriali verso Milano alla ricerca di migliori condizioni.

Queste considerazioni trovano conferma nelle testimonianze degli imprenditori. Pressoché tutti gli intervistati individuano nella difficoltà del territorio a essere attrattivo e riprodurre adeguata forza-lavoro, la criticità e il principale limite sociale che in futuro potrà rallentare lo sviluppo delle imprese. La Brianza è meno attrattiva rispetto al magnete metropolitano milanese, le imprese faticano ad attrarre forza-lavoro sul territorio, a mantenerla anche per una serie di problematiche ambientali, tra cui la più rilevante è la difficoltà degli spostamenti casa-lavoro in un contesto di urbanizzazione diffusa, decentrata e di congestione delle infrastrutture come quella brianzola. Per lo più le imprese manifatturiere, ma anche nel terziario hanno una forza lavoro fortemente locale, si parla di pochi km dalla sede produttiva, ma questo vale soprattutto per le funzioni di produzione, mentre spesso per i "talenti" o per figure portatrici di nuove competenze il bacino di formazione e provenienza è quello milanese, ma questo riduce l'appeal delle offerte occupazionali. Spesso anche le aziende eccellenti sono dislocate in piccoli centri scarsamente raggiunti dalla rete dei trasporti pubblici, rendendo costoso il pendolarismo in termini di tempi e costi economici. Ad esempio:

“Un altro aspetto che secondo me manca tantissimo alla Brianza è il discorso viabilità e servizio pubblico: il servizio pubblico non esiste, io abito a Monza, Biassono è a 8km, se mi si rompe la macchina se sono fortunato riesco a prendere un pullman che fa Monza-Carate e poi faccio quasi 2km a piedi, nel 2024 questo non è possibile, bisognerebbe trovare un sistema di connessione che aiuti la gente ad andare a lavorare. Si parla di inquinamento, certamente, la gente sta in coda in tangenziale perché per venire qui deve cambiare 4 mezzi e non arriva comunque fino a qui”.

“Uno dei problemi principali che abbiamo è far venire le persone da Milano a lavorare in Brianza e questo è più vero, per esempio, per le nuove professionalità, che sono essenziali anche in aziende come le nostre, per esempio il digital, il social, l'e-commerce, tutte queste capacità essenziali ma nuove rispetto ad un tessuto tradizionale difficilmente si trovano localmente, si trovano in città quindi quelle professionalità sono molto difficili da far arrivare”.

Ma non c'è soltanto il problema della mobilità: un altro problema sollevato dalle imprese e che tenderà a diventare sempre più rilevante soprattutto in un'area metropolitana estesa e in espansione, è l'accessibilità

sociale dell'abitare. A oggi i differenziali di costo del mercato immobiliare favoriscono la Brianza rispetto a Milano, ma tenuto conto della questione infrastrutture di mobilità, il tema della casa e dei costi dell'abitare è un terreno strategico molto citato e sul quale in realtà le stesse imprese, naturalmente quelle più dotate di capacità d'intervento finanziario e professionale, stanno già intervenendo con politiche di housing sociale aziendale ad esempio. E' il caso di una grande impresa della meccanica che ha una lunga tradizione in questo senso e che se negli anni '60 e '70 creava "case per i dipendenti" provenienti dalle regioni del Mezzogiorno, oggi prevede di poterlo fare per flussi di futuri dipendenti che l'azienda dovrà "reclutare" direttamente nei rispettivi paesi d'origine. Una strategia che viene presentata anche come alternativa rispetto alla possibilità di delocalizzazioni nei rispettivi paesi, nell'ambito di una più generale riflessione sulla nuova dimensione regionale della globalizzazione e sulle possibilità del cosiddetto "reshoring" e come potenziale politica dagli effetti più rapidi rispetto al momento in cui il potenziamento del sistema formativo (ad esempio con gli ITS) inizi a esercitare un impatto sul fabbisogno delle aziende. Alla base c'è dunque una questione di capacità del territorio come sistema di governance di produrre quei beni collettivi, in questo caso infrastrutture ed economie fondamentali, che costruiscono l'attrattività di un territorio rispetto a generazioni sempre più mobili, e che consentano processi di riproduzione sociale delle condizioni di vita che non possono essere demandate soltanto all'iniziativa competitiva o alla responsabilità individuale delle imprese oppure all'azione del tessuto di Terzo Settore, ma dovrebbero rientrare in una capacità politica di formulare nuove politiche di coesione sociale, di qualità della vita e dell'ambiente, di welfare, di economie fondamentali. Casa, trasporti, ambiente, cultura, sono altrettanto importanti che politiche di orientamento e sviluppo della formazione tecnica.

Un ulteriore aspetto riguarda l'importanza delle politiche aziendali di attrattività e la centralità del welfare aziendale. Oggi diviene quasi uno strumento di competizione tra aziende per fidelizzare la forza-lavoro qualificata su aspetti di retribuzione, ma anche pacchetti complessivi di welfare aziendale, di work-life balance, di flessibilità dei tempi di lavoro, di prospettive di carriera nel breve periodo e possibilità di smart working, di una identità innovatrice e/o sostenibile dell'impresa, tutti aspetti che si affiancano alle condizioni sistemiche di «riproduzione sociale» nel territorio: accessibilità dell'abitare, sistema dei servizi, qualità ambientale, qualità dei trasporti, infrastrutture, ecc. Pressoché tutte le imprese medio-grandi (ma anche PMI) intervistate prevedono una centralità, in atto già ora e crescente nel prossimo futuro, di politiche di welfare aziendale come strumento di attrazione e fidelizzazione di forza-lavoro e competenze qualificate (i talenti). Nel futuro acquisiranno grande importanza le politiche di *retention*, le capacità di risposta delle aziende a bisogni e domande della forza lavoro.

“Qui entra l'importanza dell'attenzione ai bisogni dei dipendenti e del welfare perché adesso quando arrivano chiedono come si pone l'azienda nei confronti dello smart working, quali sono le prospettive di crescita, il work life balance, li mettono allo stesso livello della retribuzione che delle prospettive di carriera. E questo ce l'ha insegnato tantissimo l'esperienza del Covid, per i ragazzi questo è fondamentale. Bisogna sapersi rendere attrattivi e noi, nel renderci attrattivi per questo tipo di figure facciamo vedere quello che abbiamo fatto nel corso degli anni: nel 2010 abbiamo aperto la palestra aziendale, già nel 2009 abbiamo investito piantando 150 alberi da frutto quando tutti questi temi erano concetti molto belli ma astratti, sembravano molto lontani dalla quotidianità del gestore d'azienda. Adesso invece c'è tutta una serie di attività che sono diventate obiettivi fondamentali al pari dell'utile e della redditività. Per esempio, il premio di risultato noi l'abbiamo dagli anni '90 e quando gli anni vanno bene può valere 3.000 euro e non è poco, la mensa gratuita per i dipendenti trasformata in un ristorante aziendale. Il welfare significa avere attenzione innanzitutto ai dipendenti, ma anche attenzione all'ambiente: abbiamo pannelli fotovoltaici che ci rendono autonomi per la produzione di energia, ad eccezione dei picchi, abbiamo ricevuto la certificazione Zero Emission, nel 2022

e nel 2023. Welfare significa avere attenzione a tutti i vari stakeholder, che sono i dipendenti, la pubblica amministrazione, la community, i ragazzi che facciamo crescere finanziando le scuole e gli ITS, l'ambiente, tutte queste iniziative che noi poniamo in essere nei confronti di tutti gli stakeholder che ci rappresentano”.

Un aspetto interessante a riguardo sono alcune diversità di approccio e di tradizioni che a questo riguardo sembrano caratterizzare le imprese autoctone e multinazionali. Per le prime le politiche di welfare aziendale sembrano premere di più su aspetti di flessibilità, di integrazione nel territorio e di benefit, un modello di responsabilità e di comunità produttiva territorializzato. Per le imprese multinazionali la centralità di politiche aziendali inclusive sembra riguardare di più aspetti di integrazione culturale (cosmopolitismo e apertura culturale), le policy aziendali di sostenibilità, intreccio tra digitalizzazione e politiche di smart working e di riorganizzazione dei layout e degli ambienti lavorativi, l'incorporazione di queste politiche in sistemi di governance e di valutazione (KPI) delle performance e dell'autonomia del management delle diverse unità territoriali. I big players internazionali in realtà sembrano avere meno difficoltà sul piano del reclutamento della forza lavoro e comunque i processi di mobilità e concorrenza territoriale della forza lavoro qualificata si svolgono su uno spazio che è almeno continentale: nella filiera della farmaceutica l'attrattività dell'insediamento produttivo monzese rispetto ai “talenti” si gioca sulle politiche di investimenti globali che possono cambiare le chance di carriera dei quadri tra l'area milanese e gli altri poli europei, come la vicina svizzera. Tra i big players dell'high-tech nel Vimercatese i temi del gender gap, dell'inclusione delle diversità, della filiera di fornitura green e dell'ergonomia, di formazione all'inclusione culturale, della fusione di un corpo lavorativo attraversato da profonde differenze culturali e linguistiche, sono l'esito di una cultura del management globale applicata anche in Italia.

“Naturalmente nasciamo come azienda che rispetto a questi temi ha una sensibilità estrema, superiamo laddove possibile, le necessità legislative o le indicazioni regolamentari locali, per esempio il tema del gender gap rispetto agli stipendi è un tema che è stato ampiamente affrontato e risolto, abbiamo un ambiente completamente inclusivo dal punto di vista della diversity inclusion quindi rispetto a disabilità o altre problematiche, a tutti i dipendenti viene richiesto di effettuare dei training ogni anno e delle attività relativamente all'inclusione, il welfare è molto attivo, abbiamo degli schemi di convenzioni del supporto interno, per esempio nel periodo del Covid è stato aperto il supporto psicologico. Dal punto di vista dell'offerta welfare nel senso più ampio e dell'ambiente lavorativo all'interno dell'azienda è veramente molto avanti, potendo beneficiare di una mentalità nordica molto sensibile a questo e che crea una cultura aziendale assolutamente positiva. Il wellbeing dei nostri collaboratori, in tutti i sensi, dalla postazione di lavoro assolutamente ergonomica, il desk-sharing quindi le postazioni sono libere ma sono perfette, con una politica molto flessibile di lavoro ibrido, venire in ufficio è un momento che dev'essere piacevole e positivo e lo è. Dopodiché c'è tutta la parte di green, noi abbiamo un piano per avere non solo i nostri prodotti ma anche i nostri subappaltatori completamente green e autonomi al 100% e abbiamo il Piano 2030 ed è un piano che il management spinge moltissimo, ognuno di noi ha dei KPI su questo tipo di discorsi. Inoltre non solo la supply chain, ogni chipset che sviluppiamo deve stare attento al consumo delle reti, che sono quelle che vanno a far consumare energia, nei nostri prodotti negli ultimi 10 anni siamo scesi del 60-70% come impiego dell'energia per singolo bit quindi c'è una spinta in tutti i nostri prodotti per avere prodotti green. Questo si lega alla sensibilità rispetto al wellbeing, al welfare delle persone: la nostra divisione HR non si chiama HR ma si chiama People proprio perché la persona è al centro, il far bene al pianeta: noi diciamo che non c'è green senza digitale proprio perché mettiamo insieme la capacità tecnologica di innovazione e il fatto di voler far stare bene tutti singolarmente e come collettività quindi gli strumenti di welfare locali e portati dall'esperienza esterna vengono amplificati il più possibile. L'ambiente di lavoro per noi è assolutamente fondamentale perché la persona è al centro”.

Semmai un punto da comprendere sarebbe quanto queste pratiche avanzate di inclusione in cui la stessa impresa fonde la sua natura di luogo della produzione e luogo della riproduzione e integrazione sociale, sia un modello che si possa ritrovare anche nel mare magnum dell'impresa non d'eccellenza. Cosa accade in un mondo della piccola e micro-impresе o anche della media impresa che tuttavia non è in grado o non è portatrice di questi modelli? Quali modelli di integrazione sono invece operativi? A questo proposito, le interviste agli imprenditori sollevano un'altra questione importante: in un contesto di crisi demografica, la Brianza, per ora, non sembra riuscire a essere nella misura in cui servirebbe un territorio attrattivo per le popolazioni giovanili immigrate dalla cui crescita gli imprenditori fanno derivare le speranze di limitare l'impatto della riduzione di lavoro disponibile: l'industria ha bisogno anche di diversità culturale per alimentare la sua capacità di rispondere ai mercati.

“Abbiamo anche un'altra questione io non riesco a trovare giovani quindi devo diventare attrattivo non solo per i giovani italiani ma devo diventarlo anche per i giovani stranieri e per fare questo ho bisogno non solo che la mia azienda diventi attrattiva ma che anche il territorio lo sia per attrarre comunità intere di etnie diverse, di talenti, di culture, di giovani. Questo è un problema che mi preoccupa perché non dipende soltanto da me e da quello che posso proporre, dev'essere anche il territorio capace di diventare più attrattivo. Io sono nel campo della filatura dove, per esempio, sono molto importanti le comunità di indiani ma qui in Brianza non ce n'è, perché la Brianza non è attrattiva verso gli indiani? In questo senso dico che è un problema comune. Cosa sarà la Brianza in futuro? La risposta non può prescindere da un'attrattività verso le persone, se io voglio lo sviluppo dei miei prodotti devo avere competenze, devo avere giovani, meglio ancora se ho un giovane italiano insieme ad un giovane indiano, cinese etc., perché solo da lì nasceranno nuovi prodotti capaci di affrontare nuove culture, nuovi servizi e via dicendo, oggi manca questo e abbiamo la certezza che nel prossimo ventennio potrà solo peggiorare”.

La citazione mostra chiaramente come partendo dai bisogni dell'impresa gli imprenditori pongano oggi una esigenza di agire per trasformare il contesto territoriale in termini di politiche, di modelli di governance, di azione collettiva e di capacità di trasformare la “coscienza di luogo” aprendola al mondo. Questo significa anche che molti dei problemi che trasformano i territori, debbono trovare una loro possibile soluzione in una filiera decisionale che non può restare confinata al solo territorio: le normative che regolano l'immigrazione, lo stesso modello di integrazione, deve essere cogestito attraverso politiche integrate territoriali e nazionali. L'impresa e le sue rappresentanze diventano una articolazione di una classe dirigente che pone le esigenze dai territori. Il problema è che per ora nelle more dell'azione politica, le imprese si stanno muovendo da sole per azioni, accordi di governance parziali:

“Ci si lamenta che non si trovano le persone, ma io credo che l'Italia non ce la potrà fare se non andiamo verso l'importazione d'immigrazione qualificata, noi abbiamo cominciato a fare questo tipo di attività. Bisogna andare in questa direzione, soprattutto se si vogliono attrarre competenze meccaniche perché gli ITS prima di cominciare a fornire le professionalità richieste impiegano anni, l'alternanza scuola-lavoro ha un flusso decennale, le scuole professionali sono sempre quelle, nell'immediato le aziende chiedono delle risposte più a breve termine”.

Sul territorio c'è l'esigenza di pensare e implementare politiche locali di inclusione della popolazione immigrata che guardino agli esiti di integrazione e rigenerazione delle risorse demografiche e professionali a venti anni: ad esempio, costruendo una filiera di integrazione che integri le iniziative formative del sistema scolastico e

delle imprese. Il punto è però la capacità dei soggetti della poliarchia funzionale e territoriale di agire sempre di più su un progetto strategico condiviso e in modo coordinato per valorizzare i punti di forza del territorio.

“Le imprese hanno bisogno di persone per creare una serie di “case scolastiche”, attraiamo quell’immigrazione che comunque c’è, diamole da mangiare, dormire, educiamola, lo dobbiamo fare oggi se vogliamo che tra vent’anni dia dei frutti, è una politica a lungo termine, una nuova politica che secondo me è possibile grazie ad aziende che hanno bisogno, perché va bene l’addestramento scolastico ma diventa scolastico anche il fatto di inserirli in una nostra impresa quindi iniziare a creare dei motori scolastici proprio all’interno dell’impresa, già lo stanno facendo, ci sono esempi a non finire di aziende che hanno e fanno scuola al proprio interno, questi sono giovani che poi in parte rimangono in azienda e in parte vanno in altre aziende. Questo è un primo livello scolastico, dopodiché anche l’università, quindi questo lungo flusso di giovani che si muovono nel tempo fino ad arrivare ai laureati su tecnologie green, questo perché le piattaforme di cui si parla sono piattaforme manifatturiere, ambientali, turistiche, digitali, tutte queste cose noi le abbiamo, quando parliamo di digitale abbiamo l’ST, quando parliamo di turismo abbiamo la Villa Reale, quando parliamo di manifatturiero abbiamo tantissime imprese, abbiamo tutto però bisogna che questa nuova poliarchia funzionale si metta d’accordo e faccia le cose”.

Se le politiche formative, l’offerta di beni collettivi e infrastrutture, l’adattamento dell’impresa al cambiamento delle culture del lavoro, l’apertura del territorio ai flussi dell’immigrazione governata, rappresentano le priorità più citate, sono emerse anche posizioni che indicano nel futuro sviluppo delle nuove tecnologie di automazione una possibile soluzione strutturale e di lungo periodo che possa creare un equilibrio tra fattori demografici, competitività globale e fabbisogno di capitale umano. Le tecnologie di automazione intelligente, di robotica collaborativa, le learning machines, quando raggiungeranno uno sviluppo in grado di renderle appetibili sia dal punto di vista del costo che della versatilità, potranno essere utilizzate per ridurre il fabbisogno di forza lavoro sia per quanto riguarda le fasce più qualificate dei nuovi tecnici, sia per le mansioni più faticose e a rischio per la sicurezza e in realtà anche nel settore dei servizi di welfare e di cura, parallelamente alla razionalizzazione dell’organizzazione del lavoro che caratterizza le organizzazioni di Terzo Settore e le strutture sanitarie; oggi si stanno sperimentando soluzioni tecnologiche in grado di aumentare la produttività degli operatori, aumentare le capacità di analisi e di codifica dei dati clinici, di monitoraggio e di storage dei dati che oggi è affidato alle figure paramediche e specializzate, che andrebbe ad alimentare le potenzialità degli strati superiori della filiera di ricerca e sperimentazione verso la medicina personalizzata. Nelle fabbriche manifatturiere ciò potrebbe ridurre il fabbisogno proprio di quelle figure intermedie di cui oggi c’è più richiesta inevasa, aumentando l’intensità industriale e produttiva delle fabbriche, rafforzando la loro istituzionalizzazione e la capacità di incorporare i saperi del lavoro e trasformarli in conoscenza e processo produttivo. Ciò consentirebbe però di migliorarne la retribuzione. Un ciclo di automazione che potrebbe avere un impatto di aumento dell’occupazione industriale a livello aggregato, nella misura in cui svolgesse anche un ruolo di condizione facilitante per il ritorno di filiere produttive in Europa.

“Molta competenza non era nei modelli o nei sistemi ma era nelle persone, maestranze che avevano tanto in testa, sapevano fare i lavori in maniera diretta, anche in parte artigianali. Quello che è cambiato è che in questa fase di passaggio si riorganizza l’impresa e l’azienda, introducendo anche un insieme di mansioni più standardizzabili o trasmissibili e verso l’automazione. Quindi il vero challenge sarà innanzitutto pagare di più le persone, perché le persone qualificate andranno remunerate maggiormente, ma anche, purtroppo, ridurle in numero, bisognerà investire con meno forza lavoro, con molta più tecnologia, con molta più efficienza”.

“Per moltissime attività manuali manca personale quindi queste macchine diventano sempre più necessarie. Sul settore sanitario stiamo facendo un percorso molto interessante perché stiamo lavorando con una fondazione per introdurre un robot con il ruolo di operatore di primo livello all’interno della struttura di neuroriabilitazione per persone che hanno avuto ictus. Noi stiamo facendo un percorso per istruire la macchina a lavorare in un contesto complesso come quello di un ospedale facendo fare del training di base ai pazienti che sono lì ricoverati e che hanno il problema che all’interno di un mese di ricovero possono fare solo 8-10 sedute perché non ci sono abbastanza operatori, invece in questo modo il robot non solo potrebbe far fare tantissime sedute ma, in più, ha ovviamente una capacità di analisi e di codifica dei dati molto più forte rispetto ad un operatore per cui, per esempio, tramite le telecamere riesce a registrare i movimenti, i tempi, tutta una serie di dati che l’operatore ovviamente non può aggredire, tutto questo datastream importante di dati poi invece passa all’operatore, ai professionisti e ricercatori, che possono farne un grande utilizzo andando a capire meglio l’evoluzione della malattia del singolo paziente. La stessa sperimentazione stiamo iniziando a farla in due strutture per malati di Alzheimer, dove c’è un grosso problema di stress per gli operatori, perché riuscire a gestire persone con questo tipo di malattia è estremamente faticoso e complesso, ma la macchina in più può loggare tutti i dialoghi con queste persone per iniziare a fare un percorso di orientamento rispetto alle logiche, naturalmente deficitarie e non più coerenti, del singolo malato, cerchiamo di far sì che la macchina possa capire meglio una persona che vive di logiche che sono completamente diverse, personali ed in regressione”.

Dunque possiamo riassumere individuando due strategie possibili, una *via della poliarchia territoriale* e una *via tecnologica*, strettamente intrecciate e non certo mutamente esclusive. La *via della poliarchia territoriale* si fonda su una idea di coalizione territoriale e di governance fondate su ITS, matching scuole-imprese, capacità di attrarre talenti e forza lavoro “normale” attraverso pacchetti di welfare aziendale e, sul piano territoriale, politiche di accessibilità sociale su scala, mobilità, ecc. In questo caso un tema di scenario molto importante è capire se il welfare aziendale nelle sue diverse articolazioni, debba limitarsi a essere una politica delle singole imprese, o debba essere inserito in un nuovo modello di welfare almeno territoriale, coinvolgendo dunque anche il mondo delle autonomie funzionali e del Terzo Settore (ad esempio sui temi dell’immigrazione). Come abbiamo detto inizia a delinearci anche la possibilità di una *via tecnologica* con l’utilizzo di automazione e AI per selezionare e ridurre il fabbisogno di figure anche qualificate con un salto di efficienza produttiva.

Le fabbriche del futuro saranno più capaci di incorporare e istituzionalizzare competenze e skills, una visione in cui le difficoltà di rigenerazione della forza lavoro sarebbero espressione della fase di transizione ai nuovi modelli di fabbrica, produzione del valore e lavoro.

1.10 La piattaforma dell’innovazione

Un elemento centrale della piattaforma territoriale sono le agenzie e autonomie funzionali che erogano servizi alle imprese in un campo vasto che va dalla ricerca al trasferimento tecnologico, alle innovazioni di processo e/o di prodotto, sperimentazione e certificazione, marketing, e innumerevoli altri servizi ad alto contenuto di conoscenza. Milano e la sua area metropolitana estesa, comprendendo in essa anche la Brianza, costituiscono un polo di rango nazionale e internazionale per densità di soggetti privati e istituzionali (pubblici o misto pubblico-privati) che producono ed erogano i cosiddetti *knowledge-intensive business*

services (KIBS) intesi come possibili “interfacce cognitive” in grado di assorbire, codificare e combinare nel tessuto territorializzato delle imprese, conoscenze tecno-scientifiche e conoscenze tacite o locali.

Nel percorso di ricerca sono stati coinvolti alcuni attori istituzionali che nel contesto milanese svolgono funzioni di trasferimento tecnologico e interfacce di innovazione, in modo particolare nei confronti delle imprese, ma non solo. In realtà, come accenneremo, oltre ai soggetti istituzionali e al tessuto di fornitori di servizi, il tema del trasferimento tecnologico va affrontato tenendo presente che anche le stesse imprese attraverso le loro relazioni interorganizzative e i meccanismi di filiera svolgono un ruolo importante in questo campo.

Nel precedente report “Monza e Brianza 2050” era stata rilevata la crescita di capacità di innovazione delle imprese brianzole, misurata in termini di brevetti e questo si era verificato con un incremento delle reti lunghe di partnership internazionali. I dati mostravano anche una certa tendenza alla concentrazione della capacità innovativa, suggerendo un carattere dualistico nella capacità del sistema imprenditoriale di interpretare i cicli di innovazione.

Proprio nel rendere più larga e diffusa possibile la capacità di incorporare e tradurre in valore l'ondata di innovazioni tecnologiche e non solo, diventano importanti una serie di attori capaci di fungere da interfacce cognitive o *gatekeepers* della conoscenza tra territori, filiere e imprese e i circuiti cognitivi dell'economia della conoscenza globale in rete (Rullani).

Lo scenario che veda l'emergere di una piattaforma dell'innovazione e della conoscenza va in primo luogo collocato come matrice che integra e connette Brianza e Milano, o se vogliamo le tre logiche spaziali del territorio, dello spazio metropolitano e dello spazio globale. In questo senso la piattaforma dell'innovazione della Brianza comprende una serie di attori che nel contesto specifico svolgano il lavoro di assorbire e tradurre e poi diffondere su base sistematica le conoscenze esterne utili per il vantaggio competitivo.

Nel contesto la piattaforma dell'innovazione si stratifica su tre tipologie di attori in grado di svolgere il lavoro di gatekeepers della conoscenza nello spazio metropolitano integrato di Milano e Brianza:

- *la rete delle organizzazioni istituzionali di ricerca* (Università, fondazioni, istituti di ricerca, ecc.) e *dei servizi all'innovazione* (Fondazione Politecnico, Poli.Design, Cefriel);
- *le pipeline della conoscenza e ricerca* interne ai network globali delle multinazionali insediate sul territorio e che importano ed esportano innovazione e ricerca entro le reti aziendali multinazionali;
- *medie imprese leader globalizzate* che producono innovazione incorporandola e diffondendola anche attraverso i meccanismi di filiera con PMI, committenti, fornitori a rete lunga, startup, ecc.

Questo modello di piattaforma dell'innovazione si fonda sull'intreccio tra filiere produttive e concentrazioni di servizi nelle città o a livello di area metropolitana: è cioè un sistema di innovazione urbano-industriale.

In questa sede Milano e la città infinita di cui la Brianza è parte verranno considerate come una piattaforma dell'innovazione, un unico ecosistema con un assetto policentrico e una serie di autonomie funzionali che attraverso reti si connettono per scambiare conoscenza con le imprese. Un ecosistema della ricerca e dell'innovazione che si articola come una poliarchia funzionale che con le sue reti connette Milano e le filiere della città infinita, assorbendo conoscenze globali, codificandole e combinandole, costruendo reti di diffusione.

La rete delle organizzazioni istituzionali di ricerca e trasferimento tecnologico è il primo dei tre strati individuati. In esso operano:

- organizzazioni di ricerca con orizzonte di medio-lungo periodo (Università, Centri di Ricerca) la cui mission è produrre conoscenza, ricerca pura, ricerca clinica;
- organizzazioni che costruiscono scenari sugli impatti di medio periodo delle tecnologie e delle frontiere tecnologiche, project management per piattaforme di ricerca multiattore attraverso coalizioni trasversali pubblico-privato, incubazione e accelerazione startup;
- agenzie di formazione permanente/re-upskilling;
- servizi all'innovazione, trasferimento tecnologico per imprese e filiere, scouting e test tecnologie innovative. A Milano opera una delle maggiori agenzie di trasferimento tecnologico nel campo digitale, di natura pubblico-privata, oggi attore focalizzato su trasferimento tecnologico, formazione, prodotti e servizi di applicazione industriale della ricerca. Un KIBS che fa consulenza di innovazione avanzata digitale e che intreccia una mission no-profit pubblica di sviluppo territoriale e un orientamento al mercato con una struttura da media industria dei servizi di consulenza, dotato di 150 professionisti, metodiche di pianificazione e controllo. Una autonomia funzionale che fa da interfaccia cognitiva per la transizione neoindustriale e che connette Milano con le filiere della Brianza. Si caratterizza per una mission di trasferimento di know-how inteso come "creazione di capacità", qualcosa che affronta il noto dilemma delle attività professionali, partendo dalla mission no-profit e di sviluppo territoriale.

Un primo tema interessante emerso dai colloqui, riguarda la riforma delle politiche di incentivi e di sostegno pubblico alla ricerca e innovazione sul piano nazionale, ma anche delle policy regionali: per ampliare l'impatto delle politiche sui territori e tra le imprese, occorre distinguere politiche della ricerca e politiche dell'innovazione. Esiste, infatti, una differenza di fondo tra attività di ricerca finalizzata a produrre conoscenza di medio-lungo periodo, rischiosa e quindi necessariamente da sostenere attraverso risorse pubbliche o pubblico-private e attività di innovazione e trasferimento di conoscenza. Questo asse di policy avviene attraverso l'accesso delle Università o di altri KIBS alle piattaforme europee, ad esempio attraverso i meccanismi IRC, oppure attraverso il finanziamento sul territorio o nelle città di grandi infrastrutture di ricerca non replicabili (centri di supercalcolo, gallerie del vento, camere bianche) che erogano servizi di sperimentazione e innovazione e da inserire in Università o Centri di Ricerca, funzionanti come piattaforme: un modello che dovrebbe ispirare i Competence Center sul modello statunitense delle infrastrutture di ricerca pesanti, non facilmente creabili dalle imprese per gli alti costi, che si mettono a disposizione di tutti; e dunque funzionano come beni competitivi territoriali di valore collettivo. Al contrario, nelle politiche di innovazione

finalizzate a massimizzare l'impatto trasformativo, occorrerebbe concentrare le risorse nel sostenere non tanto le organizzazioni di offerta di servizi, quanto la domanda di innovazione delle imprese: soprattutto verso il tessuto delle PMI il credito d'imposta ricerca e innovazione con un meccanismo automatico che finisce sul conto economico di mercato in grado di spingere l'impresa a coinvestire; oppure la creazione di "fondi di fondi" più che fondi di venture capital, permettendo in questo modo di aumentare gli investimenti in startup. Tuttavia, oltre la questione della strumentazione di policy, dalle interviste è possibile trarre un abbozzo di agenda dell'innovazione che sottolinei l'importanza dell'accompagnamento delle imprese allo scopo di abbassare l'incertezza e la percezione di rischio che tanto spesso scoraggia l'avvio del percorso di innovazione. Una priorità segnalata dagli intervistati riguarda perciò la necessità di costruzione e gestione di reti di relazione, di *attività di matchmaking* che accompagnino effettivamente l'imprenditore, soprattutto se piccolo, e lo guidino verso l'offerta di servizi più adeguata alle caratteristiche dell'impresa e alla sua domanda di innovazione. Indicazione ricorrente è infatti creare *tra imprenditori momenti di scambio, conoscenza, sviluppo di coscienza dei processi in atto*: nel modello del distretto industriale marshalliano, saperi e segreti industriali erano un bene pubblico sospeso nell'aria informalmente; oggi che questo meccanismo funziona molto meno e i processi sono più formali e passano da relazioni interorganizzative, per evitare il rischio dell'isolamento che renderebbe più difficile affrontare l'incertezza del contesto, occorre che vengano ricostruiti artificialmente momenti di comunità e beni relazionali tra imprenditori. D'altronde, una forma di trasferimento di conoscenza molto efficace (forse anche più dei brevetti) e che viene sempre più richiesta dalle imprese capofila rispetto alle reti di fornitura qualificata, è il *technology transfer by project*, ovvero lo scambio di conoscenza e know-how attraverso la formazione di team inter-organizzativi; ovvero una forma di relazione in cui la "fabbrica" supera il confine organizzativo. E' questa una delle priorità che le imprese, oltre che le agenzie di servizio, rivolgono ai corpi intermedi e che dovrebbe vedere la cooperazione tra KIBS istituzionali e Associazioni di rappresentanza nel ruolo di soggetti di orientamento dell'impresa. Questo per superare le farraginosità dell'attuale sistema di diffusione delle competenze. In sostanza, si tratta di promuovere sempre di più *partnership tra organizzazioni di rappresentanza e KIBS istituzionali* per "prendere in carico" l'impresa, ascoltarne il bisogno e indirizzarla alle opportunità di servizi, potrebbe rafforzare in modo più capillare le capacità di accesso delle imprese alle risorse di innovazione. Una delle criticità evidenziate dagli operatori riguarda a volte la formazione agli imprenditori sulla necessità di investire in innovazione, dunque un importante ruolo di «formazione» per *"aiutare gli imprenditori a capire che non c'è scelta né possibilità di evitare l'innovazione attraverso protezioni statali, far capire le uniche opzioni che possiamo percorrere per far sviluppare il nostro tessuto industriale"*. Occorre cioè facilitare l'accesso delle imprese anche quelle meno culturalmente sofisticate, al mercato dell'innovazione estendendo le capacità complessive del sistema: sul territorio ci sono molte dotazioni (risorse di innovazione), ma servono reti di «conversione» delle dotazioni che le rendano effettivamente disponibili anche alle imprese non eccellenti.

1.11 La piattaforma infrastrutturale

Il rapporto "Monza e Brianza 2050" aveva evidenziato le due priorità di contenere il consumo di suolo e allo stesso tempo di ridisegnare una offerta di infrastrutture di mobilità non più in grado, nonostante la densità delle reti, di veicolare i flussi sia lungo la direttrice radiale tra Milano e i territori a Nord, sia gli spostamenti interni lungo un asse Ovest-Est.

La questione infrastrutturale, se così possiamo esprimerci, si conferma anche dalle interviste da noi realizzate la priorità d'agenda per ogni scenario di sviluppo, ma occorre forse chiarire cosa si intenda per

infrastrutture. Se infatti, per Sindaci, imprenditori, ruoli politici regionali, la priorità riguarda le infrastrutture di connessione tra i poli urbani e la capacità di pianificare nuove modi di trasporto che potenzino l'intermodalità dei vettori integrando trasporto pubblico di forza, trasporto privato, sistemi di mobilità sostenibile attraverso forme di governance pubblico-privato, è bene sottolineare come in coerenza con le argomentazioni fino a qui sviluppate, la questione infrastrutturale va oltre strade e ferrovie. In questo paragrafo torneremo a focalizzarci su questo tema: tuttavia, va specificato che le infrastrutture costituiscono in primo luogo il capitale collettivo che sostiene sia la competitività delle imprese che la coesione delle comunità. Le infrastrutture oggi, nell'epoca dell'economia della conoscenza globale in rete e del digitale, sono l'intelaiatura che delle risorse comuni che costituiscono il general intellect della società: l'economia, come la società, senza le infrastrutture arresterebbero il loro funzionamento.

Sono porti, aeroporti, strade e ferrovie, ma anche utilities, reti digitali, Università e scuole, ospedali, server e cloud, parchi e musei, biblioteche, veicolano persone, merci ma anche conoscenza e beni collettivi. Le infrastrutture possono essere visibili e invisibili, non solo fisicamente, ma anche simbolicamente, per i loro impatti visibili o nascosti. Le infrastrutture sono elementi della politica e sono la principale maglia che produce l'urbanizzazione, non solo dal punto di vista delle costruzioni e dell'economia visto che lungo le principali arterie di mobilità si condensa lo sviluppo delle imprese, ma anche perché le infrastrutture che veicolano servizi sono il principale veicolo di diffusione di stili di vita e culturali urbani: in questo senso le infrastrutture creano la "fabbrica urbana", la costituiscono fisicamente, socialmente, culturalmente. Abbiamo appena visto come le reti che connettono le città della Brianza a Milano cambieranno il posizionamento territoriale e la composizione sociale delle città. E dunque quali sono gli scenari progettuali previsti da questo punto di vista?

1.11.1 I nodi da sciogliere

Anche la posizione di Regione Lombardia mette in evidenza i buchi della rete strutturale e le priorità di intervento sulle infrastrutture di mobilità: in primo luogo la mancanza di una vera direttrice di mobilità Est-Ovest a livello stradale, questione sulla quale dovrebbe esercitare un impatto Pedemontana lombarda. Il gap storico per la Brianza sta nello storico modello di governance tutto centrato sulla vitalità del mercato e dell'autopropulsione sociale: all'urbanizzazione diffusa e prorompente, residenziale e produttiva, non ha fatto seguito un adeguato investimento pubblico in beni collettivi e infrastrutture adeguato al livello di crescita dell'urbanizzazione.

Le maggiori criticità viabilistiche sono sull'asse Nord-Sud verso Milano, Milano-Meda, SS36 e Tangenziale Est con l'esigenza di snellire l'imbuto della barriera di Agrate prevedendo un sistema di free-flow senza barriere come per la futura autostrada Pedemontana. Le progettazioni lungo questa direttrice afferiscono al prolungamento di MM fino a Monza, la metrotranvia Milano-Limbiato, la Milano-Seregno e il progetto della metrotranvia tra Cologno e Vimercate, sfumando il progetto di allungare la MM fino al polo high-tech di Vimercate.

1.11.2 Le reti del trasporto ferroviario: l'infrastruttura di una Brianza più veloce e connessa

Quali sono gli investimenti strategici previsti sul piano delle infrastrutture ferroviarie per persone e merci

nei prossimi 10-15 anni? Al netto delle turbolenze di finanza pubblica che possiamo già intravedere, va detto che i veri progetti che vedranno la luce nell'arco di un tempo ragionevolmente razionalizzabile in uno scenario decennale, sono prevalentemente i progetti finanziati dalle risorse del PNRR.

Partiamo dall'impatto sulla domanda di mobilità della pandemia. Se nel 2019 il sistema ferroviario regionale trasportava 820.000 passeggeri al giorno su 1.700 treni, dopo il tonfo del 2020, nel 2023 il flusso era tornato su livelli inferiori, ma comunque alti con circa 680.000 passeggeri per un numero pressoché equivalente di corse. Il cambiamento più interessante riguarda la qualità e distribuzione dei flussi: il cambio di abitudini indotto dal distanziamento sociale e soprattutto il modificarsi dell'organizzazione del lavoro soprattutto nel polo terziario milanese con il lavoro in remoto, hanno ridotto l'entità dei picchi giornalieri connessi al pendolarismo distribuendo in modo più equilibrato lungo tutta la giornata con meno picchi e anche nel corso della settimana minore traffico nelle giornate iniziali e finale. Soprattutto si è registrato uno spostamento nell'uso del trasporto collettivo dal lavoro/studio allo svago turistico, con un maggiore affollamento nella fine settimana per finalità di svago e turismo da Milano attraverso la Brianza lungo le direttrici verso i laghi e la montagna. Nel settore logistico del trasporto merci, invece, l'impatto della pandemia è stato meno importante concentrando in Lombardia 250 treni giornalieri, il 50 % dei volumi nazionali; solo il 2023 ha fatto registrare un calo del 3 % legato alla congiuntura internazionale.

Continuando a esaminare la situazione della logistica, la Brianza è toccata soprattutto dalle strategie dei corridoi europei Ten-T, dalle richieste della regolazione europea e delle imprese dell'intera filiera logistica dai terminalisti portuali fino alle imprese ferroviarie. In previsione sono interventi di adeguamento delle infrastrutture lungo le direttrici del Corridoio Genova-Rotterdam e quindi Milano-Chiasso, Luino e Domodossola verso i grandi porti europei e i valichi alpini a Nord e Nord-Ovest, per consentire treni più lunghi fino allo standard di 750 metri. Le priorità da qui al prossimo decennio saranno di eliminazione di colli di bottiglia e realizzazione di nuove infrastrutture, sia nodi terminal intermodali che nuove tratte. Se nel corridoio Milano-Chiasso verso il Gottardo gli adeguamenti strutturali sono realizzati, nel prossimo futuro RFI realizzerà potenziamenti tecnologici per raddoppiare la capacità da 80-90 canali merci al giorno a 170 come richiesto dal Memorandum of Understanding tra governo italiano e svizzero. Inoltre, sono in programma potenziamenti dei binari a nord del nodo di Seregno.

Per la Brianza uno degli interventi in programma più interessanti (entro il 2026 per la parte RFI) sullo spazio di posizione logistico delle reti lunghe globali, sarà la realizzazione del nuovo Terminal intermodale di Milano-Smistamento, progetto pubblico-privato tra RFI e la società TerAlp partecipata dalla Svizzera e da Mercitalia sempre di RFI, che darà sfogo ai traffici anche della Brianza, infrastruttura importante per gestire l'ultimo miglio dell'area metropolitana milanese dei flussi in discesa dall'Europa attraverso il Gottardo. Questo nodo darà probabilmente più possibilità di flusso per le merci in import ed export dai porti, sia quelli del ring nordeuropeo che Genova e Voltri, in caso di rottura di carico su Milano e la Brianza comprendendo in un'unica filiera logistica anche interventi di potenziamento dei binari sui moli liguri e il Terzo Valico allo scopo di costruire corridoi logistici ad alta capacità e velocità che faranno del nodo milanese il retroporto dell'arco tirrenico. Per la Brianza non solo monzese, ma anche lecchese dallo scalo di Lecco-Maggianico, Milano-Smistamento può fungere da hub di riferimento e collettore intermodale per caricare dai camion e inviare sulle tratte lunghe dai porti. Complessivamente nel prossimo decennio si prevede un potenziamento complessivo dei nodi e dei corridoi in tutta la Regione Logistica Milanese: Milano-Smistamento, Melzo Scalo verso Nord-Ovest con un terminal privato Oceanogate in potenziamento sull'ultimo miglio per gli allacci alla rete ferroviaria, verso il Nord-Est il progetto di terminal di Brescia-Fascio Merci con un polo intermodale, il potenziamento delle connessioni con il cluster logistico di Piacenza e raddoppi infrastrutturali sull'asse Codogno-Cremona-Mantova, mentre la grande logistica aeroportuale molto orientata alla crescita dell'e-

commerce sul cluster di Malpensa e di Orio al Serio funzionano quasi totalmente su gomma. Ancora a livello di studio è invece il progetto di una gronda ferroviaria logistica che intercetti parte del flusso dal nord Europa attraverso la Svizzera per toglierlo dal nodo di Milano e convogliarlo verso i terminal del bresciano: uno studio che riguarda tuttavia scenari post-2030.

Anche sul piano della mobilità delle persone e della gestione dei flussi di pendolarismo e turistici, il prossimo decennio dovrebbe vedere importanti interventi che agiranno sulle connessioni e i nodi intermodali di tutta la città infinita, coinvolgendo la Brianza in quanto porta da Nord su Milano, espandendone nel contempo lo spazio di connessione autonomo verso il sistema delle città medie e degli hub aeroportuali. A partire dagli interventi di potenziamento delle connessioni ferroviarie da Milano a Malpensa e la creazione di una vera e propria linea nuova tra Bergamo e Orio al Serio, uno degli interventi più rilevanti per la Brianza sarà la connessione tra Monza-Bergamo-Orio al Serio con cadenza oraria ogni 60 minuti; ma è tutto il sistema di adduzione ferroviaria radiale dalla piattaforma pedemontana e dalle città medie fino alla Svizzera verso Milano, che nell'arco di un decennio dovrebbe vedere un potenziamento sia delle infrastrutture che della capacità misurata in aumento delle tracce (delle corse) e della cadenza oraria di tipo metropolitano: a partire dai fondi PNRR verranno realizzati interventi secondo due modalità principali.

La prima modalità, punta all'ammodernamento dei sistemi tecnologici in grado di governare l'adduzione delle linee nelle stazioni milanesi allo scopo di velocizzare il traffico e quindi affrontare il tema delle inefficienze orarie migliorando la regolarità dei servizi regionali, il cui stato è una delle criticità più citate nel corso delle interviste sia dal mondo imprenditoriale che dalle Istituzioni. Soprattutto in ingresso al nodo di Milano, in parte con fondi PNRR (Stazione di P.Garibaldi) in parte con altre risorse e tempi più dilatati (Stazione Centrale di Milano) verrà introdotto un sistema ERTMS di gestione dell'alta densità nell'AV che consentirà di avvicinare le corse nei nodi di saturazione tra la Brianza e Milano (Greco, Mirabello, Garibaldi, Lambrate) raddoppiando le potenzialità, mentre su Milano Centrale e nel nodo di Monza dal prossimo anno verrà introdotto il sistema ACC per gestire in modo più efficiente i flussi velocizzando il traffico e snellendo il nodo. Dunque, nei piani industriali di RFI sui nodi della città infinita l'intervento tecnologico consentirà nell'arco di un decennio di portare investimenti e miglioramenti sul fronte del trasporto regionale. Questo insieme a un ammodernamento tecnologico che consentirà di separare i flussi merci e passeggeri a lunga percorrenza in adduzione al nodo di Milano lungo le direttrici da Nord-Ovest, tra Monza e Milano e tra Milano e Brescia dove l'infrastruttura è già dotata del quadruplicamento dei binari. Insieme con gli interventi sulla gestione tecnologica dei flussi, è prevista la realizzazione del quadruplicamento dell'infrastruttura (binario) nelle linee da Sud e sulla Milano-Domodossola. Contemporaneamente ad altri interventi strutturali come l'elettrificazione della Lecco-Como e il proseguimento di questa linea da Orio al Serio fino alla Svizzera creando una sorta di gronda ferroviaria alta Est-Ovest tra la Pedemontana lombarda e l'asse del Sempione: interventi importanti che si affiancano all'aumento di frequenza (ogni 30 minuti) sulla Lecco-Milano, sulla Milano-Bergamo-Orio al Serio, nodo di rete lunga a cui si arriverà da Lecco, da Monza, da Milano insieme con la connessione importante per la Brianza tra Saronno-Albairate-Seregno e Busto Arsizio, permettendo la connessione con Malpensa.

Se questa è la mappa di uno scenario a breve-medio periodo sul piano del trasporto di forza pubblica, interessante è anche capire problemi e trasformazioni che potrebbero interessare la rete del Trasporto Pubblico Locale su gomma, l'altra gamba su cui poggia il sistema delle opportunità di mobilità collettiva. L'ATPL di Milano, Monza e Brianza, Lodi e Pavia è un Ente Pubblico di Secondo livello dal 2016 operante con una logica di piattaforma.

Una differenza da cui partire per comprendere scenari evolutivi del trasporto pubblico su gomma, è la

differenza nella capacità di intercettare la domanda di mobilità tra Milano e la città infinita: mentre dentro Milano la capacità dell'infrastruttura pubblica arriva al 50 % degli spostamenti, nell'extraurbano questa percentuale si ferma al 15 %. I target di utenza fondamentali e con poche alternative di spostamento sono quello studentesco, il target che incide di più, e quello degli spostamenti casa-lavoro: mentre il primo non si è ridotto tra prima e dopo la pandemia, il pendolarismo ha risentito delle trasformazioni nell'organizzazione del lavoro, in parte riducendosi e in parte distribuendosi in modo meno concentrato per picchi legati all'orario lavorativo. La pandemia ha accelerato un passaggio dalle rigidità di una società che organizza i tempi di vita e di lavoro secondo l'organizzazione della fabbrica (o della scuola) fordista, verso modalità un po' più flessibili. Mentre per il primo target il sovraffollamento è rimasto lo standard, nel secondo caso si è almeno in parte diradato, crescendo però altri tipi di utenza. La maggiore varietà delle fasce orarie di utilizzo e delle direttrici di spostamento del mezzo pubblico in territori come la Brianza, indotta anche dalla trasformazione nelle modalità di organizzazione di molte delle grandi funzioni di servizio, come la concentrazione degli ospedali in pochi grandi poli, il distribuirsi delle scelte degli Istituti scolastici da parte delle famiglie come conseguenza dell'autonomia scolastica e della concorrenza tra le diverse sedi per attrarre studenti, possono dare origine a due scenari di trasformazione del TPL. Il primo scenario è rappresentato da un potenziamento del TPL pubblico per rendere più cadenzata, fitta e regolare lungo tutto l'arco della giornata l'offerta di spostamento aumentando la frequenza. Una seconda soluzione a cui le aziende stanno studiando è di adattare l'offerta alle trasformazioni della domanda, moltiplicando l'intermodalità del rapporto tra offerta TPL e nuove modalità di trasporto sostenibile, attraverso una trasformazione tecnologica della piattaforma di mobilità che con l'utilizzo di big data, applicazioni e piattaforme di sharing, ecc. permettano di integrare diverse forme di trasporto. Anche in Brianza dove esistono poli attrattori, come il capoluogo, come nodi di entrata in Milano, si tratta di provare a realizzare politiche che amplino l'offerta di nuova mobilità intermodale. Due strategie che probabilmente sono alla ricerca di una sintesi. Un progetto che tuttavia presuppone la cooperazione di una miriade di soggetti pubblici e privati e di tenere in conto della diversità dei modelli insediativi, una *vera e propria governance di piattaforma* per coinvolgere anche le grandi organizzazioni produttrici di flussi di spostamenti e garantire l'interoperabilità dei dati e la fiducia diffusa necessarie per garantire un utilizzo capillare del sistema.

“creare dei servizi sempre più flessibili e personalizzati sulla conoscenza in tempo reale di quella che è la domanda per cui, invece di fare le linee fisse cadenzate sempre sullo stesso percorso, creo anche dei servizi complementari che mi servono le aree dove non riesco ad arrivare con il mezzo, orari diversi, esigenze particolari legate a necessari spostamenti non sistematici, etc. Quindi, questi sono i due opposti che devono trovare una sintesi che può essere anche molto variabile a seconda dei territori in cui ci può essere una diversa struttura insediativa, un diverso livello di servizio di base, perché il livello di servizio di TPL di Milano non è uguale a quello di Monza, Lodi e Pavia sono poi, altri due mondi e tantomeno uguale a quello degli hinterland più o meno vasti e ampi, perché le colline della Brianza, il Vimeratese e l'Alta Brianza nulla hanno a che vedere con la zona fra Monza e Milano, mondi completamente diversi, strutture completamente diverse e, quindi, anche il servizio richiede di essere organizzato in modo diverso. La zona del Parco Sud non ha nulla a che fare con la fascia nord insediativa e così via. Poi, su questo si innestano una serie di altre questioni nel senso che abbiamo un servizio che storicamente è molto centrato sull'adduzione verso Milano o verso i poli attrattori, tipo Monza. Crescono sempre più alcune polarità attrattive esterne che non hanno mai trovato nel TPL una risposta efficace per cui, oltre al problema della struttura insediativa, c'è il problema della struttura della distribuzione dei servizi. La riduzione dei poli ospedalieri significa creare alcuni grossi poli che servono dei bacini sempre più ampi facendoci scontrare contro una richiesta di servizi diretti, ma non è possibile. Piuttosto devo cercare di estendere anche fuori dall'urbano stretto, dove questo è già un'abitudine, una logica di rete in cui, per andare da A a B, non ho per forza sempre una soluzione diretta

ma ho una soluzione con non più di un cambio; man mano, poi, che complico questa rete, complico anche la necessità di informazione all'utenza, la necessità di comprensione di leggibilità, la necessità di..., in certe situazioni, i tempi da equilibrare se sbaglio qualcosa nel coordinamento degli orari e quant'altro. Il tutto, al fine di rendere il trasporto pubblico, più o meno, un'alternativa efficace e in grado di attrarre effettivamente utenti, piuttosto che un qualche cosa che io metto lì semplicemente sulla ipotesi che ci potrebbe essere qualcuno ad averne bisogno, ma così facendo spenderei molti soldi pubblici in maniera non efficiente se non c'è una fetta consistente di utenza”.

Oltre alla trasformazione della rete del TPL, i prossimi anni vedranno un altro mutamento nell'infrastruttura dell'offerta complessiva di mobilità sul territorio della Brianza, ovvero l'aprirsi dei cantieri dell'ultima tratta dell'autostrada Pedemontana lombarda. Nelle interviste abbiamo raccolto le opinioni di imprenditori, rappresentanze e Istituzioni circa i possibili impatti futuri che questa infrastruttura potrà avere sul territorio. Stante il generale riconoscimento dell'esigenza di una offerta aggiuntiva di mobilità sulla direttrice Est-Ovest, le valutazioni degli attori appaiono piuttosto diverse nei toni e negli argomenti. Mentre le forze imprenditoriali sono abbastanza unanimemente favorevoli alla realizzazione dell'infrastruttura, tra i Sindaci sono più frequenti critiche alla vetustà del progetto, l'essere il risultato di un ciclo economico e di organizzazione del territorio ormai passato, e riguardo ai reali impatti benefici sul sistema della mobilità. Alcuni intervistati criticano il ridotto grado di apertura agli accessi dal territorio e quindi la ridotta relazione a rete con il territorio. Oltre ad essere per lo più favorevoli a un potenziamento della mobilità collettiva più che a infrastrutture per gli spostamenti con mezzi privati, i rappresentanti istituzionali sottolineano spesso la questione degli elevati costi per l'utenza in un contesto di spinte inflattive strutturali e quindi paventano uno scenario in cui i cittadini pur di evitare il pedaggio finirebbero per intasare la viabilità locale dei Comuni contermini al tracciato, ottenendo paradossalmente l'effetto opposto all'obiettivo di decongestionare i flussi automobilistici.

“l'identificazione di un bisogno, che è quello legato all'attraversamento est-ovest, è stato interpretato con Pedemontana, e dal punto di vista della ragionevolezza trasportistica l'approccio è corretto. Dal punto di vista dell'esecuzione progettuale e dei suoi esiti invece mi lascia molto perplesso per due motivi: il primo è legato al fatto che Pedemontana doveva essere un'infrastruttura forte che dialogava con il territorio e questo dialogo diventa assolutamente troppo scarso per due motivi, il primo è che Pedemontana non ha, di fatto, una relazione a rete con il resto del sistema intercomunale della viabilità della Brianza, il secondo motivo è che, avendo scelto di realizzare un'infrastruttura che sarà a pagamento – nonostante sia pagata integralmente con i soldi dei cittadini tra contributi diretti e prestiti – finisce che invece che assorbire del traffico lo rigetta, invece di contribuire a snellire il traffico complessivo snellisce il suo traffico, perché l'infrastruttura avrà, guardando per esempio la sua relazione con la Milano-Meda che viene sovrapposta completamente a Pedemontana, un -20% di traffico, che vuol dire snellimento sull'infrastruttura, ma un +20/25% di traffico a livello comunale perché la gente sceglierà questo tipo di opzione, non avendo una viabilità dedicata complementare”.

Che conclusioni trarre da questa veloce carrellata delle progettazioni e degli scenari prossimi sul piano delle infrastrutture hard di mobilità? Diciamo che non siamo in grado di accertare tempi certi e modalità di realizzazione effettiva di tutti gli interventi che abbiamo presentato: realisticamente se le prime a essere completate saranno le realizzazioni legate al PNRR, per tutte le altre sarà prevedibile un arco temporale realistico di circa 10/15 anni. È evidente però che nel suo dipanarsi, la mappa che abbiamo appena tratteggiato suggerisce già alcune trasformazioni future molto interessanti. In primo luogo, dopo una lunga stagione di riduzione degli interventi un potenziale riequilibrio dell'attenzione tra i grandi investimenti in connessioni lunghe e ad Alta Velocità tra poli di primo rango e le reti delle mobilità regionale diffusa, fattore determinante

della qualità della vita in un'area metropolitana così vasta e diffusa come la Brianza e più in generale la Regione Urbana Milanese. In secondo luogo, gli interventi definiscono lo sviluppo di una piattaforma delle connessioni multilivello che, oltre a densificare potenzialmente i flussi e le interconnessioni tra città centrale (la Milano nel suo nucleo direzionale) e la città infinita, rafforzando tendenze al riequilibrio di attrattività tra Milano e la Brianza, sviluppa una estensione dello spazio di posizione a medio raggio della Brianza rispetto alle altre città medie e un rafforzamento dello spazio di connessione globale attraverso una migliore connettività logistica della piattaforma Milano-Brianza rispetto ai grandi nodi aeroportuali e portuali.

1.12 Il sociale: scenari di trasformazione della coesione, del welfare, del legame sociale

Il tema della coesione sociale, delle trasformazioni nelle linee di divisione sociale e nelle politiche di welfare, è stato affrontato nel corso del 2023 nel volume “Monza e Brianza 2050”, individuando già in quella sede le aree di fragilità sociale sul territorio. Anche nel corso del 2024 sono comunque emersi spunti ed elementi di valutazione, riflessioni sui possibili scenari evolutivi, che riteniamo di interesse e vogliamo restituire per quanto succintamente. Alcuni di questi spunti saranno oggetto di successivo approfondimento nel corso del prossimo anno di attività territoriale. Un primo sintetico spaccato delle forme di disagio sociale, ci porta a iniziare dal tema del reddito e della povertà. I dati elaborati ogni anno da quel prezioso osservatorio sulla coesione sociale costituito dai Centri di ascolto della Caritas (33 in provincia), ci dicono che nel corso del 2023 c'è stato (in continuità con i due precedenti anni post-pandemia) un aumento delle richieste d'aiuto del 4 % arrivando a 11.000 richieste. Questi dati ci forniscono una prima grezza immagine della composizione della povertà in Brianza: età compresa tra 30 e 60 anni con 45 % di italiani e 55 % di stranieri e un aumento dei primi a partire dalla pandemia. E' uno spaccato dei bisogni della nuda vita materiale: mancanza di un reddito sufficiente per “arrivare a fine mese” e conseguentemente richieste di aiuti alimentari, sussidi per sostenere il costo delle utenze, vestiario, meno richieste di lavoro. Un bisogno in crescita riguarda la cosiddetta emergenza abitativa legata all'aumento degli sfratti o alla rottura dei nuclei familiari. Un bisogno sociale che, come abbiamo visto, anche i Sindaci delle città principali indicano in aumento. Caritas lavora nel rispondere a una domanda di emergenza con strutture abitative proprie che lavorano in rete con il welfare comunale sia a Seregno che a Monza dove opera la fondazione MonzaAbitare e con un progetto di futura ristrutturazione degli edifici di proprietà delle parrocchie oggi in disuso. I dati indicano che sono in aumento le emergenze abitative legate ad anziani soli che perdono la casa, oppure a situazioni di rottura dei nuclei familiari.

Caritas lavora sulle emergenze degli ultimi, ma per ragionare di condizione sociale, reddito e povertà, è probabilmente più utile distinguere tra povertà e impoverimento: se i dati (ad esempio sul RDC) e anche le testimonianze raccolte confermano che mentre la povertà in Brianza rimane un fenomeno meno diffuso rispetto alla media regionale e caratterizzante uno zoccolo duro ristretto di emarginazione sociale limitato seppure con intensità accentuata, la grande questione su cui ragionare per gli scenari futuri è rappresentata dall'impoverimento e/o da fenomeni di fragilità sociale che potrebbero crescere tra i settori centrali della composizione sociale. Detto in altre parole, se gli ultimi sembrano pochi, bisogna guardare allo strato dei

penultimi e degli strati sociali attualmente inclusi nel bacino di composizione sociale tutelata perché inserita nel motore di crescita centrale della “fabbrica”, ma la cui condizione sociale di inclusione potrebbe erodersi anche in conseguenza del gap tra dinamica dei redditi e dei costi di riproduzione sociale determinata dalla trasformazione metropolitana del territorio e dal diffondersi anche sul territorio di un modello di crescita fondato su economie industriali terziarie da lavoro più fragile. Su questo tema, l'impressione è che se ne inizi a scorgere la rilevanza, ma in assenza di una vera e propria discussione pubblica vista l'eredità storica di territorio ricco e coeso. A fianco della povertà materiale, ulteriori segnali di fragilità sociale che ci vengono dalle interviste a Sindaci e operatori sociali, riguardano le emergenze del disagio giovanile riguardante sia forme di micro-violenza di gruppo nei principali centri urbani, sia l'abbandono scolastico spesso collegato a forme di povertà che non consentono un accompagnamento familiare dei ragazzi nel percorso educativo. Così come fenomeni di invecchiamento e solitudine rafforzati dall'indebolimento delle reti di protezione e accompagnamento familiare cresciuto dopo la pandemia.

Su questa struttura di bisogni e incrinature della coesione sociale, agisce un sistema di welfare territoriale che oltre al pilastro pubblico si fonda su un Terzo Settore che nella sua articolazione è unanimemente ritenuto dagli intervistati uno dei punti di forza della Brianza. Sul territorio provinciale si contano quasi 800 associazioni, un Terzo Settore che è visto come un settore in crescita quanto a ruolo nella struttura degli interessi e della governance territoriale.

“Il Terzo Settore sta diventando sempre più forte: nella zona di Monza e Brianza il sociale è diventato una tematica molto forte ed importante, nascono onlus nel territorio per il territorio, che si muovono e fanno progetti incredibili, per esempio la Fondazione di Monza e Brianza, che è una fondazione che ha dieci anni quindi relativamente nuova eppure ha fatto tantissimi progetti interessantissimi. Muoversi con Fondazioni, Terzo Settore, logistica, utilities, Università, è l'unica maniera, cioè fare rete”.

Da questo punto di vista, le interviste confermano l'immagine di un territorio ancora caratterizzato da una dotazione di civismo e di capitale sociale, di forme di convivenza e di una antropologia che alimenta capacità organizzative diffuse di intervento sui bisogni collettivi. Una risorsa che può essere utilizzata come indicatore di una non sopita autopropulsione della vita sociale. In sostanza la Brianza è tutt'ora dotata di tracce di comunità in senso non solo tradizionale e locale, cioè intese come componenti propulsivi di rinnovate forme di riconoscimento sociale e delle corrispondenti istituzioni e organizzazioni in divenire. Anche la cultura della responsabilità sociale d'impresa, oggi una componente a sostegno del tessuto civile e sociale attraverso una attività filantropica diffusa, è parte di una trasformazione di questo capitale sociale territoriale. Ciò che abbiamo riportato nelle pagine precedenti e riguardante gli sviluppi del tema del welfare aziendale, può limitarsi a essere uno strumento competitivo per fidelizzare la forza lavoro, oppure estendersi a pratica di coesione sociale che trasforma il ruolo dell'impresa in istituzione sociale non solo economica che si interfaccia sia con il Terzo Settore che con un welfare pubblico anch'esso in trasformazione. La sfida che ci pongono molti degli interlocutori intervistati è pensare a scenari di costruzione di una comunità di cura allargata che riduca le separazioni e i compartimenti stagni tra tre attori tutti coinvolti nel trovare un nuovo equilibrio tra le esigenze della competitività e attrattività economica dei territori e le esigenze della coesione sociale. Da questo punto di vista alcuni nodi da affrontare divengono evidenti. Da un lato, il Terzo Settore si è rafforzato e ha punti di forza importanti, come ad esempio l'azione della Fondazione di Comunità della Brianza o un sistema della cooperazione sociale in parte aggregatosi, così come un universo dell'associazionismo e del volontariato molto attivo e proliferante, anche se allo stesso tempo frammentato e ancora poco propenso all'azione coordinata; e tuttavia è un Terzo Settore ancora troppo poco integrato in una logica di co-progettazione con istituzioni e imprese e più utilizzato come erogatore di servizi.

“La Brianza, guardando al tema del Terzo Settore, è un territorio ricco di suo, siamo in condizioni positive. Il problema relativo al terzo settore sta nel consentirgli di fare un salto di qualità che è legato non tanto a ciò che fa, perché lo fa con molta generosità, quanto alla necessità di renderlo un soggetto che partecipa ai progetti di governo dell’intero sistema del welfare, dal quale al momento è tagliato fuori perchè ricevono fondi per fare ciò che fanno ma al netto di questo il Terzo Settore, per il momento, è ancora alla porta”.

La vera sfida però sta nella capacità di imprese, organismi sociali e istituzioni di abbattere alcune rigidità di confine e provare a formulare scenari condivisi che provino a lavorare congiuntamente sulla trasformazione del welfare. Infatti, se nella prima industrializzazione il welfare era appannaggio delle imprese che producevano beni fondamentali per consentire la riproduzione sociale della propria forza lavoro attraverso la filantropia, nel corso del secondo dopoguerra anche la Brianza ha vissuto il ciclo del welfare pubblico non solo nazionale, ma con un ruolo importante del municipalismo sociale. Oggi sempre di più le tendenze future prevedono difficoltà crescenti dell’ente pubblico nel rispondere direttamente a bisogni sociali più complessi e diversificati, spingendolo a concentrare l’intervento sulla tutela delle fasce più fragili, ma così riducendo la capacità di assicurare i contenuti di cittadinanza alle fasce sociali intermedie.

Inoltre, la programmazione dei servizi pubblici oggi fatica a tenere in conto di una struttura dei bisogni che risente di trasformazioni del lavoro che hanno cambiato gli orari e i ritmi della vita lavorative e familiare, scontrandosi però con una rigidità dell’offerta di servizi. Allo stesso tempo, come abbiamo visto, le imprese tornano oggi a porsi la centralità dell’essere sostenibili non solo dal punto di vista ambientale, ma come produttori di inclusione sociale, le culture manageriali iniziano a porsi questo tipo di obiettivi come parametri importanti della trasformazione di aziende che imparano a guardare agli equilibri “fuori le mura della fabbrica”, anche se il welfare aziendale oggi appare ancora come uno strumento per competere attraendo e fidelizzando forza-lavoro strategica.

La proposta formulata da più parti è di momenti congiunti che impegnino imprese, comuni e Terzo Settore nel formulare una visione congiunta di welfare esito di nuove relazioni più strette, per co-progettare un intreccio tra welfare aziendale e territoriale: insomma quale sarà il welfare territoriale del futuro? Oggi il punto è invece trovare un assetto di welfare di comunità che sia in grado di tutelare il valore dell’Universalità nell’accesso ai servizi di cura. Emergono invece proposte di un welfare «ad incastri», che provi ad accompagnare i bisogni sociali con connessioni tra servizi formali e informali, economici e di volontariato, pubblici e privati, molto più innestati con l’ente locale che erogherà meno assistenza e più servizi di orientamento e attivazione delle risorse sociali e private inutilizzate per rispondere a bisogni sociali, producendo beni relazionali, infrastruttura di governance. Si tratta di ragionare su come dovranno cambiare nel prossimo futuro i modelli di relazione tra città, imprese e organizzazioni sociali per costruire una capacità di questi soggetti congiuntamente di ragionare come un intelletto sociale collettivo, trovando i punti di giuntura tra loro.

Un aspetto rilevante emerso sia nelle interviste agli imprenditori che ai rappresentanti istituzionali, pone tra le criticità del territorio una sottodotazione nell’offerta di sanità territoriale rispetto ai bisogni di un territorio, così densamente urbanizzato e popolata e in previsione di una crescita della popolazione. Il problema è la polarizzazione tra strutture d’eccellenza in sviluppo (Fondazione Tettamanti e IRCCS San Gerardo e istituti clinici dell’area metropolitana) e medicina territoriale in crisi. In realtà, sul piano della ricerca e formazione sanitaria, già oggi la sede universitaria di Monza è un punto di riferimento della rete di alta formazione medica che unisce Università e le strutture ospedaliere fino a Lecco e Bergamo. Dunque esiste una rete d’eccellenza

che tiene. Altro punto di forza, è la tradizione di forte collaborazione tra privato sociale e pubblico: ne è testimonianza il caso della Fondazione Tettamanti, oggi protagonista della trasformazione del San Gerardo in IRCCS pubblico con però una governance in cui siede a pieno titolo un attore importante del privato sociale, come la Fondazione Tettamanti e la Fondazione Monza e Brianza per il bambino e la sua mamma.

1.13 I temi della governance istituzionale

Se i processi economici, sociali, culturali e delle reti infrastrutturali hanno già da tempo definito uno spazio di posizione della Brianza come parte integrante di una metropoli diffusa che integra Milano alla Lombardia, la contraddizione sta nell'inadeguatezza e nello scomporsi di spazi istituzionali e del governo politico del territorio che sono da tempo superati dalle dinamiche reali. In questo percorso di ascolto ci siamo occupati solo tangenzialmente del problema delle architetture istituzionali, soprattutto tra Brianza e Milano, non perché il tema non sia rilevante: tutt'altro. Ma la reale questione di fondo sta in primo luogo nel rapporto tra "la scala del governo e la capacità delle Istituzioni di gestire sistemi urbani che travalicano i confini amministrativi storici di Comuni, Province e Regioni"⁵. L'interrogativo è se la portata dei problemi, delle opportunità e delle trasformazioni che anche in questo report sono state toccate, non richieda un livello di scala che vada oltre quello degli attori e delle Istituzioni locali. Il tema è in realtà ricreare una filiera di governance che comprenda nuovi patti sociali tra Istituzioni (e perimetri) istituzionali, autonomie funzionali che oggi governano de facto funzioni di urbanizzazione del territorio fondamentali, imprese che governano le reti produttive e del mercato, organizzazioni sociali che provano a presidiare la sfera dei bisogni di coesione e qualità della vita.

I due aspetti più diffusamente riconosciuti dagli intervistati a questo proposito sono da un lato l'indebolimento della leadership politico-istituzionale, e dall'altro lato la parallela crisi dei corpi e dei poteri intermedi. Riguardo alla Provincia di Monza e Brianza la sua genesi a ridosso di una riforma che ne ha depotenziato ruolo e funzioni, ne ha anche indebolito la legittimazione politica, anche se non si rilevano giudizi negativi riguardo alle capacità ed efficienza amministrativa, soprattutto nell'azione di supporto ai comuni più piccoli. La stagione delle aggregazioni delle rappresentanze, compresa l'aggregazione in Assolombarda, viene valutata in modo sostanzialmente positivo, mentre vi sono giudizi più controversi riguardo l'aggregazione della Camera di Commercio. Riguardo al ruolo di Regione Lombardia emerge l'esigenza di un rilancio delle sue capacità di programmazione su area vasta. Nei rapporti istituzionali con Città metropolitana, si riscontra un apprezzamento per il «Patto per il rilancio del governo metropolitano» siglato da Assolombarda con le organizzazioni sindacali e si auspica una sempre di più relazione stretta su progetti strategici tra Provincia di Monza e Brianza e Città metropolitana. Per i Sindaci, infine, la priorità sarebbe una maggiore disponibilità di Milano a ragionare sulla questione centrale dell'estensione dei servizi di mobilità collettiva e il prolungamento delle linee metropolitane ai poli urbani fuori dai confini provinciali.

⁵ Alessandro Balducci, *Riconoscere il senso complessivo delle trasformazioni per governare il cambiamento*, in A. Balducci (a cura di), *La città invisibile. Quello che non vediamo sta cambiando le metropoli*, Milano, Feltrinelli, 2023; cit. p. 339.

Punti di debolezza rimangono *localismo e frammentazione* nella Brianza dei piccoli Comuni con le difficoltà di progettazione congiunta, tanto che prevalgono tra gli intervistati gli orientamenti a chiedere politiche di accorpamento dall'alto per risolvere la questione. Al contrario, un punto di forza nell'indebolimento delle istituzioni intermedie e con il PNRR in itinere, rimane la tenuta del ruolo dei centri urbani intermedi (le «città-snodo») e del capoluogo.

L'indebolimento del tessuto istituzionale, fatto anche di limitatezza delle occasioni di concertazione reale, ossia capace di portare a decisioni condivise, non riguarda in realtà tutti gli attori. C'è una parte del ceto politico che sembra in trasformazione, i Sindaci delle principali città-snodo: sembrano portatori di uno stile di governance da imprenditori di coalizioni, la governance diventa produzione sociale di economie esterne e di beni relazionali. I Comuni di media dimensione e il Comune capoluogo, il Terzo Settore e Assolombarda, sono soggetti della governance che sembrano avere rafforzato il loro ruolo, anche per l'indebolimento della Provincia e l'accorpamento di funzioni istituzionali, con Monza che rimane debolmente direttiva come capoluogo (policentrismo). Traspare invece l'esigenza e la possibilità di una agenda di collaborazioni tra i Comuni medi. Le esperienze di progettazione delle città-snodo, in cui le città definiscono esperimenti di pianificazione strategica attivando forme di concertazione per individuare idee forti condivise riguardanti gli scenari futuri delle città, definiscono ancora prevalentemente arcipelaghi di reti e forme di governance, accordi e patti che non riescono a sviluppare capacità ed effetti sistemici di "area vasta" considerata nel suo insieme non come nebulosa di parti distinte. Dalle città e dai loro processi di progettazione strategica viene però sollevata l'esigenza, per quanto ancora in modo vago, di un rafforzamento della capacità di cooperazione in forme più istituzionalizzate che la rendano più stabile e generale. Alcuni Sindaci propongono a questo proposito l'utilità di un tavolo permanente di cui siano protagonisti non solo Provincia e Comuni, ma ad esempio proprio Assolombarda, un tavolo in cui siedano sia istituzioni che stakeholders economici e mondo del Terzo Settore e che provi a stimolare una progettazione strategica almeno su scala provinciale individuando le tematiche centrali:

“sarebbe utile avere un potenziale tavolo permanente che convochi periodicamente gli stakeholder per fare il punto su quelle che sono le progettualità, le possibili innovazioni – Assolombarda in primis per quanto riguarda i temi legati al mondo d'impresa –, penso che sia quello il luogo fondamentale da giocarsi, al di là di qualsiasi aspetto politico, ritengo possa essere qualcosa che aiuti a fare sistema. Un lavoro di progettazione strategica fatto come Provincia e Assolombarda potrebbe essere uno di quelli che guida, potrebbe portare a migliorare la capacità di innovazione e una sorta di libro bianco che dia la direzione giusta di marcia, al di là della singola scelta politica o contesto politico del momento”.

In sostanza dalle città viene avanti una disponibilità alla discussione su ipotesi che potremmo definire di “patti leggeri”, di “attrezzare un campo”, un ambito che aiuti a coordinare iniziative che rimangano autonome, con attori che rimangono responsabili ognuno nel suo rispettivo ambito istituzionale. Uno strumento che possa essere utile per convincere attori diversi a impegnarsi in giochi cooperativi di lungo periodo, orientati a definire scenari condivisi e comportamenti che si orientino reciprocamente verso ipotesi di investimenti complementari di lungo periodo. Un tavolo per individuare un sentiero di crescita definito da scelte sulle quali poter raggiungere un ragionevole consenso attraverso quella che potremmo definire una forma di ingegneria istituzionale leggera, sviluppando un linguaggio e una grammatica comune.

Le città possono giocare, dunque, un ruolo da protagoniste nel tentativo di ridefinire secondo modalità realistiche il tema della governance. Soprattutto riguardo al tema dello spazio di posizione: alcuni sostengono la necessità per la Brianza di sviluppare relazioni progettuali più ampie guardando non solo alla centralità del rapporto con Milano, ma alle possibili relazioni con Como, Lecco, Varese, Bergamo, al tessuto delle città medie pedemontane con problemi e scenari di sviluppo simili. La vera questione è allora ragionare di uno scenario in cui la Brianza apre a una pluralità di spazi di posizione, lavorando sul suo essere nodo di reti che si dipanano non solo verso Milano, ma verso la piattaforma Pedemontana, verso il Nord-Ovest, verso lo spazio europeo, come messo in luce dalle considerazioni in tema di infrastrutture. È utile dunque pensare di ragionare su due passaggi: il primo riguardante un salto di scala perché i poteri pubblici locali non sono in grado di governare da soli anche nell'ipotesi di loro ampliamenti territoriali, i processi in corso; il secondo passaggio guarda a una creatività istituzionale che possa muoversi in direzione di una geografia amministrativa basata non sui confini istituzionalizzati, ma su accordi tra funzioni e reti che uniscano a geometrie variabili città, reti, utilities.

1.14 Le relazioni funzionali tra Brianza monzese e Milano

1.14.1 Il policentrismo brianzolo

Per analizzare le relazioni funzionali con Milano bisogna prima di tutto considerare che la Brianza monzese è terra policentrica per costituzione, sia sul piano produttivo che delle comunità che la compongono. La struttura del sistema insediativo è rappresentata da un sistema di polarità urbane che comprendono oltre a Monza, una serie di centri intermedi tra cui si possono citare Cesano Maderno, Seregno, Meda, Lissone, Desio, Seveso, Vimercate che fungono da polarizzatori territoriali per i restanti Comuni che possiamo definire suburbani. Lo sviluppo insediativo in questo territorio, come nel resto della fascia pedemontana lombarda, ha seguito uno schema di crescita diffuso determinando non solo la contiguità tra spazio urbano e suburbano, ma anche creando vere e proprie saldature tra i tessuti insediativi dei centri abitati limitrofi, in particolare sugli assi stradali. Una fenomenologia che si può ricondurre a processi di metropolizzazione del territorio, sia residenziale, sia economica. Il processo di terziarizzazione dell'economia costituisce il principale *driver* di queste trasformazioni se inteso non soltanto come estensione e trasformazione interna alle attività dei servizi, ma come dinamica di innovazione socio-economica che comprende i luoghi del consumo, le reti della mobilità delle merci, l'arricchimento del modello manifatturiero di saperi e conoscenze, servizi a "rete lunga", i centri di innovazione e produzione di nuova conoscenza, il mutamento della composizione sociale con l'emergere di nuove figure professionali.

L'identità territoriale della Brianza viene oggi continuamente de-costruita e ricostruita dalle forze dell'innovazione imprenditoriale e della concorrenza di mercato e va rapportata a diversi livelli territoriali (locale, metropolitano, globale) che ridefiniscono i confini dei luoghi in rapporto alle esperienze plurime dei soggetti che li abitano o li usano, spostandosi da un punto all'altro di un sistema che ormai sembra privo di confini ben tracciati, come in passato. Questi tre livelli territoriali (locale, metropolitano e globale) coesistono nel presente intrecciati l'uno con l'altro, pur mantenendo differenze e specificità. All'interno di questa dinamica le specializzazioni produttive e terziarie di questo territorio si sono nel tempo riarticolate in una pluralità di cluster e modelli territoriali capaci di definire proprie autonome relazioni con la dimensione metropolitana e globale che, per comodità di sintesi, possono essere esemplificate: con il processo di integrazione metropolitana che coinvolge la città di Monza; con l'high tech Vimercatese e la sua concentrazione di grandi multinazionali; e con l'Ovest del design che alimenta momenti di rappresentazione metropolitani alti come il Salone del Mobile.

Fattore comune è una sorta di rendita di posizione di cui l'area gode. La vicinanza con il capoluogo lombardo facilita la connessione con quei circuiti globali che Milano continua a garantire e allo stesso tempo di diffondere nella città infinita brianzola le funzioni economiche, un tempo concentrate entro le mura della città.

La città Monza nel recente passato, prima di diventare capoluogo di provincia, è stata un riferimento per comuni della Brianza perché li rappresentasse nel confronto con la grande metropoli. Oggi questo ruolo si è affievolito in relazione a diversi fattori: dal fatto che Monza non ha una posizione baricentrica rispetto alla provincia, ma si colloca a Sud, a stretto contatto con Milano, dal fatto che la Brianza presenta, come detto, diverse polarità urbane e socio economiche che a loro volta si interfacciano autonomamente con Milano. Molto dipende anche dall'armatura infrastrutturale delle strade storiche in uscita da Milano lungo le quali si sono attestati nel tempo nuclei urbani e cluster produttivi le cui relazioni funzionali sono incentrate più sul capoluogo regionale che su Monza. Se da un lato le connessioni di Monza con l'area metropolitana milanese sono in deciso consolidamento, altrettanto non si può quindi dire delle connessioni tra il capoluogo e il resto della provincia. La necessità che Monza debba aprirsi anche verso il suo territorio provinciale viene sottolineata da diversi interlocutori.

“La città di Monza ha un problema. Sulla carta è stata designata capoluogo della provincia di Monza e Brianza ma nei fatti non lo è. Non lo è perché alcuni territori sono più legati a Milano che non a Monza, come ad esempio Vimercate, ma non lo è neppure per l'asse che sarebbe più logico perché converge su Monza, quindi l'asse del centro – Desio, Seregno, fino a Lecco -, e poi abbiamo la parte ovest che è figlia di nessuno, non ha un'identità propria, non si sente appartenente a nessuno. Ragionare di “realtà brianzola” è un quindi ragionamento sfumato. Noi abbiamo il concetto di Brianza consolidato nel tempo, ma il confine amministrativo, e le conseguenti ripartizioni, è stato sempre vago e negli ultimi anni sottoposto a notevoli operazioni, paradossalmente in direzione opposta. Anche dal punto di vista produttivo ci sono sicuramente degli elementi che contraddistinguono la Brianza in generale, ma anche vocazioni diverse nei diversi pezzi di provincia e diversità anche dal punto di vista delle governance e capacità di fare sistema. Questo ovviamente tiene il passo con un'incapacità anche dei comuni, delle macchine amministrative, di saper cogliere e governare quello che accadrà. Questo mi fa dire che uno dei temi che dovremmo porci in prospettiva è proprio cominciare a capire se questi sistemi così scoordinati non sia il momento di provare a ragionarli in termini di direzione in cui andare”.

Oggi a prevalere sono i processi d'integrazione con la realtà milanese, come dimostrano le forti aspettative della città di Monza rispetto all'estensione della linea uno della metropolitana milanese. In tale ottica Monza si candida a essere sede di funzioni metropolitane pregiate, che per limiti di mercato e disponibilità di spazi trovano difficoltà a collocarsi a Milano. Tutto ciò valorizzando le eccellenze già presenti, come la Villa Reale con il suo parco, il più esteso d'Europa, l'Ospedale San Gerardo, uno dei più grandi ospedali lombardi che svolge anche importanti attività di ricerca in collegamento con l'Università di Milano Bicocca, l'Autodromo. Il territorio di Monza ha un potenziale attrattivo legato al paesaggio, alla storia e alla sua cultura: Monza, dopo Pavia, è la seconda città longobarda più conosciuta. A qualificare il ruolo della città e del suo territorio è anche la forte attrazione d'investimenti immobiliari principalmente mirati al residenziale. Monza, come del resto Milano, ha vissuto processi di deindustrializzazione che aprono spazi alle nuove funzioni terziarie e residenziali che riempiono i vuoti del ritiro del fordismo, spesso nelle zone centrali della città.

“Qui stanno scendendo i fondi internazionali interessati ad acquisire aree, in particolare attorno al tracciato della metropolitana per sviluppare progetti immobiliari, sono arrivati i canadesi, uno statunitense, stiamo cominciando ad annusare l'aria di fondi orientali che stanno guardandosi intorno. Dobbiamo cercare di mantenere alcune delle caratteristiche che rendono Monza appetibile a molti, per esempio la non

verticalizzazione estrema, e nello stesso tempo dobbiamo vedere se siamo capaci di inserire degli effetti calmieri rispetto ad uno sviluppo esagerato dei prezzi. Monza è una delle poche città che nelle previsioni statistiche nei prossimi dieci anni dovrebbe essere leggermente in crescita malgrado l'inverno demografico, proprio per motivi di mobilità demografica, se ho di fronte una città potenzialmente in crescita non posso lasciarla andare in saturazione solo sulla residenzialità, sarebbe pericolosissimo perché avrei della gente che vivrebbe la città sempre più come dormitorio”.

Le stesse direttrici di collegamento tra Milano e Monza, passando da Sesto San Giovanni, e attraversate dall'autostrada A4 e dalle tangenziali Est e Nord, rappresentano un quadrante che, con l'arrivo di funzioni di rilevanza metropolitana, come la Città della salute e della ricerca a Sesto San Giovanni, la creazione dell'hub intermodale di Bettola e l'estensione delle linee metropolitane M1 e M5, sarà oggetto di grandi trasformazioni che andranno a ridefinire gli equilibri territoriali a una scala più vasta. In questo contesto, la città di Monza è alla ricerca di una propria identità con progettualità che sappiano puntare su un equilibrato mix di funzioni e, in particolare, alla qualità urbana, a partire dal recupero del patrimonio di aree dismesse presenti nel contesto urbano, diverse delle quali di proprietà pubblica come l'ex Macello, l'ex Fossati e Lamperti, l'Ospedale vecchio Umberto I, l'ex Caserma San Paolo. Nell'ambito dei finanziamenti del PNRR il Comune di Monza ha presentato tre progetti di riqualificazione urbana riguardanti la fermata ferroviaria di Monza Est, il recupero dei Boschetti reali, delle serre e del viale Cesare Battisti, il restauro del corpo monumentale del cimitero.

Analogo discorso di forte relazione diretta con Milano riguarda l'area del Vercatese, territorio dove da decenni si sono insediati grandi operatori multinazionali dell'alta tecnologia. Probabilmente non si può più leggere il vercatese come un distretto dai confini precisi e definiti, quanto come un'area attorno ai comuni di Agrate, Concorezzo, Vimercate dove sono collocati grandi stabilimenti high tech con produzioni nel campo dell'informatica, elettronica e telecomunicazioni, specializzazioni forti della città iper moderna di Milano che trovano in queste aree opportunità localizzative. La specificità del Vercatese è da collegarsi al fatto che, tra le aree del Nord milanese, questa è quella di più recente industrializzazione. L'individuazione dell'area è quindi motivata non tanto da precedenti fattori di specializzazione produttiva, quanto dal percorso di sviluppo storicamente seguito dai Comuni dell'area caratterizzati, ai tempi, dalla presenza dei grandi latifondi agricoli e dalla produzione tessile.

Con l'arrivo dell'IBM negli anni '60, uno stabilimento di 5000 persone in una cittadina che all'epoca ne contava meno di 15000, si modifica la composizione sociale dell'area con l'innesto di forza lavoro ad altissima qualificazione. L'industrializzazione del Vercatese è di fatto legata ai processi di decentramento delle grandi imprese da Milano, processi che hanno riguardato in particolare settori a medio-alto contenuto tecnologico.

I fattori che hanno determinato la localizzazione di queste aziende nell'area Vercatese sono di diversa natura, non ultime le caratteristiche storiche sociali e culturali dell'area, ma a giocare un ruolo determinante sono stati i fattori localizzativi classici, quali la disponibilità di suoli e aree edificabili, la dotazione di infrastrutture e la buona accessibilità a Milano, ulteriormente favorita dalla realizzazione della tangenziale Est nel 1975. Chiaramente il processo di decentramento da Milano non ha solo riguardato l'industria elettronica, oggi, oltre alla presenza di imprese del settore, si rileva la presenza di grandi imprese alimentari e meccaniche nei centri maggiori, accanto a un tessuto di piccole e medie imprese riconducibili a settori tipici della tradizione brianzola, così come a settori innovativi, in particolare concentrati nei poli terziari del “Centro Colleoni” ad Agrate e delle “Torri Bianche” di Vimercate. *È comunque difficile individuare specializzazioni e filiere. Non c'è più il tessile, mentre hanno una rilevante presenza i settori della stampistica, delle macchine utensili, del*

legno, delle macchine per il cartonnaggio. Nel complesso gli specifici percorsi di sviluppo del Vimercatese portano diversi attori dell'area a ribadire una sorta di separatezza dal resto della Brianza.

“Noi abbiamo la fortuna di avere questo polo high tech molto forte, molto caratterizzato, al cui interno c'è una quota di aziende piccole ma ci sono anche, rispetto alla media del territorio brianzolo, parecchie multinazionali, aziende importanti, le ultime due arrivate nel 2023, che hanno portato qui il loro quartier generale, sono Mitsubishi e Haier. Haier addirittura ha portato il quartier generale Europa qui a Vimercate, circa un migliaio di dipendenti, è una cosa molto grossa. Il Vimercatese ha seguito percorsi di sviluppo completamente diversi dalle zone di Seregno, Cesano e così via, con un taglio completamente diverso anche rispetto alla Brianza del mobile, dell'ovest, di Meda, di Lissone. sono tessuti produttivi completamente diversi, che stanno a 15km in linea d'aria l'uno dall'altro ma, paradossalmente, potrebbero stare anche a 200km perché cose in comune ne hanno poche, se non il rapporto con l'area milanese”.

Le aziende delle high tech del Vimercatese sono un fattore di connessione molto forte con Milano dove hanno i loro centri direzionali. Le loro istanze si rivolgono al rafforzamento dei servizi di trasporto pubblico con Milano in quanto attraggono la loro forza lavoro dalle grandi Università milanesi. Sull'estensione dei servizi di trasporto pubblico il territorio del Vimercatese è alla ricerca di una maggiore disponibilità da parte di Milano e della Città Metropolitana. Milano sta andando nella direzione di limitare l'accesso alle auto, ma per far questo è anche necessario fornire alternative ai flussi di pendolari come ad esempio il prolungamento M2 da Cologno Nord a Vimercate.

“Tutte le volte che vado ad incontrare le aziende in Energy Park, mi chiedono aggiornamenti sulla metropolitana ed io purtroppo devo sempre rispondere che non ci sono aggiornamenti sostanziali. Per loro quello è un tema decisivo, soprattutto per le aziende del settore high tech perché noi brianzoli siamo abituati a vedere il prolungamento della metropolitana solo come un elemento per poter andare a Milano con i mezzi pubblici ma per le aziende è esattamente il contrario, si tratta di attrarre competenze che stanno a Milano. Per loro è veramente un elemento fondamentale anche perché il tracciato prevede proprio una fermata all'interno del polo”.

Un terzo modello territoriale della Brianza monzese è rappresentato dal tessuto produttivo che si è evoluto dalle dimensioni distrettuali e che tradizionalmente si rapporta con Milano sia in termini di acquisizione di servizi e competenze pregiate sia in termini espositi e rapporti con mercati sempre più ampi. Emblematico, anche se non certamente l'unico, è il settore del legno e arredo che trova i propri principali poli di produzione nella parte occidentale della Brianza monzese.

“La caratteristica di questo settore è che le aziende non hanno una funzione di design interna, la maggior parte delle aziende, quelle che fanno prodotto di alto livello, usufruisce sempre di designer esterni, è in questo che si sviluppa il rapporto con Milano. Cassina è una di queste aziende che ha fatto nascere questo tipo di rapporto tra imprenditori e designer: Gio Ponti con i fratelli Cassina negli anni '50 era già un binomio molto importante. Milano è sempre più importante perché sia il Salone del Mobile, ma ancor più il Fuorisalone, stanno prendendo sempre maggiore rilevanza. Altre grandi città del mondo, come Parigi, Londra, New York, non sono state capaci di sviluppare un movimento nel design altrettanto importante. Hanno anche loro la settimana del design però la rilevanza di queste rispetto a quella di Milano è assolutamente minore e, tra l'altro, diventa sempre minore. A Milano poi ci sono le Università. Noi abbiamo preso il tema della sostenibilità molto sul serio, già dal 2020 abbiamo lanciato un programma, attraverso una collaborazione con il Politecnico di Milano, che si chiama “Cassina Lab”, dove ci siamo impegnati a sostituire dei materiali tradizionali con dei materiali sostenibili”.

“Sicuramente Milano è un booster, nella mia azienda riconosco Milano come capacità di design, capacità culturali che non so se ho mai trovato altrove, a Milano c’è un’eccellenza in termini di ricerca sul design. Verso la città di Milano c’è una sorta di amore e odio, sicuramente ha dato, e dà tuttora, tanto ma è anche una città che inevitabilmente asciuga, può rallentare gli sviluppi. Quando qui dobbiamo acquistare un terreno per fare degli investimenti non è più come un tempo, oggi diventa tutto più difficile proprio a causa della vicinanza con Milano. A livello di servizi sicuramente abbiamo goduto moltissimo della vicinanza di Milano, ci sono delle competenze che non so dove altro si trovino, competenze legali, amministrative, fiscali, energetiche”.

Il futuro del settore è legato necessariamente alla qualità, all’innovazione e all’internazionalizzazione, per cui i rapporti commerciali con i mercati stranieri ricoprono un ruolo significativo per la promozione del made in Brianza. Internazionalizzazione, ricerca dell’eccellenza e capacità di fronteggiare mercati più turbolenti, costituiscono tre aspetti peculiari dell’ambiente competitivo contemporaneo. La capacità di risposta ai mutamenti delle condizioni competitive, legati a fattori esogeni al sistema produttivo locale, è stata indubbiamente favorita anche dalla vicinanza di Milano, alla sua spiccata vocazione terziaria e al suo essere sempre stata la principale porta di entrata delle nuove forme di organizzazione e regolazione del capitalismo internazionale, nonché luogo di scambio di merci, informazioni e conoscenza con le aree più avanzate del capitalismo.

Nell’attuale fase competitiva le chance di successo del complesso sistema territoriale di imprese (manifatturiere e dei servizi) dipendono in modo sempre più stringente dalla capacità e dalle modalità di produzione di tutte quelle risorse funzionali a connettere e a organizzare la circolazione di beni e servizi. In questo scenario la dimensione territoriale competitiva è rappresentata da quei sistemi territoriali in cui si realizza la modalità più efficace di incontro tra locale e globale, in cui contano i livelli di coesione che il territorio sa esprimere. In tal senso svolgono un ruolo fondamentale gli attori che strutturano i cosiddetti beni competitivi territoriali (Fondazioni, Camere di Commercio, Banche, Enti fieristici, Università, Centri di servizi alle imprese, Utilities, Autostrade, ecc.).

Frutto di un processo di delega verso il basso di poteri e funzioni da parte dello Stato centrale, dovuto alla sua trasformazione/logoramento, i beni competitivi territoriali, in primis autonomie funzionali come le Camere di Commercio e le Università, ambiscono a costituire una rete di *governance* dello sviluppo locale che funga anche da sede di rappresentazione e di formazione istituzionale di nuove leadership economico-sociali. L’efficienza/efficacia delle reti (energetiche, finanziarie, logistiche, di servizio, della conoscenza) diviene *asset* competitivo centrale per l’insieme delle imprese e dei territori. Relativamente a queste funzioni il rapporto tra la Brianza monzese e Milano assume assetti a geometria variabile.

1.14.2 Le utilities

Su questo piano è emblematico l’assetto delle utilities sul territorio brianzolo in cui convivono differenti modelli di organizzazione aziendale: pubblici, privati, misti. Il regime di mercato nel quale questi operatori si trovano a operare si articola sulla scia di tre vettori economici: la pratica delle fusioni, la pratica delle acquisizioni e la pratica dei disinvestimenti negli asset a bassa redditività. I casi più interessanti nella realtà della Brianza monzese riguardano le cosiddette utility in house, ovvero aziende di natura giuridica privata, ma a controllo totalmente pubblico che svolgono un servizio in regime monopolistico per conferimento diretto degli ambiti regolativi territoriali che disciplinano determinati servizi. L’aspetto più evidente che emerge dalle interviste è una visione positiva delle utilities brianzole nate dalle aggregazioni delle vecchie gestioni dirette, in base a una valutazione delle performance espresse dalle utilities direttamente controllate dal territorio. Vi

è oggi la netta preferenza per il mantenimento del tessuto delle imprese in house, così come vi è un dibattito sull'allargamento degli ambiti serviti dalle utilities brianzole anche fuori della provincia di Monza e Brianza. Il timore è che gli aspetti relativi ai piani industriali, prevalgano sugli aspetti di servizio e controllo territoriale. Pesa il timore dell'allungamento della catena decisionale generato dall'accentramento: insomma, il venire meno di leve ritenute importanti nel governare i territori in una fase di crescente complessità e incertezza.

“Noi abbiamo un’utility dell’acqua che è totalmente brianzola, ricalca perfettamente i confini della provincia di Monza e Brianza, che è BrianzAcque, è gestita al 100% pubblico e funziona molto bene. Abbiamo poi CEM Ambiente, sempre a totale controllo pubblico, che fornisce il servizio ai diversi comuni delle provincie di Monza e Brianza, Milano, Lodi e alcuni del pavese. C’è in corso un ragionamento politico sul ripensamento di questi assetti dal punto di vista territoriale, cioè se abbia senso o meno avere delle utilities che siano esclusivamente territoriali, come BrianzAcque, o se invece abbia più senso avere delle utilities che siano in grado di uscire dal territorio provinciale facendo valere più un ragionamento di tipo economico rispetto a quello territoriale. È in corso un dibattito tra sindaci, ne abbiamo parlato più volte senza mai arrivare ad una sintesi comune però si sta ragionando su quale delle due strade sia quella più sensata da perseguire nel riassetto del sistema delle utilities pubbliche”.

“Soprattutto dal punto di vista dell’energia, ci sono questi grandi player che si stanno muovendo palesemente in una certa direzione attraverso le acquisizioni. Sul territorio la milanese A2A ha acquisito la AeB, l’azienda di servizi che fa capo a Seregno e in cui anche noi abbiamo una minima partecipazione. A Desio abbiamo la nostra Gestione Servizi Desio e che è totalmente partecipazione del Comune, alla quale stiamo cercando di dare la gestione di più servizi. Abbiamo un contratto con Gelsia, sempre AeB e quindi A2A, per quanto riguarda la raccolta rifiuti, poi abbiamo BEA, che è recentemente diventata in house e di cui siamo soci, che gestisce il termovarizzatore, poi c’è Brianzacque che è totalmente a gestione pubblica, nel senso che i soci sono tutti i comuni della Brianza. Dal punto di vista dell’acqua, secondo me, si è fatto un lavoro molto bello che è quello di creare questa azienda totalmente partecipata dai comuni che sta portando ottimi risultati”.

1.14.3 Le banche e i servizi finanziari

I processi aggregativi, connessi al ruolo di grandi player che hanno sede nella realtà milanese, riguardano anche le funzioni legate alla finanza. Milano si rafforza sempre di più come la piazza della finanza italiana, i grandi gruppi bancari anche internazionali fanno a gara per localizzarsi nella metropoli milanese e questo non può che giovare alle imprese con una spiccata proiezione globale o alla ricerca di servizi innovativi. Allo stesso tempo Milano è il centro di tutti quei servizi che non appartengono al fare banca tradizionale. Merchant bank, risparmio gestito e asset management sono alcuni dei servizi ormai consolidati nel mercato milanese. La finanza è forse uno degli asset di ragionamento più delicati per il mondo imprenditoriale. La costruzione di un legame banca-impresa è sempre stato un processo di lungo periodo, in cui contano soprattutto le reti relazionali che si consolidano nel tempo. La dinamica dei flussi ha però provocato cambiamenti tellurici nel mondo bancario. Il risiko di comprati e venduti nel processo di razionalizzazione e organizzazione bancaria ha spazzato via alcuni Istituti storici. In aggiunta a ciò l’ingresso in un mercato europeo ha portato l’applicazione di un meccanismo di regole e norme che ha profondamente cambiato il rapporto banca-impresa. Sul territorio, a seguito di processi aggregativi e ristrutturazioni bancarie si è assistito ad una riorganizzazione delle filiali, molti sportelli sono stati chiusi e questo ha prodotto una sorta di “sollevamento” delle banche dal territorio. Certamente nelle nuove filiali si possono ottenere i servizi dei grandi gruppi, ma il legame con il territorio e in definitiva con le medie e piccole imprese si è almeno

in parte destrutturato. Non è un caso se negli ultimi anni le banche maggiormente radicate nel territorio, come le banche di credito cooperativo o le popolari, abbiano riscontrato risultati molto positivi. Questi soggetti si sono mossi laddove le grandi banche non avevano più interesse e sono riusciti a presidiare parti importanti del tessuto produttivo. In questo modo anche le banche di “territorio” sono investite da un processo di modernizzazione ed espansione territoriale, ma anche in questo caso la penetrazione e il legame sull’economia locale sono un plus dell’agire bancario.

“Oggi, all’interno del Credito Cooperativo, c’è una discussione su quali siano le dimensioni ottimali delle nostre banche che, rispetto alle aziende di credito del sistema ordinario, non si possono definire piccole, tuttavia siamo rimasti quelli che siamo perché non abbiamo avuto aggregazioni che invece altre banche hanno avuto. Noi siamo banche locali e mutualistiche e fondiamo la nostra attività sul credito di prossimità, stabilendo con la clientela, possibilmente, relazioni dirette, relazioni personalizzate e, soprattutto, relazioni durature. Chiaramente siamo consapevoli di operare in un territorio policentrico e delle forti relazioni con Milano, quindi, noi non possiamo che essere d’accordo sulle prospettive che anche Assolombarda si dà, di sviluppare, potenziare rapporti non solo economici, ma anche di mobilità, con il territorio milanese. Appena abbiamo potuto, già agli inizi degli anni ‘90 abbiamo aperto la prima filiale a Milano. Attualmente abbiamo 33 filiali, a Monza siamo presenti con quattro filiali, a Milano con cinque, nella provincia di Lecco abbiamo altre due filiali, poi nella provincia di Pavia, con Vigevano ed Abbiategrasso: ci siamo sviluppati sia nella provincia ad Ovest, con Meda, Cesano Maderno, Mariano sul fronte di Como, anche ad Est perché siamo anche a Vimercate, Agrate, quindi, la nostra missione ha rispettato la natura policentrica della provincia, sicuramente”.

1.14.4 I servizi per la mobilità

I processi di terziarizzazione e metropolizzazione richiamati in apertura hanno determinato un accrescimento e una disarticolazione della domanda di mobilità e una complessificazione delle reti fisiche per la mobilità, con un forte aumento della gamma e della distanza delle destinazioni. La logistica, si complica e fatica a operare in modo efficiente se innestata su un sistema infrastrutturale per il trasporto su gomma sovraccarico e relativamente connesso con le altre modalità di trasporto. La situazione, che emerge dall’analisi dei flussi che attraversano l’area della Provincia di Monza, conferma drammaticamente la saturazione dei grandi assi di trasporto e in particolare i sistemi di accessibilità urbana, evidenziando sia le relazioni forti con Milano, sia il ruolo gerarchico delle polarità urbane brianzole. Una città diffusa che sempre più richiede un sistema di trasporto pubblico che è intercomunale, ma di struttura e qualità prettamente urbane. La Brianza milanese evidenzia il fatto che le differenze di contesto possono giustificare una articolazione delle politiche, ma che non sempre possono essere delimitate entro i confini provinciali. In questa città diffusa la tendenza è il forte incremento della mobilità “trasversale”, che non gravita necessariamente solo sul capoluogo regionale e su quello provinciale, ma riflette crescenti interdipendenze tra i diversi ambiti periurbani. Questo territorio può evitare un destino di periferia metropolitana o di terra di transito solo grazie a opportune politiche di reti che sappiano favorire una relativa autonomia rispetto alla dominanza di Milano. Il problema è oggi rispondere a una domanda di mobilità sempre più flessibile personalizzata, che non è più quella prevedibile di studenti e di lavori, non è neanche quella dei flussi bidirezionali da e per Milano, ma riguarda le nuove modalità di gestione che le persone hanno del proprio spazio-tempo, e l’emergere di nuove polarità dei servizi.

“Se una volta la domanda di trasporto pubblico si esprimeva su le linee fisse cadenzate, sempre sullo stesso percorso, oggi non è più così. Abbiamo un servizio che storicamente è molto centrato sull’adduzione verso

Milano o verso i poli attrattori, tipo Monza mentre oggi crescono sempre più alcune polarità attrattive esterne che non hanno mai trovato nel TPL una risposta efficace. Basta pensare, ad esempio, ai servizi sanitari, alla riduzione dei poli ospedalieri e alla creazione di grossi poli che servono dei bacini sempre più ampi. Ogni comune vuole il proprio collegamento con l'ospedale. Una volta anche le scuole superiori avevano dei bacini d'utenza molto più ristretti, poi si è introdotto un meccanismo del marketing dell'offerta formativa per cui le scuole, anche dello stesso orientamento formale hanno cercato di attrarre utenti da bacini sempre più vasti. Oggi trovi il ragazzo della Brianza che vuole andare a studiare a Codogno, a Sant'Angelo Lodigiano dicendo che non ha altra scelta. Senza contare poi le nuove modalità di lavoro come lo smart working o comunque di una maggiore autonomia nella gestione dei propri spazi e tempi di lavoro e di vita che esprimono una domanda di mobilità non prevedibile”.

1.14.5 Le Università

Sono proprio i territori ad alto capitale conoscitivo e innovativo come la Brianza a registrare trend di crescita molto accentuati e in cui si incontrano felici casi di riconversioni da modelli fordisti a modelli post-fordisti basati su innovazione e ricerca. Si configura una piattaforma della conoscenza composta di un duplice movimento di manifattura che si muove verso più alti contenuti tecnologici e qualitativi e servizi che incorporano maggiore conoscenza. La prossimità delle imprese brianzole con i poli universitari milanesi ha favorito l'acquisizione di conoscenze e risorse umane altrimenti difficilmente reperibili. Tali risorse scarse vengono acquisite dalle imprese le quali adattandole alle proprie esigenze saranno messe in grado di competere in un mercato globale. Appare così chiaro il circolo di produzione di beni competitivi territoriali che le Università sono in grado di produrre e mettere a valore, a favore del sistema territoriale. Per un territorio come quello della Brianza diventa chiaro il ruolo fondamentale che una fitta trama di relazioni con le Università e i centri di ricerca svolge nel favorire la competitività del sistema. Le collaborazioni che più spesso nascono tra impresa ed Università riguardano aziende di medie dimensioni già fortemente proiettate all'innovazione che assieme agli atenei sviluppano progetti in comune.

“Su ricerca e sviluppo abbiamo delle collaborazioni forti principalmente con il Politecnico, abbiamo sviluppato anche un Centro di Ricerca Condiviso, un JRC, con la sede di Lecco del Politecnico di Milano. I rapporti principali, essendo un'azienda manifatturiera, sono con il Politecnico, siamo stati anche citati nell'open speech del rettore Sciuto come esempio virtuoso di azienda che sta sviluppando dei sistemi avanzati dal punto di vista delle digitalizzazioni. Sicuramente ci aiuta essere su Milano, abbiamo anche collaborazioni con altre Università, la Bocconi in primis, abbiamo tanti ingegneri che vengono dal Politecnico quindi essere a Milano ci è utile, tendenzialmente se dobbiamo prendere persone formate andiamo su Milano e Lecco.”

“Nella nostra azienda distinguiamo tra ricerca e sviluppo su commessa e ricerca e sviluppo sul prodotto. La ricerca e sviluppo su commessa la gestiamo internamente, mentre la ricerca e sviluppo sul prodotto la gestiamo in rapporto con le Università che sono milanesi come il Politecnico ma non solo. Andiamo a prendere le competenze dove ci sono come l'Università di Ferrara e soprattutto la Federico II di Napoli. Ferrara ha un dipartimento molto interessante di studi sulle macchine rotanti per cui con loro abbiamo fatto tutte le prove dei materiali di usura abbiamo realizzato un sistema di prove e misure, sono state anche pubblicate. Con l'università di Napoli operiamo nell'ambito del disinquinamento di fumi e gas c'è stato un rapporto di dottorato qui, sono venuti qui, abbiamo realizzato un impianto pilota. Questo rapporto ha aperto dei canali per altre attività in particolare abbiamo siglato un accordo con l'università di Napoli e una società americana, che è la terza società al mondo per i sistemi di depurazione fumi sulle navi, da crociera.”

“Per fare innovazione hai bisogno di talenti, per avere talenti hai bisogno di formarli e chi li forma sono le Università ed i centri di ricerca. Per questo noi abbiamo rapporti con tutte le maggiori Università, c’è il Politecnico, c’è il CEFRIEL il centro di Formazione sul digitale del Politecnico di cui noi siamo tra i soci fondatori. Il nostro obiettivo è creare questo sistema in cui si porta tecnologia, si attraggono talenti e si formano i talenti. Quando sento che i talenti che migrano all’estero mi arrabbio perché Nokia è uno dei casi in cui riusciamo a riportare i talenti dall’estero in Italia. Gli studenti che escono dal Politecnico di Milano sono bravi, quelli che escono dalla Federico II idem, noi possiamo utilizzare questi talenti perché sono bravi, la formazione è adeguata, io non ho trovato talenti usciti dal Polytechnique di Francia più bravi di quelli che escono dal Politecnico di Milano”.

Chiaramente nel rapporto con i saperi è necessario distinguere tra grandi, piccole e medie imprese. L’industria manifatturiera di questo territorio è alquanto eterogenea. Ognuno di questi segmenti di impresa costruisce proprie relazioni con il mondo delle Università e dei centri di ricerca e sviluppa specifiche domande. Le stesse Università non si rapportano unicamente con le medie imprese capaci di esprimere una domanda alta e qualificata, ma in certi casi arrivano anche a rivolgersi agli articolati sistemi di filiera.

“Poli.Desgin è un’è una società consortile partecipata dal Politecnico di Milano che costituisce un ponte tra la ricerca applicata e le aziende del settore legno e arredo. Gli altri soci sono ADI (Associazione per il Disegno Industriale), AIPI (Associazione Progettisti Interni), AIAP e FederLegno. Eroghiamo master di formazione executive però il tema cardine in questo momento post-pandemia, è proprio quello della formazione e riformazione del mercato del lavoro. Nelle aree del design molto è cambiato specialmente sulla digitalizzazione. La pandemia è stata un acceleratore di trasformazione. I temi della digitalizzazione c’erano già prima ma, mentre prima era solo questione generazionale, oggi non è più così. Il digital divide è un problema ed un costo per l’azienda e la transizione digitale è una cosa su cui si lavora tantissimo, sia sulle infrastrutture interne all’azienda ma anche sulla capacità di essere digitalmente sui mercati”.

2.

Economia e infrastrutture: dati e benchmark

Assolombarda - Settore Centro Studi, Territorio e Ambiente



2.1 Il bilancio del 2023 e le prospettive al 2024

Dalla pandemia in poi si sono succeduti shock senza precedenti, per intensità, frequenza e natura. Dopo la pesante caduta del 2020, l'economia monzese ha, però, recuperato rapidamente i livelli di attività pre-Covid e nel biennio successivo ha sperimentato un rilancio robusto. Nel 2023 il ritmo di crescita si è mantenuto positivo, seppur in decelerazione rispetto all'anno precedente e con evidenti segnali di rallentamento soprattutto sul finire dell'anno. L'indebolimento della domanda globale ha sicuramente agito da freno al sistema produttivo del territorio che è particolarmente proiettato sui mercati internazionali, cui si sommano l'inflazione ancora elevata penalizzante i consumi, la stretta monetaria e, più in generale, il contesto fragile e sempre incerto condizionato dall'evoluzione delle guerre e dalle tensioni geo-politiche mondiali.

2.1.1 PIL, Produzione industriale, Export

Lo scorso anno il PIL di Monza e della Brianza è aumentato del +1,0% e il bilancio a fine 2023 è di un valore superiore a quello 2019 del +5,2%, una performance solo di poco inferiore alla media regionale (+5,6%), ma decisamente superiore all'Italia (+3,5%). In valori correnti il PIL provinciale si è avvicinato ai 29 miliardi di euro: dal 2019 al 2023, dunque, sono stati prodotti 4,2 miliardi di euro di valore aggiunto in più.

In prospettiva, le attese per il 2024 sono di un'ulteriore crescita pari al +0,5%, un'espansione moderata rispetto a quanto previsto ad oggi per la Lombardia (+1,0% nello scenario più recente di Prometeia). Si consideri, comunque, che le stime sono state formulate ad aprile, incorporando un avvio d'anno sottotono per il manifatturiero locale.

In ogni caso, alla luce delle previsioni finora disponibili, in chiusura del 2024 Monza e Brianza si posizionerebbe su un livello di valore aggiunto ben maggiore rispetto al pre-Covid e pari al +5,7% (per confronto: la Lombardia è a +6,7%, l'Italia a +4,2%).

Figura 1: Var. % annuale del PIL

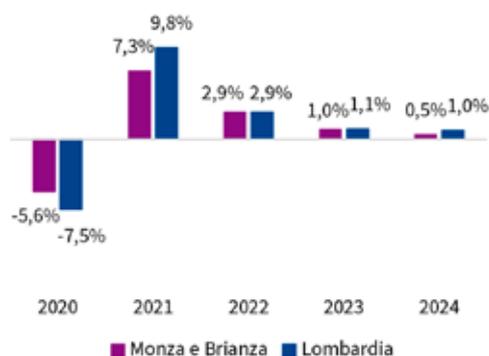
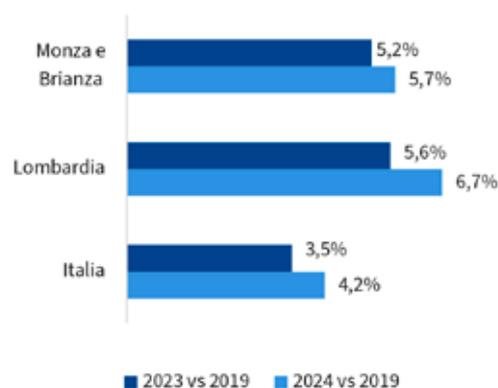


Figura 2: Var. % del PIL rispetto al pre-Covid



Fonte: Centro Studi Assolombarda su dati Prometeia (scenario economie locali aggiornato ad aprile 2024)

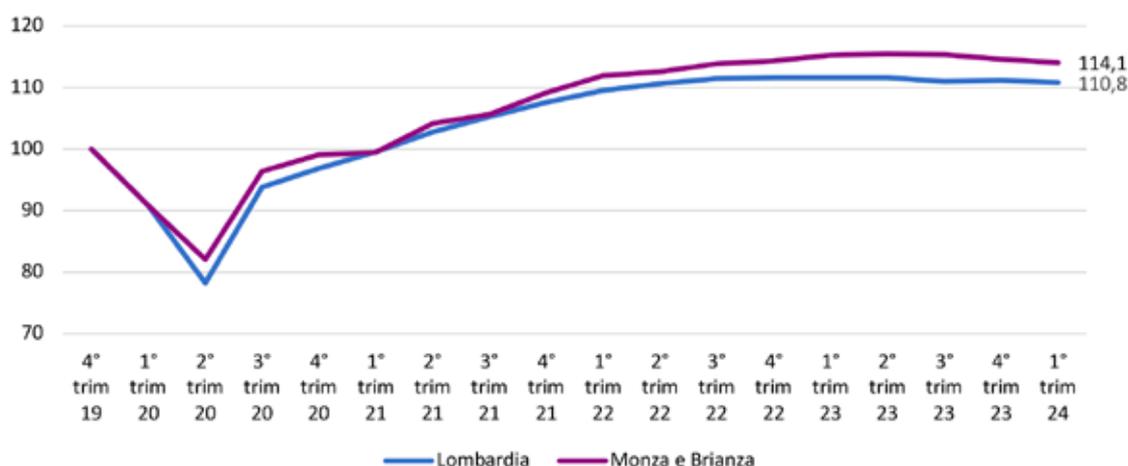
Approfondendo l'andamento del manifatturiero monzese in questi ultimi anni, in prima battuta si osserva la velocità della ripartenza dopo il crollo indotto dalla pandemia e dal susseguirsi dei lockdown (la caduta massima è stata nel secondo trimestre del 2020, quando la produzione è precipitata di quasi il -20%). Difatti, già nel corso della prima metà del 2021 le imprese provinciali hanno velocemente riportato i livelli produttivi in linea con il pre-Covid, agganciando prontamente la ripartenza degli scambi globali.

Un secondo aspetto che emerge osservando il profilo della produzione manifatturiera è la costanza della dinamicità dell'industria monzese, prima nella fase del rilancio nel 2022 e poi dell'espansione in quasi tutto il 2023, a fronte di una maggiore stazionarietà sperimentata nel totale dalla manifattura lombarda.

Nel complesso, lo scorso anno si è chiuso con una produzione industriale monzese in aumento del +1,5%, che si confronta con un positivo, pur modesto, +0,2% regionale. Tuttavia, occorre evidenziare che l'ultimo trimestre del 2023 ha registrato un primo evidente arretramento della produzione locale, sia a confronto con il precedente trimestre sia rispetto al quarto del 2022 (nel dettaglio, -0,6% tendenziale, la prima variazione negativa dal 2020), con ripercussioni anche sui primi mesi dell'anno in corso. Tra gennaio e marzo 2024, difatti, la contrazione dell'attività produttiva delle imprese monzese si è accentuata, sperimentando una flessione pari al -2% tendenziale.

In ogni caso, fissando a 100 l'ultimo trimestre del 2019, nel primo trimestre 2024 l'attività manifatturiera provinciale supera il pre-Covid di ben il +14,1%, una performance superiore al già consistente +10,8% totale della Lombardia.

Figura 3: *Produzione manifatturiera (indice trimestrale destagionalizzato, 2019=100)*



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

Sui mercati internazionali, il 2023, invece, è stato un anno di eccezionale performance. Le imprese monzesi hanno totalizzato 13,8 miliardi di euro di fatturato estero nei dodici mesi, con un deciso incremento del +7,4% rispetto al 2022, soprattutto se considerato che nello stesso arco temporale il commercio internazionale si è contratto del -9%. La performance della Lombardia è risultata decisamente più contenuta (+0,8% la variazione annua dell'export 2023), pur toccando comunque il nuovo massimo storico di 164 miliardi di euro di export; l'Italia, sebbene anch'essa su un record, è rimasta ferma. Rispetto al 2019, nel 2023 le imprese monzesi hanno realizzato 4,2 miliardi di euro di export in più (in valori correnti).

Figura 4: *Export di Monza e Brianza* (valori correnti, miliardi di euro)

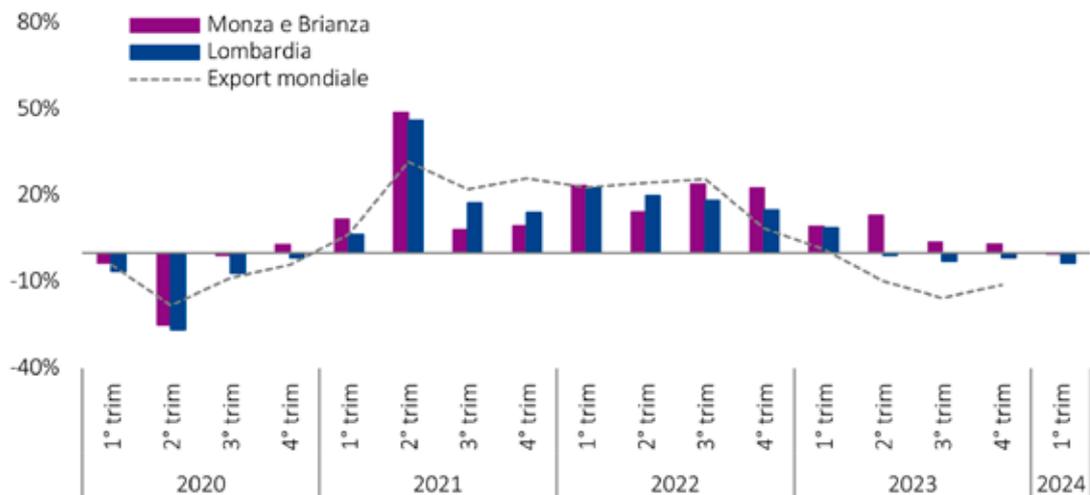


Fonte: Centro Studi Assolombarda su dati Istat

Se il dato annuo complessivo è molto positivo, scomponendo la dinamica dell’export delle imprese monzesi per trimestri emergono ulteriori elementi da osservare. Nella seconda metà del 2023 è evidente, anche in questo caso, la decelerazione della crescita delle vendite estere ma anche, e soprattutto, la maggiore tenuta competitiva rispetto al contesto internazionale decisamente deteriorato e anche rispetto al resto del sistema produttivo lombardo. Difatti, il rallentamento della crescita dell’export monzese è ritardato rispetto al totale della Lombardia, dove le vendite frenano già in primavera. Inoltre, in tutti i trimestri la provincia mantiene un profilo di crescita (pur più contenuta rispetto al passato) a differenza della regione dove dal secondo trimestre fino a fine anno si registrano continue contrazioni.

Il rallentamento prosegue in avvio 2024 e i dati del primo trimestre segnano una battuta d’arresto in Lombardia, che arretra del -3,4% su base annua. Di nuovo, Monza e Brianza tiene maggiormente, ma, questa volta, fermandosi: i 3,5 miliardi di euro di beni e servizi esportati dalle imprese provinciali sono sostanzialmente allineati ai valori di un anno prima (-0,1%).

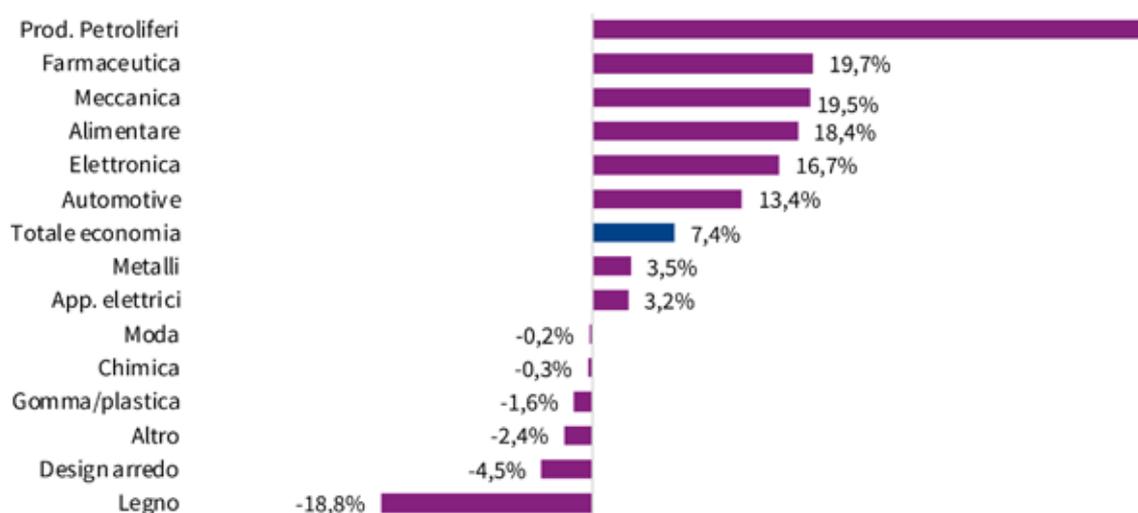
Figura 5: *Export trimestrale* (valori correnti, var. % tendenziale)



Fonte: Centro Studi Assolombarda su dati Istat, ITC Statistics

Continuando a tracciare il bilancio complessivo del 2023, la performance decisamente positiva dello scorso anno poggia sul traino fondamentale di settori di vocazione del territorio quali principalmente farmaceutica (+19,7% su base annua), meccanica (+19,5%), elettronica (+16,7%). Seguono, per contributo, metalli (+3,5%) e automotive (+13,4%). Al contrario, si segnala la flessione del settore design-arredo (-4,5%), al cui interno, però, si differenziano le dinamiche tra comparti: le apparecchiature per l'illuminazione segnano un incremento del +4,5%, i mobili una flessione pari al -2,8% e il legno una contrazione del -27,4%, scontando anche l'effetto confronto con un 2022 di eccezionale performance.

Figura 6: Export Monza e Brianza per settori manifatturieri (valori correnti, var. % 2023 su 2022)



Nota: +239,3% prodotti petroliferi

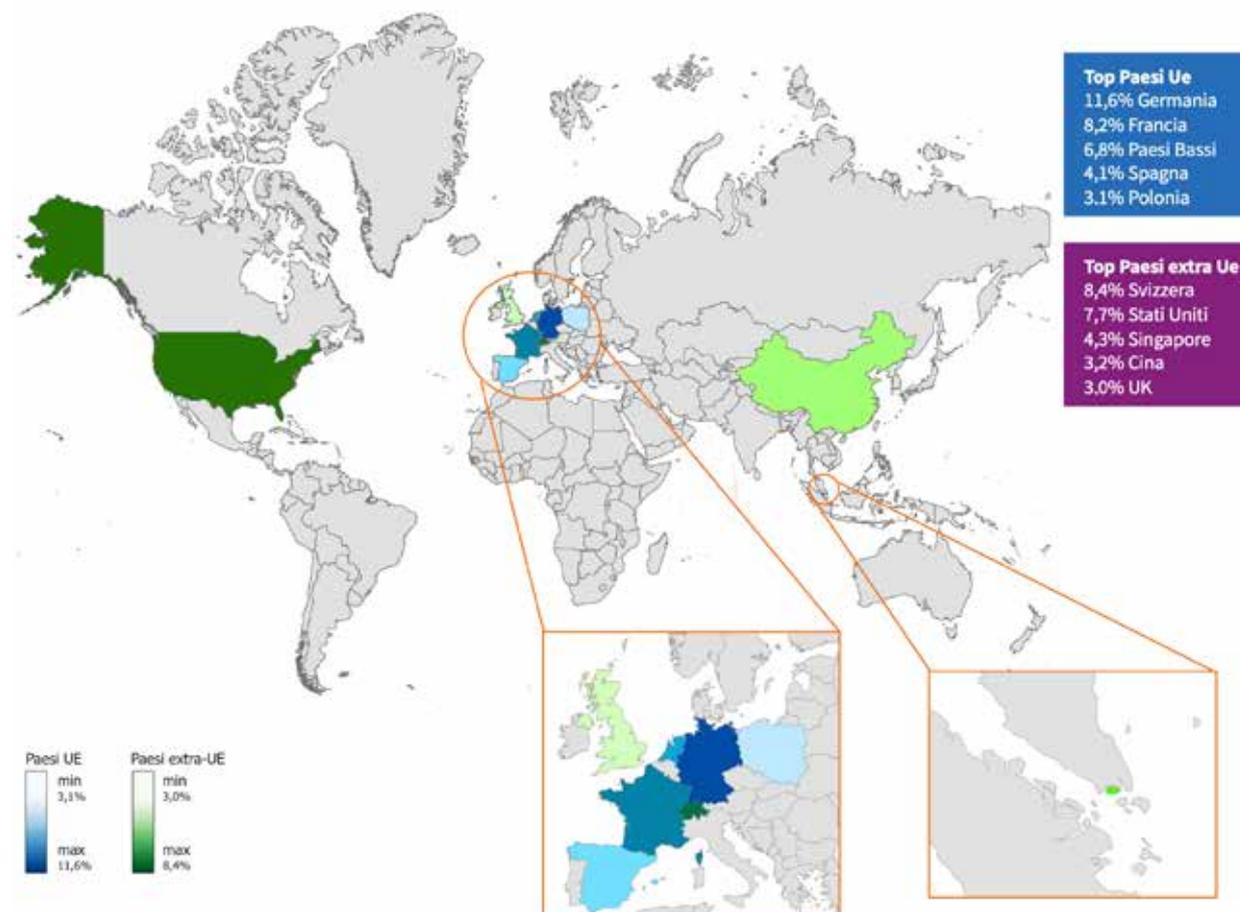
Fonte: Centro Studi Assolombarda su dati Istat

In ultimo, si approfondiscono le geografie dell'export monzese. Monza e Brianza si caratterizza per un sostanziale bilanciamento tra destinazioni europee ed extra europee. Interessante però notare che nel 2023, dopo la parentesi del 2022, i mercati più lontani sono tornati a essere meta per più della metà delle esportazioni provinciali: nel 2023 il 50,9% delle vendite estere monzesi, ossia 7 miliardi di euro in valori correnti, sono dirette verso i mercati extra Ue, con incrementi particolarmente consistenti verso Singapore (+219 milioni di euro tra il 2022 e il 2023), Stati Uniti (+83 milioni di euro), Canada (+74 milioni di euro), Turchia (+73 milioni di euro) ed Emirati Arabi (+55 milioni di euro). Il restante 49,1%, ossia 6,8 miliardi di euro, è export diretto verso il continente, con decisi aumenti nell'ultimo anno verso Paesi Bassi (+299 milioni di euro) e Irlanda (+103 milioni di euro) e una marcata diminuzione di scambi con la Germania (-169 milioni di euro in dodici mesi).

In ogni caso, la Germania rimane saldamente in cima alla classifica delle destinazioni dell'export monzese, concentrando 1,6 miliardi di euro di vendite estere della provincia, ossia l'11,6% del totale. Ampliando lo sguardo all'intera top 10 delle geografie di sbocco dell'export monzese, nel 2023 rispetto al 2019 i mercati si confermano gli stessi, ma in rimescolamento tra posizioni: la Svizzera scavalca al secondo posto la Francia che diventa terza, gli Stati Uniti rimangono al quarto posto, i Paesi Bassi avanzano alla quinta dalla decima posizione di quattro anni prima, Singapore sale al sesto dal nono posto, la Spagna scende a settima destina-

zione quando prima era la quinta, la Cina scende all’ottavo posto e la Polonia al nono, perdendo in entrambi i casi una posizione. A chiudere la classifica è il Regno Unito, precedentemente sesto e ora al decimo posto.

Figura 7: *Principali mercati di destinazione dell’export di Monza e Brianza (2023, % sul totale)*



Fonte: Centro Studi Assolombarda su dati Istat

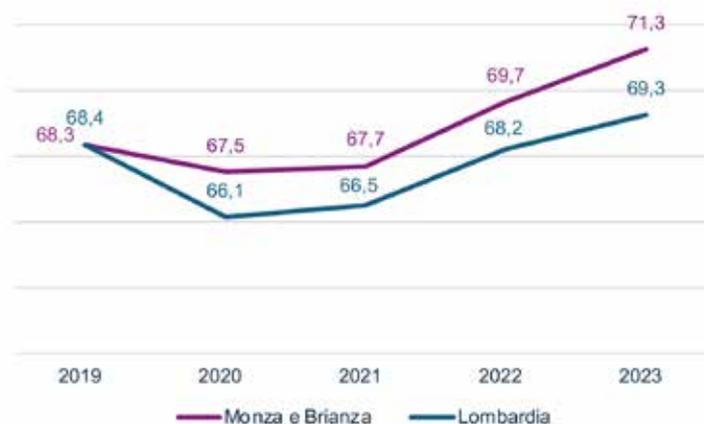
2.1.2 Mercato del lavoro

Il mercato del lavoro a Monza e Brianza è particolarmente dinamico negli ultimi anni, con una occupazione in crescita sostenuta e, in parallelo, una disoccupazione che nel 2023 è scesa sotto i livelli fisiologici. Non mancano, tuttavia, forti frizioni a causa dalle crescenti difficoltà nel reperimento delle figure professionali ricercate dalle imprese del territorio, soprattutto tra operai e tecnici di cui necessita, in particolare, il manifatturiero.

Più nel dettaglio, nel 2023 il numero di occupati è cresciuto di ben +10 mila unità (+2,7%), per un totale di 404 mila lavoratori nella provincia che, rispetto al 2019, sono 18 mila in più (+4,6%). A confronto con la dinamica sperimentata dalla Lombardia, il recupero occupazionale rispetto ai livelli antecedenti la pandemia è, quindi, sia anticipato (Monza chiude il gap nel 2022, la regione nel 2023) sia più consistente (Monza a fine 2023 è a +4,6% occupati rispetto al 2019, la regione a +1,1%).

Osservando l'evoluzione del tasso di occupazione, nel 2019 Monza e Brianza e la Lombardia partono da livelli sostanzialmente simili (68,3% e 68,4% rispettivamente) per poi distanziarsi: nel 2023 il tasso di Monza arriva al 71,3% (+2,9 punti percentuali), quello regionale al 69,3% (+0,9 punti percentuali). Tra le province lombarde Monza è seconda (e molto vicina) solo a Milano, che è al 71,2%.

Figura 8: Tasso di occupazione (%)

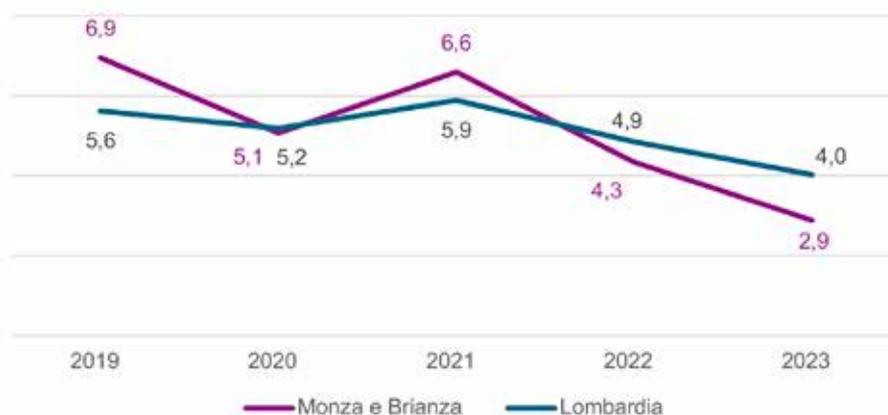


Fonte: Centro Studi Assolombarda su dati Istat

Dall'analisi più granulare per settori, nel 2023 rispetto al 2019 il macro-comparto 'servizi di informazione e comunicazione, attività professionali scientifiche e tecniche, sanità e altri servizi' traina l'incremento occupazionale della provincia, con un aumento di +22 mila lavoratori (+11,7%) nell'arco temporale. Positiva anche l'espansione di +6 mila occupati nel settore 'commercio, alberghi e ristorazione' (+7,4%). L'industria (-4 mila lavoratori, -3,9%) e soprattutto le costruzioni (-6 mila unità, -30,2%) registrano, invece, livelli di occupazione ancora inferiori rispetto a prima della pandemia.

Al contempo, nel 2023 la disoccupazione scende sotto i livelli fisiologici: solo il 2,9% della popolazione attiva cerca occupazione (-4,1 punti percentuali nel 2023 rispetto al 2019), a fronte di una media lombarda, già contenuta, del 4,0% (-1,6 punti percentuali). In Lombardia sono sotto il 3% di disoccupazione anche Bergamo (2,9%) e soprattutto Cremona (2,6%); Lecco è al 3%.

Figura 9: Tasso di disoccupazione (%)



Fonte: Centro Studi Assolombarda su dati Istat

In un mercato del lavoro con una disoccupazione così ridotta, il retro della medaglia sono frizioni crescenti che scaturiscono dal mismatch tra domanda e offerta di lavoro, un problema particolarmente sentito sul territorio monzese ma che preoccupa più in generale tutte le imprese lombarde, e anche nazionali.

Dall'analisi dei dati Lightcast sulle offerte di lavoro, nel 2023 si contano 53 mila annunci web nella provincia di Monza e Brianza (più di 18 mila localizzati nel capoluogo, oltre 4 mila a Vimercate, circa 2,5 mila ad Agrate, ma anche a Seregno e Desio dove si superano le 2 mila unità). La domanda di lavoro delle imprese monzesi si concentra in particolare in due categorie: figure esecutive (impiegati d'ufficio e profili commerciali, 23%) e manager e specialisti (22%). La restante domanda si distribuisce quasi equamente tra colletti blu (operai specializzati e conduttori d'impianti), tecnici e figure non qualificate, ciascuna categoria con una quota di poco inferiore al 20%.

Secondo l'indagine Excelsior sui programmi di assunzione delle imprese, nel 2023 a Monza e Brianza il 50,1% dei candidati è risultato di difficile reperimento, una percentuale in sensibile aumento (era il 44,9% nel 2022) e superiore alla media lombarda e italiana che si attesta al 45% in entrambi i contesti. Le maggiori difficoltà di reperimento riguardano gli operai (nel 62,3% dei casi, con punte vicine all'80% per i saldatori e per i fabbri ferrai costruttori di utensili) e i tecnici (60,3%, con un massimo al 76% per quelli in campo ingegneristico e quote intorno al 70% per i tecnici informatici e quelli della salute). Introvabili sono anche il 57% delle figure ricercate per posizioni manageriali e per specialisti (84% nel caso di medici).

Figura 10: *Profili difficili da reperire*



Fonte: Centro Studi Assolombarda su dati Excelsior

2.2 Il posizionamento e le peculiarità di Monza e Brianza nel confronto nazionale

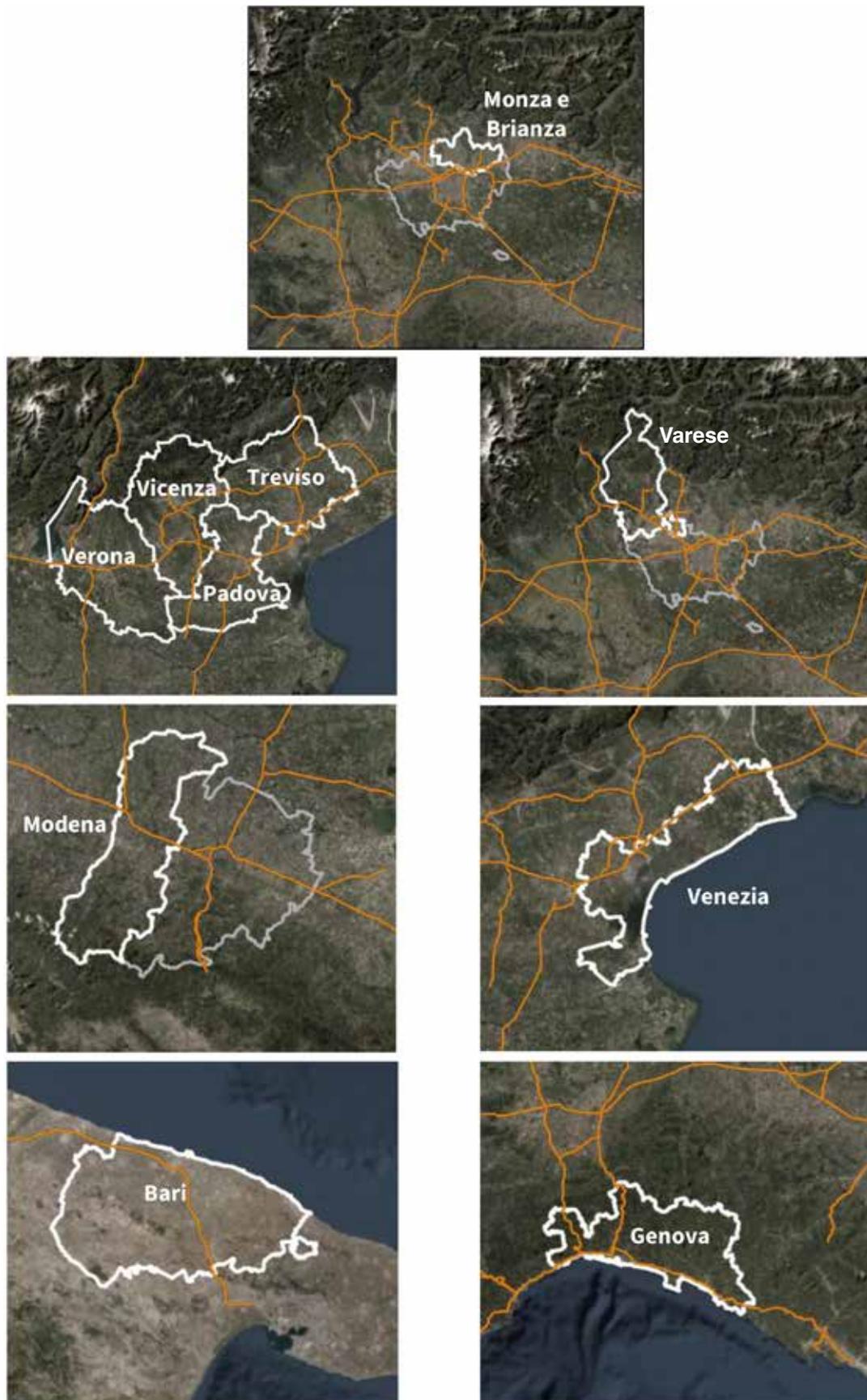
2.2.1 Definizione dei benchmark

Per identificare e comprendere ancor meglio il carattere economico del territorio, oltre ad analizzarne le evoluzioni interne più recenti – come nella prima parte sulla congiuntura – è utile capire come esso si posiziona rispetto a centri con dimensioni confrontabili e quali traiettorie lo differenziano da (o lo accomunano con) i peer di riferimento.

La ricerca di benchmark comparabili con la provincia di Monza e Brianza parte dal considerare tutte le 107 province italiane. Tra queste, risultano nove quelle con numeri fondamentalmente analoghi ai dati monzesi in termini di ‘dotazione di risorse’, quali nello specifico popolazione, addetti e unità locali. Tranne pochissime eccezioni¹, i territori che ricorrono vicini a Monza e Brianza sono (i) Bari, (ii) Genova, (iii) Modena, (iv) Varese (v) Venezia, (vi) Verona, (vii) Vicenza, (viii) Padova e (ix) Treviso. Le regioni, oltre alla Lombardia, che presentano territori di confronto sono quindi Emilia-Romagna, Liguria, Puglia e Veneto, quest’ultimo in particolare con cinque benchmark.

¹ Le eccezioni sono Bari, che eccede per popolazione rispetto agli altri nove territori, e in parte Modena, che sta sotto per unità locali. Al netto delle eccezioni, tra la provincia con la dotazione maggiore e quella con la minore, la distanza è compresa tra il 20% e il 25%.

Figura 1: Le province di confronto (scala 1:1.500.000)



Guardando nel dettaglio i tre tipi di dotazione, la popolazione² varia da un massimo di 1,222 milioni di abitanti di Bari (sesta in Italia) a un minimo di 707mila di Modena (23esima); Monza e Brianza conta 878mila abitanti, collocandosi 18esima a livello nazionale e intermedia tra i benchmark.

Bari e Modena aprono e chiudono il gruppo dei peer anche in termini di unità locali³, rispettivamente pari a 95mila (nona provincia in Italia) e 64 mila (21esima). Tra i dieci territori di confronto, Monza e Brianza si trova nuovamente in posizione intermedia, con 78mila unità locali che la collocano al 14esimo posto nella classifica nazionale.

Per quanto riguarda gli addetti⁴, il numero più elevato è quello di Padova, 343mila (nona in Italia), e quello più ridotto è di Genova, 270mila (18esima); poco sopra Modena (280mila lavoratori circa), c'è Monza e Brianza con quasi 281mila addetti, in 15esima posizione nel confronto nazionale e settima tra i benchmark.

Nel complesso delle tre dimensioni, la provincia monzese e i nove peer selezionati si trovano generalmente tra la decima e la ventesima posizione a livello di province italiane, con Monza collocata nella fascia intermedia di questa decina.

Tabella 1: Popolazione, addetti e unità locali (ultimo dato disponibile)

Provincia	Popolazione (1° gen. 2024)	ranking nazionale*	Addetti (2021)	ranking nazionale*	Unità locali (2021)	ranking nazionale*
Bari	1.221.782	6	330.535	12	94.881	9
Genova	817.260	21	270.015	18	73.412	16
Modena	706.972	23	280.389	16	64.146	21
Monza e della Brianza	877.680	18	280.971	15	77.764	14
Padova	931.469	13	342.614	9	91.576	10
Treviso	878.545	17	329.831	13	78.413	13
Varese	881.000	16	275.986	17	71.898	18
Venezia	834.940	20	283.637	14	72.213	17
Verona	927.231	14	338.132	10	83.879	11
Vicenza	854.568	19	335.443	11	77.187	15

*Il posizionamento è definito nel confronto con le 107 province italiane
Fonte: Centro Studi Assolombarda su dati Istat

Seppur molto uniformi per dotazione, i territori confrontati divergono assai per estensione, con la superficie di Monza e Brianza decisamente sotto le altre: l'area territoriale di 405 kmq la colloca 105esima su 107 province a livello nazionale. Per confronto nel benchmark, Bari ha l'estensione maggiore e arriva a 3.863 kmq.

² Dati al 1° gennaio 2024

³ Dati al 2021

⁴ Dati al 2021

Tabella 2: Superficie territoriale (kmq)

Provincia	Superficie (2024)	ranking nazionale*
Bari	3.863	19
Genova	1.834	75
Modena	2.688	46
Monza e della Brianza	405	105
Padova	2.144	65
Treviso	2.480	53
Varese	1.198	92
Venezia	2.478	54
Verona	3.096	35
Vicenza	2.722	45

*Il posizionamento è definito nel confronto con le 107 province italiane
Fonte: Centro Studi Assolombarda su dati Istat

2.2.2 Performance

Una volta individuati i territori confrontabili in termini di dotazione, è interessante analizzare i risultati ottenuti con l'utilizzo di queste risorse, domandandosi se il livello di 'output' raggiunto dalla singola provincia sia coerente con i livelli di 'input' a disposizione.

Ricchezza generata

Guardando al valore aggiunto attivato dal singolo territorio, per Verona, Varese, Treviso, Padova e Monza e Brianza si rileva una sostanziale coerenza con il numero di unità locali e addetti. Al contrario, per Vicenza, Modena e soprattutto per Genova la ricchezza prodotta è verosimilmente maggiore al livello di dotazione, mentre per Venezia e ancor più per Bari la ricchezza generata è inferiore a quanto presumibile dalle risorse a disposizione.

Nello specifico, nel 2022 Monza e Brianza ha registrato un valore aggiunto pari a 27,2 miliardi di euro⁵, posizionandosi al 15esimo posto tra le province italiane. Padova si colloca al vertice dei territori confrontati, occupando la nona posizione nella classifica nazionale; viceversa, Varese è in fondo al benchmark, collocata al 19esimo posto su 107 province italiane.

⁵ Stima Prometeia (scenario locale aprile 2024).

Tabella 3: Valore aggiunto totale (milioni di €, prezzi correnti)

Provincia	2015	ranking nazionale*	2019	ranking nazionale*	2022	ranking nazionale*
Bari	23.056	15	25.045	14	28.219	14
Genova	25.513	11	27.342	11	28.566	13
Modena	22.542	18	24.190	18	27.112	16
Monza e della Brianza	22.616	17	24.736	16	27.253	15
Padova	26.583	9	29.251	9	33.079	9
Treviso	24.034	13	26.747	13	30.088	12
Varese	23.407	14	24.354	17	25.546	19
Venezia	22.841	16	25.031	15	25.605	18
Verona	26.301	10	28.811	10	32.274	10
Vicenza	24.823	12	27.153	12	31.104	11

*Il posizionamento è definito nel confronto con le 107 province italiane

Fonte: Centro Studi Assolombarda su dati Istat, Istituto Tagliacarne e Prometeia (scenario locale aggiornato ad aprile 2024)

In chiave dinamica, la capacità di generare ricchezza è analizzata, di seguito, in termini di valore aggiunto pro-capite: nel lungo periodo, ossia tra il 2022 e il 2015, e nel breve, a confronto con il 2019, ultimo anno precedente la crisi pandemica. Una prima considerazione è che tutti i benchmark condividono un'espansione di valore aggiunto su entrambe le traiettorie temporali, seppure con performance fortemente differenziate.

Nel dettaglio, tra il 2015 e il 2022 Padova, Bari, Treviso e soprattutto Vicenza risultano essere le province più performanti tra quelle confrontate (e anche rispetto al totale nazionale che fa un +21%), con variazioni di crescita del valore aggiunto pro capite che vanno dal +25% circa al +27%. Monza e Brianza, Modena e Verona rappresentano un gruppo 'intermedio' per crescita, con espansioni di valore aggiunto pro capite nel lungo termine comprese tra il +19% e il +22% circa (nello specifico +18,7% la provincia monzese). Varese, Venezia e Genova sperimentano, invece, l'incremento più contenuto tra i benchmark, con aumenti tra il +10% e poco più del +16%.

I 'blocchi provinciali' che emergono nel confronto di lungo periodo si confermano sostanzialmente anche nell'orizzonte di breve termine (2019-2022).

Tabella 4: Crescita di valore aggiunto pro-capite

Provincia	Lungo periodo (var. % 2022/2015)	ranking nazionale*	Breve periodo (var. % 2022/2019)	ranking nazionale*
Bari	+25,0%	15	+13,3%	31
Genova	+16,5%	82	+6,0%	96
Modena	+19,8%	58	+12,7%	36
Monza e della Brianza	+18,7%	65	+9,5%	68
Padova	+24,9%	16	+13,6%	27
Treviso	+25,8%	9	+13,2%	33
Varese	+10,0%	106	+5,6%	97
Venezia	+14,4%	96	+3,9%	102
Verona	+21,8%	38	+11,9%	43
Vicenza	+27,0%	5	+15,0%	12
ITALIA	+21,0%		+10,8%	

*Il posizionamento è definito nel confronto con le 107 province italiane

Fonte: Centro Studi Assolombarda su dati Istat e Istituto Tagliacarne

Apertura internazionale

Oltre che dalla sua capacità di creare valore, il carattere del sistema economico di un territorio è definito anche dalla sua apertura internazionale, che può essere intesa come la capacità di utilizzare le proprie risorse per 'costruire' una competitività nel mercato estero.

Il confronto della performance in termini di vendite sui mercati internazionali si restringe alle sole province con una forte connotazione manifatturiera. Si escludono, quindi, Venezia, Bari e Genova, dove l'incidenza del manifatturiero è inferiore al 15%: questi territori sono, infatti, caratterizzati da un'economia più orientata al commercio e ad attività inerenti al turismo quali alloggio, ristorazione e intrattenimento⁶.

Per crescita di vendite estere, Padova (già emersa in termini di espansione di valore aggiunto pro capite), insieme a Modena, Monza e Brianza e Verona (che invece erano nel 'gruppo di mezzo') guidano il confronto, con incrementi vanno dal +52% al +58% circa nel periodo 2015-2023 (nello specifico, Monza registra un +51,9%, performance allineata al totale italiano). Inoltre, la provincia lombarda e quella emiliana si distinguono tra i benchmark per una brillante dinamicità nel post-Covid: +43,1% l'export monzese nel 2023 rispetto al 2019, +40,6% quello modenese (+30,4% il totale nazionale).

Vicenza e Treviso ricoprono una posizione intermedia, con esportazioni in aumento comprese tra il +35% e il +36% nel lungo periodo, comunque decisamente al di sotto del dato complessivo italiano (anche nella fase post-Covid). Varese, così come osservato per l'espansione del valore aggiunto pro capite, si posiziona in coda ai benchmark (+21,7% l'export a valori correnti tra il 2015 e il 2023), anche se va rilevata l'accelerazione del +29,3% tra il 2019 e il 2023 solo di poco inferiore al tasso italiano.

Tabella 5: Export (valore, miliardi di €)

Provincia	2015	ranking nazionale*	2019	ranking nazionale*	2023	ranking nazionale*
Modena	11,767	8	13,214	9	18,576	8
Monza e della Brianza	9,100	13	9,660	15	13,825	13
Padova	8,749	14	10,442	13	13,518	15
Treviso	11,915	7	13,684	8	16,214	9
Varese	10,417	10	9,802	14	12,674	16
Verona	10,140	11	11,797	10	15,375	10
Vicenza	17,121	3	18,545	3	23,028	3

*Il posizionamento è definito nel confronto con le 107 province italiane

Fonte: Centro Studi Assolombarda su dati Istat

⁶ Maggiori dettagli nella sezione 'Struttura'.

Tabella 6: Crescita di export

Provincia	Lungo periodo (var. % 2023/2015)	ranking nazionale*	Breve periodo (var. % 2023/2019)	ranking nazionale*
Modena	+57,9%	42	+40,6%	31
Monza e della Brianza	+51,9%	56	+43,1%	29
Padova	+54,5%	50	+29,5%	48
Treviso	+36,1%	73	+18,5%	78
Varese	+21,7%	92	+29,3%	49
Verona	+51,6%	57	+30,3%	46
Vicenza	+34,5%	75	+24,2%	67
ITALIA	+51,9%		+30,4%	

*Il posizionamento è definito nel confronto con le 107 province italiane

Fonte: Centro Studi Assolombarda su dati Istat

Mercato del lavoro

Ulteriore ambito di confronto sono le performance del mercato del lavoro. Guardando alla variazione del numero di occupati e disoccupati tra il 2023 e il 2019, Genova e Padova emergono quali province con più positivi avanzamenti rispetto al proprio livello di partenza su entrambi i fronti, essendo i due benchmark con il più marcato aumento di lavoratori (rispettivamente, +7,0 % e +6,4%) e con importanti cali in termini di disoccupati (-40,3% e -30,6%). Monza e Brianza si distingue per un fortissimo miglioramento lato disoccupazione, con un calo del -58,2% nel 2023 rispetto al 2019, a fronte di un incremento più contenuto degli occupati che sono il 4,6% in più nello stesso arco temporale. Il tasso di disoccupazione nella provincia monzese scende così al 2,9% nel 2023, livello considerato frizionale e che posiziona il territorio secondo in Italia e primo tra i benchmark.

Lato disoccupazione ottengono risultati ragguardevoli anche Varese, Verona e Bari, province che nel periodo 2019-2023 registrano una diminuzione nel numero di persone in cerca di lavoro tra il -34% e il -29% circa; più contenuto è stato invece il loro avanzamento sul fronte dell'occupazione, con aumenti che non superano il +4,8% (di Bari).

I territori meno brillanti come avanzamenti negli ultimi anni sono Treviso e Modena (dove la disoccupazione è ancora superiore al 5% nel 2023), e per certi versi anche Vicenza (tasso al 4,4%) e Venezia (al 3,6%).

Infine, guardando complessivamente ai tassi di disoccupazione al 2023 di tutti i benchmark, va precisato che solo Verona, con un'incidenza del 3,0%, si avvicina a Monza e Brianza (2,9%), mentre tutte le altre province di confronto si posizionano su percentuali superiori al 3,5% (Bari tocca l'8,3%, unica sopra la media nazionale pari al 7,7%).

Tabella 7: Disoccupati 15-74 anni (migliaia)

Provincia	2019	2023	Var. % 2023 su 2019
Bari	57,6	40,6	-29,4%
Genova	36,4	21,7	-40,3%
Modena	22,0	18,2	-17,5%
Monza e della Brianza	28,7	12,0	-58,2%
Padova	25,0	17,3	-30,6%
Treviso	28,4	24,0	-15,3%
Varese	21,7	14,5	-33,2%
Venezia	23,1	17,3	-25,1%
Verona	20,4	13,5	-33,7%
Vicenza	18,7	14,5	-22,4%

Fonte: Centro Studi Assolombarda su dati Istat

Tabella 8: Occupati 15-89 anni (migliaia)

Provincia	2019	2023	Var. % 2023 su 2019
Bari	430,5	451,2	+4,8%
Genova	328,9	352,1	+7,0%
Modena	319,7	325,1	+1,7%
Monza e della Brianza	386,5	404,2	+4,6%
Padova	410,3	436,4	+6,4%
Treviso	380,6	401,6	+5,5%
Varese	381,4	391,0	+2,5%
Venezia	365,2	375,2	+2,7%
Verona	427,3	434,8	+1,8%
Vicenza	381,3	391,8	+2,8%

Fonte: Centro Studi Assolombarda su dati Istat

Tabella 9: Tasso di disoccupazione 15-74 (%)

Provincia	2019	ranking nazionale*	2023	ranking nazionale*	Differenza in p.p.** 2023-2019
Bari	11,8	73	8,3	68	-3,5
Genova	10,0	62	5,8	45	-4,2
Modena	6,5	32	5,3	35	-1,2
Monza e della Brianza	6,9	38	2,9	2	-4,1
Padova	5,7	20	3,8	16	-1,9
Treviso	7,0	39	5,7	43	-1,3
Varese	5,4	14	3,6	13	-1,8
Venezia	6,0	26	4,4	23	-1,5
Verona	4,6	6	3,0	5	-1,5
Vicenza	4,7	8	3,6	14	-1,1
ITALIA	9,9		7,7		-2,2

*Il posizionamento è definito nel confronto con le 107 province italiane

** punti percentuali

Fonte: Centro Studi Assolombarda su dati Istat

2.2.3 Efficienza

La prima sezione ha presentato la dotazione dei territori di confronto, fornendo quindi una panoramica su ‘con che risorse’ possono lavorare le province in analisi.

La seconda sezione ha analizzato il risultato ottenuto dall’utilizzo dei fattori in dotazione in termini di ricchezza prodotta, di vendite sui mercati internazionali e di mercato del lavoro; si è quindi osservato il ‘che cosa’ genera ciascun territorio e come questo output si sia evoluto negli anni.

Infine, questa terza sezione è volta a comprendere ‘come’ sia stato raggiunto il risultato, ossia se e quanto i sistemi territoriali siano efficienti nell’utilizzo dei fattori produttivi, in particolare del lavoro.

Valore aggiunto per occupato

La produttività di un sistema economico può essere valutata in termini di valore aggiunto per occupato⁷. Per produttività del lavoro, Monza e Brianza è la prima tra i benchmark e la quinta in Italia, con un valore aggiunto per occupato di 71,6 mila euro nel 2019 (ultimo anno prima della crisi pandemica), mentre Bari chiude il gruppo con 51,7 mila euro e si posiziona 86esima tra tutte le province nazionali. Non molto distante dal territorio monzese si colloca Modena (69 mila euro per occupato) e un po’ più distanziate Genova (68,8 mila) e Varese (68,1 euro). Le altre province benchmark si trovano tutte tra i 65,4 mila euro di valore aggiunto per occupato di Vicenza e i 63,6 mila euro di Padova (tra il 35esimo e il 24esimo posto nel ranking nazionale). Interessante da notare è l’allargamento del differenziale di produttività tra il livello massimo e quello minimo nel periodo 2015-2019 (era di 17,6 mila euro ed è salito a 19,9).

Tabella 10: Valore aggiunto per occupato (€)

Provincia	2015	ranking nazionale*	2019	ranking nazionale*
Bari	50.143	86	51.650	86
Genova	66.266	11	68.819	15
Modena	67.613	8	69.075	13
Monza e della Brianza	67.753	7	71.552	5
Padova	61.448	31	63.576	35
Treviso	61.911	28	64.513	31
Varese	66.573	10	68.142	17
Venezia	61.899	29	64.629	30
Verona	63.057	24	63.883	34
Vicenza	63.083	23	65.414	24

*Il posizionamento è definito nel confronto con le 107 province italiane

Fonte: Centro Studi Assolombarda su dati Istat, Istituto Tagliacarne e Prometeia (scenario locale aggiornato ad aprile 2024)

⁷ Si considera il 2019 in quanto ultimo anno disponibile non influenzato dalla crisi pandemica.

Tasso di inattività e NEET

L'efficienza (o l'inefficienza) di un sistema territoriale si può misurare anche guardando alla capacità di valorizzare le proprie 'risorse umane' e, quindi, di evitare che una 'fonte di valore' decida scoraggiato di non partecipare al mercato del lavoro.

Indice frequentemente usato per misurare tale fenomeno è il tasso di inattività relativo alla popolazione tra i 15 e i 64 anni, definito come l'incidenza del numero di inattivi, ossia di coloro che non sono né occupati né in cerca di occupazione, sulla popolazione in età lavorativa. Nel 2023 Padova registra la percentuale più bassa tra i benchmark (25,2%) e si posiziona sesta nel confronto nazionale. La provincia veneta è seguita a breve distanza da Modena (25,5%), collocata in ottava posizione. Come territori del secondo gruppo si identificano Verona, Treviso e Genova, che con valori dal 25,8% al 26,0% si trovano nella seconda decina della classifica italiana. Monza e Brianza, che registra un tasso del 26,6%, è al 25esimo posto nel confronto nazionale e in posizione intermedia tra i benchmark. Con percentuali più alte, ma comunque nella prima quarantina della classifica nazionale, ci sono i territori veneti di Vicenza, Venezia e Varese (dal 27,4% al 27,8%). Infine, così come osservato anche in termini di occupati e disoccupati, a chiudere la classifica dei benchmark è Bari, con un'incidenza di inattivi che raggiunge il 38,7% e che la colloca all'80esimo posto in Italia.

Guardando al confronto con il pre-Covid, emerge come solo Modena e Monza e Brianza abbiano registrato un aumento (sebbene molto lieve) del tasso di inattività tra lo scorso anno e il 2019, mentre per tutti gli altri territori di confronto si rilevano cali che vanno dal -3,8 punti percentuali di Padova a -1,0 punti percentuali di Verona e Vicenza.

Tabella 11: Tasso di inattività 15-64 (%)

Provincia	2019	ranking nazionale*	2023	ranking nazionale*	Differenza in p.p.** 2023-2019
Bari	40,6	79	38,7	80	-1,9
Genova	29,1	42	26,0	17	-3,2
Modena	25,2	6	25,5	8	+0,4
Monza e della Brianza	26,5	11	26,6	25	+0,1
Padova	29,0	39	25,2	6	-3,8
Treviso	29,1	40	25,9	15	-3,2
Varese	29,4	47	27,8	36	-1,6
Venezia	28,8	37	27,5	33	-1,3
Verona	26,8	12	25,8	12	-1,0
Vicenza	28,4	31	27,4	30	-1,0
ITALIA	34,3		33,3		-1,0

*Il posizionamento è definito nel confronto con le 107 province italiane

**punti percentuali

Fonte: Centro Studi Assolombarda su dati Istat

In questa valutazione, uno sguardo prioritario va rivolto verso la fascia di popolazione più giovane, che rappresenta il futuro di un territorio e una fonte di potenziale che non può essere disperso, specialmente in un periodo di crescente bisogno di nuove figure professionali.

Per comprendere quanto un territorio sia attrattivo verso i giovani e, ancor più, quanto sappia valorizzarli, si può utilizzare la percentuale di 15-29enni che non studiano e non lavorano (NEET⁸).

Il fenomeno si presenta in maniera rilevante a Bari, che con un'incidenza del 22,4% nel 2022 (ultimo anno disponibile) è ultima tra i benchmark e ottantesima nel confronto nazionale (come osservato per il tasso di inattività); inoltre, è l'unica provincia in analisi con un valore più alto della media italiana (19,0%). Nella seconda metà della classifica italiana (precisamente, al 57esimo posto) e penultima tra i peer si trova Monza e Brianza, dove i NEET sono il 16,2% della popolazione di riferimento, seguita da Treviso, in 47esima posizione con un 15,0%. Venezia e Verona si collocano tra i benchmark come gruppo 'di mezzo' (13,8% e 13,7%, rispettivamente 36esima e 33esima in Italia), mentre Padova, Modena, Genova e Varese rientrano nella top20 nazionale con valori compresi tra il 12,4% (Padova, 20esima) e l'11,9% (Varese, 13esima).

Per tutti questi territori, comunque, si tratta di un tasso elevato di NEET che deve destare particolare attenzione. La provincia più virtuosa sul fronte dell'attività giovanile, intesa come partecipazione al mercato del lavoro o a percorsi di istruzione/formazione, è Vicenza, al terzo posto in Italia con una percentuale di NEET pari al 9,1%.

Tabella 12: *Giovani che non studiano e non lavorano 15-29 anni, NEET (%)*

Provincia	2019	ranking nazionale*	2022	ranking nazionale*	Differenza in p.p.** 2022 su 2019
Bari	25,7	76	22,4	80	-3,3
Genova	17,6	49	12,1	15	-5,5
Modena	12,9	16	12,1	16	-0,8
Monza e della Brianza	17,0	44	16,2	57	-0,8
Padova	11,1	5	12,4	20	1,3
Treviso	12,6	14	15,0	47	2,4
Varese	17,2	45	11,9	13	-5,3
Venezia	16,2	41	13,8	36	-2,4
Verona	11,7	7	13,7	33	2,0
Vicenza	10,5	2	9,1	3	-1,4
ITALIA	22,1		19,0		-3,1

*Il posizionamento è definito nel confronto con le 107 province italiane

**punti percentuali

Fonte: Centro Studi Assolombarda su dati Istat

8 Dall'inglese 'Not in Education, Employment or Training', termine introdotto nel 2010 dall'Unione Europea.

2.2.4 Struttura

Un ultimo aspetto da mettere a fuoco sono le specificità dei sistemi economici territoriali, che permettono di comprendere i diversi ‘modelli’ di sviluppo e di leggere in maniera compiuta i parametri di performance. A tal fine, si è scomposto il valore aggiunto complessivo attivato da ciascuna provincia per macrosettori. Treviso, Modena e, più di tutte, Vicenza emergono come realtà profondamente manifatturiere che, con incidenze sul totale economia tra il 31% circa e il 39%, ricoprono la top3 non solo rispetto ai benchmark di questo focus ma anche nella classifica nazionale.

Seguono Monza e Brianza e Varese nel range 25%-30% (in particolare, quest’ultima con una quota del 25,1%) e Verona e Padova nell’intervallo 20%-24% circa.

Nel benchmark, le province in cui la manifattura ricopre un ruolo più contenuto sono Genova, Bari e Venezia, tutte con incidenze sul totale economia inferiori al 15%. D’altra parte, questi territori, assieme a Verona, spiccano in termini di commercio, alloggio, ristorazione, trasporto e noleggio, servizi che insieme valgono dal 28% (Genova e Venezia) al 24% circa (Bari) del valore aggiunto complessivo provinciale: percentuali che non stupiscono, considerata la notorietà di questi territori sul fronte turistico ma anche, nel caso di Bari, Genova e Venezia, come snodi portuali. A Monza e Brianza questo ampio macrosettore del terziario rappresenta il 22,1% del totale economia, e ancora meno a Treviso, Vicenza e Modena (intorno al 17%).

Altro aggregato economico rilevante sono i servizi alle imprese, che raggruppano le attività professionali, scientifiche e tecniche, i servizi di informazione e comunicazione, le attività finanziarie e assicurative, l’immobiliare. Su questo fronte, Monza e Brianza registra un’incidenza sul totale economia del 32,8%, il valore più alto tra i benchmark e all’ottavo posto sulle 107 province italiane. La struttura economica del territorio brianzolo risulta, quindi, particolarmente bilanciata tra un radicato e vivace comparto manifatturiero e un terziario ad alto valore aggiunto sviluppatosi in complementarità con l’industria e nell’interazione con i servizi professionali del contiguo capoluogo milanese. In questo binomio sinergico tra manifattura e servizi knowledge intensive, Monza e Brianza esprime la sua competitività (per le performance che consegue) e poliedricità (per i diversi comparti che la caratterizzano).

Nel dettaglio, è interessante notare come qui siano rilevanti tutti i settori che compongono questo aggregato: nel confronto con le altre nove province in analisi, il territorio brianzolo si trova tra le prime tre province dei benchmark per incidenza in ambito informazione e comunicazione (4,2%, dopo Padova e Bari), in finanza (5,6%, dopo Treviso), nell’immobiliare (13,9%, dopo Genova e Venezia) e nelle attività professionali, scientifiche e tecniche (9,2%, dopo Padova e Bari).

Tabella 13: *Composizione del valore aggiunto (% sul totale economia, 2019)⁹*

Provincia	Industria	di cui Manifattura	Costruzioni	Commercio, alloggio, ristorazione, trasporto	Servizi alle imprese	Servizi di intrattenimento e AP
Bari	13,8	11,3	5,3	24,4	30,9	23,3
Genova	15,9	10,1	4,4	28,2	32,5	18,8
Modena	35,2	33,5	4,3	16,5	28,7	13,7
Monza e della Brianza	26,5	25,1	4,2	22,1	32,8	14,2
Padova	25,5	23,8	4,4	21,1	31,6	16,0
Treviso	32,3	30,7	5,2	17,4	28,6	13,6
Varese	28,8	27,4	3,9	21,6	28,4	16,7
Venezia	17,8	14,7	5,2	28,0	29,0	18,7
Verona	22,0	20,1	4,4	26,4	28,2	16,1
Vicenza	40,5	39,0	4,0	16,6	24,6	13,1

Nota: Nell'industria sono incluse manifattura e utilities. I servizi alle imprese comprendono i servizi di informazione e comunicazione, le attività finanziarie e assicurative, l'immobiliare, le attività professionali, scientifiche e tecniche.

Fonte: Centro Studi Assolombarda su dati Istat

2.2.5 Lettura trasversale tra performance e struttura

Ogni provincia in analisi emerge per caratteristiche proprie che derivano dalla struttura economica sottostante, dalle dinamiche e dai risultati conseguiti negli anni.

Monza e Brianza pare muoversi lungo una traiettoria di sviluppo positiva e stabile, pur collocandosi complessivamente in posizione intermedia tra i peer. Un risultato brillante e distintivo si rileva per quanto riguarda la disoccupazione, con un tasso oramai frizionale e che è il secondo più basso in Italia.

Padova e Vicenza si differenziano sia tra i benchmark sia nel confronto nazionale per performance positive in termini di crescita del valore aggiunto pro capite nel 2015-2022 e per quanto riguarda il posizionamento sui mercati esteri (la prima in forte espansione nel lungo termine e la seconda stabilmente terza in Italia per livello di vendite).

Padova segna, inoltre, un ragguardevole miglioramento negli indicatori di mercato del lavoro negli ultimi anni ed entrambe le province venete registrano un tasso di disoccupazione inferiore alla metà della media nazionale.

Treviso emerge per crescita di valore aggiunto pro capite nel confronto di lungo periodo e si qualifica come territorio profondamente manifatturiero.

Venezia e Verona si distinguono entrambe per una struttura fortemente volta al commercio e al turismo ma differiscono in termini di performance: la prima sperimenta una crescita nel complesso modesta negli ambiti analizzati, mentre la seconda registra una forte espansione sui mercati esteri e si contraddistingue per una bassa disoccupazione.

⁹ Si considera il 2019 in quanto ultimo anno disponibile con dettaglio per macrosettori non influenzato dagli effetti della crisi pandemica.

Modena, che attiva un valore aggiunto superiore alla propria dotazione di risorse, si caratterizza per una performance di crescita intermedia nel benchmark in termini di valore aggiunto e spicca per dinamica dell'export. Più contenuti, invece, sono gli avanzamenti negli ultimi anni sul fronte del mercato del lavoro.

Genova genera una ricchezza maggiore del potenziale di risorse, registrando tuttavia una performance ridotta per crescita di valore aggiunto. Il capoluogo ligure sperimenta dinamiche positive nel mercato del lavoro, sebbene il tasso di disoccupazione sia ancora elevato.

Bari registra buoni avanzamenti su più fronti, sia per quanto riguarda la crescita economica sia nel mercato del lavoro, che rimane tuttavia una criticità rilevante.

Infine, Varese consegue un output di valore aggiunto allineato alla dotazione di risorse territoriali, anche se sperimenta un'espansione economica e di export ridotta rispetto ai benchmark nel confronto di lungo termine. In positivo, si rileva un'accelerazione sui mercati internazionali nel post-Covid ed emergono buoni avanzamenti lato disoccupazione, con un tasso ridotto sia tra i peer sia a livello nazionale.

2.3 Le infrastrutture e la mobilità

La Brianza è un territorio con una fitta maglia infrastrutturale caratterizzata da importanti assi di connessione, sia stradali che ferroviari, disposti a raggiera verso Milano: le ferrovie Milano-Como-Chiasso, Milano-Lecco, Milano-Asso, la SS36 (Milano-Lecco), la SS35 (Milano-Meda) e la tratta del Vimercatese della tangenziale est Milano rappresentano le reti principali di quest'area. E' invece del tutto evidente la mancanza di connessioni forti di tipo tangenziale est-ovest, a cui solo in parte sopperiscono la tangenziale nord Milano e l'autostrada A4, lambendo il territorio provinciale nella sua parte meridionale. La ferrovia Saronno-Seregno-Carnate, invece, da diverso tempo non è più aperta al traffico passeggeri nella tratta da Seregno a Carnate.

A fronte delle caratteristiche della maglia infrastrutturale esistente, come è stato evidenziato anche nel primo Report "Monza e Brianza 2050" presentato lo scorso anno, la Provincia di Monza e Brianza è caratterizzata da un elevato numero di spostamenti (circa il 37%) effettuati per motivi di lavoro in uscita dal proprio territorio. Nella ripartizione modale prevalgono nettamente gli spostamenti con veicoli privati a motore, utilizzati circa nel 65% degli spostamenti in entrata e uscita e quasi nel 55% degli spostamenti interni.

Ad aggravare la situazione, si sottolinea come nel territorio provinciale transiti circa il 12% dei veicoli merci circolanti giornalmente in Lombardia, un dato che posiziona la Brianza al quarto posto all'interno del sistema economico lombardo, dopo la Città metropolitana di Milano e le Province di Brescia e di Bergamo. Le relazioni prevalenti (oltre il 46% di quelle da essa generate/attratte) sono con la Città metropolitana di Milano, cui seguono gli scambi con le Province di Bergamo, Varese e Lecco (tra il 15% ed il 7%), mentre l'insieme degli scambi con il resto del territorio nazionale e con l'estero è poco più del 12%.

Questi numeri, che evidenziano come i carichi di traffico sulla rete siano decisamente importanti, sono la causa di fenomeni di congestione e accodamento, in particolare lungo il sistema autostradale trasversale a nord di Milano e lungo le direttrici radiali, specialmente le superstrade.

D'altra parte, le dinamiche insediative che contraddistinguono questo territorio, e che sono connotate da un'estrema diffusione degli insediamenti di tipo residenziale e produttivo, che coinvolgono ampie porzioni del territorio, contribuiscono ad alimentare la propensione e il massiccio uso dell'autoveicolo privato, mandando in affanno le reti infrastrutturali esistenti, caratterizzate da traffici misti e difficilmente compatibili tra loro.

La realizzazione del primo tratto della Pedemontana ha senza dubbio migliorato le relazioni fra i Comuni del quadrante nord-ovest del territorio provinciale e il resto del territorio regionale, ma, d'altro canto, si è acuita la situazione di congestione sulla rete provinciale in senso est-ovest, per l'assenza di idonee arterie stradali.

È evidente, quindi, l'importanza di potenziare la dotazione delle reti infrastrutturali sul territorio di Monza e Brianza per rispondere a due esigenze fondamentali:

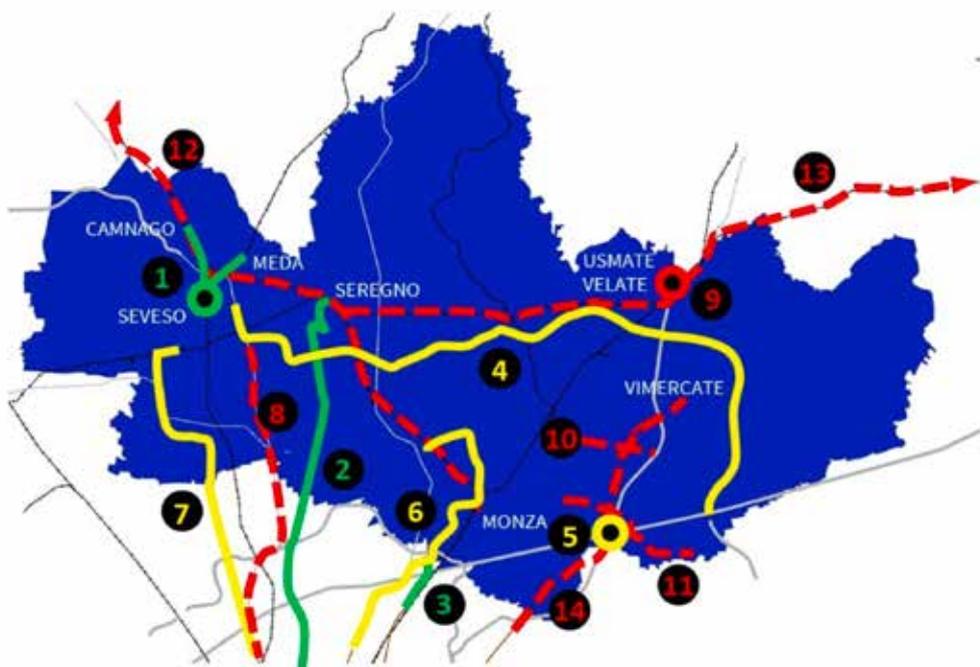
- migliorare i collegamenti di tipo radiocentrico verso Milano, che è ancora il principale polo attrattore di questo territorio, con un'attenzione a quelli volti a favorire la mobilità sostenibile, e quindi il trasporto pubblico;
- realizzare connessioni veloci e sicure di tipo est-ovest per collegare direttamente il territorio con il sistema aeroportuale lombardo da un lato, e con il sistema autostradale dall'altro.

Sulla base di queste premesse, sono stati identificati e monitorati 14 progetti infrastrutturali prioritari ricadenti nella Provincia di Monza e Brianza, 7 dei quali fanno parte anche dell'Osservatorio Territoriale Infrastrutture OTI Nord (www.otinord.it), l'osservatorio del sistema confindustriale del Nord Italia che monitora lo stato di avanzamento dei principali progetti considerati necessari per lo sviluppo del sistema logistico di questa parte del Paese.

Di questi 14 progetti, 8 riguardano la rete di forza del trasporto pubblico, mentre 6 riguardano la rete stradale. Si può, quindi, notare il tentativo di promuovere un'infrastrutturazione del territorio che privilegi un riequilibrio verso una mobilità più sostenibile. Attualmente, infatti, nel territorio di Monza e Brianza il trasporto pubblico su ferro e le forme di mobilità sostenibili si attestano al 14/15% nel caso degli spostamenti in entrata e uscita mentre, per gli spostamenti interni, le modalità sostenibili raggiungono circa il 32% dell'utilizzo. Se guardiamo poi all'orizzonte temporale previsto per l'avvio dei cantieri, ed evidenziato dalla mappa e dalla tabella sottostante, si osserva come le opere che sono state avviate o che lo saranno a breve riguardino per la maggior parte il trasporto pubblico. Pertanto, le nuove infrastrutture su ferro in corso di realizzazione e quelle programmate consentiranno in futuro di migliorare la ripartizione modale della mobilità verso l'uso di mezzi alternativi all'autoveicolo privato.

Si può notare, inoltre, come tutti i progetti rispondano alle esigenze di potenziamento delle connessioni radiali verso Milano da un lato, e di quelle trasversali est-ovest dall'altro.

Figura 1: mappa e tabella dei progetti monitorati con tempi previsti di avvio dei cantieri



- cantieri in corso
- avvio cantieri previsto < 2 anni
- - avvio cantieri previsto > 5 anni

	Strade	Ferrovie/Metropolitane
Cantieri in corso		<ul style="list-style-type: none"> 1 Potenziamento nodo ferroviario di Seveso (compresi i potenziamenti delle linee Seveso-Meda e Seveso-Camnago) 2 Metrotranvia Milano-Seregno 3 Prolungamento M1 Sesto San Giovanni-Monza Bettola
Avvio cantieri previsto < 2 anni	<ul style="list-style-type: none"> 4 Pedemontana Lombarda 5 Interconnessione stradale A4/A51 	<ul style="list-style-type: none"> 6 Prolungamento M5 Milano-Monza 7 Metrotranvia Milano-Limbiate
Avvio cantieri previsto > 5 anni	<ul style="list-style-type: none"> 8 Potenziamento Milano-Meda tra Cesano Mademo e Milano 9 Potenziamento SP41 a Usmate Velate 10 Potenziamento SP45 tra Vimercate e Villasanta 11 Potenziamento SP13 tra Monza e Agrate 	<ul style="list-style-type: none"> 12 Quadruplicamento ferroviario Chiasso-Monza 13 Raddoppio ferroviario Seregno-Bergamo 14 Metrotranvia Cologno Nord-Vimercate

Fonte: elaborazioni Assolombarda

Dagli esiti del monitoraggio sullo stato di avanzamento dei 14 progetti indicati sopra, aggiornato alla fine del 2023, possiamo trarre le seguenti indicazioni:

- 7 progetti saranno completati o avviati con un elevato grado di certezza in quanto si tratta di opere già in corso di realizzazione oppure che vedranno l'avvio dei cantieri entro i prossimi 2 anni. Nello specifico
 - 3 opere hanno cantieri già avviati e riguardano tutte la rete di forza del trasporto pubblico: si tratta del potenziamento ferroviario del nodo di Seveso, del prolungamento della linea metropolitana M1 a Monza Bettola e della metrotranvia Milano-Seregno.

Per quanto concerne il **potenziamento ferroviario del nodo di Seveso**, l'intervento prevede, oltre al potenziamento della stazione di Seveso, anche i raddoppi delle tratte Seveso-Camnago e Seveso-Meda lungo la linea Milano-Asso, consentendo quindi l'aumento della capacità ferroviaria della rete. I cantieri, avviati alla fine del 2023, si concluderanno nel 2027.

Il **prolungamento della linea metropolitana M1 da Sesto FS a Monza Bettola** rappresenta un caso emblematico negativo di realizzazione di un'infrastruttura: l'opera, di soli 2 km di lunghezza e due fermate, avrebbe dovuto essere pronta nel 2015, ma una serie infinita di vicissitudini ne ha rallentato l'esecuzione e tuttora ne sta impedendo il completamento. I fallimenti e i ricorsi al TAR delle imprese aggiudicatrici dei lavori, l'insorgere di extracosti con la necessità di reperire nuovi finanziamenti, le incertezze sull'avvio dei lavori della stazione di testa di Bettola con il relativo parcheggio di interscambio ad opera dello sviluppatore immobiliare che dovrà realizzare l'intervento di rigenerazione urbana dell'area adiacente rendono ancora oggi poco prevedibili i tempi di ultimazione dell'opera, che ora per procedere necessita di una nuova gara d'appalto.

La **metrotranvia Milano-Seregno** ha visto l'avvio dei cantieri nell'estate del 2023, ma la difficoltà nel reperimento dei materiali e della manodopera ne ha rallentato l'avanzamento. Si presume che l'apertura all'esercizio possa avvenire all'inizio del 2027.

- 4 opere vedranno l'avvio dei lavori a breve o entro i prossimi 2 anni: si tratta del prolungamento della linea metropolitana M5 a Monza, della metrotranvia Milano-Limbiato, della Pedemontana Lombarda e dell'interconnessione stradale A4/A51.

Per quanto riguarda **la linea metropolitana M5**, il prolungamento prevede la realizzazione di 13 km e 12 stazioni tra Milano Bignami e Monza, interseca la M1 a Bettola e attraversa Monza città per arrivare al Polo Istituzionale della Provincia di Monza e Brianza e della Prefettura. Si è in attesa del completamento dell'iter autorizzatorio, che dovrebbe avvenire entro questa estate, dopo di che si potrà procedere con il bando di gara per la realizzazione dell'opera. Ad oggi, si prevede che i cantieri possano aprire nel 2025 per concludersi nel 2032.

La **metrotranvia Milano-Limbiato** ha visto un rallentamento nell'avvio dei cantieri a causa della necessità di reperire finanziamenti aggiuntivi per gli extracosti dovuti al rincaro dei materiali. Finalmente, dopo che nel maggio 2024 sono state reperite le risorse mancanti, si potrà procedere entro la fine di quest'anno con l'indizione della gara d'appalto.

Il potenziamento dell'insieme di queste infrastrutture dedicate al TPL metterà le aziende nella condizione di poter utilizzare anche questa leva per attuare azioni di mobilità sostenibile che favoriscano l'uso di forme di mobilità alternative all'auto privata, riducendo così la propria impronta ecologica.

Il territorio provinciale è infatti sì interessato da una capillare rete di servizi di trasporto pubblico su gomma, ma si tratta prevalentemente di linee interurbane, alcune a specifico servizio degli istituti scolastici, oltre alle linee di area urbana del capoluogo provinciale. Dall'analisi della ripartizione modale degli spostamenti nel territorio della Provincia emerge uno scarso utilizzo del trasporto pubblico per gli spostamenti per motivi di lavoro, a fronte di un maggior ricorso a tale sistema da parte degli studenti. L'Agenzia di TPL del Bacino della Città metropolitana di Milano, Monza e Brianza, Lodi e Pavia (che si occupa della programmazione, regolazione e controllo dei servizi) con il Programma dei Servizi di Bacino del TPL, approvato nel 2019, prevede una complessiva riorganizzazione del modello di offerta, finalizzato a realizzare un sistema di trasporto pubblico integrato, con elevata accessibilità e maggiore competitività rispetto al mezzo privato. A tal fine è stata definita una strutturazione gerarchica del servizio, con identificazione degli assi forti di convergenza della domanda di mobilità verso i sistemi su ferro (o, comunque, verso la rete di forza ad elevata capacità e velocità) e attribuzione al TPL su gomma del ruolo prioritario di adduzione. Su questo aspetto è pertanto fondamentale dare avvio alle nuove gare il prima possibile, non senza prima aver aggiornato il Programma di Bacino, operazione necessaria alla luce delle mutate condizioni ed esigenze di mobilità, in sinergia con i servizi di sharing mobility e servizi a chiamata "on demand" per le connessioni di ultimo miglio.

Infatti, la dispersione insediativa e il policentrismo urbano che caratterizzano la Brianza, determinano l'esigenza di implementare servizi per la mobilità aggiuntivi ed integrati rispetto al solo TPL che, per ragioni di costi/opportunità, non può da solo soddisfare la sempre più variegata domanda di mobilità. Per questo motivo, un ruolo fondamentale deve essere giocato dai grandi poli attrattori e generatori di traffico (es. medie e grandi imprese, centri commerciali, ospedali, istituti scolastici, ecc.) attraverso l'implementazione di politiche di mobility management che, in forte collaborazione con le Amministrazioni locali, introducano azioni volte a favorire sistemi e servizi per la mobilità sostenibile dei dipendenti e dei fruitori dei servizi.

Sono invece pronti a partire a brevissimo i cantieri per la realizzazione delle tratte B2 e C della **Pedemontana Lombarda**, l'autostrada che connette le autostrade A8 Milano-Varese e A9 Milano-Como con l'autostrada A4 e la Tangenziale est esterna, attraversando la Brianza e bypassando il nodo milanese. In particolare, la tratta B2 da Lentate sul Seveso a Cesano Maderno per una lunghezza di 9,6 km correrà lungo la Milano-Meda opportunamente potenziata. La tratta C invece sarà un tracciato nuovo lungo 16,6 km da Cesano Maderno a Vimercate, dove si congiungerà con l'attuale Tangenziale Est. I lavori delle due tratte dovrebbero concludersi entro la fine del 2026. L'imminente avvio dei lavori sulle tratte B2 e C pone il tema di una programmazione nella gestione dei cantieri compatibile con i volumi di traffico locale per mantenere condizioni efficienti per la mobilità di persone e merci. Allo stesso tempo, la scommessa sarà individuare forme di tariffazione, soprattutto per la tratta che si sovrappone all'attuale Milano-Meda, che ne incentivino l'uso anche da parte dei pendolari e dei residenti, per evitare che si riversi ulteriore traffico sulla viabilità locale. Per quanto riguarda l'ultimo tratto dell'opera, solo con l'inizio di quest'anno e dopo diversi mesi

di discussioni tra tutti gli enti coinvolti, è stata definitivamente scelta la cosiddetta tratta D breve della lunghezza di 9 km, che da Vimercate si conetterà all'autostrada A4 e alla Tangenziale Est Esterna all'altezza di Agrate Brianza. L'opzione progettuale si sostituisce alla tratta D lunga che avrebbe connesso Vimercate alla A4 all'altezza di Osio di Sotto per una lunghezza di 18,5 km. La previsione di inizio lavori è il 2025 e la conclusione è il 2031, data entro la quale dovrebbero essere realizzate anche le opere di compensazione e di potenziamento della viabilità locale che sono state individuate dal confronto con gli enti locali per un corretto inserimento dell'infrastruttura nel territorio. Pedemontana Lombarda e le relative opere connesse di viabilità locale, pari a ben 70 km, forniranno un contributo rilevante per decongestionare la rete esistente, soprattutto dal traffico merci. Da un'analisi specifica di Regione Lombardia sul traffico generato dalla sola componente di movimentazione dei veicoli commerciali e pesanti, transitante lungo la rete stradale, emerge che le autostrade e le principali arterie della viabilità ordinaria sono le infrastrutture maggiormente impegnate dai veicoli con massa superiore alle 3,5 ton.; mentre i veicoli con massa inferiore utilizzano in modo più significativo le tangenziali e le strade in ambito locale. Inoltre, la scelta dei percorsi dei veicoli commerciali e pesanti è condizionata dalle origini e destinazioni, dalle caratteristiche delle strade (la viabilità secondaria, ad esempio, non viene in genere utilizzata da autoarticolati e autotreni, anche per motivi di ingombro e di sicurezza), ma anche dai tempi di percorrenza, che impattano direttamente sul costo del trasporto e sull'organizzazione logistica. Da questo punto di vista, Pedemontana Lombarda costituirà un'opportunità anche per il traffico merci consentendo tempi di percorrenza decisamente inferiori rispetto a quelli attuali.

L'interconnessione stradale A4/A51 è invece un progetto che prevede il completamento dell'interconnessione esistente tra l'autostrada A4 e la Tangenziale Est all'altezza di Agrate Brianza, consentendo tutti i possibili itinerari di scambio tra le due infrastrutture, attualmente non praticabili. Lo scopo è quello di consentire il collegamento diretto tra le due infrastrutture per evitare l'attraversamento dei centri abitati. L'intervento è previsto nell'ambito dell'Accordo di programma per la realizzazione della Tangenziale Est esterna di Milano, ma non ancora finanziato, e la sua realizzazione diventa tanto più urgente e necessaria nel momento in cui sarà realizzata la tratta C della Pedemontana Lombarda, come evidenziato anche nelle prescrizioni della Provincia di Monza e Brianza per l'approvazione della tratta D breve della Pedemontana stessa.

- Altre 7 opere, invece, non saranno avviate neanche in un orizzonte temporale di medio/lungo periodo, per la mancanza di finanziamenti sia per le attività progettuali che per i lavori. Tra queste si segnalano in particolare:
 - la nuova **metrotranvia LRT Cologno Nord-Vimercate** rispetto alla quale non c'è ancora una convergenza definitiva sul tracciato da parte degli enti locali coinvolti e mancano i finanziamenti per completare il progetto e per la sua realizzazione.
 - I **potenziamenti ferroviari lungo le linee Milano-Chiasso e Seregno-Bergamo**, che rientrano, invece, nel più ampio progetto di miglioramento delle connessioni al tunnel ferroviario del Gottardo, lungo il Corridoio Reno-Alpi, ma di cui al momento sono stati realizzati solo adeguamenti tecnologici sulla Milano-Chiasso. Si segnala come l'attuale rete ferroviaria, per quanto fitta e capillare, non sempre consenta di svolgere un servizio al pieno delle sue potenzialità, soprattutto in termini di qualità, efficienza e regolarità dell'offerta, essenzialmente per la sovrapposizione, sulla medesima

tratta, di differenti tipologie di impiego (suburbano, regionale, intercity, ecc.), con diverse esigenze di cadenzamento, fermata e frequenza delle corse. Pertanto, è quanto mai fondamentale progettare e realizzare i necessari interventi di quadruplicamento e di raddoppio delle suddette linee al fine di separare i diversi flussi di traffico. Anche le stazioni ferroviarie spesso si presentano come luoghi poco sicuri e non sempre adeguatamente accessibili, non riuscendo a svolgere il ruolo fondamentale di nodi di attrazione dell'utenza, presso i quali favorire l'integrazione tra trasporto privato e pubblico e incentivare il trasferimento della domanda di spostamento verso modalità più sostenibili.

- Infine, sempre con riferimento agli interventi che hanno un orizzonte temporale di avvio oltre i 5 anni, quelli relativi al **potenziamento della viabilità esistente** sono necessari per ridurre gli attuali fenomeni di congestione e per garantire una migliore connessione sul territorio della Pedemontana Lombarda una volta che sarà realizzata. Tuttavia, per queste opere al momento non ci sono né i progetti né i finanziamenti. Si tratta di interventi che, insieme a quelli indispensabili per la **manutenzione della rete infrastrutturale esistente**, sono fondamentali per garantire la circolazione sia dei mezzi pesanti da e per le aziende del territorio, sia dei veicoli eccezionali e dei trasporti in condizioni di eccezionalità; categorie, quest'ultime, che per il tipo di regole cui devono sottostare, spesso si ritrovano in difficoltà nel trovare percorsi viari transitabili, con gravi danni per la competitività del nostro sistema produttivo.





Ringraziamenti



Per Assolombarda

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

Elena Milanese - Affari Istituzionali
Stefania Saini - Centro Studi
Francesca Silingardi - Centro Studi
Adalberto Spadari - Affari Istituzionali
Gigliola Santin - Comunicazione e Relazioni esterne
Andrea Agresti - Territorio e Ambiente

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
Anna Barbara - Presidente di Poli.Design
Michele Bertola - Direttore Generale del Comune di Monza
Andrea Biondi - Direttore Scientifico della Fondazione M. Tettamanti
Giampiero Bocca - Sindaco di Cesano Maderno
Michele Brait - Direttore Generale dell'Agenzia di Tutela della Salute della Brianza
Enrico Brambilla - Segretario Generale di Confartigianato Imprese Monza e Brianza
Marco Buratti - Responsabile Zona Pastorale V di Caritas Monza
Antonio Calabrò - Senior Vice President Cultura Pirelli & C. SpA e Direttore della Fondazione Pirelli
Fabio Carozzo - Amministratore Delegato, Redo Società di Gestione del Risparmio SpA SB
Gilberto Celletti - Vice Presidente, Brianzacque Srl
Arianna Censi - Assessora alla Mobilità del Comune di Milano
Francesco Cereda - Sindaco di Vimercate
Stefano Cetti - Amministratore Delegato, Acinque SpA
Alessandro Corbetta - Consigliere del Consiglio regionale della Lombardia
Andrea Costantini - Vice Presidente Esecutivo, A. Agrati SpA

RINGRAZIAMENTI

Igor De Biasio - Amministratore Delegato di Arexpo SpA
Simone Dragone - Presidente di MM SpA; Co-fondatore e Consigliere di Amministrazione di Eidos Partners Srl
Alessandro Fede Pellone - Segretario dell'Associazione territoriale di Monza e circondario di Confcommercio
Giuseppe Fontana - Amministratore Delegato, Fontana Luigi SpA
Alfonso Fuggetta - Amministratore Delegato e Direttore Scientifico di CEFRIEL - Politecnico di Milano
Luca Fuso - Amministratore Delegato, Cassina SpA
Simone Gargiulo - Sindaco di Desio
Gioia Ghezzi - Presidente di ATM - Azienda Trasporti Milanese
Stefano Grieco - Amministratore Delegato e Vice Presidente, Nokia Solutions and Networks SpA
Francesco Mascolo - Amministratore Delegato di MM SpA
Pierluigi Monceri - Direttore Regionale Milano e Provincia di Intesa Sanpaolo SpA
Walter Palvarini - Segretario Generale di CGIL Monza e Brianza
Matteo Parravicini - Consigliere Delegato, Parà SpA
Paolo Pilotto - Sindaco di Monza
Pietro Luigi Ponti - Consigliere del Consiglio regionale della Lombardia
Silvano Provasi - Arciprete e Decano della Diocesi di Monza
Fabio Puglia - Presidente, Oversonic Robotic Srl
Michele Rabino - Responsabile Sviluppo Infrastrutture Area Nord Ovest di RFI Rete Ferroviaria Italiana
Ambra Redaelli - Amministratore Delegato, Rollwasch Italiana SpA
Ruggero Redaelli - Presidente della Banca di Credito Cooperativo di Carate Brianza
Ferruccio Resta - Presidente della Fondazione Politecnico di Milano; Presidente di MOST - Centro Nazionale per la Mobilità Sostenibile
Alberto Rossi - Sindaco di Seregno
Luigi Roth - Presidente di Autostrada Pedemontana Lombarda SpA
Umberto Ruggerone - Presidente di Assologistica; Amministratore Unico di Malpensa Intermodale; Amministratore Delegato di Malpensa Stripark
Luca Russo - Amministratore Delegato, Patheon Thermo Fisher Scientific Spa
Luca Santambrogio - Presidente della Provincia di Monza e della Brianza e Sindaco di Meda
Mirco Scaccabarozz - Segretario Generale della CISL Monza Brianza Lecco
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
Riccardo Vincenti - Consigliere Delegato, KSB Italia SpA

