



ASSOLOMBARDA

Il Modello Brianza

Metodo operativo per territori
che vogliono prosperare

YOUR
NEXT
la
MONZA
BRIANZA



ASSOLOMBARDA

Il Modello Brianza

Metodo operativo per territori
che vogliono prosperare



Il Modello Brianza



Indice

Introduzione	
Alvise Biffi Presidente Assolombarda	7
Il Modello Brianza	
Matteo Parravicini Presidente della Sede Monza e Brianza di Assolombarda	13
Prefazione	
Ferruccio De Bortoli Giornalista e Saggista	19
«Noi portiamo il fuoco»	27
PARTE PRIMA	
Un sistema che funziona	33
Capitolo 1 - La fabbrica del mondo in 55 comuni	35
Capitolo 2 - Brianza vs. Europa, il confronto che sorprende	47
PARTE SECONDA	
La Grammatica del Modello Brianza	57
Capitolo 3 - Dall'impresa familiare alla famiglia imprenditoriale	59
La ricerca come opportunità di mutua crescita	76
<i>di Claudia Wiemer, responsabile delegata di IMM CNR Agrate Brianza</i>	
Capitolo 4 - Il Modello Brianza come ecosistema a collaborazione orizzontale	78
Capitale umano e competenze: la filiera formativa del Modello Brianza	
<i>di Gianmario Verona, già Rettore Università Bocconi e Presidente Human Technopole e Istituto Italiano di Tecnologia</i>	94
Capitolo 5 - Il sistema integrato di formazione come infrastruttura immateriale	99
PARTE TERZA	
Il territorio come infrastruttura	109
Il Politecnico di Milano e il mondo dello sport	
<i>di Emilio Faroldi, Prorettore Vicario e Delegato della Rettrice allo Sviluppo e alla valorizzazione degli spazi presso il Politecnico di Milano</i>	110
Capitolo 6 - Il territorio è un progetto di lungo periodo	115
Capitolo 7 - Venti linee d'azione per il territorio	126
PARTE QUARTA	
Replicare il modello	133
Capitolo 8 - Cosa rende il Modello Brianza replicabile	135
Valori, competenze, comunità: la Brianza che fa sistema	
<i>di Giuseppe Fontana, Presidente Fondazione della Comunità di Monza e Brianza</i>	140
Capitolo 9 - Il Terzo Settore come architrave del Patto Collettivo	144
Capitolo 10 - Cosa succederebbe se...	149
CONCLUSIONI	157



Introduzione

Alvise Biffi
Presidente Assolombarda

Per molti anni abbiamo pensato che la competitività di un territorio dipendesse soprattutto dalla forza delle sue imprese. Oggi sappiamo che non è più solo così.

A competere, infatti, non sono soltanto le aziende. Competono gli ecosistemi. Quei luoghi in cui imprese, università, istituzioni, ricerca, formazione e comunità riescono a lavorare nella stessa direzione, generando un valore che nessuno potrebbe produrre da solo.

La Brianza è uno di questi ecosistemi.

Lo è diventata nel tempo, senza inseguire modelli precostituiti e senza attendere che qualcuno ne definisse la strategia. È cresciuta attraverso una cultura del fare che ha trovato nella collaborazione una naturale estensione dell'iniziativa imprenditoriale. Qui la concorrenza non ha mai escluso la capacità di costruire relazioni; al contrario, l'ha resa più forte. È così che, generazione dopo generazione, è nato un tessuto produttivo capace di distinguersi non soltanto per la qualità delle sue imprese, ma per la qualità delle connessioni che le uniscono.

È questa, probabilmente, la vera cifra del Modello Brianza.

Non un modello teorico, ma un modo concreto di affrontare la complessità. Un approccio che ha permesso al territorio di attraversare trasformazioni profonde – dalla globalizzazione alle grandi crisi economiche, fino alla rivoluzione digitale – continuando a innovare senza perdere la propria identità. La manifattura brianzola è cambiata, si è evoluta, ha saputo integrare nuove competenze e nuove tecnologie, ma non ha mai smesso di riconoscere nel territorio il proprio principale fattore competitivo.

Oggi, tuttavia, questa storia si arricchisce di una prospettiva nuova.

La Brianza non è soltanto uno dei territori manifatturieri più dinamici d'Europa. È parte integrante di un sistema economico più ampio, che ha in Milano e nella sua città metropolitana uno dei suoi principali punti di forza.

Milano è una città europea, aperta al mondo. Attrae talenti, capitali, ricerca, università, grandi imprese e innovazione. La Brianza rappresenta una delle piattaforme produttive più solide e specializzate del continente. Separatamente sono realtà di straordinario valore. Insieme costituiscono

un ecosistema capace di competere con le grandi aree economiche europee, perché mette in relazione ciò che oggi determina davvero la competitività: conoscenza, manifattura, tecnologia e capacità imprenditoriale.

È questa complementarità che dobbiamo continuare a rafforzare.

Perché il futuro della Brianza non dipenderà soltanto dalla capacità delle sue imprese di continuare a innovare – una qualità che hanno dimostrato di possedere ampiamente – ma dalla possibilità di rendere ancora più forti le connessioni che alimentano questo territorio: quelle tra scuola e impresa, tra ricerca e produzione, tra infrastrutture materiali e digitali, tra istituzioni e sistema economico. E, naturalmente, quelle che legano la Brianza alla grande area metropolitana milanese, superando definitivamente una lettura fondata sui confini amministrativi e affermando una visione fondata sugli ecosistemi.

È anche il senso più profondo dell'azione di Assolombarda.

Accompagnare la crescita dei territori significa creare occasioni di incontro, favorire progettualità condivise, costruire alleanze durature. Significa contribuire a trasformare relazioni già esistenti in una strategia di sviluppo, capace di guardare oltre il presente.

Questo libro racconta tutto questo con rigore e concretezza. Racconta un territorio che non si limita a descrivere i propri punti di forza, ma riflette sulle condizioni necessarie per continuare a crescere. Lo fa senza indulgere nell'autocompiacimento, con la consapevolezza che i risultati raggiunti non rappresentano un traguardo, ma una responsabilità.

Perché il vero valore del Modello Brianza non consiste nell'essere un'eccezione.

Consiste nel dimostrare che quando un territorio sceglie di fare sistema, la competitività non è più soltanto la somma delle eccellenze che ospita. Diventa una qualità collettiva. Ed è proprio questa qualità che consentirà alla Brianza di continuare a essere protagonista dello sviluppo italiano ed europeo nei prossimi anni.



MONZA CIRCUIT

Il Modello Brianza

Matteo Parravicini

Presidente della Sede Monza e Brianza
di Assolombarda

Quando abbiamo deciso di raccontare in un libro il Modello Brianza, non avevamo in mente di inventare un marchio né di valorizzare un progetto tra i tanti. Volevamo mettere nero su bianco qualcosa che esisteva già, spesso senza che nessuno lo avesse mai chiamato per nome: un modo di essere, di stare insieme, costruito da generazioni di imprenditori, famiglie, amministratori ed educatori, che ha permesso a questo territorio di diventare una delle piattaforme manifatturiere più solide e riconosciute d'Europa.

Non è un caso, né un'eccezione statistica. È il frutto di una consuetudine che si è tramandata nel tempo, senza che nessuno la formalizzasse mai del tutto e spesso senza che ce ne accorgessimo. Eppure, basta guardare a ciò che questo territorio è oggi per riconoscerne la portata: entro confini geografici ristretti si realizza un autentico miracolo economico, capace di collocare Monza e Brianza tra le province italiane più rilevanti per concentrazione di imprese, occupazione, export e ricchezza prodotta, e tra i territori più avanzati in Europa per vocazione manifatturiera, capacità innovativa e struttura distrettuale. Una piattaforma in cui micro, piccole, medie e grandi aziende convivono e si intrecciano, sostenute dalla solidità dell'impresa familiare e da un legame con il territorio che resta, ancora oggi, il nostro punto di forza più grande.

Questo libro nasce dal bisogno di dare a quella consuetudine un nome, un metodo, una forma che potesse essere raccontata, compresa e, soprattutto, condivisa. Per questo motivo il testo che avete tra le mani non si rivolge soltanto alle imprenditrici e agli imprenditori. È pensato per tutto il territorio di Monza e Brianza e per chiunque, a vario titolo, ne abbia la responsabilità di sviluppo e di crescita: le istituzioni locali, il mondo della formazione, le associazioni, il terzo settore, chi amministra, chi insegna, chi progetta il futuro di questi luoghi ogni giorno. Il Modello Brianza, infatti, non appartiene a un solo attore. Vive e si rafforza soltanto se ciascuno di questi soggetti riconosce nel territorio non solo un contesto in cui operare, ma una leva su cui investire, una responsabilità condivisa da portare avanti insieme.

Come Sede di Monza e Brianza di Assolombarda, non ci consideriamo i protagonisti unici di questo racconto, ma i catalizzatori: chi crea le condizioni perché altri possano incontrarsi, riconoscersi e lavorare insieme in modo strutturato, senza che nessuno debba rinunciare alla propria autonomia per farlo. È un ruolo che assumiamo con convinzione, perché sappiamo che le infrastrutture di cui questo territorio ha davvero bisogno - la mobilità, la formazione, la rigenerazione urbana, l'attrattività per chi qui vuole vivere e lavorare - prima ancora che infrastrutture fisiche sono infrastrutture di relazione. Nascono dal dialogo, si consolidano nella fiducia reciproca, si mantengono nel tempo solo se tutti gli attori coinvolti scelgono di percorrerle insieme, con continuità oltre ai cicli elettorali e agli stessi rinnovi associativi.

Le pagine che seguono raccontano progetti, luoghi e persone che hanno reso concreto questo modo di procedere. Non sono un punto di arrivo, ma una fotografia di un lavoro in corso che chiede a ciascuno - imprese, istituzioni, scuola, terzo settore - di riconoscersi parte attiva di un disegno più grande.

C'è un'immagine che, in questi mesi di lavoro sul libro, è tornata spesso: quella di un fuoco che si tramanda di generazione in generazione, con cura e continuità, nella consapevolezza che lasciarlo spegnere sarebbe una perdita irreparabile. È un'immagine che restituisce bene lo spirito del Modello Brianza: qualcosa che non si porta avanti da soli, ma insieme. Queste pagine non pretendono di chiudere un discorso, ma di aprirlo. Sono un primo passo di un racconto che è ancora da scrivere e che scriveremo strada facendo, insieme a chi vorrà camminare al nostro fianco. Il testimone, da qui in avanti, è nelle mani di chi legge.



Prefazione

Ferruccio De Bortoli
Giornalista e Saggista

Nonostante siano passati tanti anni, più di quaranta, conservo un ricordo, nitido, di un bellissimo manifesto dal titolo Le Brianze d'Europa. Si descrivevano, con i loro simboli, i territori industriali, le macroaree europee, che potevano competere con il modello originale. Il concetto dei distretti, ideato in Italia da Giacomo Becattini, era stato appena elaborato e avrebbe portato alla prima legge in materia nel 1991. Nel caso della Brianza potremmo parlare casomai - come nella definizione di un altro sociologo ed economista, Daniele Marini - di "dislarghi". Ma ogni definizione è tutt'altro che calzante. Manca sempre qualcosa. Anche nella Grande Brianza coniata dal Censis di Giuseppe De Rita. Grande quanto? L'ultimo rapporto di Intesa Sanpaolo individua in Italia 159 distretti industriali, molti dei quali hanno un'anima "altomilanese". So che questo sinonimo dispiace ai miei amici perché perfino fuorviante, e dunque lo ritiro subito. Diciamo alla fine, per essere tutti d'accordo, che la Brianza c'è anche dove meno ti aspetti di trovarla.

In quel disegno del manifesto citato la Brianza era ovviamente in bella mostra. Ma senza esagerare perché la discrezione, a Monza e dintorni, è sacra. Caratteristica identitaria di un mondo che ci sembra di conoscere in ogni dettaglio salvo poi scoprire e stupirci sempre per qualcosa di inatteso e impreveduto. Da quelle parti (e in questo modo di dire vi è un po' la milanesità di chi scrive) non ci sia annoia. Non si sta mai con le mani in mano. E nemmeno con la testa a riposo. È così. E meno male, per l'Italia, che è così.

Il manifesto era stato disegnato in occasione di un convegno, siamo nel 1985, organizzato dall'Associazione industriali di Monza e Brianza che non si era ancora unita all'Assolombarda. Il modello industriale brianzolo si confrontava con alcune cuginanze sparse nell'Europa continentale con una malcelata invidia per la considerazione che altri Paesi, in particolare la Germania, la Francia e il Regno Unito, avevano per le loro aree economiche più competitive, premurosi di non far mancare loro tutte le infrastrutture necessarie allo sviluppo. Da quelle fisiche a quelle immateriali, in particolare ai sistemi formativi. La Brianza vinceva però ogni confronto. Non c'era partita.

All'epoca vi era una sola e grande preoccupazione ed era relativa al mercato unico europeo. Annunciato ma non ancora realizzato. Il timore era quello, anche in prospettiva di una moneta unica, di non farcela, di non essere in grado di competere, di subire una precoce deindustrializzazione. La storia è lì a dimostrare che, nonostante tutto, la miglior Brianza d'Europa rimane la Brianza. E forse non aver avuto governi troppo interventisti è stato salutare. All'epoca ci si confrontò, anche con una bella relazione di Lanfranco Senn, soprattutto con due aree industriali molto simili. Augsburg in Germania e Worcester nelle Midlands nel Regno Unito. La prima rimane oggi un punto di forza dell'economia bavarese. E, grazie proprio alla sua diversificazione, mostra un grado di resilienza alla crisi manifatturiera tedesca che altre aree monoculturali non possiedono. Worcester è un esempio, invece, del declino industriale inglese. Una regione che ha perso le sue produzioni tradizionali ma ha saputo, per la propria versatilità, reinventarsi come centro di servizi e hub della conoscenza.

La Brianza ha vinto la propria sfida storica. Nel senso che altre Brianze d'Europa non sono più tali. Ma gli artefici e i continuatori del modello originale commetterebbero un errore - è un'affermazione retorica la mia - se credessero di non avere troppe insidie e di non doversi interrogare sul proprio futuro. Lo spirito dell'iniziativa di Assolombarda è tutt'altro che celebrativo. Nel raccontare insieme unicità e - sembra una contraddizione - ed esportabilità del modello Brianza, ci si chiede quale sarebbe l'effetto generale se tutte le esternalità fossero positive, se le infrastrutture fisiche e digitali, di cui ha bisogno per crescere ulteriormente, fossero all'altezza delle attese e comparabili con quelle dei principali competitori internazionali.

Hanno ragione il presidente di Assolombarda Alvise Biffi e il presidente della Sede di Monza e Brianza Matteo Parravicini nel mettere l'accento non solo sulle straordinarie qualità di un territorio con la più alta densità imprenditoriale d'Italia, ma anche sul fatto che vi è una società civile, un capitale sociale, un insieme di istituzioni che "amano" l'impresa e ne sono orgogliosi. Non succede ovunque. E se in Brianza si riduce "la distanza tra visione e operabilità" - come affermano Biffi e Parravicini - è perché vi è una profonda cultura civica della produzione.

La consapevolezza che crescere non è un'opzione ma una necessità vitale. E anche in questo caso possiamo dire che non è un sentimento, altrove, molto diffuso. Si discute molto sulla sostenibilità, in un mondo in cui contano sempre di più le grandi dimensioni, dell'impresa familiare.

Il modello Brianza è una immensa famiglia imprenditoriale. Il senso di appartenenza a un'azienda riguarda non solo gli azionisti, i dipendenti ma tutti i cittadini. Non solo gli stakeholder. La cultura d'impresa si è diffusa in una comunità fertile, viva, animata da un forte senso, anche cristiano, del bene comune. Dove il lavoro completa le vite, non le limita. E dove tutti possono diventare imprenditori. E anche questo non succede ovunque.



Il Modello Brianza

“Noi portiamo il fuoco”

Nel romanzo di Cormac McCarthy una delle scene più memorabili è quella in cui un padre e un figlio camminano in un mondo ridotto in cenere. Il bambino chiede se ce la faranno e il padre risponde di sì, perché noi, dice, *portiamo il fuoco*.

Il Rapporto Censis 2026 sul passaggio generazionale nelle imprese brianzole ha scelto questa immagine come chiave interpretativa dell'intero fenomeno. Ciò che le famiglie imprenditoriali della Brianza trasmettono ai propri figli generazione dopo generazione non è tanto un patrimonio materiale fatto di capannoni, macchinari e portafogli clienti, è la cultura del fare unita all'attitudine al rischio e alla fiducia nella convinzione che costruire qualcosa di duraturo sia possibile e che valga la pena farlo. Un patrimonio più difficile da quantificare, ma anche da disperdere.

La provincia di Monza e Brianza conta 883.396 abitanti distribuiti su 405 chilometri quadrati. Ha un PIL di 36,1 miliardi di euro, che la colloca tra le prime quindici province italiane per valore assoluto. Ma se si misura la densità, cioè il PIL prodotto per chilometro quadrato, sale al secondo posto in Italia, con 89 milioni di euro per km², e al sessantanovesimo posto in Europa su 1.165 aree NUTS3 (Nomenclature des Unités Territoriales Statistiques) comparabili (cioè zone geografiche locali più piccole rispetto a regioni e macro-regioni, corrispondenti alle province italiane, utilizzate per studiare fenomeni economici, sociali e demografici a livello europeo).

La Brianza, in sostanza, produce molto in poco spazio, con una concentrazione di imprese, competenze e relazioni che non ha paragoni nella manifattura italiana. Oggi la provincia di Monza e Brianza conta oltre 81 mila unità locali d'impresa e 297 mila addetti. Osservando l'area più ampia che il Censis definisce «Grande Brianza»¹, 165 comuni distribuiti tra quattro province, che superano i confini amministrativi per seguire quelli produttivi e culturali del fenomeno, supera le 139 mila unità locali e i 529 mila addetti, con un tasso di occupazione del 70,2% nella fascia 15-64 anni, otto punti sopra la media nazionale.

La provincia di Monza e Brianza, con le sue imprese rappresenta senza dubbio anche un caso emblematico di evoluzione dei distretti industriali

1. L'intera Provincia di Monza e della Brianza, alcuni comuni della provincia di Como (gravitanti attorno a Cantù e Mariano Comense), i comuni della provincia di Lecco (inclusa la zona del meratese e dell'oggionese) e alcune aree di frangia della Città Metropolitana di Milano.

italiani. Stiamo parlando di un territorio che ha costruito la propria forza su una specializzazione manifatturiera, in origine il legno-arredo, e che ha iniziato a confrontarsi con le prime tensioni strutturali già negli Anni '90, con l'intensificarsi della competizione internazionale e dei processi di globalizzazione. È però con la crisi finanziaria del 2008 che queste criticità sono emerse in modo sistemico e hanno messo sotto pressione l'intero tessuto produttivo. A differenza di altri contesti, tuttavia, questo territorio ha reagito alla prospettiva di un declino lineare e ha saputo riconfigurare le proprie filiere, attraversando anche le crisi successive, da quella del debito sovrano alla pandemia, senza perdere la propria densità produttiva. Le competenze accumulate sul fronte di progettazione, lavorazioni di precisione e capacità artigianale industrializzata sono state progressivamente trasferite verso settori adiacenti e più tecnologici, con il risultato che oggi il sistema produttivo brianzolo si presenta come altamente diversificato. Accanto al design evoluto, convivono meccanica avanzata, automazione, chimica, pharma, componentistica ad alto contenuto tecnologico, segmenti di filiera legati a robotica, alcune realtà nella filiera aerospazio ma anche servizi ICT, tecnici e professionali, finanziari e immobiliari sviluppatosi in complementarità con l'industria. Questa trasformazione è l'esito di un processo incrementale di adattamento, tipico dei sistemi distrettuali, che ha consentito alle imprese di mantenere competitività anche in contesti di crisi.

Il Modello Brianza, che è il nome con cui la sede di Monza e Brianza di Assolombarda ha scelto di descrivere questo fenomeno, è dunque il risultato di sedimentazioni storiche che durano da oltre un secolo, oltre che di scelte precise. La densità imprenditoriale che si auto-alimenta come infrastruttura immateriale non sarebbe stata infatti possibile senza una solida cultura familiare del fare impresa, che è stata trasmessa come trasferimento di identità, prima ancora che come trasferimento di proprietà.

Una presenza istituzionale fattiva, che da quasi un secolo accompagna le famiglie imprenditoriali della Brianza senza pretendere di dirigerle, e investimenti continui in un modello di formazione radicato nel territorio e pensato appositamente per produrre talenti localmente piuttosto che importarli hanno creato (e continuano a creare) le condizioni indispensabili perché questo sviluppo costante prosegua nel tempo.

È bene chiarire fin da subito che la Brianza ha sviluppato questo modello in modo quasi necessario, grazie a una specifica forma di organizzazione sociale della produzione basata su una rete orizzontale tra attori eterogenei che connette da sempre imprese, organizzazioni sindacali, associazioni di categoria, camera di commercio, sistema scolastico, ITS, università, sistema sanitario, istituzioni e Organi dello Stato che operano con un obiettivo comune: la crescita e il benessere del territorio. In questo contesto, l'innovazione non è il risultato di grandi programmi coordinati e calati dall'alto, ma emerge da interazioni continue, spesso informali, tra soggetti che condividono prossimità geografica, linguaggi produttivi e relazioni di fiducia. È questa infrastruttura relazionale che ha consentito al territorio di reagire alle crisi tramite una molteplicità di adattamenti locali e progressivamente convergenti. Il risultato è un sistema ad alta resilienza, forse meno efficiente in condizioni statiche rispetto a modelli centralizzati, ma significativamente più capace di assorbire shock e riconfigurarsi nel tempo. Qualità che nel contesto contemporaneo di grave incertezza generale rappresenta un reale vantaggio competitivo.

Modello Brianza nasce dunque dall'osservazione sistematica di questo contesto e delle dinamiche che lo attraversano, come sintesi operativa che intende trasformare pratiche già esistenti in uno strumento concreto di sviluppo, lontano dalla pretesa di una qualunque costruzione teorica. In questo senso, il cuore del modello è una visione sia di breve sia di medio/lungo periodo come orizzonte operativo per il compimento di percorsi definiti e che vedono già oggi la presenza attiva di referenti identificati, di indicatori di performance misurabili e di cantieri aperti. Nel Modello Brianza, insomma, la strategia coincide con l'implementazione, coerentemente con la cultura del fare che caratterizza il nostro territorio. Questa impostazione produce una discontinuità rispetto ai modelli tradizionali di pianificazione territoriale, perché riduce quasi del tutto la distanza tra visione e operatività. Il libro analizza in modo sistematico i fattori abilitanti di questo processo, isolandoli e studiandone i meccanismi di funzionamento. L'obiettivo è formalizzare un metodo che traduca ciò che Monza e la Brianza realizzano storicamente in modo implicito e intuitivo in un modello esplicito, replicabile e consapevolmente adottabile da altri contesti territoriali.

La struttura di questo volume segue questa intenzione. La prima parte stabilisce le dimensioni reali del fenomeno, attraverso dati verificati confrontati con benchmark europei. La seconda scompone la grammatica del modello, approfondendo ciascun meccanismo che contribuisce a spiegare la performance, dalla famiglia imprenditoriale, all'ecosistema collaborativo, alla filiera formativa. La terza parte mostra che il Modello Brianza non è solo una fotografia del presente ma un progetto per il futuro, con infrastrutture da completare, aree da rigenerare e la sfida di trattenere i talenti dopo averli formati.

L'ultima parte risponde alla domanda che dà senso all'intero lavoro: questo modello è replicabile? In quali condizioni? Con quali strumenti? La Brianza compete da decenni con le migliori aree manifatturiere d'Europa e lo fa nonostante infrastrutture fisiche e digitali inadeguate, e con una visibilità nazionale spesso miope.

Questa non vuole essere un'accusa, piuttosto la premessa di una proposta operativa per rendere il territorio adeguato a ciò che la Brianza è e si sta preparando a diventare da qui a pochi anni. Questo libro vuole essere un contributo in questa direzione.





Il Modello Brianza

Parte Prima

Un sistema che funziona



CAPITOLO 1

La fabbrica del mondo in 55 comuni

Percorrendo la Valassina verso nord, appena superato il raccordo che taglia Monza da est, la sequenza degli edifici cambia registro quasi all'improvviso. Al condominio segue il capannone, al capannone il centro logistico, poi ancora un'impresa di componentistica, un laboratorio di design, un deposito, un'altra fabbrica meccatronica e una ancora chimica. Lo stesso accade lungo la Statale 36 nella direzione opposta, lungo la provinciale che scende da Cesano Maderno verso Desio, lungo le strade secondarie che attraversano Meda, Lissone e Seregno.

La Brianza non ha quartieri industriali intesi come se ne vedono in altre aree simili e la produzione non è confinata in una zona predestinata, è nata spontaneamente nel corso di oltre un secolo e si è distribuita con una capillarità che raramente si rintraccia in territori altrettanto produttivi. Nei 55 comuni che costituiscono la provincia di Monza e Brianza ogni metro quadrato disponibile è stato trasformato in valore economico, decennio dopo decennio, e continua a farlo con una costanza che non è usuale nella manifattura italiana. Questo piccolo territorio, che occupa all'incirca la superficie di Roma entro il Grande Raccordo Anulare, conta oggi circa un addetto ogni tre abitanti. Una concentrazione che, rapportata alla superficie disponibile, non ha equivalenti nel manifatturiero nazionale.

Per rintracciare dei paragoni, dobbiamo guardare fuori regione a contesti lontani sia per specializzazione settoriale, sia, soprattutto, per traiettoria di sviluppo. Il distretto tessile di Prato, classico esempio di traiettoria evolutiva di distretti industriali a specializzazione unica, negli anni Ottanta era il più esteso d'Europa, con 14,7 mila unità locali manifatturiere e 61 mila addetti nel solo settore. Oggi il tessile in senso stretto conta poco più di 1,6 mila aziende e 15 mila addetti. La struttura produttiva esiste ancora, ma un'impresa su tre è straniera. A Biella, dal 2002 a oggi, il settore tessile ha perso circa 12 mila posti di lavoro su una base che era già molto ridotta e oggi il distretto sopravvive orientandosi verso le forniture all'alta moda, che

nel 2023 rappresentavano il 12% degli addetti. Due territori, due traiettorie diverse ma per tutti la densità produttiva si è ridotta o si è trasformata².

La Brianza, in questo stesso arco di tempo, se consideriamo anche solo il settore del legno-arredo ha attraversato le stesse difficoltà, ma ha saputo mantenere la propria massa critica. Oggi il PIL provinciale vale 36,1 miliardi di euro, che in valore assoluto colloca Monza e Brianza tra le prime quindici province italiane. Se lo calcoliamo per chilometro quadrato, il PIL sale a 89 milioni di euro, al secondo posto in Italia, dopo la sola Milano³.

Questo successo deriva direttamente dalla quantità e dalla qualità di ciò che viene prodotto, giorno dopo giorno, in un territorio che generalmente sarebbe considerato troppo angusto per accogliere un sistema manifatturiero di questa potenza.

La produzione della Brianza è rimasta dunque nel tempo significativamente più ampia di quella di altri territori manifatturieri molto significativi, grazie anche alla varietà dei settori che è stata capace di accogliere e sviluppare, spaziando dalla componentistica di precisione per commesse industriali internazionali a soluzioni di networking per operatori di telecomunicazioni in tutto il mondo, e poi farmaci, mobili, gas industriali, semiconduttori, cosmetici professionali, imballaggi industriali, detersivi e detergenti, macchinari su misura, macchine utensili, industrie alimentari, apparecchiature elettriche, oltre a brevetti e servizi ad alto contenuto tecnologico e professionale che si sono sviluppati in simbiosi con l'industria, fino al punto in cui il confine tra manifattura e servizi è diventato difficile da identificare. Questa pluralità è il risultato di un processo di differenziazione sviluppato nel corso di decenni, che ha trasformato la specializzazione originaria, che potrebbe identificare con grande semplificazione in legno-arredo e meccanica di precisione, in un sistema di filiere decisamente più complesse, senza però mai recidere il legame con le origini.

Per capire come questa trasformazione sia avvenuta senza produrre frammentazione, occorre guardare al territorio dal punto di vista di un sistema produttivo integrato, parte di un corridoio manifatturiero che corre lungo la fascia pedemontana lombarda, dalle province di Varese e Como fino a

2. Intesa Sanpaolo, *Direzione Studi e Ricerche, Focus distretto tessile di Biella*, 2024.

3. Centro Studi Assolombarda su dati Istat.

Lecco e Bergamo, passando per il Vimercatese. Si tratta di un'area vasta, che ospita oltre 3,8 milioni di abitanti e circa 338 mila imprese e che nel suo insieme costituisce una delle concentrazioni produttive più dense d'Europa. La provincia di Monza e della Brianza ne occupa il centro geografico e funzionale, è il territorio che connette Milano ai sistemi produttivi orientali e occidentali della fascia alpina e che per questa posizione ha storicamente attratto insediamenti che cercavano accessibilità metropolitana senza i costi e i vincoli della città. Questa stessa area, però, presenta una carenza strutturale di collegamenti trasversali, soprattutto sull'asse est-ovest con la conseguenza che buona parte del traffico generato è costretta a transitare sulla tangenziale di Milano, un nodo pensato per servire la metropoli, non per reggere i flussi da un sistema produttivo di questa densità. Le ragioni di questo squilibrio e le proposte per affrontarlo appartengono alla terza parte di questo volume. Qui basta registrare un fatto: la densità produttiva della Brianza si è costruita nonostante questo limite, non grazie a condizioni favorevoli di sistema. Il che rende il risultato più significativo, non meno.

La classifica Top 1000, elaborata ogni anno da Assolombarda in partnership con PwC e Banco BPM, è lo strumento più preciso per misurare come il valore produttivo si distribuisce sul territorio. Le prime mille imprese per fatturato della provincia, ordinate per ricavi e riferiti al 2024 in questo volume, mostrano un range che va da un minimo di 8,1 milioni a un massimo di 4,1 miliardi di euro. Entrambe le soglie sono salite rispetto all'anno precedente, con il fatturato massimo che ha registrato una crescita del 3,9% e quello minimo aumentato del 2,9%. Il fatturato complessivo del gruppo considerato vale 69,8 miliardi di euro, con un reddito di esercizio aggregato di 2,5 miliardi⁴.

Numeri impressionanti, certamente, ma per la Brianza non del tutto soddisfacenti. Il 2024 è stato un anno difficile per la manifattura locale la cui produzione ha segnato uno -0,3% annuo. In parallelo, il fatturato del terziario ha rallentato, crescendo del 3,3% in valori correnti contro i ritmi più sostenuti degli anni precedenti. Il fatturato aggregato delle mille imprese è sceso del 2,3% rispetto al 2023 e il reddito di esercizio del 13,3%.

4. Assolombarda Top 1000. Le eccellenze di Monza e Brianza. Analisi 2025 (dati di bilancio 2024), settembre 2025.

Va riconosciuto che ancora una volta il territorio ha saputo difendere il proprio valore anche in un momento di crisi. Nonostante tutto, la quota di aziende in utile si è mantenuta al 92% e la marginalità mediana misurata dall'EBIT sui ricavi (5,6%) è stata superata nell'intero ultimo decennio solo dal 5,9% dell'anno precedente. Questo ha determinato, tra l'altro, che fosse necessario un fatturato più alto per essere tra le prime mille aziende del territorio, rispetto a un anno prima. Su un campione chiuso di 854 società con la stessa struttura di bilancio nelle due edizioni consecutive, la contrazione del fatturato si riduce a un più contenuto -0,8%. Oltre la metà delle aziende (il 52,5%) ha comunque registrato ricavi in crescita. Non è questo certamente il profilo di un sistema in ritiro. Proprio guardando ai numeri Top1000 relativi al 2024 con la giusta distanza, possiamo dire, dunque, che Monza e Brianza non sta vivendo un momento di crisi, piuttosto un rallentamento che è in grado di assorbire senza perdere la propria solidità grazie alle proprie basi robuste⁵.

Anche se guardiamo all'export, nel 2024, le imprese del territorio hanno realizzato esportazioni per 14,4 miliardi di euro, un valore record, in crescita del 4,4% rispetto al 2023. Questa performance è ancor più significativa se confrontata con il +0,7% delle esportazioni lombarde nello stesso periodo e con il -0,5% nazionale.

Mentre il mercato interno ristagnava, le imprese brianzole hanno trovato domanda all'estero. Questa proiezione internazionale non è recente, è stata costruita nel corso di decenni di esportazioni che già nel 2014 valevano 8,7 miliardi e che nel decennio successivo sono cresciute a un ritmo superiore alla media nazionale. L'export pro-capite manifatturiero (anche nella fotografia del 2014, quando superava i 10 mila euro per abitante contro una media nazionale di 6,3 mila euro) segnalava da tempo che questo territorio vendeva nel mondo molto più di quanto le sue dimensioni avrebbero fatto sperare. Scendendo più nel dettaglio della distribuzione del fatturato nell'ambito del territorio vediamo che Monza guida la classifica con 12,3 miliardi prodotti da 160 imprese in classifica, Vimercate è seconda con 9,7 miliardi concentrati in 76 aziende. Agrate Brianza, da sola, genera 6,4 miliardi con 58 aziende, Desio 5,2 miliardi con 50, Lissone 3,8 miliardi con 47. Poi Brugherio (3,2 miliardi, 31 aziende), Cesano Maderno (2,7 miliardi,

5. Centro Studi Assolombarda.

25 aziende), Verano Brianza (2,6 miliardi, solo 13 aziende, un dato che si spiega con la presenza di Mediamarket). Seguono Seregno, Veduggio con Colzano (8 aziende e 1,7 miliardi, il rapporto più estremo di tutta la classifica), Meda, Cavenago di Brianza, Giussano, Arcore, Concorezzo, Carate Brianza, Roncello, quest'ultima una new entry nell'edizione 2025, con un miliardo di fatturato aggregato prodotto da sole 7 imprese.

I 17 “comuni miliardari” (la soglia è il miliardo di ricavi cumulati) raccolgono quasi l'83% del fatturato complessivo delle 1000 imprese censite. Ma questo dato, per quanto significativo, non cattura il tratto più peculiare della distribuzione: tutti e 55 i comuni della provincia ospitano almeno un'impresa in classifica, nessuna eccezione. Questo è possibile perché la densità imprenditoriale ha raggiunto una soglia tale da coprire ogni centro abitato, portando la logica produttiva anche nei comuni minori, dove spesso le eccellenze non fanno notizia ma generano reddito, occupazione e relazioni economiche che alimentano il sistema nel suo complesso.

Nella parte più alta della classifica si trovano 9 imprese con ricavi superiori al miliardo di euro annuo. Per la prima volta, 16 superano gli 800 milioni. La prima, per il secondo anno consecutivo, è Esprinet con sede a Vimercate, quotata in Borsa, leader nella distribuzione di prodotti informatici e di consumo tecnologico in Italia e Spagna. La seconda è STMicroelectronics ad Agrate Brianza, uno dei maggiori produttori mondiali di semiconduttori. Il sito agratese è uno dei nodi produttivi e di ricerca più rilevanti dell'intera rete globale dell'azienda, in un territorio dove le competenze sull'elettronica si sono stratificate a partire dagli anni in cui IBM scelse Vimercate come sede del proprio principale stabilimento italiano. La terza è Mediamarket a Verano Brianza, la quarta G.A.I.A. Holding a Desio, la quinta Candy a Brugherio, storico marchio dell'elettrodomestico italiano, oggi parte del gruppo Haier, che alla Brianza è legato anche attraverso il quartier generale europeo aperto a Vimercate. La sesta è BASF Italia, con sede a Cesano Maderno, articolazione italiana del colosso chimico tedesco, radicata in un territorio dove la chimica ha una tradizione produttiva che risale a prima della nascita della provincia stessa. La settima è SOL a Monza, produttore e distributore di gas industriali, medicali e speciali attivo

su tutto il territorio europeo. L'ottava è Decathlon Italia a Lissone. La nona, new entry di questa edizione nel club delle imprese miliardarie, è Intercos ad Agrate Brianza, che sviluppa e produce formulazioni cosmetiche per i principali marchi del lusso internazionale, un caso di eccellenza che ha costruito la propria posizione competitiva mondiale riuscendo nel tempo a restare radicata nel territorio, grazie a continui investimenti in ricerca applicata e in capacità produttiva avanzata.

Seguono, tra le sedici sopra gli 800 milioni: Roche a Monza (decima), Sacchi Giuseppe a Desio (undicesima), Euroitalia a Cavenago di Brianza (dodicesima), Gruppo Sapio a Monza (tredicesima), Gruppo Fontana a Veduggio con Colzano (quattordicesima), Prenatal Retail Group a Cogliate (quindicesima), DS Smith Holding Italia a Vimercate (sedicesima).

Questo elenco è già di per sé un argomento perché si vedono riuniti settori che, nella maggior parte dei sistemi produttivi italiani ed europei, si trovano distribuiti in province diverse, ciascuno con la propria specializzazione storica. Nella provincia di Monza e Brianza convivono invece in 405 chilometri quadrati, collegati da una rete di fornitori, terzisti, competenze e relazioni che nessun piano di sviluppo territoriale avrebbe potuto progettare a tavolino. Per comprendere come questa varietà si sia prodotta e come continui a riprodursi, occorre distinguere almeno tre modelli territoriali che convivono nella provincia, spesso a meno di quindici chilometri l'uno dall'altro, che dopo aver seguito traiettorie di sviluppo quasi autonomo, si sono integrati come componenti di uno stesso sistema produttivo.

Il primo è il polo tecnologico del Vimercatese. La sua origine moderna risale al 1966, quando IBM scelse questa area, allora caratterizzata da latifondi agricoli e da una produzione tessile in declino, come sede del principale stabilimento italiano, portando un insediamento da 5 mila addetti in una cittadina che all'epoca ne contava meno di 15 mila. Una scelta che ha modificato profondamente la composizione sociale e produttiva dell'area e che ha il merito di essere riuscita a innestare in pochi anni un nucleo di forza lavoro ad altissima qualificazione, innesco per l'attivazione di un processo di attrazione di aziende tecnologiche che dura ancora oggi. Nell'Energy Park, il polo tecnologico costruito nell'area di Vimercate, si

sono insediati nel corso dei decenni Nokia, SAP, Cisco, Mitsubishi Electric, Micron, Esprinet, DS Smith. Non si tratta di presenze passive che sfruttano un vantaggio di costo. Nel 2023 Haier ha portato qui il quartier generale europeo con circa un migliaio di dipendenti. Nokia Italia, in particolare, occupa oltre mille addetti e concentra a Vimercate tutta la propria attività di ricerca e sviluppo per l'area europea. Il sito è il principale centro generatore di brevetti nella rete globale dell'azienda e ospita uno dei nove Bell Labs che Nokia ha costituito nel mondo, con specializzazioni su reti ottiche, microwave, intelligenza artificiale e data analytics. Dal 2016 gli investimenti di Nokia in questa sede crescono ogni anno del 15% in personale, macchinari e materiali⁶. La ragione non è la vicinanza all'aeroporto né un incentivo fiscale, è la presenza consolidata di un ecosistema produttivo denso, di una piattaforma di ricerca che connette l'impianto alle università e ai centri di innovazione della regione e di una rete di fornitori specializzati che nessuna localizzazione alternativa potrebbe offrire in tempi brevi.

Il secondo modello è quello della Brianza del design e dell'arredo, concentrato prevalentemente nella fascia occidentale della provincia (Meda, Lissone, Lentate sul Seveso, Giussano, Veduggio con Colzano) con propaggini verso il comasco. Questo è il territorio della specializzazione storica. Il design-arredo vanta nella provincia un indice di specializzazione tra i più alti d'Italia, con oltre 1,6 mila unità locali e una quota del 24% degli addetti del settore in tutta la Lombardia. È anche il settore che ha sofferto più di altri il doppio colpo delle crisi successive e della concorrenza internazionale. Tra il 2012 e il 2023, gli addetti al comparto sono diminuiti del 17% e le unità locali del 33%, ma le esportazioni del design-arredo provinciale nel 2025 hanno raggiunto 1,23 miliardi di euro, ben l'8% dell'export totale provinciale⁷. Il settore non si è dunque dissolto, si è selezionato, si è internazionalizzato e ha sviluppato funzioni di servizio attorno alla manifattura pura. Cassina, che Gio Ponti affiancava già negli anni Cinquanta in alcune delle commesse più ambiziose del design italiano, è oggi parte del gruppo multinazionale Haworth. Dopo essere stata acquisita definitivamente nel 2016 è cresciuta del 70% in fatturato nell'arco di un decennio ed è approdata a segmenti di mercato come outdoor, illuminazione e accessori che trent'anni fa non presidiava.

6. Assolombarda, *Your Next Monza e Brianza 2050* — Edizione 2024.

7. *Your Next Monza e Brianza 2050* — Edizione 2025.

L'acquisizione ha portato al rinnovo tecnologico dello stabilimento, alla creazione di un magazzino automatizzato e all'aumento del 30% degli addetti nelle operations. Una trasformazione profonda che ha tuttavia mantenuto la produzione radicata nel territorio, perché le competenze artigianali e industrializzate al tempo stesso che si trovano qui non si spostano facilmente. Accanto a storie come quella di Cassina esiste un tessuto ben più numeroso di PMI che lavorano su commessa, riforniscono brand internazionali senza avere un proprio marchio e producono con una combinazione di artigianalità e tecnologia difficile da replicare, che si tramanda di generazione in generazione. Sono aziende che non compaiono ai vertici delle classifiche ma che tuttavia rappresentano il suolo produttivo su cui poggiano le eccellenze che occupano i primi posti delle stesse.

Il terzo modello è quello della Brianza chimica e farmaceutica, distribuita prevalentemente nella fascia orientale, tra Agrate Brianza, Cesano Maderno e Cavenago di Brianza, ma presente con intensità variabile su tutto il territorio. La chimica contribuisce al 13% dell'export provinciale, con 1,96 miliardi di euro nel 2025. La farmaceutica ha mostrato tra il 2007 e il 2013, anni di crisi pesante per molti comparti, una crescita del 65% in fatturato, la performance migliore dell'intero manifatturiero provinciale⁸. Thermo Fisher a Monza è presente insieme a Roche con uno dei quattro siti leader globali nella ricerca scientifica e nella produzione farmaceutica, conta oggi oltre 2 mila addetti e ha investito nella capacità produttiva anche durante la fase di massimo impegno sui vaccini durante la pandemia. Intercos ad Agrate, con la sua posizione di terzista d'elezione per i grandi marchi del lusso cosmetico globale, ha costruito il proprio vantaggio competitivo attraverso una combinazione di ricerca chimica applicata e capacità manifatturiera che ha pochi equivalenti in Europa. BASF a Cesano Maderno non ha scelto questo territorio per ragioni contingenti ma perché vi ha trovato una filiera chimica radicata e un tessuto di fornitori e clienti industriali con cui intrattenere relazioni produttive di rilievo.

Questi modelli sono sufficientemente distinti da avere storie diverse, dinamiche diverse, velocità di crescita diverse e anche, ovviamente, problemi diversi, ma sono anche così vicini geograficamente da

8. *The European House* — Ambrosetti, *Fare manifattura per crescere: il Modello Brianza*, 2015.

condividere un mercato del lavoro, un sistema di formazione, una comunità imprenditoriale, e, fatto rilevante, le stesse carenze infrastrutturali. E sono così integrati nelle loro interdipendenze produttive da comportarsi, nei momenti di crisi, come un sistema che assorbe gli shock in modo diffuso, senza scaricarli su un singolo punto di fragilità.

La distribuzione per dimensione delle prime mille imprese in classifica offre anche un ulteriore elemento interpretativo. Le medie imprese, con fatturato tra 10 e 50 milioni di euro, rappresentano il 64,5% del totale, una quota in aumento rispetto all'anno precedente. Le grandi, sopra i 50 milioni, rappresentano il 20,6%, le piccole, sotto i 10 milioni, il 14,9%. Questa distribuzione deve essere intesa come un punto di forza, poiché in un sistema come quello brianzolo, dove la catena del valore è distribuita orizzontalmente tra molti attori interdipendenti, la media impresa rappresenta l'architrave. È infatti abbastanza grande da investire in tecnologia, sistemi di qualità, accesso ai mercati internazionali e struttura manageriale, ma è anche abbastanza agile da adattarsi rapidamente ai cambiamenti della domanda senza dover attendere decisioni prese in sedi lontane dal problema. È inoltre abbastanza radicata da riuscire a mantenere nel territorio le competenze, le relazioni e la forza lavoro qualificata che costruisce nel tempo.

Molte di queste imprese sono a controllo familiare, spesso alla terza o quarta generazione, e operano con una proprietà che mantiene la visione strategica anche quando la gestione operativa è affidata a figure professionali esterne. È questo profilo di impresa managerializzata, ma con radici familiari forti, che assicura la continuità del radicamento territoriale. Le ragioni per cui funziona, e i rischi che comporta, saranno oggetto delle riflessioni dei prossimi capitoli.

Quello che accomuna queste imprese, indipendentemente dalla strategia scelta, è la capacità di reggere gli shock che sono seguiti a ciascuna delle crisi che ha investito l'economia europea negli ultimi trent'anni.

Quella del 2008 ha colpito duramente e molte imprese hanno registrato cadute di fatturato fortissime, per usare le parole degli imprenditori coinvolti

nelle ricerche sul campo, ma la struttura è stata in grado di reagire e tra il 2011 e il 2014, nel periodo più lungo e impegnativo della doppia recessione italiana, il valore aggiunto dell'industria in senso stretto di Monza e Brianza è diminuito del -5,1% contro il -6,1% nazionale. Nell'analisi condotta su un campione di 1.450 imprese manifatturiere provinciali nel periodo 2007-2013, otto settori su quattordici hanno registrato nel 2013 fatturati superiori a quelli del 2007 e quindici settori su diciassette hanno mostrato marginalità migliori nello stesso confronto. La farmaceutica ha incrementato il fatturato del 65%; elettronica e ottica del 52%; la gomma-plastica del 14%. La metalmeccanica ha perso il 5%, il legno-arredo il 14%⁹. Il sistema, quindi, ha sofferto in modo differenziato, e questa differenziazione è stata la sua forma di protezione più efficace.

La crisi, peraltro, ha avuto un effetto paradossale su una parte significativa del tessuto produttivo, perché molte delle medie imprese che oggi competono efficacemente sui mercati globali hanno compiuto il salto di qualità proprio in quegli anni. La caduta ha spinto verso ristrutturazioni che in condizioni normali avrebbero richiesto molto più tempo, sia sul fronte degli investimenti in tecnologia, sia su quello del riposizionamento produttivo verso segmenti a maggiore valore aggiunto e dell'espansione delle reti di vendita internazionali. Le aziende che hanno attraversato quella fase oggi presentano bilanci più robusti, mercati più diversificati e una struttura tecnologica rinnovata.

Il 2020 ha riproposto lo stesso schema in tempi compressi. La caduta della produzione manifatturiera nel secondo trimestre ha raggiunto quasi il -17%. La ripresa è arrivata però rapidamente e già nella prima metà del 2021 le imprese provinciali avevano riportato i livelli produttivi in linea con il pre-pandemia, dimostrando la capacità di agganciare la ripartenza degli scambi globali con una velocità superiore alla media lombarda. Alla fine del 2022 l'industria di Monza e Brianza segnava +12,5% sul pre-pandemia¹⁰. Il 2023 ha mantenuto una crescita positiva del +1,5% annuo, superiore alla media regionale rimasta sostanzialmente ferma. Il 2025 ha segnato un nuovo rallentamento con la produzione manifatturiera a -2,5%, risentendo, in particolare, di un'industria fortemente proiettata sui mercati esteri e di

9. *The European House* — Ambrosetti, *Fare manifattura per crescere: il Modello Brianza*, 2015.

10. *Your Next Monza e Brianza 2050* — Edizione 2025.

una specializzazione nella meccatronica molto legata all'industria tedesca ancora depressa.

Questi dati non descrivono un sistema immune dalle crisi, ma certamente evidenziano che questo sistema ha registrato perdite contenute, grazie alla sua rapidità di reazione nella fase di rimbalzo e alla capacità di mantenere una forza produttiva aggregata sostanzialmente stabile nel tempo, nonostante la progressiva selezione del tessuto imprenditoriale che la compone.

Il concetto di «densità produttiva come infrastruttura immateriale» ricorre non a caso in questo volume come chiave interpretativa del sistema brianzolo. La densità imprenditoriale di Monza e Brianza funziona esattamente come un'infrastruttura fisica abilitante, ma i suoi componenti sono le relazioni tra imprese, la fiducia costruita attraverso anni di rapporti produttivi, la conoscenza profonda dei mercati e delle tecnologie, la capacità di trovare in tempi brevi un terzista specializzato anche per una lavorazione fuori standard, piuttosto che un tecnico di manutenzione che conosce una macchina specifica e un fornitore di materiali tecnici che capisce la specifica richiesta senza bisogno di un capitolato dettagliato. Un'impresa che si insedia in questo territorio non deve costruire questa rete da zero e non potrebbe farlo rapidamente, anche volendo. La trova già presente, articolata e funzionante, frutto di decenni di accumulazione che nessun incentivo fiscale può riprodurre in tempi brevi. Ogni nuovo insediamento rinforza la rete, perché aggiunge nodi a un sistema che diventa più robusto all'aumentare delle connessioni.

Questa infrastruttura immateriale esercita un'attrazione gravitazionale che è difficile da imitare altrove solo allocando risorse finanziarie e assegnando sgravi fiscali.

Il fatturato, il PIL, la densità di addetti per chilometro quadrato, la quota di imprese in utile sono misure attendibili della performance economica di un sistema, ma non spiegano il processo attraverso cui quella performance si produce. Non misurano, infatti, le relazioni informali che rendono possibile una commessa urgente tra imprese che si conoscono da vent'anni e non misurano la fiducia che consente a un fornitore di anticipare un investimento

senza garanzie scritte, contando sulla continuità del rapporto. Non misurano nemmeno la conoscenza che passa tra un artigiano e il giovane assunto che ha imparato il mestiere lavorando al suo fianco per anni. Questi elementi essenziali per la resilienza della Brianza non appaiono nei bilanci e non sono rilevati nelle banche dati, ma sono, tuttavia, la ragione profonda per cui un'impresa sceglie di restare qui, di investire qui e di assumere qui, invece di spostarsi dove i costi di produzione sarebbero più bassi.

Rimane perché ciò che trova qui non esiste altrove.

CAPITOLO 2

Brianza vs. Europa, il confronto che sorprende

Nel settembre 2025, durante la preparazione del rapporto annuale sulle eccellenze di Monza e Brianza, i ricercatori del Centro Studi di Assolombarda si trovarono davanti a un problema di classificazione. Stavano posizionando la provincia all'interno di un sistema di riferimento più ampio, quello dei 1.165 territori NUTS3 dell'Unione Europea, le unità geografiche che Eurostat utilizza per rendere comparabili le economie locali dei Paesi membri e che per l'Italia corrispondono alle province. Il risultato in valore assoluto del 96° posto su 1.165. Una posizione solida, traduzione continentale del 15° posto italiano per PIL. Dividendo il PIL per la superficie, la provincia di Monza e Brianza si sposta al 78° posto europeo¹¹. Diciotto posizioni guadagnate, solo osservando la realtà di questo territorio con una metrica più adatta alle sue caratteristiche peculiari. La prima cosa che sorprende, nell'analisi del posizionamento NUTS3, è la coerenza del fenomeno attraverso tutti gli indicatori. Il salto tra ordinamento assoluto e ordinamento per densità non riguarda solo il PIL. Si ripete con la stessa logica per le imprese attive e per gli addetti, costruendo un'immagine tridimensionale che non può essere attribuita a una peculiarità settoriale o a un anno anomalo. Sul fronte delle imprese attive, infatti, Monza e Brianza si colloca all'88° posto in Europa; misurata in termini di densità, scala al 30°. Sul fronte degli addetti, si posiziona al 95° per numero assoluto; per densità, con 761 addetti per chilometro quadrato, sale al 73° europeo. In tutti e tre gli indicatori (PIL, imprese e addetti) la provincia di Monza e Brianza occupa dunque posizioni tra l'88° e il 96° in Europa quando si misura in assoluto e tra il 30° e il 78° quando si misura per densità. Il doppio ordine di grandezza è coerente su ogni variabile considerata; quindi, non possiamo pensarla come una semplice coincidenza. Vale la pena fermarsi sul dato degli addetti, perché è quello che comunica con più immediatezza la natura del fenomeno. I 761 addetti per chilometro quadrato registrati nel nostro territorio descrivono la media dell'intera provincia, inclusi i centri storici di Monza e Seregno, i parchi urbani e periurbani, le aree residenziali,

11. Centro Studi Assolombarda su dati Eurostat e Istat. La classifica si riferisce ai dati 2023, ultimo anno uniforme disponibile per NUTS3 europei.

la viabilità, le fasce agricole residuali che sopravvivono ai margini del territorio. Includono, in altri termini, tutto ciò che non è produzione diretta. Eppure, anche così Monza e Brianza si colloca al 73° posto in Europa per densità di addetti alle imprese, sopravanzando province e regioni di paesi che costruiscono la propria competitività su infrastrutture fisiche e digitali che qui non esistono ancora o non sono complete.

Il confronto europeo acquisisce ulteriore spessore se si guarda ai territori che, nella graduatoria per densità di PIL, affiancano o precedono di poco la provincia brianzola. Non si tratta di grandi capitali o di megalopoli finanziarie (queste occupano le prime posizioni con distacchi incolmabili, per ragioni che nulla hanno a che fare con la manifattura). Nella fascia tra il 50° e il 100° posto per densità di PIL per km² si trovano per lo più aree metropolitane di media dimensione come Norimberga e la sua regione, distretti industriali del Baden-Württemberg e della Renania settentrionale, province manifatturiere delle Fiandre belghe e alcune aree dei Paesi Bassi meridionali. Territori che, pur con storie e specializzazioni differenti, condividono alcune caratteristiche di contesto, come una base manifatturiera consolidata, una rete infrastrutturale fisicamente densa, un sistema di formazione professionale integrato con le esigenze delle imprese locali e una presenza istituzionale attiva nel sostenere la competitività territoriale.

Monza e Brianza fa parte di questa fascia senza disporre di infrastrutture pienamente sviluppate. La M5 non ha ancora raggiunto Monza, il servizio per un collegamento ferroviario con l'aeroporto di Bergamo-Orio al Serio, secondo polo cargo lombardo e snodo critico per le spedizioni delle imprese manifatturiere del territorio, deve ancora essere definito. La Pedemontana, l'asse autostradale che attraverserà la provincia da ovest a est connettendo i principali poli produttivi, è ancora in cantiere e, ad oggi, non sono ancora ben chiari i tempi di realizzazione della tratta D breve che da Vimercate si connette all'autostrada A4 e alla Tangenziale Est Esterna di Milano. Aggiungiamo anche che non c'è ancora un progetto né tantomeno i finanziamenti per la metrotranvia Cologno Nord-Vimercate, cuore dell'industria innovativa e tecnologica della Brianza. Ma anche i cantieri in corso sono in sofferenza a causa di extra costi non preventivati e non

finanziati; pensiamo alla metrotranvia Milano-Seregno o al prolungamento della M1 da Sesto San Giovanni a Monza Bettola.

Il sistema duale di formazione professionale che in Germania produce operai specializzati e tecnici industriali è qui parzialmente compensato da iniziative locali, promosse, come vedremo più nel dettaglio nei prossimi capitoli, proprio da Assolombarda Monza e Brianza come il Liceo STEAM, gli ITS e la Dorsale Talenti, ma non ha ancora raggiunto la copertura né l'integrazione sistemica che caratterizza i modelli nordeuropei. Fare parte di quella fascia europea nonostante queste assenze è la prima, fondamentale anomalia che distingue Monza e Brianza da tutti i territori comparabili.

Nessun benchmark europeo si presta a illustrare il paradosso meglio del Land tedesco che i commentatori economici citano di norma quando vogliono descrivere un sistema manifatturiero avanzato. Il Baden-Württemberg produce automobili, macchinari e strumentazione di precisione. Ospita le sedi di Bosch, Mercedes-Benz, Porsche, Trumpf e SAP. Sono presenti anche università tecniche tra le prime in Europa, come il Karlsruhe Institute of Technology e l'Università di Stoccarda, integrate con le imprese attraverso decenni di collaborazione strutturata. Dispone di autostrade capillari, connessioni ferroviarie ad alta velocità, aeroporti cargo attrezzati per la manifattura avanzata. Il suo sistema duale di formazione professionale è considerato a livello mondiale un modello di raccordo tra formazione e lavoro. Per estensione geografica è ottantotto volte la provincia di Monza e Brianza, cioè 35,7 mila chilometri quadrati contro 405.

La densità di PIL per km² del Baden-Württemberg è di circa 18,7 milioni di euro¹².

Meno di un quinto di quella di Monza e Brianza.

Questo, chiaramente, non significa che Monza e Brianza sia più competitiva del Land tedesco in senso assoluto. Il Baden-Württemberg ha un PIL complessivo di quasi 670 miliardi di euro, circa diciotto volte quello brianzolo. Ha una proiezione internazionale, una capacità di export e una presenza

12. Centro Studi Assolombarda su dati Statistisches Bundesamt.

nelle filiere globali che non hanno paragoni. La comparazione per densità mette a confronto modelli diversi di organizzazione della produzione nello spazio, non le rispettive capacità economiche complessive. Quello che però vale la pena osservare è che Monza e Brianza è riuscita a generare valore da ogni angolo di territorio impiegato nella sua macchina produttiva. Qui ogni chilometro quadrato lavora con un'intensità che le grandi regioni industriali europee, costruite su scale geografiche incomparabilmente più ampie, non raggiungono.

Questo confronto obbliga a porsi una domanda: come è possibile che un territorio con queste caratteristiche si collochi in quella fascia di densità, con condizioni di contesto così differenti? La risposta non è semplice né univoca e la analizzeremo in tutte le sue sfaccettature nel corso delle prossime pagine. Qui è sufficiente dire che la risposta non può prescindere da un elemento che le classifiche europee, per loro natura, non sono in grado di registrare, cioè la qualità del sistema produttivo umano e relazionale che opera sul nostro territorio.

Se la densità di PIL fornisce la misura della concentrazione produttiva, l'export fornisce la misura della competitività effettiva sui mercati internazionali. I due indicatori, letti insieme, costruiscono un quadro coerente.

Nel 2025 la provincia di Monza e Brianza ha esportato merci per un valore di circa 15,4 miliardi di euro, collocandosi al 12° posto per valore assoluto italiano e al 1° per densità di export per km² con 37,9 milioni di euro per chilometro quadrato. La crescita rispetto al 2024 è stata del 7,0%. Nello stesso anno la Lombardia cresceva dell'1,8%, mentre l'Italia, complessivamente, segnava un +3,3%.

Il differenziale tra Monza e Brianza e la media nazionale è di quasi quattro punti percentuali su un singolo anno.

Questo dato acquista ulteriore significato se si guarda alla composizione geografica dell'export. La quota di vendite destinate a mercati extra-UE 27, cioè ai mercati più distanti, più competitivi, dove le imprese europee si confrontano senza la protezione del mercato unico, è salita dal 45% del

2010 al 50% del 2025. Italia e Lombardia, nello stesso arco temporale, sono rimaste circa stabili (attorno al 48-49%)¹³. Monza e Brianza ha quindi accelerato la penetrazione fuori dall'Europa, verso mercati più distanti e, quindi, più complessi. Non si tratta di un'espansione determinata da perdita di mercato europeo, è proprio un'espansione attiva verso mercati che richiedono certificazioni, relazioni, affidabilità di lungo periodo, capacità di adattare il prodotto a normative e preferenze locali molto distanti da quelle dell'area di origine.

Il tipo di prodotto che esce dalla Brianza spiega in parte perché questa penetrazione sia stata possibile. La struttura dell'export per settori riflette un'economia che non compete sul prezzo ma su qualità, personalizzazione e affidabilità tecnica. Componentistica ad alta precisione, prodotti chimici e farmaceutici, arredo a elevato contenuto di design, macchinari per la trasformazione industriale sono tutte categorie che nei mercati extra-europei trovano acquirenti disposti a pagare il differenziale di qualità e a costruire relazioni commerciali di lungo periodo. La Brianza esporta know-how e reputazione, più che commodity.

Un'altra ragione di questi risultati europei sta nella struttura interna del tessuto imprenditoriale, per il quale accade che non siano le poche grandi imprese a determinare il posizionamento, ma le interazioni tra dimensioni diverse, il modo in cui microimprese, PMI familiari, medie imprese strutturate e unità locali di multinazionali si distribuiscono nello spazio e si relazionano tra loro. I dati delle classifiche europee fotografano, per un osservatore attento, essenzialmente questa dinamica. Le 1,3 mila unità locali di multinazionali estere presenti in provincia sono vettori di standard, poiché portano pratiche di processo, metodologie di controllo qualità e reti di subfornitura internazionale che si trasferiscono, anche informalmente, alle imprese locali con cui interagiscono. Un fornitore brianzolo che entra nella supply chain di un grande gruppo straniero deve adeguarsi a standard tecnici e procedurali che poi diventano il suo standard normale, quello che propone anche agli altri clienti. L'innalzamento medio della qualità produttiva del territorio avviene anche attraverso questo meccanismo, che è diffuso, capillare e sostanzialmente invisibile agli indici formali.

13. Centro Studi Assolombarda su dati Istat.

Le oltre 275 startup e PMI innovative presenti sul territorio¹⁴, delle quali circa un terzo nel comune di Monza, disegnano un'altra componente del sistema e pongono Monza e Brianza al quarto posto in Lombardia. Delle 142 startup, l'80% opera nei servizi ICT; il 70% ha una spesa in R&S al di sopra della soglia minima richiesta per la qualifica. Non sono numeri da distretto tecnologico metropolitano, ma segnalano la presenza di un embrione di innovazione strutturata che si affianca al sistema manifatturiero tradizionale senza sostituirlo. La coesistenza non è casuale. Alcune di queste startup operano proprio sulle tecnologie (automazione, computer vision e sensoristica industriale) che le imprese manifatturiere del territorio richiedono per aggiornare i propri processi produttivi.

Monza e Brianza non hanno mai adottato il modello del campione unico che traina tutti gli altri, ma piuttosto hanno costruito il proprio valore intorno al modello della rete densa in cui ciascun nodo ha una funzione.

La polisettorialità, che è strettamente connessa alla densità, va ben oltre la descrizione di fattore di resilienza ciclica, per divenire, in questo quadro, un driver di posizionamento competitivo nel confronto continentale.

I territori monoprodotti, anche quando sono eccellenti nella propria specializzazione, soffrono il rischio di seguire le sorti del settore quando questo va in crisi e questo accade anche oggi; non è un tema che riguarda casi del passato come la Lorena che, con la crisi del settore siderurgico, ha visto scendere i 100 mila addetti nelle acciaierie degli anni '60 ai circa 8 mila di oggi¹⁵. Nel 2025 l'ex membro del consiglio aziendale Volkswagen (il Betriebsrat, che rappresenta i lavoratori), Franco Garippo, in un'intervista ha dichiarato «Quando la Volkswagen ha il raffreddore, la città ha la polmonite»¹⁶. A Wolfsburg, città della Bassa Sassonia fondata nel 1938 insieme all'impianto della Volkswagen, con l'obiettivo esplicito di ospitarne i dipendenti, oggi su 130 mila abitanti, 60 mila lavorano negli stabilimenti Volkswagen. Nel marzo 2026 la dirigenza del gruppo ha annunciato il taglio di 50 mila lavoratori in cinque anni, il piano di ristrutturazione più grande in 87 anni di storia.

14. ai sensi del DL 179/2012.

15. Éric Godelier, «Industrialisation, désindustrialisation, ré-industrialisation en Europe», *Rives méditerranéennes*, n. 46, 2013.

16. Il Post, «A Wolfsburg gira tutto intorno alla Volkswagen», 7 marzo 2025.

I sistemi plurisettoriali con una matrice manifatturiera comune, come quello brianzolo, dove meccanica avanzata, chimica, arredo di alta gamma, farmaceutica, componentistica tecnologica e servizi knowledge intensive condividono lo stesso bacino di competenze tecniche e lo stesso ecosistema di relazioni, hanno profili di rischio molto diversi, esito di un processo di diversificazione incrementale che ha accompagnato la crescita del territorio per oltre un secolo. Quando il legno-arredo ha perso competitività con l'intensificarsi della concorrenza internazionale negli anni '90, le imprese brianzole hanno trasferito competenze di lavorazione, progettazione e qualità verso settori adiacenti. Quando la crisi del 2008 ha colpito la domanda di beni di consumo durevoli, la presenza di componentistica industriale e di farmaceutica ha attutito l'impatto sul PIL provinciale. I sistemi manifatturieri dell'Europa centrale e settentrionale che precedono Monza e Brianza nelle classifiche per densità, condividono spesso specializzazioni più profonde e quindi più dipendenti dall'andamento di pochi settori di riferimento. La diversificazione brianzola è meno narrata, ma è una componente fondamentale della competitività del nostro territorio.

Fin qui il quadro è relativamente lineare: un sistema produttivo denso, plurisetoriale, con una proiezione internazionale elevata e in crescita, che si posiziona tra i primi territori manifatturieri europei. La complicazione, che è anche la ragione per cui questo confronto non è un esercizio celebrativo ma l'avvio di una proposta, emerge quando si guarda cosa hanno in comune i territori che precedono Monza e Brianza nelle graduatorie europee.

Stoccarda ha il nodo ferroviario ad alta velocità Stuttgart 21, inaugurato in fasi successive, che connette la regione con Parigi, Vienna e la rete europea. Ha l'autostrada A8 che corre lungo tutta la spina dorsale del Land. Ha l'aeroporto con connessioni cargo dirette per i principali hub mondiali. Le Fiandre belghe hanno il porto di Anversa, secondo porto europeo per volumi dopo Rotterdam, con retroporti connessi alle aree produttive dell'entroterra attraverso una rete canali-ferrovie-autostrade tra le più dense d'Europa. L'area di Norimberga ha la connessione ICE con Monaco e Berlino, il casello autostradale A9 a pochi chilometri dai principali distretti industriali e anche la copertura digitale a banda ultra-larga in tutte le zone produttive.

Monza e Brianza, con quasi 89 milioni di euro di PIL per km², compete in quella stessa fascia senza disporre di nessuna di queste connessioni nella misura in cui i propri vicini europei le possiedono. Dalle infrastrutture fisiche come la M5, la Pedemontana, le metrotranvie verso Seregno, Limbiate e Vimercate alla copertura a banda ultra-larga che spesso è insufficiente per i requisiti di connettività richiesti dai protocolli di produzione avanzata.

Le conseguenze operative di questo deficit sui tempi logistici, sull'attrazione di lavoratori qualificati e sull'adozione di tecnologie di produzione avanzata, sono il tema della terza parte di questo volume, qui limitiamoci a osservare che esse diventano freni alla crescita, all'attrazione di talenti qualificati e all'adozione di tecnologie produttive avanzate. Sono la ragione per cui un territorio che compete al 78° posto europeo per densità di PIL, fatica ad attrarre investimenti esteri in misura proporzionale alla propria competitività produttiva. Gli investitori internazionali ragionano per checklist e verificano la presenza e la qualità di infrastrutture di connessione, disponibilità di forza lavoro qualificata raggiungibile, copertura digitale, accessibilità alle reti logistiche.

Ecco allora che diventa inevitabile porsi una seconda domanda: se un sistema produttivo con queste caratteristiche riesce a competere nella stessa fascia di territori di gran lunga più attrezzati per massimizzare la produttività e lo fa in condizioni di svantaggio infrastrutturale accertato, cosa succederebbe se quello svantaggio venisse colmato?

Le infrastrutture da sole non generano crescita, questo è certo. Richiedono un sistema produttivo capace di utilizzarle. Un sistema produttivo capace senza infrastrutture adeguate, anche questo è certo, cresce meno di quanto potrebbe. Perde lavoratori qualificati che preferiscono territori meglio connessi, fatica ad attrarre investimenti esteri che, a parità di qualità produttiva, scelgono l'accessibilità, sopporta costi logistici più alti che erodono i margini e riducono la competitività di prezzo su segmenti dove ancora è una discriminante.

La distanza tra la posizione europea attuale e quella potenziale, con infrastrutture adeguate, non è calcolabile con precisione, troppo dipende

da variabili; anche un modello econometrico farebbe fatica a isolare con sufficiente rigore, ma è concreto nella sua direzione, ed è lo spunto che ha dato vita a questo volume e che intendiamo affrontare nei prossimi capitoli con gli strumenti che meglio sappiamo utilizzare, quelli delle azioni concrete e dei progetti calati sul territorio.





Il Modello Brianza

Parte Seconda

La Grammatica del Modello Brianza



CAPITOLO 3

Dall'impresa familiare alla famiglia imprenditoriale

«Fin da ragazzino, prima con mio nonno, poi anche con mio padre, ho sempre passato i sabati in azienda. Quando c'era bisogno, si aiutava. In quelle occasioni, io vedevo come lavoravano, come si relazionavano con i clienti. Respiravo una modalità, una sensibilità e un approccio al lavoro e alle relazioni che ho compreso e assorbito per osmosi»¹⁷.

Questa testimonianza, contenuta nell'ultimo rapporto Censis sull'impresa familiare brianzola¹⁸, racconta bene un elemento della cultura imprenditoriale di questo territorio che è stato tramandato per generazioni. I sabati in azienda, iniziavano spesso prima che i figli avessero imparato a leggere l'orologio e questa consuetudine è il principale strumento con cui le famiglie hanno trasferito nel tempo competenze molto specifiche.

«I valori aziendali non erano diversi dai valori che poi imparavo in famiglia o viceversa», recita un'altra testimonianza contenuta nello stesso rapporto.

Queste storie, che si possono rintracciare simili in molte aziende e in numerose officine, showroom e stabilimenti della provincia, hanno un significato più profondo di quanto sembri. La trasmissione dell'impresa, in Brianza, non si è mai limitata al mero passaggio di quote societarie o di beni immobili, ha coinciso da sempre con il trasferimento di un patrimonio fatto di linguaggi, abitudini culturali, regole relazionali e competenze che si sono accumulate nel tempo e sono state interiorizzate dai successori, molto prima di qualsiasi passaggio formale.

Secondo il sociologo Arnaldo Bagnasco, che ha sviluppato la teoria della "Terza Italia", il successo delle aree manifatturiere diffuse non dipende solo dal capitale economico, ma anche da una struttura sociale unita, capace di

17. Questa e le testimonianze che seguono sono contenute nel Rapporto Censis, *Dall'impresa familiare alla famiglia imprenditoriale* (marzo 2026).

18. Censis, *Dall'impresa familiare alla famiglia imprenditoriale* (marzo 2026).

garantire continuità culturale e imprenditoriale tra le generazioni. In questo modello, sottolinea lo studioso, la piccola impresa familiare italiana non è isolata, ma fa parte di un ecosistema locale dove lavoro, relazioni sociali e identità collettiva si intrecciano¹⁹.

In Brianza questo processo è particolarmente evidente. L'impresa fa parte della vita domestica e familiare, i figli crescono tra uffici, fabbrica, magazzini, laboratori e sale riunioni e imparano i ritmi produttivi e come assumere le decisioni osservando ogni giorno le generazioni precedenti. La cultura imprenditoriale nasce così per osmosi, grazie alla vicinanza sociale e prescinde dalla successione legale.

Potremmo mutuare, in questo senso, la definizione che diede già a fine Ottocento l'economista Alfred Marshall quando parlò di "industrial atmosphere". Si riferiva a un sapere produttivo che "sta nell'aria", cioè un insieme di competenze e pratiche che non si trasmettono tramite manuali o istituzioni formali, ma grazie alla condivisione quotidiana di spazi, relazioni e lavoro.²⁰ La letteratura italiana sui distretti industriali ha ripreso questa idea per spiegare come certi territori, come per l'appunto la Brianza, riescano a rigenerare continuamente competenze imprenditoriali, proprio perché sono "comunità di persone, oltre che di imprese".²¹

In questa prospettiva, il lascito più prezioso di molte famiglie è una specifica *forma mentis* che si traduce in una sorta di capacità innata di leggere il mercato, riconoscere opportunità, gestire relazioni commerciali, intuire problemi produttivi e assumersi il rischio d'impresa. Tutti elementi che difficilmente possono essere trasferiti attraverso un contratto notarile, perché si costruiscono lentamente nella pratica quotidiana.

Per questo, nelle aree a forte tradizione manifatturiera come Monza e la Brianza, la continuità dell'impresa dipende spesso in misura determinante dalla trasmissione intergenerazionale della cultura produttiva. Si tratta di una dinamica specifica e diffusa in modo capillare nel territorio Brianzolo e che potremmo riassumere in questo modo: non è l'impresa familiare il soggetto decisivo, è la famiglia imprenditoriale.

19. Tre Italie, Bologna, Il Mulino, 1977.

20. *Principles of Economics*, London, Macmillan, 1890. Il concetto di "industrial atmosphere" compare nei capitoli dedicati alla concentrazione industriale territoriale.

21. *Il distretto industriale*, Torino, Rosenberg & Sellier, 2000.

Se volessimo esprimere il concetto in altro modo, potremmo dire che non è l'impresa che appartiene alla famiglia, ma la famiglia che porta dentro di sé un progetto imprenditoriale, una disposizione al rischio e una visione del lavoro che precedono qualsiasi ragione sociale e sopravvivono, in molti casi, al di là di essa. Sono l'attitudine e il modo di concepire il lavoro a essere trasmessi e questo cambio di prospettiva, come sottolinea anche il Censis, «mette al centro la famiglia, prima dell'impresa» e aiuta a «focalizzare il beneficio per l'intera comunità locale» in modo più preciso di qualsiasi analisi che si concentri sulla continuità delle singole ragioni sociali.

Il punto teorico, però, non basterebbe da solo a giustificare tanta enfasi, se non trovasse nel tessuto produttivo brianzolo una conferma empirica particolarmente densa. La Brianza non è l'unico territorio in cui esistono le imprese familiari, anzi è bene specificare che sono la forma d'impresa dominante in Italia e, in misura variabile, in tutta Europa. La provincia di Monza e Brianza è, però, il luogo in cui la coincidenza tra alta densità imprenditoriale, radicamento storico delle famiglie produttrici e persistenza del modello di trasmissione culturale, ha generato un ecosistema in cui la famiglia imprenditoriale oggi non è un'eccezione o una memoria del passato, ma resta tuttora il meccanismo attivo di riproduzione del sistema. Capire come funziona questo meccanismo, cioè come si forma, come si incrina e come evolve, significa capire una delle ragioni fondamentali che stanno alla base della performance brianzola.

Un paesaggio produttivo con radici profonde

Secondo la ricerca del Censis pubblicata nel 2026, nella provincia di Monza e Brianza, nel 2022, le imprese con almeno tre addetti controllate da persone fisiche o famiglie erano 12.152. Dati che trovano riscontro anche nella base associativa di Assolombarda. Tra le associate, le imprese familiari sono più di 4.000 su 7.000 totali; a Monza e Brianza sono quasi 700, di cui 400 manifatturiere. Per tutte queste realtà, il

passaggio generazionale è una variabile non secondaria. In Lombardia l'età mediana dei soci di controllo è passata da 48 a 53 anni nel decennio 2012-2022, mentre solo il 2,4% delle imprese controllate da soci anziani ha visto, nello stesso periodo, un trasferimento della proprietà a favore di soci più giovani. Il dato, rilevato dalla Banca d'Italia, fotografa un sistema che invecchia più in fretta di quanto si rinnovi e che tuttavia, quando il ricambio avviene con soci giovani alla guida, mostra investimenti e redditività superiori rispetto alle altre imprese familiari²².

Dietro questi numeri ci sono, però, spesso storie lunghe decenni. Imprese nate nel secondo dopoguerra da artigiani che avevano acquistato le prime macchine dal proprio datore di lavoro, laboratori cresciuti in garage o in cantina, botteghe di commercio che si sono trasformate in reti di distribuzione, manifatture specializzate che hanno trovato la propria nicchia in filiere internazionali.

«La nostra azienda nasce nel 1947 da mio nonno. Anche lui era già “del mestiere”, perché suo padre, a sua volta, aveva un'attività nel settore. Prima della guerra loro producevano e vendevano nei mercati, oltre che ad altri commercianti. Dopo la Seconda guerra mondiale, l'attività chiuse e mio nonno, dopo poco, aprì il nostro primo negozio. Era un piccolo negozio, con uno sgabello e uno specchio, e da lì è cominciata la nostra attività», riporta un'altra testimonianza.

Questa narrazione, che comprime un'intera genealogia imprenditoriale in poche frasi, non è isolata. È il tipo di storia che è possibile raccogliere in varianti molto simili tra le imprese brianzole di ogni settore. Il fulcro è la radice familiare intesa non solo come presupposto, ma come vero e proprio dispositivo di resilienza. L'impresa nasce spesso dall'incontro tra bisogni materiali, disponibilità a reinventarsi e un senso tenace di continuità con il passato. E questo passato, in Brianza, è stranamente vivo anche nelle generazioni più giovani, capace di orientare le scelte formative, i percorsi professionali e la stessa percezione di sé come individui dentro una comunità produttiva.

22. Assolombarda, elaborazione interna su base associativa e dati Banca d'Italia.

Accanto alle imprese nate come prosecuzione di tradizioni artigianali o commerciali preesistenti, il territorio ospita anche realtà più recenti, sorte in modo più reattivo da esperienze professionali maturate sul campo.

«La mia impresa è nata nel 1981, quasi per reazione. Avevo vent'anni e, in quel periodo, finito il militare, lavoravo in fabbrica come attrezzista meccanico. A un certo punto, era un lavoro che non riuscivo a fare, che non mi piaceva. Un giorno ho parlato con una persona che aveva appena aperto un'impresa nel mio settore. Mi ha fatto balenare l'idea, ho capito che c'era un'opportunità e sono partito».

L'impresa come risposta a un'insoddisfazione e come atto di autonomia e scommessa personale su un'idea di vita. Anche questo è DNA brianzolo, e anche questa postura, cioè il fare piuttosto che l'attendere, si trasmette come modello ai figli. Anche il quadro statistico conferma la solidità strutturale di questo tessuto. Tra il 2018 e il 2022, la provincia di Monza e Brianza ha registrato un aumento netto di 163 imprese familiari attive con tre o più addetti. È la prova che il meccanismo di riproduzione culturale funziona, che nuove famiglie imprenditoriali si formano e il sistema si auto-alimenta²³.

Di fronte a questa fotografia, il Censis propone dunque un cambio di prospettiva e invita a porsi una domanda diversa: «quante famiglie imprenditoriali riusciranno nei prossimi anni a trasmettere la propria cultura del lavoro, indipendentemente dalla forma societaria in cui questa cultura continuerà ad esprimersi?».

Porsi questa domanda, come istituzione e come attori del territorio, è più che mai necessario in questo momento storico in cui il mondo è in rapido mutamento e le tensioni economiche e sociali incidono profondamente sulle singole scelte di vita ma anche sugli orientamenti generazionali. Domandarsi cosa succederà nei prossimi dieci o quindici anni non è privo di senso, per un territorio che sta programmando infrastrutture che per allora, forse, avranno appena visto la luce.

23. Censis, Quaderno di ricerca sul passaggio generazionale nelle imprese in Brianza. Dall'impresa familiare alla famiglia imprenditoriale, Fondazione Costruiamo il Futuro, Roma, marzo 2026, p. 13. Elaborazione Censis su dati Istat, Censimento permanente delle imprese, 2018-2022.

Rispondere non è semplice, ma possiamo rintracciare alcuni elementi utili a formulare quantomeno una ipotesi. Per farlo, bisogna tornare alla distinzione tra impresa familiare e famiglia imprenditoriale. Nella prima locuzione, come abbiamo visto, il soggetto è l'impresa. Esiste cioè un'azienda con certe caratteristiche di governance e di proprietà e il passaggio generazionale si traduce nel capire o decidere chi la guiderà domani. Nella seconda locuzione il soggetto è la famiglia. Esiste un nucleo di persone che condivide un modo di concepire il lavoro, l'autonomia, il rischio e la relazione con il territorio e la questione diventa quanto questo modo di essere si trasferirà alla generazione successiva, in qualunque forma istituzionale. Questa seconda prospettiva apre a osservazioni differenti e permette di includere nelle storie di «successo» del passaggio generazionale brianzolo, anche i casi in cui una famiglia imprenditoriale entra in un gruppo più grande senza sciogliersi, ma portando il proprio progetto culturale in una struttura più ampia. Permette di leggere come continuazione del modello, non come sua interruzione, anche i casi in cui una figlia o un figlio di imprenditore fonda una nuova impresa invece di ereditare quella della famiglia. E permette soprattutto di identificare il punto di vulnerabilità di questo sistema di trasmissione della capacità imprenditoriale, non nella proprietà delle quote, ma nella qualità e nella continuità della trasmissione culturale. Se questa trasmissione funziona, il modello sopravvive. Se si interrompe, nessun atto notarile può compensarne la perdita.

Se osserviamo il fenomeno da questo punto di vista, meno superficiale e meno scontato, ci rendiamo conto che il vero asset economico del territorio della provincia di Monza e Brianza non è tanto rappresentato dalle imprese, quanto dalle famiglie imprenditoriali. Esiste un consenso quasi univoco sul fatto che una certa attitudine e un certo modo di concepire il lavoro siano stati due fattori costanti nel tempo.

Genesi della famiglia imprenditoriale

Ma come si forma una famiglia imprenditoriale? Come si trasmette questa grammatica del lavoro da una generazione all'altra?

Abbiamo già detto che non avviene attraverso un atto deliberato di formazione, ma piuttosto con una lunga esposizione al contesto aziendale che precede qualsiasi ruolo formale, spesso di molti anni.

L'ingresso in azienda, nella maggioranza dei casi, non avviene come una selezione tra opzioni equivalenti, ma come l'esito di un'immersione progressiva fin dall'infanzia.

«Noi abbiamo sempre vissuto in azienda. Anche da bambini ci portavano in ufficio e quindi l'azienda è sempre stata una seconda casa. Nessuno di noi ha mai sentito la pressione di dover fare questo lavoro: è stato tutto naturale, quasi automatico».

Questa sorta di automatismo che riguarda migliaia di persone sul territorio è il risultato di un apprendistato identitario e valoriale così graduale e pervasivo da rendere la scelta stessa parte di un percorso già tracciato, percepito come proprio, non come imposto.

«I valori li respiri e, anzi, sono più forse i non detti che assorbi rispetto a quelli spiegati e dettati. I valori che mio padre mi ha trasmesso sono parte di quello che sono e io mi rendo conto che li porto in ogni ambito della mia vita».

Il punto rilevante per la comprensione del Modello Brianza non è la particolarità di questi singoli percorsi biografici, per quanto interessanti, ma la loro sistematicità. La stessa struttura narrativa (articolata in esposizione precoce, interiorizzazione dei valori, ingresso in azienda percepito come naturale e senso di responsabilità verso il progetto familiare) ricorre in imprese di dimensioni e settori diversi che vanno dall'arredo al commercio, dalla manifattura al dettaglio specializzato. E ricorre anche in generazioni diverse. Questo pattern distingue la famiglia imprenditoriale dall'impresa di proprietà familiare. Nel primo caso la cultura è l'input del sistema, nel secondo è al massimo un output.

Ovviamente la trasmissione culturale passa anche attraverso i percorsi formativi, ma in molti casi, la scelta degli studi da parte dei giovani della generazione successiva riflette le esigenze dell'impresa familiare:

ragioneria, economia, giurisprudenza, discipline tecniche legate al settore. Ed esperienza lavorativa all'estero che completa la formazione. Non perché ci sia stata una pressione esplicita a orientarsi in quella direzione, ma perché la vicinanza all'impresa aveva già fornito, fin dall'infanzia, una comprensione intuitiva delle competenze necessarie per gestirla.

«Ho fatto degli studi ragionieristici a livello di scuola superiore e poi mi sono laureato in economia. Dopo di che sono andato subito a lavorare, a 22 anni. È un percorso analogo a quello dei miei fratelli, perché uno ha studiato ragioneria e l'altro ha fatto studi di giurisprudenza e poi si è buttato anche lui in azienda».

La coerenza tra formazione e impresa non è dunque pianificata, ma si configura quasi come una evoluzione naturale che però non porta automaticamente all'inserimento diretto in azienda. Sempre più spesso viene infatti seguita da una fase di esperienza lavorativa esterna all'impresa familiare prima dell'ingresso definitivo, ritenuta indispensabile tanto dai padri quanto dai figli. Questa fase ha una funzione duplice. Da un lato, permette ai giovani di costruire credibilità professionale autonoma, di mettere alla prova le proprie capacità in un contesto in cui il cognome non pesa e in cui l'errore non minaccia il patrimonio familiare. Dall'altro, offre una prospettiva comparativa che arricchisce l'approccio alla propria impresa. Si torna in azienda portando linguaggi, metodi e reti di relazioni che l'impresa familiare, spesso costruita attorno a un solo fondatore e a un solo settore, non avrebbe potuto sviluppare dall'interno.

«A un certo punto, mio papà mi ha spiegato un nuovo progetto di business, che stava per avviare proprio nel momento in cui io avevo finito l'università. Mi ha detto: "guarda, io ho questa nuova attività e ho bisogno di una persona fidata che la possa seguire. Se ti va, provaci." Ho provato e non mi sono più staccato».

L'ingresso avviene attraverso un progetto, non attraverso un mandato, è questa la differenza che caratterizza il modello brianzolo più maturo.

Il senso di responsabilità come elemento culturale

Una delle dimensioni più significative del Modello Brianza è il senso di responsabilità che le famiglie imprenditoriali brianzole trasmettono ai propri figli. Si tratta di una responsabilità interiorizzata, che emerge come esito coerente e progressivo dell'immersione nell'ambiente aziendale.

«Ho sempre percepito come una responsabilità l'occuparmi dell'attività di famiglia. Ho sempre avuto questo forte senso di responsabilità. Quando dico questo, non dico che non sia stata una mia scelta o che non mi sia stato lasciato fare altro. Però è chiaro che io mi sono sempre sentito di dover rispondere a questa cosa. Quindi, quando è stato un po' il periodo di scegliere e di pesare quelle che erano le circostanze che la vita mi proponeva, ho scelto questo senso di responsabilità e ho scelto di impegnarmi nell'attività di famiglia».

Questa testimonianza di un imprenditore di seconda generazione illustra con chiarezza la differenza tra il modello tradizionale del passaggio generazionale come obbligo e il modello della famiglia imprenditoriale come scelta consapevole, dentro una cornice di valori già condivisi. Il senso di responsabilità non viene vissuto come una costrizione ma come un'opportunità di dare senso a un percorso di vita che era già volto verso quella direzione. Spesso la domanda non è se entrare in azienda, ma come essere utile. Chi entra domandandosi come portare valore, ha già integrato il progetto aziendale come proprio.

La pedagogia del passaggio

Se la formazione culturale è il fondamento su cui poggia il modello della famiglia imprenditoriale, il momento del passaggio vero e proprio, cioè quello in cui la generazione uscente trasferisce non solo le quote ma l'autorità, la reputazione, la rete di relazioni e il metodo, è il vero banco di prova. Nelle imprese brianzole che hanno già attraversato questo passaggio, la nuova generazione è stata introdotta in modo graduale, con spazi di autonomia progressivi, in aree che non coincidono immediatamente con il

core business consolidato, dove il rischio di errori gravi è più contenuto e dove la possibilità di costruire qualcosa di proprio è più ampia.

«Sempre più ho cercato di formarlo, ma anche di lasciargli spazio, rispetto ad una sua possibile crescita, puntando sulle sue capacità e sulla sua voglia di fare cose nuove. Chiaramente dandogli qualche volta un minimo di indicazione, però lasciandolo fare abbastanza. Secondo me, il modo giusto per fare questi passaggi è proprio quello di iniziare un percorso, cercando di dare libertà a chi entra di poter prendere delle decisioni e poter utilizzare la propria fantasia».

Non è rinuncia al controllo da parte del cedente, potremmo definirlo meglio come un trasferimento di autorità che tiene insieme continuità e innovazione, che riconosce nel successore un portatore di capacità nuove e al tempo stesso non rompe la catena di fiducia su cui l'impresa ha costruito la propria reputazione.

Questa architettura funziona perché la possibilità di sbagliare e di imparare dall'errore viene riconosciuta come condizione necessaria per la crescita dei giovani dentro l'organizzazione.

All'interno di questi percorsi, la possibilità di sbagliare e l'errore non sono percepiti come un incidente, ma come delle componenti inevitabili del processo. Essi rendono visibili i limiti delle scelte intraprese e alimentano dinamiche di apprendimento che difficilmente potrebbero svilupparsi in contesti già consolidati, scrive il Censis. Il riconoscimento di questa possibilità, condiviso da entrambe le generazioni, appare come una condizione centrale per la crescita dei giovani all'interno dell'impresa. Un approccio che la Silicon Valley ha stigmatizzato in *Fail fast, fail often* solo negli Anni Duemila, ma che in Brianza esiste da generazioni.

Lasciare spazio alla nuova generazione, in questa prospettiva, diventa una necessità per affrontare trasformazioni che riguardano mercati, prodotti e modalità di operare che il fondatore, per formazione o per età, non padroneggia allo stesso modo.

«Ho sempre condotto l'azienda su una certa via, però il mondo cambia e faccio fatica ad adeguarmi a un mondo che cambia».

La disponibilità a riconoscere questo limite e a lasciare che la generazione successiva lo colmi è essa stessa un tratto del DNA brianzolo. Attiene alla stessa franchezza pragmatica che ha permesso alle imprese di adattarsi ai cicli economici e che si applica anche al riconoscimento dei propri limiti personali.

Il risultato concreto di questa pedagogia, in molti casi, non riguarda il core business, che resta nelle mani della generazione uscente per il tempo necessario a completare il trasferimento, ma si concentra sulle infrastrutture digitali, sui sistemi di raccolta e analisi dei dati e sui canali di vendita e di relazione con il mercato.

«Noi abbiamo investito molto sulla parte ERP, sulla raccolta dei dati, sull'utilizzo dei dati e così via. Anche su tutta la parte di creazione di programmi fatti su misura per noi, per avere una totale gestione dei processi aziendali. Queste migliorie le ha portate la nuova generazione».

Il passaggio generazionale coincide così con la trasformazione della macchina stessa, che aggiorna la propria dotazione di strumenti restando fedele alla vocazione produttiva.

Quando l'impresa era una persona

Non tutto, in questa trasmissione, è lineare. Il passaggio generazionale porta con sé una trasformazione dell'identità aziendale che può essere profonda e, in alcuni casi, dolorosa, anche quando avviene in modo ordinato e voluto da tutte le parti. Nelle imprese di prima generazione, soprattutto in quelle fondate da una figura carismatica che nel tempo aveva fatto coincidere la propria persona con l'azienda, incarnandola nella rete di relazioni con i clienti, con i fornitori e con i dipendenti, il ricambio coincide con la fine dell'azienda-persona e l'inizio dell'azienda-organizzazione.

«Era lui che con un abbraccio, con una stretta di mano, con un complimento dava e riconosceva al dipendente, che quindi avvertiva l'apprezzamento di mio papà e quindi dell'azienda. Il passaggio generazionale fa sì che

l'azienda non sia più lui. Si perde la personificazione, anche perché, nel nostro caso, non è più una persona sola, ma siamo di più, siamo noi fratelli».

Il fondatore incarnava dunque l'impresa nel rapporto diretto, quasi corporeo, con chiunque vi gravitasse attorno. La nuova generazione deve trovare un modo di essere all'altezza di quella relazione senza poterla replicare nella stessa forma. La relazione stessa deve essere dunque tradotta in strutture che la rendano accessibile e riproducibile anche quando non c'è più una sola persona fisica a incarnarla.

Questo passaggio dall'impresa come estensione della persona, a organizzazione che ne porta avanti l'eredità, richiede strumenti che molte imprese familiari brianzole non hanno ancora sviluppato. I momenti di confronto con i dipendenti, che nella fase fondativa erano gestiti direttamente attraverso colloqui informali e ampi, che spesso sconfinavano negli aspetti personali, devono essere ora riorganizzati in forma strutturata, attraverso per esempio schede di autovalutazione, schede obiettivi e ruoli dedicati alla gestione delle persone. Si tratta di applicare gli stessi valori, ma in un modo più strutturato, coerente con un'impresa che non coincide più con la persona del fondatore ma con quello che lui ha costruito e con la sua eredità, che altri portano avanti.

Questo processo di strutturazione investe anche la relazione con il contesto esterno. Le nuove generazioni si trovano a operare in un quadro che richiede forme codificate di risposta alle aspettative dell'ambiente, come standard ESG, requisiti di sostenibilità e adeguamento a sistemi normativi articolati. Il mutamento dell'identità imprenditoriale si colloca così non sul piano degli stili individuali ma nella ridefinizione concreta di cosa implichi oggi il fare impresa, cioè la capacità di garantire compatibilità con un contesto che richiede forme codificate di risposta e di integrare questa esigenza nella stessa definizione operativa dell'impresa.

Il tema della governance

Il lato meno celebrato del passaggio generazionale nelle imprese familiari brianzole è quello della governance fraterna. Il caso più frequente nelle microimprese della provincia è quello in cui la proprietà si distribuisce tra i figli del fondatore (o dei fondatori, quindi tra cugini) senza che sia stata costruita in anticipo un'architettura di governance chiara. A questo punto la logica del consenso familiare che aveva sostenuto la fase fondativa mostra i propri limiti. Senza regole formali, senza dispositivi di mediazione strutturati e senza spazi esplicitamente dedicati al confronto sulle visioni strategiche, la divergenza, quando presente, non può essere facilmente gestita e se la distanza tra le visioni supera la soglia che il legame familiare riesce ad assorbire senza mediazioni formali, l'esito può essere infausto.

Il problema non è la conflittualità in sé, che è fisiologica in qualsiasi organizzazione e che nelle imprese ben strutturate diventa spesso un motore di innovazione. Il problema è l'assenza degli strumenti necessari a gestirla senza che investa le relazioni familiari. Le modalità comunicative tipiche dei nuclei familiari sono informali, legate alla prossimità relazionale e non codificate in procedure o protocolli. Non sono sufficienti a sostenere il peso delle decisioni strategiche quando i soggetti titolari a prenderle sono più di uno e le visioni divergono. La dimensione della microimpresa brianzola diventa così un limite nel momento in cui la fase di successione si presenta complessa, anche a causa di una minore disponibilità di risorse per la consulenza specialistica e di una struttura organizzativa spesso incapace di assorbire la complessità del cambio generazionale.

A questi elementi si aggiunge la sovrapposizione dei ruoli di socio e di manager. Se nella fase fondativa questa coincidenza rappresentava una risorsa perché il fondatore-manager normalmente decide in modo rapido e personale, si identifica con l'impresa e ne fa una questione di onore personale, diventa un problema quando la nuova generazione deve ridefinire i confini tra chi detiene il capitale e chi dirige l'organizzazione. La nuova generazione deve separare ciò che il fondatore aveva tenuto unito e farlo senza che questa separazione venga letta come un rifiuto dell'eredità.

Il contesto economico aggiunge una variabile di pressione ulteriore. Sono frequenti i casi in cui la decisione di quando effettuare il passaggio generazionale viene rallentata non dalla mancanza di successori disponibili, ma dal timore di affrontarlo in un momento di instabilità settoriale o macroeconomica. La responsabilità verso il patrimonio costruito nel tempo si intreccia con l'incertezza del presente, producendo una prudenza che può diventare procrastinazione.

L'opzione dell'aggregazione come continuità allargata

Accanto alle traiettorie di continuità interna, una tendenza emergente nel tessuto imprenditoriale brianzolo è il ricorso all'aggregazione con gruppi più grandi come forma di continuità del progetto imprenditoriale. È, nelle parole degli imprenditori che l'hanno percorsa, una scelta strategica orientata a garantire il futuro dell'impresa e della cultura aziendale che essa incarna in condizioni di mercato che rendono la sopravvivenza autonoma sempre più difficile.

La lucidità con cui alcuni imprenditori brianzoli di seconda generazione formulano questa prospettiva è, in sé, significativa perché richiama la stessa franchezza pragmatica che aveva guidato il fondatore quando aveva acquistato le prime macchine e costruito il capannone: leggere la realtà per quella che è, e agire di conseguenza.

Così, la decisione di entrare a far parte di un gruppo industriale più grande viene esplicitamente connessa al passaggio generazionale e alla responsabilità verso il futuro dell'impresa, come scelta strategica orientata allo sviluppo. L'operazione viene spesso descritta come il risultato di una lunga valutazione e sostenuta dalla convinzione di portare avanti, in una struttura diversa, il progetto che la famiglia aveva costruito.

Il Censis introduce per questi casi il concetto di «continuità allargata»: l'idea che il progetto imprenditoriale di una famiglia possa sopravvivere e svilupparsi dentro strutture organizzative più grandi, a condizione che la famiglia mantenga un ruolo riconoscibile nella governance e che i valori

costruiti nel tempo non vengano dispersi nell'integrazione. Non è la stessa cosa della continuità tradizionale, ma non è nemmeno la fine del modello. È una sua evoluzione, resa necessaria da contesti competitivi che la Brianza, per la sua stessa apertura internazionale e per la sofisticazione delle sue filiere, incontra con più frequenza e più anticipo di altri territori.

In questo scenario, la famiglia imprenditoriale, nella sua forma più evoluta, non si definisce più attraverso il controllo diretto di una specifica ragione sociale, ma attraverso la capacità di tenere vivo un modo di fare impresa, anche quando le forme istituzionali mutano. La Brianza, che ha già dimostrato nei decenni passati una capacità straordinaria di adattare le forme senza perdere la sostanza, si trova sempre più spesso a dover applicare questa stessa capacità alla struttura proprietaria delle proprie imprese.

Il futuro del passaggio generazionale

La generazione che oggi si trova al centro delle decisioni di ricambio si colloca in un contesto radicalmente diverso da quello in cui l'automatismo della trasmissione era una norma indiscussa. I percorsi formativi si sono allungati, le opzioni professionali si sono moltiplicate. La percezione del rischio imprenditoriale è aumentata, acuita anche dall'osservazione diretta di cosa chiede il mercato alle imprese di dimensioni medie nella fase di transizione digitale e di concentrazione settoriale. L'impresa familiare compete oggi, agli occhi delle nuove generazioni, con carriere manageriali in grandi organizzazioni e con traiettorie professionali che non presuppongono il radicamento territoriale e che, anzi, valorizzano la mobilità come segno di competenza.

In questo quadro, la partecipazione e l'assunzione di ruoli di leadership non sono più pensate da parte delle nuove generazioni come passaggi lineari o automatici, ma come esiti di un processo di valutazione che coinvolge le aspettative sul ruolo, le condizioni di lavoro, le prospettive di sviluppo personale e il senso attribuito all'ingaggio.

«Io non sarò mai a capo di questa azienda, perché è un mondo davvero difficile. C'è dietro un'enorme quantità di burocrazia, problemi, gestione, incertezza. È tutto molto complesso. Io mi reputo brava in quello che faccio, ma nel mio pezzo. Gestire un'azienda è un'altra cosa».

Bisogna prendere atto che, al netto della cultura e della pedagogia familiare, la responsabilità imprenditoriale continua a essere una vocazione che non tutti i figli di imprenditori sono attrezzati o desiderosi di raccogliere. Questa consapevolezza, quando è condivisa da entrambe le generazioni, può diventare la premessa di scelte più mature, come per esempio la ricerca di figure manageriali esterne per i ruoli che la famiglia non è in grado di coprire o l'esplorazione delle forme di continuità allargata di cui si è detto.

Il dato complessivo del 81% di imprese brianzole con tre o più addetti che non ha ancora avviato alcuna forma di ricambio generazionale va letto in questo contesto: non solo come il riflesso di una procrastinazione, ma anche come lo specchio di una complessità effettiva che il meccanismo tradizionale di trasmissione non riesce più da solo a governare. Il sistema ha funzionato straordinariamente bene per settant'anni. Funziona ancora, come testimonia la crescita di imprese familiari in provincia di Monza e Brianza, ma le condizioni che lo rendevano automatico si stanno trasformando.

Questo cambiamento è una sfida di sistema, non solo una questione privata delle singole famiglie. Il passaggio generazionale ha rilevanza per l'intero tessuto economico del territorio su cui anche le istituzioni devono interrogarsi e confrontarsi.

Il meccanismo di trasmissione culturale che ha fatto della Brianza quello che è funziona finché le condizioni che lo rendono possibile (la prossimità tra le generazioni, la visibilità del lavoro come valore e la percezione dell'impresa come progetto) vengono mantenute attivamente, ma non sono garantite in perpetuo. Dipendono dalla qualità del tessuto relazionale, dalla coerenza tra i valori dichiarati e le pratiche concrete, dalla capacità del sistema circostante di creare le condizioni affinché quella grammatica continui a essere scelta e mantenuta viva.

Il fuoco, per usare l'immagine che il rapporto Censis sceglie per descrivere questo patrimonio, richiede oggi di essere custodito con più attenzione di prima.

Cosa significa, concretamente, custodire questo fuoco? Significa investire in strumenti di accompagnamento al passaggio generazionale che le micro imprese brianzole, da sole, raramente riescono a sviluppare, come consulenza sulla governance familiare, supporto alla separazione dei ruoli tra proprietà e gestione, accompagnamento alle scelte di aggregazione quando la continuità interna non è percorribile. Significa costruire, attorno alle famiglie imprenditoriali, un sistema di supporto che non si sostituisca alla loro autonomia, che è, come si è visto, un valore fondante del modello, ma che offra le risorse che la piccola dimensione non può produrre internamente. Su questo, la Brianza ha ancora molto da costruire, ma ha già cominciato a farlo.

La ricerca come un'opportunità di mutua crescita

di Claudia Wiemer, responsabile delegata di IMM CNR Agrate Brianza

La multinazionale STMicroelectronics è parte del territorio, e un punto di riferimento ad Agrate Brianza, coi suoi 200.000 mq occupati tra uffici e linee produttive e le 5300 unità di personale. Si tratta di una realtà di produzione, e innovazione nel campo della microelettronica, che vanta molteplici collaborazioni con atenei ed enti di ricerca in tutto il territorio nazionale. Forse non tutti sanno che all'interno del sito di Agrate Brianza di questa multinazionale si trova un laboratorio pubblico, che assieme ad STMicroelectronics collabora e cresce.

Fondato nel 1996 come Laboratorio di Materiali e Dispositivi per la Microelettronica (MDM) da una collaborazione tra la multinazionale e l'Istituto Nazionale per la Fisica della Materia, e partendo da un nucleo formato da un professore universitario, alcuni studenti e due giovani ricercatrici, grazie al finanziamento congiunto iniziale, alla capacità di promuovere e consolidare iniziative progettuali, questa realtà ha intrapreso negli anni la ricerca in fisica dello stato solido per applicazioni di rilievo nel campo dei dispositivi per la microelettronica, costruendo un laboratorio dotato di strumentazione d'avanguardia e in grado di attrarre giovani talenti e professionalità di alto livello.

Dopo un dottorato al Politecnico di Losanna, Svizzera, e un anno come research fellow presso l'università di Stanford, in California, arrivata ad Agrate come assegnista di ricerca nel 2000, incaricata di partecipare a un progetto europeo ambizioso, portare la diffrazione e la riflettività di raggi X al servizio dell'industria microelettronica, ho visto negli anni la crescita parallela del laboratorio, di STMicroelectronics, e anche mia personale. Il laboratorio è diventato nel 2010 una sede secondaria dell'Istituto di Microelettronica e Microsistemi (IMM) del Consiglio nazionale delle Ricerche (CNR), il cui quartier generale si trova, storicamente, a Catania.

Attualmente, grazie alla perfetta sinergia tra ricerca accademica e ricaduta industriale, la collaborazione che si è creata tra IMM e STMicroelectronics ha permesso di attrarre nuovi ricercatori, di formare studenti di facile inserimento nelle realtà industriali del territorio, e non ultimo di assicurarsi cospicui finanziamenti su base competitiva, sia nazionali che europei. IMM Agrate conta nel 2026 22 unità di personale staff CNR, e altrettante tra contratti di ricerca, studenti di master e di dottorato. Gli spazi occupati comprendono degli uffici funzionali, un laboratorio di caratterizzazione e di crescita dei materiali, e una camera pulita classe 1000, per un totale di circa 640 mq. Come spesso mi piace raccontare ai visitatori, si tratta sì certo di una piccola realtà, ma molto densa, ed è appunto questa vicinanza che ha permesso uno sviluppo costante e la nascita di nuove competenze. IMM Agrate è una palestra per giovani ricercatori che possono svolgere il loro lavoro, su piccola scala, in un ambiente semi industriale che permette un facile ritorno della ricerca svolta, e una validazione dei risultati che consente spesso un'applicazione diretta o una risposta altamente innovativa. IMM Agrate è attualmente attiva nella ricerca in campi di avanguardia in microelettronica, quali i materiali bidimensionali, gli isolanti topologici, i dispositivi per il quantum computing, le architetture per l'intelligenza artificiale e il calcolo neuromorfico. Questo laboratorio vanta l'eccellenza di un progetto dell'European Research Council, svolto interamente tra le sue mura ad Agrate.

Le ricadute sull'occupazione di IMM Agrate sono con personale altamente specializzato, spesso impiegato in ambito accademico, anche all'estero, ma che si colloca facilmente nella stessa multinazionale, occupando in seguito anche posizioni di carriera rilevanti. Non da escludere anche come nel corso degli anni le collaborazioni di IMM Agrate si siano estese anche ad altre realtà industriali della Lombardia e della provincia di Monza Brianza, multinazionali e piccole medie imprese, creando una rete di sviluppo in parallelo e contatti sul territorio volti a una mutua crescita sinergica. IMM Agrate rimane l'esempio di come un centro di ricerca possa crescere per e con l'industria, in perfetto equilibrio tra ricerca di punta e ricadute tecnologiche reali.

CAPITOLO 4

Il Modello Brianza come ecosistema a collaborazione orizzontale

Nei laboratori di scienze politiche europei circola da una ventina d'anni la formula del *Quadruple Helix Model*, l'elica quadrupla. L'immagine descrive un'architettura curiosa, perché ci si rende conto che il modello descrive una pratica già in corso. Le quattro eliche girano da decenni, anche se nessuno le aveva mai chiamate così.

La differenza, rispetto alle aree dove l'elica quadrupla viene introdotta per decreto, è che qui non c'è un piano strategico che l'abbia inventata. La collaborazione orizzontale non discende dall'alto, non è il prodotto di un'agenzia di sviluppo regionale né di una concertazione tra parti sociali. È cresciuta nel tempo come abito condiviso, quasi come riflesso condizionato. Di fronte a un problema concreto, per esempio un'ordinanza ambientale che colpisce più aziende oppure una filiera che richiede nuove competenze, il primo movimento spontaneo è chiamare a raccolta gli interlocutori che servono, sedersi intorno a un tavolo e costruire una risposta congiunta. Questa naturalezza è esattamente ciò che gli osservatori esterni, abituati a contesti dove le quattro eliche faticano a trovare un linguaggio comune, hanno difficoltà a comprendere e a riprodurre.

Se vogliamo guardare ancora una volta ai dati, sul fronte della ricerca scientifica, Monza e Brianza si colloca penultima tra le dodici province lombarde per densità e la qualità della produzione accademica rimane contenuta: solo l'1,2% delle pubblicazioni raggiunge i livelli citazionali più elevati, dato comunque superiore alla media nazionale, ferma allo 0,9%. Il quadro cambia sensibilmente quando si misura l'orientamento applicativo. L'8,9% degli articoli scientifici, infatti, è svolto in collaborazione con almeno un'impresa, un valore che colloca la provincia al primo posto in Lombardia e al doppio della media regionale, attestata al 4,5%. Meno ricerca in assoluto, dunque, ma più radicata nel tessuto produttivo di qualsiasi altro territorio della regione. Questa collaborazione sull'impresa incide

positivamente anche sul trasferimento tecnologico. Per quantità di brevetti depositati allo European Patent Office Monza e Brianza è seconda solo all'eccellenza milanese con 768 domande tra il 2020 e il 2024 (il 12,8% del totale Lombardia), ma raggiunge il livello di Milano se il numero di brevetti viene parametrato agli abitanti (87,6 brevetti ogni 100 mila abitanti).

Un caso di applicazione è senza dubbio il Joint Lab sviluppato dall'Università di Milano Bicocca con Intercos, ma non è l'unico esempio concreto di Quadruple Helix rintracciabile nella provincia di Monza e Brianza. Anche la ricerca applicata sviluppata nel ITS Rosario Messina, dedicata al legno arredo, traduce la stessa grammatica collaborativa in dispositivi di politica industriale. Il filo conduttore è che la Brianza non ha aspettato direttive da parte di una specifica istituzione per organizzarsi e proprio per questo si è organizzata meglio.

Il polo di Ricerca e Sviluppo di Nokia a Vimercate

Il tessuto produttivo vimercatese, da sempre legato al tema dell'ICT, ha mostrato, negli anni successivi alla pandemia, una capacità di adattamento e di riqualificazione che lo identificano come una delle traiettorie più promettenti della transizione verso modelli industriali più maturi²⁴.

Il polo di Ricerca e Sviluppo di Nokia è uno dei casi più eloquenti di come la Brianza riesca a ospitare dentro il proprio tessuto produttivo infrastrutture tecnologiche di rilevanza internazionale. Nel 1990 Alcatel acquisì Telettra e portò a Vimercate competenze avanzate nelle telecomunicazioni che il successivo percorso di integrazione nel gruppo Nokia ha trasformato in un centro di eccellenza internazionale. Oggi nel sito operano circa 1.000 dei 1.300 dipendenti complessivi in Italia, dei quali oltre il 30% impegnati in attività di R&S. Molti dei ricercatori presenti figurano tra i Bell Labs Fellow, Bell Labs Distinguished Member of Technical Staff o IEEE Fellow, titoli che misurano il riconoscimento scientifico individuale e testimoniano, per aggregazione, il livello complessivo dell'organizzazione. Le attività coprono tre domini principali. Il primo è il trasporto ottico: i laboratori sviluppano tecnologie per reti in fibra ad altissima capacità (trasmissioni

24. Cfr. Consorzio AAster, *Brianza 2050: dalla transizione alla coalizione*, in *Monza e Brianza 2050. Your Next MB*, Assolombarda – Sede di Monza e Brianza, 2025.

a 400G, 800G, fino a 1,6 Tbps per singolo canale) attraverso tecniche di Coherent Optics, Wavelength Division Multiplexing e Silicon Photonics, con l'obiettivo di moltiplicare la capacità delle infrastrutture esistenti senza nuove opere di posa. Il secondo è la connettività microwave: per i contesti in cui la fibra è fisicamente o economicamente impraticabile, i laboratori progettano sistemi radio in banda millimetrica capaci di raggiungere su tratte brevi (1-3 km) capacità equivalenti a un collegamento in fibra, con applicazioni dirette al backhauling delle reti 5G. Il terzo è l'integrazione end-to-end hardware-software: il sito copre l'intera catena dall'architettura di sistema fino all'industrializzazione, inclusi ASIC, FPGA e piattaforme di gestione, con una camera anecoica tra le più grandi in Europa per la certificazione elettromagnetica degli apparati. A questo si aggiunge un Innovation Hub dedicato all'integrazione di algoritmi di Intelligenza Artificiale nelle reti, con l'obiettivo di sviluppare sistemi self-healing capaci di prevedere guasti, ridirigere il traffico e ottimizzare i consumi energetici in tempo reale. Nokia Vimercate collabora inoltre con università e partner industriali e si presenta come «asset di sistema» per lo sviluppo di filiere tecnologiche avanzate sul territorio.

L'Headquarter europeo di Haier

Haier Europe è parte di Haier Smart Home, primo produttore mondiale di elettrodomestici per quota di mercato che ha deciso di collocare il proprio headquarter europeo tra Vimercate e Brugherio, due comuni che distano meno di cinque chilometri l'uno dall'altro e che insieme ospitano le funzioni più strategiche del gruppo per il mercato continentale: sviluppo digitale, progettazione dei prodotti connessi e innovazione IoT per la smart home. Il cuore dell'attività digitale è hOn, la piattaforma proprietaria che integra in un'unica app i prodotti connessi dei brand Haier, Candy e Hoover, oltre 35 famiglie di prodotto, dai grandi elettrodomestici ai sistemi di gestione energetica incluso il fotovoltaico. Con oltre 10 milioni di utenti connessi e una crescita del 40% anno su anno, hOn è il sistema nervoso di un ecosistema domestico che Haier Europe sviluppa e aggiorna dai propri uffici brianzoli. A Brugherio, nella storica sede di Candy (marchio che Haier ha acquisito nel 2019) si trova anche il Milan Experience Design

Center, nato nel 2021 come laboratorio creativo in cui designer, ingegneri ed esperti di user experience lavorano in micro-team multidisciplinari. L'età media è di circa 30 anni. Il centro ha ottenuto riconoscimenti internazionali, tra cui gli iF Design Award e la selezione nell'ADI Design Index 2023 e ha coordinato il rebranding di Candy, operazione in cui il patrimonio estetico e culturale del marchio italiano è stato reingegnerizzato incorporando il know-how tecnologico del gruppo. Sempre a Brugherio si trova la hOn One Smart Home, uno spazio esperienziale che funziona come appartamento dimostrativo con ambienti domestici reali in cui la tecnologia di controllo remoto, manutenzione predittiva e gestione intelligente dei consumi è visibile e misurabile. La concentrazione di strategia digitale, design industriale e prototipazione esperienziale in un'area di pochi chilometri quadrati è la sedimentazione di una storia industriale, quella di Candy fondata a Monza nel 1945 e diventata per decenni uno dei marchi europei dell'elettrodomestico, che ha reso il territorio attrattivo per un acquirente globale interessato non solo agli asset produttivi ma alle competenze che questo territorio riesce a esprimere con continuità, generazione dopo generazione.

Ergon U19

Inaugurato il 29 settembre 2025 presso l'Università di Milano-Bicocca, Ergon-U19 è un hub di ricerca scientifica concepito attorno ai tre assi della sostenibilità ambientale, dell'innovazione tecnologica e della condivisione della conoscenza. L'edificio, finanziato con un investimento di 13,3 milioni di euro e alimentato da geotermia e fotovoltaico, ospita quattro laboratori specializzati e uno spazio comune ad accesso libero per tutti i ricercatori dell'Ateneo. GEMMA si occupa di monitoraggio ambientale terrestre, marino e atmosferico tramite droni ottici, laser e sensori a fibra ottica; DUNE partecipa a un progetto internazionale di fisica delle particelle di cui Bicocca è capofila e sviluppa sistemi di rilevazione in argon liquido criogenico; SCALE UP produce materiali organici e polimerici per l'economia circolare e la transizione energetica a scala precompetitiva, cioè in quantità sufficienti per la valutazione industriale; FAST sviluppa rivelatori di particelle ultraveloci per gli esperimenti al CERN di Ginevra,

con applicazioni dirette all'imaging medico, tra cui una PET più sensibile e meno invasiva, potenzialmente estendibile alla diagnostica pediatrica. Lo spazio GAIA completa la struttura come infrastruttura condivisa, accessibile all'intera comunità scientifica dell'Ateneo in linea con lo spirito del PNRR. La presenza contestuale di fisica fondamentale, chimica dei materiali e scienze ambientali nello stesso edificio nasce dalla volontà di fare di Ergon-U19 un hub per produrre contaminazione disciplinare.

Il Joint Lab coprogettato e colanciato tra l'UNIMIB e Intercos è un altro esempio virtuoso di come la collaborazione tra università, imprese e associazioni di categoria può trasformare i bisogni del tessuto produttivo in formazione, ricerca e innovazione con ricadute positive sul territorio a tutti i livelli. Intercos, leader mondiale nella produzione di cosmetici per marchi internazionali, ha avviato con l'ateneo una collaborazione che, in cinque anni, ha prodotto risultati di grande rilievo, tra cui sei domande di brevetto depositate; trenta tesi di laurea sviluppate all'interno del laboratorio congiunto e numerose assunzioni. Le radici del progetto risalgono al 2013, quando Federchimica segnalò all'Ateneo la crescente difficoltà delle aziende del comparto nel reperire laureati con competenze specifiche in chimica delle formulazioni. L'ateneo rispose istituendo un percorso formativo dedicato, che riscosse un notevole successo tra gli studenti e creò le competenze necessarie per dare vita, alcuni anni dopo, al Joint Lab. Il laboratorio è nato fin dall'inizio come un'iniziativa condivisa tra università e impresa e oggi è in fase di rinnovo con un modello ancora più flessibile, pensato per adattare rapidamente le attività di ricerca ai ritmi di un settore, come quello della cosmetica e della skincare, caratterizzato da un'evoluzione continua. Tra i principali filoni di ricerca figura la sostenibilità, con progetti finalizzati alla sostituzione delle microplastiche con materiali biodegradabili, in risposta a una domanda di mercato sempre più orientata verso prodotti di qualità e a basso impatto ambientale. Questo è senza dubbio uno degli esempi più concreti e riusciti del modello Brianza e dimostra come un'associazione di categoria possa intercettare un fabbisogno di competenze espresso dalle imprese, trasferirlo al mondo accademico e contribuire alla nascita di percorsi formativi e progetti di ricerca capaci di generare occupazione qualificata e innovazione. È la concreta realizzazione della terza missione

dell'università e, allo stesso tempo, una delle espressioni più efficaci del Modello Brianza di collaborazione tra ricerca e sistema produttivo.

Il polo biomedico monzese, un secondo asse della convergenza

L'Università di Milano-Bicocca, fin dalla sua nascita nel 1998, ha costruito un rapporto strutturale con l'Ospedale San Gerardo, presidio storicamente generale della città. La trasformazione del San Gerardo in IRCCS ha avuto un significato che va oltre l'aggiornamento amministrativo. Ha sancito istituzionalmente il fatto che il presidio non è più soltanto un ospedale al servizio della popolazione locale, ma un nodo della rete nazionale della ricerca clinica, dotato di proprie linee scientifiche, autonomia progettuale e accesso a flussi di finanziamento dedicati.

Intorno al polo gravita una costellazione di imprese della medical technology, della diagnostica per immagini e della componentistica biomedica che ha trovato nella prossimità fisica al San Gerardo e nella possibilità di interlocuzione diretta con i clinici, una ragione di insediamento. Lo stesso vale per le start-up generate dalla ricerca universitaria, che in molti casi trovano nel tessuto manifatturiero brianzolo i primi partner industriali capaci di trasformare un prototipo in prodotto.

Negli ultimi anni il presidio si è imposto a livello nazionale, in particolare, nel campo della trapiantologia pediatrica del midollo osseo e nell'oncoematologia, attività che richiedono una concentrazione di competenze cliniche, di ricerca traslazionale e di tecnologia di altissimo livello. Non a caso, su queste linee di attività, le sinergie con i laboratori dell'Università di Milano-Bicocca sono più strette e la presenza di affiliazioni industriali nel campo farmaceutico, biotecnologico e della strumentazione è più visibile. Anche su questo terreno, il dato qualitativo prevale su quello quantitativo. Non importa quanti laboratori, imprese e ricercatori siano impegnati. Conta il fatto che tutti questi soggetti condividono progetti e costruiscono carriere che attraversano i confini formali tra accademia, sanità e impresa.

Fondazione ANTHEM

Fondazione ANTHEM, acronimo di Advanced Technologies for Human-centEred Medicine, nasce nel 2022 come una delle iniziative di ricerca più rilevanti finanziate dal Ministero dell'Università e della Ricerca nell'ambito del Piano Nazionale per gli investimenti Complementari al PNRR, con una dotazione di 123 milioni di euro. Sul piano formale è una fondazione privata senza scopo di lucro. Sul piano sostanziale è un'infrastruttura di ricerca multidisciplinare che integra medicina, ingegneria, fisica, informatica ed economia per sviluppare tecnologie avanzate nei campi della diagnosi precoce, del monitoraggio remoto, della medicina di precisione, della prevenzione e del trattamento del cancro. I numeri restituiscono la dimensione dell'iniziativa: ventotto progetti pilota organizzati in quattro Spoke coordinati dalle Università di Bergamo, Milano-Bicocca, Politecnico di Milano e Università di Catania; oltre trecentocinquanta ricercatori coinvolti; ventidue soci nell'Assemblea Generale, tra cui si contano Humanitas University, l'Istituto Mario Negri, l'Istituto Nazionale di Fisica Nucleare, Chiesi Farmaceutici, Artemide, l'IRCCS San Gerardo di Monza, la Fondazione Bruno Kessler. Le collaborazioni internazionali abbracciano centri di ricerca canadesi, lettoni, finlandesi e irlandesi.

Quello che qui interessa, più ancora delle cifre, è la geometria istituzionale. Nel modello che la stessa Fondazione adotta per descriversi, l'hub centrale di ANTHEM opera in stretta sinergia con l'ecosistema industriale, i governi locali e la società civile e il riferimento esplicito al Quadruple Helix Model compare nei documenti di presentazione come chiave interpretativa. Governo, industria, accademia e partecipanti civili, si legge, lavorano insieme per co-creare il futuro e guidare cambiamenti strutturali, attraverso una rete molto concreta che vede una multinazionale del farmaco con storico radicamento in Brianza sedere allo stesso tavolo di un'università milanese, di un ente di ricerca pubblico, di un'azienda manifatturiera del design illuminotecnico, di un istituto di ricovero e cura a carattere scientifico monzese che fino a pochi anni fa era un ospedale generale. Nessuno di questi soggetti è stato cooptato per riempire una casella prevista da un bando. Erano già connessi tra loro, in modi più o meno visibili, attraverso la geografia delle filiere e delle relazioni professionali del territorio.

I dati del Centro Studi di Assolombarda confermano che tra il 2021 e il 2025 gli enti monzesi hanno ottenuto 21,6 milioni di euro da Horizon Europe, pari al 2,3 per cento di quanto assegnato complessivamente alla Lombardia. Una quota buona ma piuttosto contenuta rispetto al profilo produttivo del territorio, che indica la presenza di attori competitivi sul territorio, ma anche quanto la costruzione di strutture come ANTHEM risponda a un deficit di potenziale nell'accesso ai circuiti della ricerca finanziata su base competitiva a livello internazionale²⁵.

Progetti analoghi, pur di scala diversa e in fasi differenti di maturazione, si stanno innestando sulla stessa logica di tessuto.

Rete Ambiente

Se molte delle attività di ricerca e innovazione offrono l'immagine alta del Quadruple Helix, la sua versione quotidiana, quella che non finisce sui comunicati ministeriali, ma permette al sistema di progredire giorno dopo giorno, va cercata in dispositivi meno visibili. Uno, particolarmente istruttivo, ha preso forma il 10 marzo del 2026 nella sede monzese di Assolombarda. Si chiama Rete Ambiente. Un gruppo di imprese del territorio brianzolo (attualmente 11, ma destinato a crescere), tra le quali manifatturiere chimiche e farmaceutiche, packaging, viteria, tessili, semiconduttori, oltre alla utility idrica Brianzacque, si sono sedute attorno a un tavolo per confrontarsi sulla gestione quotidiana degli adempimenti ambientali cercando di individuare i temi maggiormente critici del territorio da affrontare come sistema. Uno degli argomenti emersi, e che vedrà impegnata la rete nei prossimi mesi, è la gestione della risorsa idrica, in particolar modo l'impatto dei microinquinanti e dei PFAS in relazione all'evoluzione normativa europea. Il primo incontro è stato il punto di partenza di un calendario triennale, scandito da tre appuntamenti annuali, con un ordine del giorno aperto che può spaziare dalle semplificazioni amministrative alla condivisione di buone pratiche, dalla formazione tecnica alla relazione coordinata con gli enti competenti.

Imprese che sui mercati competono ferocemente in alcuni segmenti,

25. Centro Studi Assolombarda su dati Commissione Europea-Cordis.

scelgono di condividere il proprio fronte regolatorio per ridurre il rischio sistemico, alzare il livello tecnico medio e presentarsi alle istituzioni con una voce coordinata e quindi più ascoltabile. La Rete Ambiente non è un'associazione di categoria, non è un consorzio e certamente non è un cartello. È una geometria informale che assomiglia molto a ciò che gli analisti del Consorzio AAster hanno chiamato «intelligenza territoriale collettiva»: il prodotto cumulativo di tavoli, gruppi di lavoro e riunioni tecniche che non lasciano dietro di sé un'istituzione nuova ma costruiscono, nel tempo, una capacità di problem solving distribuita.

Sul tavolo iniziale di questa rete siedono insieme una controllata pubblica dei servizi idrici e una multinazionale americana del packaging, una storica viteria familiare e una grande società quotata della componentistica elettronica, una farmaceutica internazionale e una società di consulenza locale. La gerarchia dimensionale non determina il diritto di parola e la diversa natura proprietaria (famiglia, capitale di rischio, partecipazione pubblica, gruppo internazionale) non blocca la formazione del consenso. Questo è il punto su cui occorre soffermarsi: la collaborazione orizzontale, in Brianza, funziona perché l'asimmetria di scala non viene letta come asimmetria di legittimità. Quando un gruppo di aziende e una utility si trovano davanti a un provvedimento normativo che le riguarda tutte in modi simili, la dimensione di ciascuna conta meno della comune posizione rispetto al problema.

Iniziative analoghe stanno prendendo forma nello stesso periodo intorno ad altri nodi tecnici. La rete dei mobility manager aziendali, coinvolta per promuovere iniziative di mobilità sostenibile sui poli industriali del territorio, ne è l'esempio più evidente. Anche in questo caso, ciò che si osserva è un problema che si presenta, un gruppo di soggetti che si riconoscono come parti dello stesso problema e una sede che li accoglie. Il fatto che questa sede sia, in entrambi i casi, l'associazione di rappresentanza imprenditoriale racconta molto sulla geografia istituzionale del territorio.

Per comprendere la portata di questa simmetria operativa tra soggetti di scala diversa, basta richiamare la composizione del tessuto produttivo brianzolo così come emerge dai dati Istat elaborati dal Centro Studi

Assolombarda. Le micro imprese rappresentano il 94% delle unità locali, le grandi appena lo 0,1. La distribuzione degli addetti, però, racconta una storia molto diversa: le micro impiegano il 44 per cento del totale, le piccole il 26,6, le medie il 18,8, le grandi il 10,6. Significa che, sul terreno dell'occupazione e del valore aggiunto, le imprese maggiori pesano molto più di quanto la loro rarità numerica suggerisca, e che le diverse classi dimensionali partecipano in misura paragonabile alla produzione del prodotto territoriale.

La compresenza di scale produttive così diverse, dall'artigiano di alta gamma che lavora con tre dipendenti alla multinazionale da seicento addetti, dalla media impresa familiare in fase di managerializzazione al grande gruppo internazionale insediato nel territorio, produce una pratica quotidiana del confronto orizzontale. Le imprese si frequentano perché sono fornitrici l'una dell'altra, perché condividono gli stessi distretti, perché i loro lavoratori e talora i loro proprietari, si incrociano nelle stesse scuole, nelle stesse associazioni e negli stessi tavoli tecnici.

Una piattaforma plurale nella regione urbana milanese

Il rapporto tra la Brianza e Milano è il nodo geopolitico più delicato del modello che questo libro descrive, perché spesso la sua lettura viene deformata da due riflessi opposti: da un lato il racconto della Brianza come vittima dell'egemonia milanese e dall'altra l'enfasi celebrativa che la racconta come anomalia gloriosa rispetto a un capoluogo accusato di essere troppo terziario, troppo finanziario e troppo poco produttivo.

Entrambe le letture mancano il bersaglio.

La verità è che la Brianza e Milano costituiscono, da tempo, un sistema integrato (ciò che gli urbanisti chiamano regione urbana milanese) in cui i flussi quotidiani di persone, merci, competenze e capitali si muovono in entrambe le direzioni e in cui la specializzazione di ciascuna delle due aree è funzionale all'altra.

La Brianza, suggeriscono gli analisti del Consorzio AAster, deve sapere utilizzare Milano senza timore di esserne sussunta, sviluppando scambi reciproci, ad esempio esplorando come attrarre nel territorio brianzolo flussi legati ai grandi eventi milanesi. È una formulazione che rifiuta dunque tanto la postura subalterna, quanto quella separatista e propone una terza posizione: la Brianza come una delle piattaforme che concorrono a fare di Milano una metropoli plurale e Milano come il bacino di domanda, di talento e di visibilità internazionale che amplifica la produttività brianzola.

Questa lettura ha conseguenze pratiche. La prima riguarda la governance dei progetti di scala metropolitana: il prolungamento della metropolitana M5 da Milano a Monza, la nuova metrotranvia da Cologno Nord/M2 a Vimercate, la metrotranvia Milano-Seregno non sono opere che la Brianza chiede a Milano in posizione di dipendenza, ma infrastrutture di cui la regione urbana nel suo complesso ha bisogno per funzionare. La seconda riguarda la più ampia distribuzione delle funzioni di eccellenza: poli universitari, presidi sanitari di livello nazionale, asset culturali di grande richiamo non devono necessariamente concentrarsi tutti nel capoluogo e il loro radicamento nei territori esterni produce vantaggi di accessibilità e di vitalità economica che il modello monocentrico non saprebbe garantire.

La parola tecnica per descrivere questa configurazione è policentrismo, lo abbiamo già accennato. Indica le aree metropolitane in cui il peso economico e funzionale si distribuisce tra un centro principale e una corona di nodi specializzati, anziché concentrarsi in un solo polo. La regione urbana milanese, vista in questa luce, è già strutturalmente policentrica, Milano funge da nodo principale, ma intorno gravitano sistemi produttivi e di servizio dotati di propria identità e di propria capacità di iniziativa. La Brianza è uno di questi nodi. La sua scelta strategica, in questa fase storica, consiste nel far valere il proprio peso non in opposizione al capoluogo ma come componente attiva della regione metropolitana.

Il termine poliarchia, che pure ricorre nei dibattiti sulle forme di governo metropolitano, descrive in modo complementare la stessa realtà: l'assenza di un unico centro decisionale e la presenza di una pluralità di attori pubblici, privati, associativi e formativi che concorrono a produrre le

decisioni rilevanti. Anche da questo punto di vista la Brianza si presenta come laboratorio. La sua capacità di organizzare risposte coordinate senza una cabina di regia formale, già osservata nei paragrafi precedenti, è esattamente la postura poliarchica nelle condizioni di esercizio quotidiano.

Villa Reale, Parco, Autodromo. Il patrimonio culturale come infrastruttura

Un territorio non si misura soltanto in addetti, esportazioni e prodotto lordo. Si misura anche nella capacità di trattenere e attrarre persone, di offrire qualità della vita ai propri residenti e ragioni di interesse ai visitatori. Sotto questo profilo la Brianza dispone di un patrimonio di rara concentrazione, organizzato intorno a una triade di notevole valore culturale: il complesso Villa Reale-Parco-Autodromo.

La Villa Reale di Monza, residenza estiva voluta dagli Asburgo nella seconda metà del Settecento e poi dimora dei Savoia, costituisce uno dei più importanti complessi neoclassici italiani e gli spazi destinati alle esposizioni temporanee la qualificano come polo culturale di rilievo nazionale, capace di intercettare circuiti museali e di prestito che la collocano nel novero delle residenze sabaude e asburgiche valorizzate negli ultimi due decenni. Il Parco di Monza che la circonda è uno dei più estesi parchi storici cintati d'Europa, con i suoi settecento ettari a pochi chilometri dal centro di Milano, una densità boschiva e una qualità ambientale che ne fanno un'infrastruttura verde di valore metropolitano, frequentata quotidianamente da residenti, ciclisti, sportivi e famiglie. Al suo interno, l'Autodromo Nazionale di Monza, che ospita il Gran Premio d'Italia di Formula 1 fin dal 1922, è uno degli impianti motoristici più noti al mondo, con una visibilità mediatica che ogni settembre porta il nome di Monza in centinaia di milioni di case.

Realizzato a partire dal 1777 su progetto di Giuseppe Piermarini per volontà dell'Imperatrice Maria Teresa d'Austria come residenza estiva del figlio Ferdinando, governatore della Lombardia austriaca, il complesso passò nel corso dei due secoli successivi attraverso le mani di Napoleone,

dei Savoia e infine dello Stato italiano. Dopo l'assassinio di Umberto I nel 1900, la Villa fu abbandonata dalla famiglia reale e attraversò decenni di sotto-utilizzo. Solo a partire dagli anni Duemila prese forma un programma di restauro e rifunzionalizzazione, che ha riportato gli appartamenti reali alla piena fruibilità e ha rilanciato l'attività espositiva. Oggi la proprietà è distribuita tra Stato, Regione Lombardia, Comune di Monza e Comune di Milano, una configurazione complessa che ha reso più lente, in passato, le decisioni strategiche, ma che può divenire un vantaggio se i quattro soggetti si organizzano sulla base di obiettivi comuni.

L'Autodromo presenta una storia parallela e altrettanto significativa. Costruito nel 1922 nel cuore del Parco, fu uno dei primi tre circuiti permanenti del mondo. Ha ospitato il Gran Premio d'Italia ininterrottamente dal 1949 e nel calendario della Formula 1 è considerato uno degli appuntamenti più carismatici per ragioni che combinano tradizione, esposizione mediatica e qualità tecnica del tracciato. La gestione è affidata a SIAS, società di scopo controllata da Automobile Club Milano e l'impianto vive una situazione peculiare. È infatti collocato all'interno di un parco protetto, sotto vincolo di Soprintendenza ed è tenuto a conciliare la propria attività sportiva con la tutela ambientale e con la fruizione ordinaria del verde. Il rinnovo del contratto con Formula One Management, perfezionato negli ultimi anni con investimenti di rifacimento del manto stradale e degli impianti, ha sciolto il principale nodo di insicurezza sul futuro del Gran Premio. Restano aperti, in prospettiva, i temi della modernizzazione complessiva delle strutture e della loro integrazione con la fruizione del Parco fuori dai giorni di gara.

Letti insieme, i tre asset configurano una geografia di attrattività difficilmente replicabile altrove, dove si intrecciano cultura, architettura, verde di pregio ed evento sportivo internazionale, tutto nel cuore della provincia di Monza e Brianza e a pochi chilometri dal centro di Milano. Ripensare la governance del complesso Villa Reale-Parco-Autodromo aprendola a una maggiore integrazione con l'offerta culturale milanese e all'ingresso di attori privati capaci di sostenere investimenti di lungo periodo è una delle traiettorie di lavoro attuali. L'orizzonte è quello della valorizzazione di una piattaforma culturale diffusa e coordinata, capace di far parlare i tre asset

in modo unitario e di estendere la propria capacità di richiamo su scala metropolitana e internazionale.

La pluralità di proprietari e di concessionari, che fino a oggi ha rappresentato una difficoltà, può trasformarsi in vantaggio nel momento in cui i diversi soggetti decidano di costruire un'architettura di governance condivisa che salvaguardi le rispettive prerogative e ottimizzi, al tempo stesso, le decisioni strategiche di lungo periodo. Esistono modelli internazionali a cui guardare. Alcuni grandi parchi storici europei, da Versailles a Schoenbrunn, hanno consolidato, negli ultimi decenni, modalità di gestione che integrano tutela del patrimonio, fruizione di massa, eventi culturali e sportivi di richiamo internazionale con una programmazione di lungo periodo. Sono modelli che, opportunamente adattati alle specificità del caso brianzolo, possono offrire ispirazione per una stagione nuova di governance del complesso monzese.

La rilevanza di questa direzione progettuale risiede soprattutto nella sua coerenza con la logica complessiva del Modello Brianza. Anche qui ricorre la grammatica della collaborazione orizzontale: ente pubblico proprietario, soggetti gestori specializzati, partner privati con interesse strutturato, comunità dei residenti e degli utilizzatori abituali, sistema culturale milanese come interlocutore naturale. Anche qui la sfida è costruire una sinergia che metta i soggetti in condizione di operare in modo coordinato. Anche qui, infine, la posta in gioco è la capacità del territorio di essere percepito da chi ci abita, da chi ci lavora e da chi lo visita come luogo di qualità, non come retroterra produttivo della vicina metropoli.

Il legame con il tema dell'attrattività dei talenti, che il capitolo successivo svilupperà in dettaglio, è evidente. Una giovane ricercatrice o un giovane ingegnere che valuta dove costruire la propria traiettoria professionale non sceglie solo in base allo stipendio o all'offerta formativa. Sceglie anche in base alla qualità del tempo libero, alla possibilità di vivere in un ambiente che combini opportunità di lavoro e qualità ambientale, accesso a beni culturali e prossimità a un grande hub metropolitano. La Brianza dispone, nella sua triade simbolica, di un argomento forte da spendere su questo terreno. La sfida è metterlo a sistema.

Il modello come abito condiviso

I dispositivi descritti in questo capitolo, nascono dal basso, aggregano soggetti eterogenei senza una gerarchia preordinata, producono un risultato che nessuno dei partecipanti avrebbe potuto ottenere da solo e operano senza che esista una cabina di regia formale che li abbia messi a sistema. È piuttosto il prodotto cumulativo di scelte minute di attori diversi che hanno trovato più conveniente, e più naturale, organizzarsi in rete piuttosto che in un'organizzazione gerarchica.

È esattamente questa la ragione per cui il modello è difficile da replicare per decreto e, allo stesso tempo, può essere studiato e in parte trasferito. Difficile perché nessuna policy pubblica, per quanto ben disegnata, può produrre in tempi brevi un abito condiviso di questo tipo. Trasferibile perché le condizioni che hanno favorito la sua emersione sono almeno in parte producibili anche altrove, a condizione di smettere di pensare le politiche di sviluppo come imposizione di modelli e cominciare a pensarle come liberazione di capacità sistemiche già presenti.

A questo proposito è doveroso fare una precisazione: la collaborazione orizzontale descritta in queste pagine non è priva di tensioni né di limiti. Le reti hanno una loro grammatica di accesso, fatta di conoscenze pregresse, di credibilità maturata, di prossimità tematica e chi resta fuori da queste reti può trovarsi escluso da occasioni che gli sarebbero state utili. Il modello brianzolo, in altri termini, per quanto efficace, ha bisogno di una manutenzione critica: deve sapere allargare il proprio raggio di inclusione e deve trovare il modo di rendere visibili e accessibili anche dall'esterno le sue dinamiche di concertazione. È una sfida che riguarda tutti i territori capaci di esprimere forme avanzate di auto-organizzazione e che i prossimi anni metteranno alla prova in modo particolarmente esigente.

Al netto di queste doverose riflessioni, questo modello è al tempo stesso un patrimonio brianzolo e una proposta di metodo che il territorio offre, con misurata fiducia, al resto del Paese. Lo fa senza la presunzione di chi ritiene di avere la formula magica in tasca. Lo fa con la consapevolezza, che attraversa ormai una parte significativa della classe dirigente locale,

che il vantaggio competitivo accumulato in un secolo di pratica del fare insieme va riconosciuto e organizzato, perché altrimenti rischia di essere consumato dalle pressioni del cambiamento globale. È a questo scopo che serve la riflessione che questo libro prova a costruire. Un sistema che continua a funzionare per inerzia, prima o poi, smette di funzionare. Un sistema che diventa consapevole di sé e che mette in opera politiche capaci di alimentare ciò che lo rende vivo, ha la possibilità di durare a lungo e di evolvere in sempre nuove versioni migliorative.

Capitale umano e competenze: la filiera formativa del Modello Brianza

di Gianmario Verona, già Rettore Università Bocconi e Presidente Human Technopole e Istituto Italiano di Tecnologia

La qualità di un sistema industriale non si misura soltanto attraverso il numero delle imprese, la capacità di esportare o la propensione a innovare. Si misura, sempre più, nella qualità del capitale umano che riesce a formare, attrarre e trattenere. La formazione è perciò una vera infrastruttura economica e sociale: connette le aspirazioni delle persone ai bisogni delle organizzazioni, sostiene la mobilità, alimenta la produttività e rende un territorio capace di attraversare il cambiamento senza perdere coesione. In un'area ad alta densità manifatturiera come Monza e Brianza questo nesso è particolarmente evidente. La solidità del tessuto produttivo dipende dalla disponibilità di competenze; ma, soprattutto, dalla capacità di rinnovarle nel tempo.

È una priorità resa ancora più urgente dalla fase storica che stiamo vivendo. La doppia transizione, digitale e ambientale, la riorganizzazione delle catene globali del valore e l'evoluzione demografica stanno modificando il contenuto del lavoro. L'intelligenza artificiale imprime a queste trasformazioni una velocità ulteriore: automatizza attività, ridisegna processi decisionali, rende più permeabili i confini tra discipline e mette in discussione profili professionali che sembravano consolidati. La questione, tuttavia, non riguarda soltanto la sostituzione di alcune mansioni. Riguarda il modo in cui persone e imprese imparano a collaborare con le nuove tecnologie, ne comprendono possibilità e limiti e le trasformano in innovazione organizzativa e produttiva.

In questo scenario, la formazione non può limitarsi a inseguire l'ultima competenza richiesta dal mercato. Deve offrire gli strumenti per governare il cambiamento. È qui che la scuola secondaria di secondo grado e l'università assumono una funzione decisiva. La scuola accompagna i giovani nel passaggio in cui si costruiscono metodo, autonomia e capacità di orientamento; l'università amplia la frontiera della conoscenza e mette

in relazione didattica, ricerca e innovazione. Entrambe sono chiamate a dialogare con la formazione tecnica superiore, con il mondo produttivo e con i servizi per il lavoro. Non per ridurre l'educazione alle esigenze immediate dell'impresa, ma per evitare che cultura e lavoro procedano lungo traiettorie separate.

La contrapposizione tra sapere generale e competenze applicative è, del resto, sempre meno utile. Quanto più le tecnologie diventano potenti, tanto più cresce il valore del pensiero critico: la capacità di formulare domande, valutare fonti e risultati, riconoscere le implicazioni di una scelta. Al tempo stesso, il pensiero critico acquista forza quando incontra problemi concreti e si misura con processi, vincoli e responsabilità. L'industria contemporanea ha bisogno di persone capaci di usare una tecnologia e comprenderne il senso, padroneggiare un processo e contribuire a riprogettarlo, possedere una specializzazione e continuare ad apprendere. Il punto non è scegliere tra cultura e mestiere, ma costruire percorsi nei quali l'una dia profondità all'altro.

Monza e Brianza affronta questa sfida da una posizione favorevole. Il territorio appartiene al più ampio ecosistema del Nord Italia e della Lombardia, caratterizzato da una forte concentrazione di istituzioni formative, università, centri di ricerca e imprese. La prossimità tra questi attori costituisce un vantaggio competitivo: amplia l'accesso alle conoscenze specialistiche, facilita la circolazione delle persone e rende possibile una relazione più stretta tra ricerca, formazione e produzione. Ma nessun ecosistema funziona per semplice vicinanza geografica. La sua qualità dipende dalla densità delle relazioni, dalla continuità dei percorsi e dalla capacità di trasformare una pluralità di soggetti in un sistema riconoscibile.

La vera sfida è quindi costruire una filiera formativa capace di accompagnare le persone lungo l'intero arco della vita. Una filiera che inizi dall'orientamento, valorizzi i diversi indirizzi della scuola secondaria, colleghi istruzione tecnica, formazione superiore e università e prosegua con l'aggiornamento professionale. La rapidità del cambiamento rende infatti insufficiente l'idea che la formazione preceda il lavoro e si concluda

con l'ingresso in azienda. Reskilling e upskilling non sono misure eccezionali da attivare nelle crisi, ma componenti ordinarie di un'economia avanzata. La capacità di apprendere deve diventare parte integrante dell'organizzazione del lavoro e delle strategie d'impresa.

Perché ciò accada, come vedremo nelle prossime pagine con esempi significativi, occorre rendere stabile il confronto tra domanda e offerta di competenze, migliorare la qualità dell'orientamento e moltiplicare le occasioni di apprendimento in situazione. Occorre anche sostenere docenti e formatori, rendere più accessibile la collaborazione alle piccole e medie imprese e misurare gli esiti dei percorsi, non soltanto la loro numerosità. Al centro deve restare l'inclusione. Un sistema formativo di qualità sa attrarre giovani con interessi e provenienze diverse, riduce le barriere economiche e culturali e contrasta gli stereotipi che ancora allontanano una parte del talento dalle discipline scientifiche e tecnologiche. La competitività di un territorio dipende anche dalla capacità di non lasciare indietro persone e potenzialità.

Investire nella formazione significa dunque proteggere e, nello stesso tempo, reinventare la vocazione produttiva di Monza e Brianza. La storia industriale del territorio offre una base robusta; l'ecosistema lombardo amplia le opportunità; la trasformazione tecnologica impone di agire con rapidità. La qualità futura del sistema non dipenderà dalla possibilità di prevedere ogni competenza che servirà, esercizio destinato a diventare presto obsoleto. Dipenderà dalla capacità di creare istituzioni, connessioni e culture organizzative che consentano a persone e imprese di continuare ad apprendere. In un'economia in cui il vantaggio competitivo si consuma sempre più velocemente, questa capacità rappresenta la forma più solida di resilienza e la premessa per una crescita duratura. E l'area di Monza Brianza ha tutte le qualità per vincere questa sfida.



CAPITOLO 5

Il sistema integrato di formazione come infrastruttura immateriale

La Brianza non importa talenti, li produce.

Questa affermazione, che potrebbe sembrare un'ambizione programmatica, descrive una scelta già in corso, riconoscibile nei progetti attivi sul territorio attraverso le partnership tra imprese e istituzioni formative avviate negli ultimi anni e nei numeri di studenti formati. Descrive, in sostanza, la direzione che il sistema territoriale ha intrapreso per rispondere a un problema che non affligge solo la Brianza, il cosiddetto skill mismatch, cioè il disallineamento tra le abilità richieste dalle aziende e quelle effettivamente possedute dai lavoratori. Anche nella provincia di Monza e Brianza, infatti, la domanda di competenze qualificate supera da tempo l'offerta disponibile e le soluzioni convenzionali, come attirare professionalità "da fuori" e delegare ai canali formativi ordinari non bastano. Nel 2025, la necessità di «colletti blu», quindi operai specializzati e conduttori di impianti, ha generato sul territorio oltre 10 mila annunci di ricerca, pari al 16% del totale provinciale. La difficoltà di reperimento per questa categoria ha raggiunto il 67,5% delle ricerche, in ulteriore crescita rispetto al già elevato 66,8% dell'anno precedente. Tra i profili di più difficile reperimento figurano fabbri ferrai, saldatori, manutentori e operai specializzati nelle lavorazioni del legno, tutte figure centrali in comparti che rappresentano eccellenze riconosciute della provincia. I conduttori di macchinari per la lavorazione del legno, in particolare, risultano irreperibili nel 62,5% dei casi, un dato che colpisce in un territorio dove il comparto legno-arredo-design è parte costitutiva dell'identità produttiva²⁶. Il problema non si limita ai profili operativi: la scarsità riguarda l'intero spettro delle funzioni aziendali, dalle figure esecutive fino ai manager.

26. Rapporto sul Fabbisogno di Profili e Competenze della provincia di Monza e Brianza per il 2025, elaborato dal Centro Studi Assolombarda su dati Lightcast.

Di fronte a questa evidenza, il territorio ha strutturato percorsi e strumenti propri, che sono divenuti parte fondamentale del Modello Brianza. La Dorsale Talenti e Competenze, articolata in otto linee d'azione nell'agenda operativa della sede brianzola di Assolombarda, è la risposta progettuale a questa pressione, articolata secondo obiettivi concreti al 2029 e attività già avviate. La mappa su cui si articola questa progettualità prende il via dagli studenti delle scuole secondarie di primo grado e prosegue fino ai lavoratori adulti in riqualificazione, seguendo la sequenza logica ed effettiva della filiera formativa. Al momento della scrittura di questo testo, molti cantieri sono già aperti e gli investimenti sono in corso. Il sistema non è completo e alcune linee sono ancora in fase progettuale, ma la direzione, chiara e condivisa, punta a strutturare un sistema interconnesso di formazione (una Dorsale, per l'appunto) che accompagni i talenti del territorio in tutte le fasi della formazione a partire dai primi anni del percorso scolastico. Un territorio che produce internamente il proprio capitale umano qualificato costruisce, infatti, una forma di autonomia strategica che nessun incentivo fiscale o agevolazione infrastrutturale può replicare. La Dorsale dei Talenti e delle Competenze è, in altri termini, un pilastro che rende il Modello Brianza autosostenibile nel tempo.

RoboLab e ImmaginAI

Un laboratorio nel quale robot collaborativi industriali, robot umanoidi, strumenti di visione artificiale, kit per il coding e postazioni di training Industry 4.0 sono accessibili gratuitamente a studenti delle scuole secondarie di primo e secondo grado. Non è la Silicon Valley, è RoboLab di Monza, attivo da marzo 2021, progettato da Assolombarda attraverso Fondazione Ingegno ETS, con il supporto scientifico di Fondazione Politecnico di Milano e il consistente contributo economico di Fondazione Camerani e Pintaldi. Dall'attivazione a oggi, oltre 9 mila studenti hanno partecipato alle attività del laboratorio, le cui proposte didattiche sono offerte in forma gratuita a pubblici diversi e con formule adattate ai diversi livelli scolastici. Le lezioni in aula non sono affidate a insegnanti tradizionali ma a «facilitatori», cioè studenti di ITS Academy e università, selezionati e formati annualmente sui contenuti specifici e sui protocolli di sicurezza.

Questa scelta, oltre a essere funzionale, produce un effetto “a specchio” che consente agli studenti di immedesimarsi e confrontarsi con ragazzi poco più grandi di loro, provenienti dal medesimo territorio, che hanno scelto percorsi tecnici e ne mostrano la praticabilità in modo diretto e non astratto. Gli obiettivi dichiarati di RoboLab includono esplicitamente la promozione della parità di genere nell’accesso alle discipline STEM e il supporto al corpo docente nell’approccio alle nuove tecnologie, riconoscendo che il cambiamento non riguarda solo gli studenti, ma l’intero sistema scolastico. Nella direzione strategica della Dorsale Talenti e Competenze, il passo successivo già pianificato è l’attivazione di nuovi percorsi formativi dedicati specificamente all’intelligenza artificiale, che portano RoboLab da laboratorio di orientamento a laboratorio di formazione applicata su una delle aree di maggiore domanda prospettica. Nei prossimi mesi RoboLab vedrà infatti la realizzazione del percorso ImmaginAI, che si rivolge a una fascia di età tra gli 11 e i 24 anni con l’obiettivo di coinvolgere più di 500 giovani per una prima formazione sul senso e l’utilizzo dell’AI. Questa iniziativa si iscrive nella stessa logica di intervento precoce per intercettare le generazioni più giovani prima che si formino resistenze o disinteresse verso le discipline tecnico-scientifiche e si propone di farlo con strumenti concreti, laboratoriali, non astrattamente disciplinari. La scelta dell’età di ingresso, 11 anni, primo anno della scuola secondaria di primo grado, coincide con il momento in cui si formano le prime immagini professionali, spesso in assenza di informazioni accurate su cosa significhi lavorare in un’impresa manifatturiera avanzata.

Il primo Liceo STEAM International

Se RoboLab opera sulla fascia dell’orientamento e del contatto esplorativo, il Liceo STEAM International è la proposta formativa strutturata per chi ha già scelto un percorso con vocazione tecnico-scientifica. È il primo liceo di questo tipo in Lombardia, attivato nell’anno scolastico 2024/2025 presso il Collegio Villoresi di Monza, istituto paritario del territorio già al lavoro su percorsi sperimentali quadriennali. L’acronimo STEAM - Science, Technology, Engineering, Arts, Mathematics descrive un approccio

didattico funzionale a formare la capacità di pensiero critico attraverso il *problem solving* come metodo creativo applicato a situazioni reali, combinando gli strumenti della scienza e della matematica con quelli delle arti e del design. È un'integrazione deliberata di saperi che normalmente nei percorsi liceali italiani procedono su binari separati. La scommessa è che la capacità di mediare tra linguaggi tecnici e culturali diversi, il cosiddetto "umanesimo industriale", non si acquisisce solo in università, ma deve essere costruita prima, nella fase in cui si forma il modo di pensare. L'impianto metodologico è fondato sullo Human Centered Design, cioè la progettazione orientata alla soluzione di problemi reali. Le lezioni si articolano in tre momenti distinti e integrati: Core Lessons con approccio problem-based; Crash Courses, corsi brevi e intensivi su casi di studio, professioni d'avanguardia e temi di attualità; Action Learning Labs, laboratori immersivi di due settimane nei quali gli studenti sperimentano direttamente l'applicazione delle conoscenze su sfide proposte dalle aziende. L'anno scolastico è ripartito in tre trimestri, ciascuno guidato da un tema comune e fino al 50% del monte ore è erogato in lingua inglese su curriculum Cambridge. Sul piano strutturale, il percorso è quadriennale invece del tradizionale quinquennale, allineato con i sistemi formativi europei con i quali le imprese brianzole interagiscono quotidianamente. Il Liceo STEAM di Monza si inserisce in una rete più ampia che interessa diversi territori: le prime sperimentazioni hanno preso avvio nel 2017 a Rovereto, seguite da esperienze analoghe a Bologna nel 2019 e a Parma nel 2021; da settembre 2025, anche a Carpi. Ciascuna edizione è supportata strategicamente ed economicamente dall'associazione territoriale di riferimento. A Monza, il contributo di Assolombarda va oltre il sostegno economico alla fase di avvio e comprende la costituzione di un Advisory Board con rappresentanti delle imprese, la messa a disposizione del RoboLab, il supporto alle attività di orientamento e lo sviluppo delle connessioni con il sistema universitario e la rete ITS Academy. Le donazioni per borse di studio raccolte in collaborazione con aziende partner hanno raggiunto ad oggi l'importo di circa 300 mila euro, consentendo a diversi studenti meritevoli ma con insufficienti disponibilità economiche di partecipare a questo innovativo percorso formativo. Le imprese che partecipano al finanziamento delle borse e all'Advisory Board costruiscono un rapporto diretto con la formazione di una generazione di studenti che,

in quattro anni, potranno essere loro candidati naturali. La linea operativa futura identificata nella Dorsale Talenti e Competenze è coinvolgere le imprese nella realizzazione concreta delle attività degli Action Learning Labs. Questo passaggio trasforma il rapporto scuola-impresa da astratta dichiarazione di intenti a collaborazione operativa, in cui la realtà produttiva entra fisicamente nell'aula.

Il Polo Innovazione di Seregno

Seregno ospita uno degli snodi più rilevanti della filiera formativa territoriale in costruzione, il Polo Innovazione, che sta prendendo forma grazie alla riqualificazione dell'ex clinica Santa Maria che sarà trasformata in 4 mila metri quadrati di spazi per formazione avanzata, ricerca applicata e innovazione. Prenderà vita un ecosistema formativo e tecnologico per valorizzare il talento, alimentare l'innovazione e rafforzare la competitività delle imprese del territorio. Le aree tematiche abbracciano digitale, energia, mecatronica, automazione e servizi alle imprese, e coincidono con i settori nei quali la domanda di competenze tecniche è più intensa e la difficoltà di reperimento più acuta. Il Polo accoglierà quattro Istituti Tecnologici Superiori con competenze complementari, ciascuno con una propria missione e una propria offerta formativa. ITS Rizzoli, già attivo a Seregno con due corsi in Cybersecurity e Software Architecture, ha per missione la formazione di professionisti ICT, comunicazione e smart manufacturing. Nell'anno accademico 2024/2025 conta 659 studenti in formazione su 14 percorsi biennali che spaziano dall'AI e Big Data al Cloud, dalla Cybersecurity allo Smart Manufacturing, dalla Digital Transformation allo sviluppo software. È prevista la partenza anche di un terzo corso sull'efficientamento energetico, coprogettato con ITS Green, fondazione che ha per missione la formazione di tecnici specializzati per la transizione energetica e ambientale. Con 278 studenti iscritti nell'anno 2024/2025 su otto corsi biennali in efficienza energetica, domotica e green building, ITS Green Academy porta al Polo di Seregno un'offerta complementare a quella di ITS Rizzoli. ITS Lombardia Meccatronica, con 656 studenti in formazione su 15 percorsi biennali specializzati in mecatronica, robotica e additive manufacturing,

attiverà a Seregno un corso in Meccatronica Factory Automation, che risponde direttamente alla domanda delle imprese manifatturiere locali. La tematica del turismo e del marketing territoriale sarà invece sviluppata dall'ITS Innovaprofessioni, che conta attualmente 260 studenti su 7 percorsi biennali. La logica del Polo è quella della prossimità e della concentrazione. Quattro istituzioni con missioni diverse condividono spazi, attrezzature e progettualità, in un territorio dove la distanza rispetto all'impresa manifatturiera si misura in minuti. La struttura del progetto è definita, mentre la struttura della governance e l'attivazione dei finanziamenti sono in fase di consolidamento. In questo percorso, Assolombarda svolge un ruolo attivo, raccoglie i fabbisogni aziendali e partecipa ai comitati tecnici degli ITS in qualità di socio fondatore, facilita stage, apprendistati e inserimento lavorativo, sostiene l'orientamento in ingresso e in uscita dal sistema ITS e l'attivazione delle filiere 4+2. È il meccanismo che trasforma il Polo da aggregazione di istituti a sistema presidiato, capace di rispondere in modo continuo all'evoluzione della domanda produttiva.

Dalla mobilità alla chimica

L'apertura di una nuova sede di ITS Move Academy a Limbiate è la quinta linea operativa nella componente di formazione superiore della Dorsale Talenti e Competenze. Move Academy è l'istituto tecnico superiore dedicato alla mobilità, settore che ha nella provincia di Monza e Brianza radici profonde, con la presenza dell'Autodromo di Monza come simbolo e di una filiera dell'automotive e delle tecnologie di trasporto radicata nel territorio. La nuova sede a Limbiate avvicina ulteriormente l'offerta formativa ai bacini produttivi locali, consolidando la rete di presidi ITS distribuiti sul territorio provinciale. Anche il comparto chimico-farmaceutico, come abbiamo visto, è uno dei pilastri produttivi della provincia di Monza e Brianza, ed è anche uno dei settori nei quali la domanda di profili qualificati è strutturalmente elevata. Il nuovo percorso per Operatore delle Produzioni Chimiche all'interno della programmazione provinciale di percorsi di Istruzione e Formazione Professionale (IeFP), in fase di progettazione con le aziende chimico-farmaceutiche del territorio e attivato in collaborazione con la Scuola Borsa di Monza, risponde a questa domanda con uno

strumento costruito direttamente con le imprese che ne avranno bisogno. La coprogettazione con le aziende è la garanzia che il profilo in uscita corrisponda effettivamente al fabbisogno e non a una versione generica e spostata nel tempo di ciò che il mercato richiedeva qualche anno prima. Questo corso si inserisce in una tradizione della Scuola Borsa di Monza, istituzione storica del territorio per la formazione professionale di qualità, e rappresenta un esempio di come la filiera formativa brianzola sappia rispondere a domande settoriali specifiche in tempi rapidi, grazie al coinvolgimento dell'impresa come attore, non solo come destinatario finale.

Reskilling, upskilling e inserimento lavorativo

La filiera formativa non si occupa solo di chi sta per entrare nel mercato del lavoro. Una parte crescente del fabbisogno riguarda lavoratori già occupati che devono aggiornare o ridisegnare le proprie competenze in risposta alla crescente evoluzione tecnologica. La quota di imprese in provincia di Monza e Brianza che ha promosso attività formative per i dipendenti nel 2023 era al 50%, rispetto al 28,3% del 2017²⁷: una crescita di 22 punti percentuali in sei anni, che misura la velocità con cui le imprese stesse hanno maturato la consapevolezza che la formazione continua non è un costo ma una delle condizioni necessarie per restare competitive.

Questo modello è già a un buon punto di sviluppo, ma restano alcuni nodi da sciogliere. In particolare, le imprese si muovono ancora spesso con accordi propri rispetto ai *provider* di formazione e le differenze tra piccole e medio-grandi imprese sono significative. Le piccole imprese, che sono la maggioranza nel tessuto brianzolo, hanno minori risorse per strutturare internamente percorsi di aggiornamento sistematici. La collaborazione con AFOL — l'Agenzia per la Formazione, l'Orientamento e il Lavoro — per nuove progettualità di reskilling e upskilling, avviata come una delle linee operative della Dorsale Talenti e Competenze, nasce per affrontare questa frammentazione e costruire un'offerta condivisa che metta a sistema le esigenze delle imprese di dimensione medio-piccola con la capacità formativa di un ente strutturato, attraverso forme di partnership che

27. Consorzio AAster per Assolombarda, *Your Next Monza e Brianza 2050*, edizione 2024, su dati Unioncamere.

superino la logica dei singoli accordi bilaterali. Le imprese più strutturate hanno già risposto a questa esigenza in modo autonomo, sviluppando Academy interne che si configurano come nodi di una rete di competenze che supera i confini dell'impresa singola. Questi centri di apprendimento operano nella logica del lifelong learning e spesso aprono i propri contenuti e le proprie attrezzature anche a fornitori e aziende della filiera. La collaborazione con AFOL mira a replicare questa logica anche per le imprese che non hanno massa critica sufficiente per farlo in autonomia. Altro ambito di intervento riguarda la formazione e l'inserimento lavorativo di cittadini di paesi terzi regolarmente presenti sul territorio. Il Progetto Integra, promosso dalla Camera di Commercio di Milano Monza Brianza e Lodi, in collaborazione con Formaper e con il partenariato di Assolombarda, è un'iniziativa multisettoriale a durata triennale che mira a colmare le carenze di personale segnalate dalle imprese, accompagnando al lavoro cittadini stranieri in possesso di permesso di soggiorno valido, compresi rifugiati e richiedenti asilo. I percorsi coprono i settori metalmeccanico, ristorazione, logistica, edilizia e artigianato, con corsi tecnici affiancati da moduli di lingua italiana e da formazione su salute e sicurezza sul lavoro. Nel 2024, il percorso ha portato a 154 partecipanti formati, 101 matching con aziende, 74 persone occupate; nel 2025, 269 partecipanti formati, 252 matching e 117 occupati. L'obiettivo complessivo è introdurre nel mondo del lavoro oltre 300 persone.

Lo studio di fattibilità per una sede del Politecnico

Al vertice della dorsale formativa si colloca una questione ancora irrisolta, ma già formalizzata come obiettivo: la necessità di un presidio universitario con un'offerta formativa e di ricerca coerente con la vocazione manifatturiera del territorio, come tassello mancante della filiera. È dunque in fase di avvio uno studio di fattibilità per insediare a Monza una sede distaccata del Politecnico di Milano, facendo leva sulla connessione con l'Autodromo. L'ipotesi di partenza è quella di sviluppare presso la sede monzese percorsi post-laurea, sia a livello di Master, sia a livello di Dottorati di Ricerca. La sede distaccata del Politecnico sarebbe un ancoraggio per il territorio: un modo per integrare ricerca applicata in connessione con le imprese del

territorio e alta formazione, non solo per laureati brianzoli “di rientro” dopo gli studi universitari fuori provincia, ma anche per talenti internazionali, in una competizione sempre più globale, da attrarre grazie all’eccellenza del territorio nell’automotive.

AUTODROMO NAZIONALE MONZA

MONZA

ENTRATA IN
50
km/h

AUTODROMO NAZIONALE MONZA
THE TEMPLE OF SPEED

Il Modello Brianza

Parte Terza

**Il territorio
come infrastruttura**

Il Politecnico di Milano e il mondo dello sport

di Donatella Sciuto, Rettrice del Politecnico di Milano e di Emilio Faroldi, Prorettore Vicario e Delegato della Rettrice allo Sviluppo e alla valorizzazione degli spazi presso il Politecnico di Milano

Negli ultimi anni il Politecnico di Milano ha progressivamente riconosciuto nello sport un ambito strategico di sviluppo, ben oltre la sua tradizionale dimensione ricreativa o agonistica. Lo sport rappresenta oggi uno straordinario laboratorio di sperimentazione nel quale convergono ricerca scientifica, innovazione tecnologica, progettazione architettonica, sostenibilità ambientale, salute, inclusione sociale e trasformazione urbana. È un sistema complesso capace di interpretare le grandi sfide contemporanee e, proprio per questo, un terreno privilegiato sul quale un'università tecnico-scientifica può mettere a disposizione competenze multidisciplinari e capacità di innovazione.

Questa visione ha orientato negli ultimi anni importanti investimenti destinati sia alla crescita delle infrastrutture universitarie sia allo sviluppo di percorsi formativi e di ricerca dedicati al mondo dello sport.

Sul piano delle trasformazioni fisiche emergono due interventi emblematici.

Il primo riguarda il rinnovamento del Centro Sportivo Giuriati, storico impianto milanese inserito all'interno del Campus Leonardo, che continua a rappresentare uno dei principali luoghi di aggregazione, benessere e pratica sportiva della comunità universitaria.

Il secondo è la realizzazione della Fabbrica dello Sport nel nuovo Campus Bovisa-Goccia - denominato Progetto Komorebi, il Campus dei Gasometri " - destinata a sorgere all'interno di uno dei grandi gasometri storici attraverso un articolato progetto di riuso adattivo. In questo caso il valore dell'intervento supera la sola realizzazione di nuove attrezzature sportive: la rifunzionalizzazione di un'architettura simbolo della memoria

industriale milanese trasforma lo sport in motore di rigenerazione urbana, sociale ed economica, contribuendo alla nascita di un nuovo distretto dell'innovazione capace di integrare università, ricerca, imprese e città.

Entrambi gli interventi testimoniano come gli impianti sportivi possano oggi assumere un ruolo che va ben oltre la pratica dell'attività fisica, diventando dispositivi urbani capaci di qualificare gli spazi pubblici, rafforzare le relazioni sociali e promuovere nuovi modelli di sviluppo sostenibile.

È all'interno di questa strategia che trova naturale collocazione anche la convenzione quadro tra il Politecnico di Milano e l'Autodromo Nazionale Monza.

L'Autodromo rappresenta infatti molto più di un circuito automobilistico. Inserito all'interno del Parco di Monza, costituisce una delle infrastrutture sportive più prestigiose a livello internazionale e un luogo nel quale, fin dalla sua fondazione, ricerca, sperimentazione e innovazione tecnologica hanno accompagnato l'evoluzione del motorsport.

Oggi il circuito offre condizioni uniche per sviluppare attività di ricerca applicata e sperimentazione direttamente su infrastrutture reali, trasformandosi in un autentico laboratorio a cielo aperto nel quale verificare materiali innovativi, tecnologie costruttive, sistemi digitali, modelli gestionali e nuove soluzioni progettuali.

La convenzione consolida rapporti di collaborazione già esistenti e li inserisce in una cornice istituzionale stabile, capace di favorire una programmazione di lungo periodo e la costruzione di progetti interdisciplinari condivisi.

L'accordo coinvolge potenzialmente tutti i dodici Dipartimenti del Politecnico di Milano, chiamati a confrontarsi con alcune delle principali sfide che caratterizzano oggi il mondo del motorsport: la sicurezza delle infrastrutture e degli impianti, l'evoluzione dei materiali, la mobilità sostenibile, l'impatto ambientale e acustico, la gestione dei grandi eventi, i sistemi digitali, la governance dei flussi di pubblico e il rapporto tra grandi infrastrutture sportive e territorio.

L'obiettivo è sviluppare una ricerca capace di produrre risultati concreti, favorendo quel trasferimento tecnologico che costituisce una delle principali missioni di un'università contemporanea. Studenti, ricercatori e docenti potranno sperimentare direttamente sul campo soluzioni innovative, verificandone l'efficacia in un contesto internazionale di straordinaria complessità e prestigio.

La collaborazione tra Politecnico di Milano e Autodromo Nazionale Monza rafforza così il dialogo tra università e sistema produttivo, trasformando il sapere scientifico in innovazione applicata e contribuendo alla crescita competitiva del territorio.

Accanto agli investimenti infrastrutturali e alla ricerca, il Politecnico ha costruito negli anni un'offerta formativa dedicata allo sport, fondata sulla convinzione che questo settore richieda oggi figure professionali capaci di integrare competenze progettuali, tecnologiche, economiche, manageriali e giuridiche.

In questa prospettiva si collocano il corso opzionale "Progettazione, costruzione e gestione delle infrastrutture sportive", attivato nell'ambito della Laurea Magistrale in Architettura, e soprattutto il Master universitario internazionale in Sport Design and Management, istituito nel 2017, e giunto alla decima edizione.

Il Master nasce dall'esigenza di formare una nuova generazione di professionisti in grado di governare la crescente complessità del sistema sportivo contemporaneo. L'approccio è fortemente multidisciplinare e coinvolge laureati provenienti da architettura, ingegneria, economia, management, diritto e altre discipline accomunati dall'interesse per il mondo dello sport.

Il percorso formativo supera una visione esclusivamente tecnica delle infrastrutture sportive per affrontare lo sport come fenomeno culturale, economico e sociale, capace di incidere sui processi di rigenerazione urbana, sulla qualità della vita, sull'inclusione, sulla sostenibilità e sullo sviluppo dei territori.

Tra le attività didattiche trova spazio anche un modulo dedicato all'architettura della velocità, nel quale i circuiti automobilistici vengono analizzati come sistemi complessi attraverso lezioni, testimonianze, casi studio e visite sul campo.

In questo quadro la collaborazione con l'Autodromo Nazionale Monza assume un valore ancora più significativo. Essa consentirà infatti di integrare la formazione con attività di osservazione diretta, sperimentazione e ricerca, offrendo agli studenti l'opportunità di confrontarsi con professionisti, tecnici e ricercatori impegnati nello sviluppo di nuove tecnologie, materiali e processi.

L'auspicio è che questa collaborazione contribuisca a costruire un rapporto sempre più stretto tra università e mondo dello sport, alimentando un continuo scambio di competenze, esperienze e innovazione. Da un lato il Politecnico potrà mettere a disposizione del sistema sportivo il proprio patrimonio scientifico e progettuale; dall'altro studenti, ricercatori e docenti avranno l'opportunità di operare in uno dei più importanti laboratori sperimentali a cielo aperto esistenti in Europa, facendo dell'Autodromo Nazionale Monza un luogo privilegiato nel quale ricerca, formazione e innovazione possano incontrarsi e generare valore per il territorio e per il Paese.



CAPITOLO 6

Il territorio è un progetto di lungo periodo

Il contributo delle infrastrutture territoriali alla competitività economica, pur reale, non è sempre facile da quantificare e questo solleva obiezioni sull'opportunità di allocare risorse pubbliche che sono sempre limitate rispetto alla domanda. Il caso di Monza e Brianza è emblematico da questo punto di vista.

La provincia compete infatti con le regioni manifatturiere più avanzate d'Europa. Lo fa contando su infrastrutture fisiche e digitali che scontano un gap che, come abbiamo visto, incide direttamente sulla produttività, sull'attrazione di investimenti e sulla capacità di trattenere i lavoratori più qualificati. Monza e Brianza eccelle storicamente sui fattori di sistema produttivo, ma paga un prezzo rilevante sui fattori di contesto, che non si sono evoluti di pari passo con le sue esigenze infrastrutturali.

Una situazione che richiede un'attenzione e un monitoraggio costante e per questo Assolombarda da anni ha sviluppato un *modus operandi* che combina quattro direttrici fondamentali: mobilità, rigenerazione dei comparti industriali dismessi, valorizzazione degli asset culturali e connettività digitale. Queste quattro traiettorie rappresentano le condizioni necessarie perché il sistema produttivo della Brianza possa affrontare con successo la sfida della pressione competitiva dei prossimi decenni. L'assunto di base è che siano più forti insieme piuttosto che separate e per questo è indispensabile osservarle nelle loro interconnessioni.

Questa interdipendenza richiede, per essere gestita, un soggetto che mantenga la visione d'insieme mentre i singoli interventi avanzano su tempi e con attori diversi. Assolombarda svolge questa funzione di sintesi, non come alternativa agli enti istituzionali competenti per ciascuna infrastruttura, ma come portatore di un interesse territoriale aggregato che nessun singolo Comune o ente settoriale è nella posizione di rappresentare da solo.

Infrastrutture e mobilità

Nel 2026 il quadro finanziario del prolungamento della linea metropolitana M5 da Milano a Monza è formalmente chiuso. Con la pubblicazione e l'aggiudicazione del bando di gara prevista entro il 31 dicembre 2026 e l'inizio dei lavori nel 2027, la consegna dell'opera è fissata al 2033. Sette anni tra firma del contratto e apertura delle stazioni. Venticinque tra l'intuizione e l'avvio dei cantieri. I primi studi di potenziamento del collegamento tra Monza e Milano risalgono infatti al 2002, il progetto di fattibilità è del 2017.

Sembra impensabile che un territorio con la densità produttiva di Monza e Brianza attenda un quarto di secolo per dotarsi di una metropolitana che collega il suo capoluogo al cuore di Milano, eppure questo dettaglio cronologico dà la dimensione di quanto un territorio che produce, esporta e innova a ritmi da prima fascia europea, si muova fisicamente e istituzionalmente ancora con mezzi pensati per un'economia di un'altra generazione. Il problema non è nemmeno la lentezza in sé, è l'assenza di un sistema di governance che sappia gestire la complessità di opere che attraversano confini amministrativi, competenze istituzionali sovrapposte e cicli politici discontinui.

Da questo punto di vista, l'opera più urgente e più avanzata è anche quella più emblematica. Il prolungamento della M5 si sviluppa per circa 13 km, prevede 11 nuove stazioni e attraversa quattro comuni: Milano, Sesto San Giovanni, Cinisello Balsamo e Monza. L'investimento complessivo ammonta a circa 1,9 miliardi di euro, finanziati per l'80% da risorse statali. La domanda potenziale stimata è di circa 210 mila passeggeri al giorno, con una riduzione attesa di circa 30 mila veicoli sulla rete stradale. Ma il dato che meglio illustra la portata territoriale dell'opera riguarda il bacino direttamente servito. Entro 15 minuti a piedi dalle nuove fermate si concentrano 276.566 abitanti, 27.755 unità locali e 94.056 addetti distribuiti tra cinque comuni attualmente non serviti dalla metropolitana: Monza (123.672 residenti, 14.948 unità locali, 48.387 addetti), Cinisello Balsamo (75.154 residenti), Lissone (46.792), Muggiò (23.585) e Veduggio (7.363). Monza è il terzo comune lombardo per popolazione. L'insieme

di questi cinque comuni rappresenta il cuore produttivo e abitativo di una delle province manifatturiere più dense d'Europa, che ha finora raggiunto Milano per lavoro, servizi avanzati e università senza metropolitana.

Allargando il perimetro agli utenti che accedono alle fermate in automobile, il quadro si espande ulteriormente. I due parcheggi di interscambio previsti, uno da 2,5 mila posti alla stazione di Monza Bettola e uno da 400 posti al Polo Istituzionale, portano il raggio di accessibilità in 15 minuti in auto a 24 comuni della provincia di Monza e Brianza. Il bacino potenziale supera così i 630 mila abitanti, pari a circa due terzi dei residenti provinciali. Un'infrastruttura pensata come collegamento tra due città si trasforma, a questa scala, in un sistema di accessibilità per un intero territorio. La M5 non è, tuttavia, un'infrastruttura ad effetti uniformi sul territorio. Il suo valore maggiore risiede nel sistema di connessioni che attiva lungo il corridoio Monza–Sesto–Milano, non nel collegamento tra i due estremi della tratta. Sono almeno tre le categorie di utenza e ne beneficeranno in modo diverso: i residenti di Monza che si spostano verso Milano per lavoro, servizi universitari e servizi avanzati; i cittadini milanesi che accedono a Monza per eventi, turismo e servizi; chi si muove internamente lungo il corridoio ad alta densità. Per le aree più periferiche della Brianza, invece, la rete ferroviaria suburbana e la viabilità principale rimarranno gli strumenti di mobilità prevalenti, poiché la loro posizione rispetto al tracciato non cambia con l'apertura delle undici nuove stazioni. Lungo il tracciato si collocano poli che oggi generano flussi di mobilità concentrati nel tempo con effetti rilevanti sulla viabilità locale. La Villa Reale di Monza raccoglie oltre 121 mila visitatori annui. L'Autodromo Nazionale produce 335 mila presenze in occasione del Gran Premio di Formula 1, un evento che da solo mobilita in pochi giorni più persone di quante molte città di medie dimensioni ne contino nell'arco di un anno. L'Ospedale San Gerardo e il polo universitario ad esso collegato attraggono circa 12 mila utenti giornalieri e registrano oltre 100 mila accessi annui al solo pronto soccorso. Il Complesso Scolastico Parco Nord di Cinisello Balsamo conta 5 mila studenti con oltre 6 mila presenze quotidiane. Per ciascuno di questi nodi, la metropolitana trasformerà la capacità del territorio di gestire afflussi straordinari senza bloccare la viabilità ordinaria.

Sul fronte del mercato immobiliare, la M5 incontra un territorio già in movimento. Monza si colloca in una posizione intermedia che rende plausibile un effetto di apprezzamento post-apertura. Il prezzo medio di acquisto nel comune è di 3.551 euro al metro quadro (dati 2025), contro i 2.027 euro nel resto della provincia MB e i 5.808 euro nel comune di Milano. Il canone medio di locazione segue la stessa gerarchia con 162 euro/mq/anno a Monza, 98 nel resto della provincia MB, 264 a Milano. Il differenziale rispetto alla città capoluogo, circa il 40% in meno sul prezzo di acquisto, costituisce da anni un fattore di attrattività per famiglie e lavoratori che cercano qualità urbana a costi inferiori, ma anche qui, come vedremo, si sta verificando un progressivo aumento dei valori immobiliari e dei canoni di affitto. Le compravendite residenziali a Monza negli ultimi cinque anni si sono attestate mediamente sopra le 2,1 mila unità annue, un dato nettamente superiore alla media del quinquennio pre-covid (circa 1.630). La nuova accessibilità metropolitana potrà consolidare questa traiettoria.

Alla M5 si affiancano inoltre altre tre infrastrutture che completano il quadro della mobilità provinciale su ferro, a gradi diversi di maturità progettuale e politica e che Assolombarda tiene costantemente monitorate.

Le metrotranvie Milano–Seregno e Milano–Limbrate, che garantiscono la connessione nord-sud tra il capoluogo regionale e la Brianza centrale, sono condizione necessaria per ridurre la pressione del traffico sulla rete stradale e per promuovere la mobilità sostenibile del territorio. A seguito degli extracosti che si sono registrati sulla metrotranvia Milano–Seregno, e che di fatto hanno determinato il blocco dei lavori, Assolombarda ha attivato un tavolo di lavoro con i rappresentanti delle Istituzioni locali e regionali che ha già ottenuto due importanti risultati: lo stanziamento da parte della Città Metropolitana di risorse per ristorare le attività economiche che stanno subendo i maggiori disagi dal fermo dei cantieri e un emendamento alla legge di assestamento del bilancio regionale che propone di finanziare l'opera con ulteriori 25 milioni.

La metrotranvia Cologno Nord/M2–Vimercate che, coprendo l'asse est della Provincia, collega il distretto tecnologico del Vimercatese al sistema metropolitano. È un'infrastruttura necessaria che il territorio aspetta da più

di 30 anni e su cui Assolombarda si sta spendendo molto per accelerarne l'iter progettuale. Si tratta di un collegamento diretto e veloce con Milano, fondamentale per il consolidamento dello sviluppo produttivo del nostro territorio. Il Vimercatese, non a caso conosciuto fin dagli anni '70 come la Silicon Valley italiana, è uno dei Poli di eccellenza dell'High Tech, qui i più grandi player internazionali hanno centri di ricerca e sviluppo e danno lavoro a migliaia di persone. Anche in questo caso, la realizzazione di un collegamento rapido via ferro con Milano, sulla stessa direttrice della tangenziale Est, consentirebbe di spostare su trasporto pubblico una parte significativa della mobilità pendolare, contribuendo a sgravare di traffico una delle infrastrutture attualmente più sovraccariche di tutta la macroarea milanese, con tutte le conseguenti ricadute positive in termini ambientali e di riduzione di emissioni di CO₂.

Se guardiamo alle opere stradali, i cantieri della Pedemontana Lombarda sono finalmente aperti e l'opera è in costruzione. Non si tratta solo di un'autostrada, ma di una infrastruttura territoriale che, grazie alle numerose opere connesse, di mitigazione e compensazione previste, darà una nuova forma al territorio, con ricadute positive per cittadini e imprese. Assolombarda, in collaborazione con la società Pedemontana Lombarda, fornisce supporto informativo e conoscitivo alle imprese rispetto alle diverse fasi dei cantieri e agli impatti sulla viabilità ordinaria, al fine di ridurre i disagi negli spostamenti di merci e persone. Allo stesso modo Assolombarda non perde occasione per ribadire nelle sedi opportune la necessità di applicare tariffe scontate ai lavoratori pendolari e ai mezzi aziendali che utilizzeranno quotidianamente la nuova autostrada. Il tema tariffario è emerso con forza dal territorio, un segnale di come le imprese brianzole non attendono passivamente la fine dei lavori, ma richiedono un trattamento coerente con il loro contributo alla generazione del traffico sull'autostrada. Il nodo critico trasversale al tema della realizzazione di nuove infrastrutture non è solo quello dei finanziamenti, ma anche quello della governance. L'iter dei progetti infrastrutturali monitorati ha messo in evidenza una complessità nel loro avanzamento dovuta anche alla frammentazione dei soggetti decisionali e di quelli finanziatori (in primis Stato centrale, ma anche Regione, Province e Comuni coinvolti), in assenza di un forte coordinamento sovralocale.

Accanto al tema infrastrutturale si aggiunge la riflessione sulla necessità di dotare la Brianza di servizi ferroviari diretti verso gli aeroporti di Malpensa e Orio al Serio, ad oggi sono raggiungibili solo con interscambi. Da questo punto di vista andrebbero valutate le possibilità di estendere la linea suburbana S9 Albairate-Milano-Monza-Seregno-Saronno fino a Malpensa, e la linea regionale R14 Milano-Monza-Carnate-Bergamo (anche se ora provvisoriamente il capolinea è Ponte San Pietro) fino a Orio al Serio (una volta ultimato il raccordo ferroviario da Bergamo).

Rigenerazione urbana

La provincia di Monza e Brianza porta nel proprio tessuto urbano i segni di decenni di industrializzazione intensa e, successivamente, di ristrutturazione produttiva. Capannoni dismessi, aree artigianali abbandonate, zone industriali la cui destinazione originaria è diventata incompatibile con il contesto urbano circostante. Questo stock di aree sottoutilizzate o dismesse è, al tempo stesso, un problema di pianificazione e una risorsa potenziale per lo sviluppo, in un territorio fortemente urbanizzato come quello brianzolo.

Il nesso tra rigenerazione urbana e mobilità è strutturale, non solo geografico. Lungo il tracciato della M5 si aprono opportunità di trasformazione che cambiano radicalmente di valore con l'arrivo della nuova accessibilità metropolitana.

Tra questi c'è la riqualificazione dell'ex Auchan a Cinisello Balsamo e le aree limitrofe, in prossimità del nodo di interscambio M1-M5 di Monza Bettola. L'area si trova all'intersezione tra il prolungamento delle due linee metropolitane e gli assi viari SS35, A4 e A52, una posizione ad elevata accessibilità per la quale si auspica la riattivazione dell'intervento di rigenerazione in chiave transit oriented, capace di concentrare funzioni commerciali, residenziali e di servizio, compresi studentati e attività ricettive, in un nodo già servito da più modalità di trasporto.

Al capolinea del prolungamento della M5, invece, è previsto il completamento del Polo Istituzionale di Monza, con la riqualificazione dell'ex Caserma IV

Novembre attraverso l'inserimento di alloggi per studenti e altri servizi, e parcheggi di interscambio.

Lungo il tracciato si inseriscono ulteriori ambiti di rigenerazione urbana, previsti anche nella revisione del Piano di Governo del Territorio del Comune di Monza, attualmente in redazione.

La trasformazione della Stazione di Monza FS in nodo intermodale di accesso a Milano da Nord, progetto indicato come «Porta Nord» prevede, inoltre, il potenziamento dell'intermodalità tra ferrovia, metropolitana e servizi di superficie, trasformando uno snodo oggi percepito come area di transito in un vero polo chiave a scala metropolitana.

L'impatto futuro di questi interventi dipende in larga misura dalla capacità del territorio di integrare pianificazione urbanistica e programmazione infrastrutturale in un processo unitario, oltre a quella di diffondere una rigenerazione del tessuto urbano che vada oltre al singolo comparto interessato dal progetto di trasformazione. Condizioni determinate da regole urbanistiche ma anche politiche di incentivazione e attrazione investimenti che non possono essere definite solo a livello locale, ma necessitano di un ruolo di coordinamento sovracomunale, come emerso anche rispetto alla programmazione infrastrutturale.

Valorizzazione del complesso Villa Reale–Parco–Autodromo

Monza possiede una concentrazione di asset culturali e ambientali di particolare rilievo. La Villa Reale, come abbiamo visto, è una delle residenze neoclassiche più estese d'Europa. Il Parco di Monza è tra i più grandi parchi recintati del continente. L'Autodromo Nazionale è uno dei più antichi circuiti del mondo ancora in attività. Tre asset con una domanda di visita rilevante ma con una capacità di generare valore economico sistematico ancora inferiore al loro potenziale.

Una tra le ragioni di questo divario non è la qualità degli asset in sé, che è alta, ma la loro accessibilità attuale. Il prolungamento della M5 porta il complesso Villa Reale–Parco–Autodromo a distanza di metropolitana

diretta dal centro di Milano e in connessione con la stazione ferroviaria di Monza FS, con la conseguenza di trasformare il profilo del visitatore potenziale da prevalentemente locale e motorizzato a metropolitano, internazionale e capace di generare una domanda turistica più distribuita nel corso dell'anno.

Il Masterplan del Parco e della Villa Reale punta ad aumentare la fruibilità delle diverse funzioni presenti (culturale, sportiva, naturalistica e ricreativa) attraverso un'offerta coerente che sappia attrarre tipologie diverse di visitatori in stagioni diverse. L'obiettivo non è solo aumentare il numero di ingressi, ma aumentare la qualità e la dispersione temporale della visita e ridurre la concentrazione stagionale che oggi rende difficile gestire i flussi senza compromettere la qualità dell'esperienza.

Il caso che concentra le attese strategicamente più elevate è l'Autodromo Nazionale, su cui è in corso di valutazione un progetto di sperimentazione della guida autonoma, che identifica l'impianto come laboratorio a cielo aperto per tecnologie di mobilità avanzata.

La Lombardia rappresenta un polo di eccellenza per l'industria automobilistica e per l'ingegneria avanzata e l'Autodromo Nazionale, storicamente legato al motorsport, costituisce un ambiente ideale per la sperimentazione di tecnologie a ridotto impatto ambientale. Il territorio, pur fortemente industrializzato, non dispone di sedi accademiche proprie e la collaborazione tra università e imprese è affidata a rapporti informali e convenzioni bilaterali, ma la distanza fisica da Milano scoraggia la mobilità dei ricercatori. Una sede territoriale universitaria sui temi legati al mondo automotive, all'ingegneria avanzata e alle tecnologie sostenibili costituirebbe un elemento di attrazione per studenti, ricercatori e imprese. La sede di Monza e Brianza è molto impegnata ad avviare lo studio di fattibilità necessario a definire i requisiti infrastrutturali, logistici, economici e ambientali e a identificare le modalità di collaborazione con i diversi istituti politecnici e con i soggetti accademici e industriali potenzialmente interessati.

Il binomio Autodromo–Politecnico di Milano, se si concretizzasse, cambierebbe la geometria del sistema della conoscenza brianzolo. Come si diceva, una sede specializzata in automotive e ingegneria sostenibile diventerebbe, per il sistema produttivo della Brianza che è fortemente esposto alla filiera meccatronica e alle trasformazioni della mobilità elettrica e a guida autonoma, un’infrastruttura produttiva nel senso più pieno del termine. Il progetto è già avviato e nell’aprile 2026 Politecnico di Milano e Autodromo Nazionale di Monza hanno formalizzato una convenzione quadro quinquennale. L’accordo, con il Prof. Emilio Faroldi come referente accademico, copre un perimetro volutamente ampio che va dai materiali e infrastrutture per circuiti sportivi, agli asfalti ad alte prestazioni, ai sistemi di sicurezza, dalle tecnologie automotive, ai modelli di simulazione avanzata, alla gestione dei flussi nei grandi eventi, fino alla sostenibilità ambientale e tutela delle strutture storiche. L’Autodromo diventa, nella logica dell’intesa, un laboratorio a cielo aperto in cui studenti, ricercatori e docenti hanno l’opportunità di lavorare su condizioni reali. La complessità operativa di un circuito come Monza offre infatti un banco di prova difficilmente replicabile in contesti accademici ordinari e non è un caso che proprio dall’Autodromo siano uscite innovazioni poi entrate nell’uso comune, come per esempio i caschi integrali, i guardrail e i sistemi di telepedaggio. Il trasferimento tecnologico, in questo caso, parte da un luogo che ha già una storia propria nel campo della sperimentazione applicata. L’obiettivo di una nuova sede universitaria si integra con la necessità di dotare il territorio di un’adeguata offerta di residenze per ricercatori e visiting professor. Oltre alle previsioni nelle aree di trasformazione connesse alle future fermate M5 trattate nel paragrafo sulla rigenerazione urbana, l’immobile di proprietà della Camera di Commercio a Monza, un palazzo storico di Via Cavallotti, è il candidato identificato per ospitare una residenza dedicata a ricercatori e docenti ospiti. Il progetto è in fase di studio di prefattibilità, con una manifestazione di interesse avviata dalla Camera di Commercio per l’attivazione di un partenariato pubblico-privato. La narrazione sottostante è di notevole forza simbolica: l’ex sede istituzionale di Camera di Commercio diventa una risorsa per attrarre talenti scientifici sul territorio.

Villa Reale, Parco, Autodromo e via Cavallotti non sono quattro progetti separati. Sono quattro nodi di un sistema che la M5 rende più accessibile, che politiche di rigenerazione urbana connesse a una strategia di attrazione di competenze specializzate possono trasformare da luoghi di visita e transito in luoghi di lavoro e produzione di conoscenza.

Connettività digitale

Infrastrutture, rigenerazione urbana e patrimonio culturale richiedono interventi fisici, la connettività digitale richiede prima di tutto un'operazione di conoscenza, cioè sapere dove il territorio è effettivamente connesso, a quale velocità e con quale affidabilità e dove invece permangono zone d'ombra che penalizzano la competitività delle imprese insediate.

Le statistiche regionali e nazionali sull'accesso alla banda larga fotografano spesso la copertura abitativa, che è più alta e più omogenea della copertura industriale. Le zone industriali, le aree artigianali e i distretti produttivi hanno logiche di insediamento diverse dai quartieri residenziali e gli operatori privati hanno meno incentivi a investire in infrastrutture in aree dove la domanda è concentrata in pochi soggetti con negoziazione diretta, piuttosto che dispersa tra molti utenti. Il risultato è che alcune aree produttive della provincia lavorano ancora con connessioni dimensionate per un'economia precedente all'industria 4.0, insufficienti per le applicazioni di manifattura avanzata, manutenzione predittiva, controllo qualità remoto e trasmissione di file di produzione di grandi dimensioni.

Assolombarda ha mappato nel corso degli anni le esigenze di connessione digitale dei comparti produttivi del territorio. L'obiettivo non è mai stato produrre un'altra analisi sul gap digitale, ma raccogliere dati specifici e localizzati sulle criticità reali, per esempio dove manca la fibra, dove la velocità è insufficiente, dove la ridondanza è assente o un guasto interrompe la produzione. Una mappatura di questo tipo serve due funzioni distinte. La prima è di advocacy, cioè produrre evidenze che gli operatori di telecomunicazioni e le istituzioni competenti (AGCOM, Ministero delle Imprese e del Made in Italy, Regione) non possono ignorare quando

definiscono i piani di investimento e i criteri per i bandi di gara per la copertura in banda ultralarga. La seconda è di supporto diretto alle imprese, attraverso l'individuazione delle soluzioni tecnologiche disponibili (fibra dedicata, FWA, soluzioni ibride) per facilitare il confronto diretto tra aziende e operatori.

In questo quadro, un elemento spesso sottovalutato riguarda la relazione tra tipo di connessione e reale necessità operativa. Non sempre la soluzione tecnicamente più evoluta è quella più adatta: ciò che conta è la coerenza tra infrastruttura disponibile e volume, frequenza e natura degli scambi di dati dell'impresa. Un'azienda manifatturiera con processi prevalentemente locali ha esigenze molto diverse da una che gestisce flussi continuativi verso cloud o sedi remote. Accompagnare le imprese nella comprensione di cosa sia realisticamente utile al proprio modello operativo è parte integrante del lavoro di supporto.

Il passaggio dalla mappatura all'intervento effettivo è il nodo irrisolto. La connettività nelle zone produttive dipende da decisioni di investimento degli operatori privati che seguono logiche di redditività non sempre allineate con le priorità del sistema produttivo locale. I bandi nazionali per la copertura in banda ultralarga privilegiano spesso le aree a domanda residenziale elevata e lasciano le zone industriali periferiche in seconda fila. Il ruolo di Assolombarda in questa filiera è quello di interlocutore istituzionale che raccoglie le esigenze delle imprese e le traduce in richieste specifiche ai decisori e agli operatori, documentando le criticità specifiche e seguendo l'avanzamento nel tempo.

CAPITOLO 7

Venti linee d'azione per il territorio

Ogni visione di territorio, prima o poi, deve passare per una tabella che mette nero su bianco tempi e modalità con cui il progetto diverrà concreto. Nel caso del Modello Brianza la tabella si articola su 20 Linee di Azione che, all'unisono con il Piano Strategico della Presidenza di Assolombarda, hanno il compito di trasformare la visione che abbiamo letto nei capitoli precedenti in un vero e proprio piano operativo concreto e misurabile.

È un passaggio rilevante perché una direzione si può condividere senza impegnarsi, mentre un piano obbliga a definire alcuni elementi fondamentali come il chi se ne occupa, entro quando, gli indicatori di successo. Questo principio è noto fin dagli Anni Sessanta e viene oggi utilizzato, in formulazioni differenti, in organizzazioni di tutte le dimensioni, soprattutto in grandi aziende tecnologiche. Le venti linee adottate dalla sede di Monza e Brianza di Assolombarda obbediscono alla stessa logica, applicata non a un'impresa tecnologica ma a un sistema territoriale. In questo caso, le venti linee si ordinano lungo tre dorsali che si presentano volutamente asimmetriche. Sei appartengono alla Dorsale degli Investimenti, che tiene insieme infrastrutture fisiche, infrastrutture digitali e patrimonio immobiliare del territorio. Otto, la quota più consistente, compongono la Dorsale Talenti e Competenze, dalla formazione universitaria a quella superiore fino all'inserimento nel lavoro. Le sei restanti formano la Dorsale Crescita e Produttività, che abbraccia rigenerazione urbana, reti territoriali e innovazione di filiera.

Questa distribuzione dei pesi potrebbe sorprendere perché un territorio convinto che il proprio limite principale stia nelle opere mancanti si presuppone che punti a sviluppare soprattutto la dorsale degli investimenti. La Brianza, che pure quelle opere le attende da decenni, ha invece collocato il numero maggiore di linee sul capitale umano, segno che il territorio è consapevole che, più che le opere, la scarsità che oggi frena

la crescita riguarda le persone qualificate. Oltre a questa articolazione in tre dorsali, il piano interseca a matrice altri progetti strategici inseriti nel Piano di Presidenza, capaci di raccoglierne più d'una linea di azione sotto un medesimo disegno. È il caso, per esempio, delle infrastrutture di mobilità, che intersecano progetti di rigenerazione urbana all'interno del progetto che approfondisce le dinamiche di sviluppo della direttrice che unisce Milano, Monza e la Brianza, unendo analisi territoriale, advocacy degli attori locali (imprese e istituzioni) e lavoro di rappresentanza. In questo modo, il piano non si sgretola in venti sforzi scollegati e il lavoro investito su una linea produce effetti sulle linee vicine. Fuor di metafora, per esempio la mappatura condotta per un'opera serve alla rigenerazione che insiste sullo stesso territorio, il rapporto costruito con un'istituzione per un dossier vale per tutti i dossier che da quel rapporto dipendono, in un sistema di leve che si sostengono a vicenda.

In quest'ottica diventa anche più semplice comprendere come sia possibile che nello stesso piano convivano una metrotranvia e un corso per operatori delle produzioni chimiche, due ambiti che condividono molto poco, quanto a materia. Ciò che li rende parti di uno stesso disegno è il metodo, cioè la modalità con cui si approccia al problema sottostante e si propone un percorso di intervento e soluzione.

Michael Porter, ragionando sui cluster produttivi, aveva osservato che la competitività di un territorio non è la somma delle competitività delle sue singole imprese, ma emerge dalle connessioni tra di esse. Le venti linee, infatti, non muovono venti leve indipendenti, ma agiscono su un sistema in cui ogni leva è collegata alle altre.

Ogni linea ha un obiettivo ben specifico ed è ancorata a un traguardo per l'anno in corso, inscritto in un orizzonte progettuale che arriva al 2029, ovvero con il termine naturale del mandato dell'attuale comitato della sede territoriale di Monza e Brianza. I traguardi sono commisurati allo stato reale di avanzamento. Per un'opera in cantiere l'obiettivo è la comunicazione puntuale delle fasi di lavoro; per un progetto in istruttoria, il superamento di una preselezione; per una linea appena impostata, la definizione stessa dell'intervento.

Questo scarto tra ciò che si vuole e ciò che si può realisticamente ottenere nell'anno non ha lo scopo di contenere l'ambizione, piuttosto renderla concretizzabile. Chi ha progettato grandi trasformazioni urbane sa bene che la distanza tra masterplan e cantiere aperto è costellata di obiettivi intermedi e indicarli aiuta a tenere la barra dritta lungo la roadmap.

Accanto a ogni obiettivo il piano esige di indicare un elemento con cui se ne accerterà il raggiungimento, per esempio il finanziamento ottenuto, il documento di pianificazione consegnato, un certo numero di adesioni o un corso effettivamente partito. La scelta degli indicatori non è un esercizio banale, perché, come recita la Legge di Campbell, quando una misura diventa un obiettivo, cessa di essere una buona misura. I sistemi che si fondano su indicatori mal costruiti tendono a ottimizzare la misura invece del fenomeno, ma non è il caso della griglia del Modello Brianza, che lavora invece su indicatori di processo quali per esempio adesioni, documenti consegnati e riunioni effettuate, verificabili nell'anno e difficilmente manipolabili.

Un ulteriore elemento di analisi è l'attività già avviata, quindi non ciò che si farà, ma ciò che è accaduto. Per fare esempi semplici, ma concreti: la rete sugli scarichi idrici industriali si è riunita per la prima volta il 10 marzo 2026, con undici imprese al tavolo e un obiettivo molto concreto; essere un interlocutore competitivo nei confronti del gestore pubblico. L'autostrada Pedemontana Lombarda in costruzione ha avuto la sua presentazione pubblica il 9 ottobre 2025, davanti a ventiquattro partecipanti e, grazie all'interlocuzione continua con tutti gli attori, si è ottenuto un monitoraggio in tempo reale dei lavori così da dare alle imprese informazioni utili ai trasporti di merci e persone. Il Progetto Integra organizzato insieme a Camera di Commercio ha già fissato i colloqui tra aziende e candidati. Il liceo STEAM International eroga ogni anno borse di studio finanziate da venti imprese. Fatti quantificati e attribuibili. È evidente che nessuno di questi, preso da solo, sposta il destino del territorio, ma la loro somma fa la differenza e dimostra che il piano non vive solo sulla carta. Nel project management questa funzione si chiama anchoring e indica l'attività di ancorare il piano futuro a evidenze già accadute. Una pratica che riduce

l'ambiguità sull'effettiva percorribilità del percorso e aumenta la credibilità dell'intero progetto.

Queste azioni, lette insieme, raccontano anche una progressione. Ogni linea attraversa stati successivi e la griglia consente di vedere, in ogni momento, non soltanto dove il piano intende arrivare ma anche a che punto si trova. Questa visione dello stato di avanzamento è la differenza tra un piano e una lista di desideri. Questo è il metodo. Nell'immagine corrente, un'associazione di imprese, e in particolar modo la Sede Territoriale di Monza e Brianza di Assolombarda, è un soggetto che ha come scopo principale raccogliere le istanze degli associati, portarle davanti agli interlocutori pubblici, attendere risposte, sollecitarle e riferirle.

Le venti linee descrivono una postura differente. Su ciascuna, l'associazione non si limita a sollecitare l'intervento di altri, assegna a sé stessa un compito e una scadenza. Diventa, in questo modo, uno degli attori che concorrono a produrre il risultato. I gruppi, anche quando condividono interessi comuni, tendono a non agire in modo coordinato perché ciascun membro può beneficiare del risultato senza contribuire al costo. Il problema si risolve quando un soggetto, che Mancur Olson chiamava imprenditore collettivo, si fa carico del costo di organizzare l'azione. Nel contesto del Modello Brianza, l'associazione svolge esattamente questa funzione.

La connettività digitale insufficiente, per fare un esempio pratico, in molte rappresentazioni del territorio resterebbe materia di doglianza, un divario da denunciare nelle sedi opportune. Nella griglia diventa una linea d'azione con un obiettivo: mappare lo stato delle connessioni per individuare criticità e soluzioni.

Secondo la policy del problem framing, il modo in cui si definisce un problema determina già, in larga parte, la gamma delle soluzioni percorribili. Ridefinire un divario come questo come un'assenza di mappatura apre spazio all'intervento pratico.

Alla funzione propositiva se ne accompagna una seconda altrettanto decisiva. Molti strumenti utili alle imprese per la crescita, per l'innovazione

e per il ricambio delle competenze esistono già, ma restano sottoutilizzati perché pochi li conoscono e ancora meno sanno attivarli. Tra l'esistenza di un'opportunità e il suo impiego effettivo si apre uno spazio vuoto, nel quale l'associazione costruisce valore senza erogare risorse proprie, ma facendo semplicemente circolare meglio quelle che il territorio già possiede. È il principio dell'information asymmetry, secondo cui il sistema produttivo locale non funziona in modo ottimale per mancanza di informazioni su dove si trovano e come si accede alle risorse. L'intermediario che riduce questa asimmetria crea valore reale e misurabile.

Se pensiamo al tavolo sul tema degli scarichi idrici oppure a una rete di mobility manager che dialoga con il Comune sulla mobilità sostenibile con una visione strategica per il futuro, il valore non sta in un finanziamento, ma nella connessione che l'associazione ha reso possibile. Si tratta di problemi che ogni impresa, isolatamente, avrebbe scarsa convenienza ad affrontare, ma che diventano affrontabili quando qualcuno si incarica di tenere insieme gli interessi di più soggetti. L'attore di sistema ha proprio il compito di creare le condizioni perché le soluzioni emergano dall'incontro tra coloro che i problemi li vivono quotidianamente.

Robert Putnam, studiando le differenze di sviluppo tra le regioni italiane negli anni Novanta, aveva osservato che le aree con reti associative più dense producevano beni pubblici locali con maggiore efficacia, grazie al coordinamento che riuscivano a garantire tra le diverse strutture. Le venti linee sono, tra le altre cose, un modo per rendere esplicita e operativa questa capacità.

Le venti linee, quindi, descrivono ciò di cui la struttura associativa si fa carico, con il proprio tempo e le proprie persone e convertono l'ambizione in attività verificabili.



Il Modello Brianza

Parte Quarta

Replicare il modello



CAPITOLO 8

Cosa rende il Modello Brianza replicabile

A questo punto del nostro viaggio attraverso il Modello Brianza si potrebbe pensare che questo territorio sia un caso così specifico dal punto di vista geografico, storico e culturale da rendere inutile qualunque tentativo di trasposizione. Che si tratti, insomma, di uno di quei modelli ammirevoli in astratto e irriproducibili in pratica.

La Brianza non è replicabile come luogo, questo è certo. Oltre ottanta anni di storia manifatturiera, una geomorfologia alpina che ha separato i comuni in valli produttive autonome, un'accumulazione progressiva di capitale relazionale e fiducia tra imprenditori, istituzioni locali e comunità, tutto questo appartiene a una traiettoria irripetibile. Nessun territorio può acquisirla per decreto o per piano strategico.

La Brianza, in questo senso, è irriproducibile, ma il modello brianzolo non è fatto solo di storia. È fatto anche di meccanismi che, invece, sono trasferibili e riproducibili.

Quello che i capitoli precedenti hanno descritto è un sistema in cui sei componenti si tengono e si alimentano a vicenda. La loro forza non sta nella relazione tra le parti. Presi isolatamente, ciascuno di questi fattori esiste in molti altri contesti italiani ed europei. È il loro funzionamento combinato che produce la performance anomala della provincia di Monza e Brianza.

Il primo fattore è la densità imprenditoriale intesa come infrastruttura immateriale. Non il numero di imprese in sé, ma la prossimità tra imprenditori che genera occasioni informali di scambio, apprendimento per osmosi, concorrenza stimolante e solidarietà nei momenti di crisi. Questa densità ha caratteristiche che la rendono autopoietica: ogni impresa nuova che nasce in un territorio ad alta concentrazione manifatturiera si trova già immersa in un ecosistema di fornitori, subfornitori, pratiche

condivise e riferimenti culturali che la sostengono nella crescita. La soglia di ingresso al fare impresa in questo modo si abbassa e le probabilità di sopravvivenza aumentano. In Brianza questa dinamica ha avuto ottanta anni per sedimentarsi. Altrove, questa circostanza può essere orientata con politiche di agglomerazione settoriale, a condizione di accettare l'orizzonte temporale necessario che non può essere quello di un mandato elettorale, occorre almeno una generazione.

Il secondo fattore è la trasmissione culturale del fare impresa, che il Rapporto Censis 2026 ha reso visibile attraverso la distinzione tra impresa familiare e famiglia imprenditoriale. Non è la struttura proprietaria che conta, è la cultura che la anima. I valori che le nuove generazioni brianzole «respirano e assorbono per osmosi» negli anni di formazione, come ha raccontato uno degli imprenditori intervistati, producono un'attitudine al rischio calcolato, alla responsabilità verso i dipendenti e alla continuità come dovere. Questo può essere costruito attraverso programmi di educazione imprenditoriale strutturati, percorsi di alternanza scuola-lavoro che non siano formali ma immersivi, legami sistematici tra famiglie imprenditoriali e istituzioni formative.

Il terzo fattore è un sistema istituzionale che accompagna le imprese nel loro percorso. La Camera di Commercio, le associazioni di categoria, le città snodo come Seregno, Desio, Vimercate, i comuni brianzoli hanno storicamente mantenuto un profilo di facilitazione piuttosto che di coordinamento dall'alto. Le imprese si sono sviluppate in un ambiente in cui il potere pubblico era presente ma non direttivo, capace di offrire servizi reali e di creare condizioni favorevoli senza pretendere di guidare le scelte strategiche private. Questa modalità ha reso le imprese più autonome, più capaci di costruire reti orizzontali e meno dipendenti da incentivi pubblici per sopravvivere. È un equilibrio delicato, che richiede amministrazioni competenti e consapevoli del proprio ruolo di piattaforma. Ma è un tipo di equilibrio che si può costruire anche altrove.

Il quarto fattore è una formazione radicata e orientata al territorio. La filiera formativa che la Brianza ha sviluppato dal Liceo STEAM International, primo in Lombardia, quarto in Italia, ai percorsi ITS, dai laboratori di robotica ai

programmi di reskilling con AFOL, al sistema formativo dedicato ai migranti da inserire nel mondo del lavoro, è un sistema pensato per rispondere alle esigenze delle imprese locali, costruito insieme alle imprese e verificato sul mercato del lavoro locale. La tesi che la Brianza non importa talenti ma li produce è la descrizione di un meccanismo che altri territori possono replicare, a condizione di costruire le connessioni strutturali tra mondo produttivo e istituzioni formative, anziché affidarsi all'incontro episodico e volontaristico.

Il quinto fattore è la capacità di fare rete orizzontale tra attori eterogenei. La collaborazione tra imprese, università, istituzioni pubbliche e società civile senza coordinamento gerarchico è esattamente ciò che la Brianza ha fatto istintivamente per decenni. Questo modello relazionale viene dalla tradizione dei distretti industriali e dalla letteratura sui sistemi locali di innovazione e può essere applicato anche altrove. Richiede però che qualcuno si assuma il compito di animare la rete, un attore di sistema capace di tenere insieme soggetti con logiche diverse e che gli attori coinvolti abbiano la pazienza di fidarsi in attesa che arrivino i risultati concreti.

Il sesto fattore è la visione di lungo periodo e l'abitudine a ragionare in termini generazionali: si investe oggi perché i figli possano raccogliere domani. Questa prospettiva, che nel breve termine sembra costosa e incerta, è quella che ha permesso alla Brianza di accumulare vantaggio competitivo attraverso cicli economici che in altre situazioni hanno invece prodotto deindustrializzazione. Costruire visione di lungo periodo è difficile in contesti in cui la politica è ciclica e l'imprenditoria si trova compressa tra il prossimo trimestre e la sopravvivenza. Ma esistono strumenti come i patti di programmazione pluriennale, i tavoli di coalizione territoriale e la pianificazione condivisa tra pubblico e privato che permettono di istituzionalizzare l'orizzonte lungo anche dove non è ancora parte della cultura locale.

La presenza di questi sei fattori, da sola, non è sufficiente. La loro efficacia dipende da come interagiscono e l'interazione dipende da quello che si può definire un Patto Collettivo, spesso silenzioso, cioè l'accordo implicito tra

mondo economico, istituzioni, terzo settore, comunità, sistema formativo e ricerca scientifica di condividere una visione del territorio e di agire in modo coerente con essa. Si tratta prima di tutto di una pratica consolidata di reciproco riconoscimento tra attori che parlano linguaggi diversi ma convergono su obiettivi condivisi.

Il patto ha avuto anche momenti di formalizzazione esplicita come BRIANZAReSTART, il processo promosso dalla Provincia di Monza e della Brianza nel 2020 che ha coinvolto oltre novanta stakeholder del territorio su economia, welfare, formazione, mobilità, ma la sua struttura profonda è informale. Si basa sulla fiducia costruita nel tempo tra élite istituzionali ed economiche che si conoscono, si supervisionano a vicenda e sanno che le loro sorti sono legate.

Questo è ciò che altri territori possono replicare, il metodo con cui la Brianza affronta le proprie sfide, costruendo coalizioni piuttosto che aspettando soluzioni calate dall'alto, investendo nella formazione come leva strategica, concependo le istituzioni come servizi alla produzione piuttosto che come custodi di procedure e mantenendo viva la capacità di agire in modo coordinato tra soggetti diversi senza che nessuno debba cedere sovranità all'altro.

Il talento è distribuito in modo più uniforme di quanto si pensi nei territori italiani. Quello che non sempre è presente è un sistema per riconoscerlo, allevarlo e valorizzarlo. La Brianza ha costruito un modo nel corso di generazioni e ha verificato che funziona. Costruirlo altrove è possibile ma richiede scelte politiche precise, investimenti mirati e una pazienza che i cicli elettorali normalmente non consentono. Richiede però soprattutto la volontà di fare sistema, cioè la capacità di accettare che nessun attore, da solo, può produrre i risultati che sono possibili solo con un lavoro condiviso e coordinato.

Valori, competenze, comunità: la Brianza che fa sistema

di Giuseppe Fontana Presidente Fondazione della Comunità di Monza e Brianza

Lo si può chiamare in tanti modi. Modello, sistema, metodo. E allora diventa il modello Brianza, il sistema Brianza, il metodo Brianza. Se ne sono occupati e se ne occupano università, centri di ricerca e consorzi, associazioni di categoria. Ed è giusto: per studiare, analizzare e rendere comprensibile un fenomeno è necessario averne chiare le dinamiche, basare le indagini su dati certi, scientificamente validati.

Da un certo punto di vista può bastare così: ci si può fermare ai numeri. Ci sono però degli aspetti che in questo modo potrebbero restare fuori, venire trascurati, perché non intercettati dalle maglie rigide degli indicatori. E sono forse quelli che meglio spiegherebbero l'unicità di quanto accade nella nostra provincia di Monza e Brianza: quelli che hanno più a che fare con la trasmissione dei valori e dei saperi, con la determinazione quotidiana, con l'impegno, con la capacità di immaginare il futuro in un'ottica di comunità. Per questo, alle parole metodo, sistema, modello, è importante affiancare espressioni come sistema di valori, conoscenze, responsabilità - e parlare allora anche di connessioni, collaborazioni, resilienza.

È la combinazione di tutti questi diversi aspetti a caratterizzare il *modus operandi* del nostro territorio e della sua comunità, in ogni aspetto della vita quotidiana: è questo, dal mio punto di vista, il significato più ampio e più pieno del modello Brianza, che nasce dalla capacità di mettere in relazione mondi diversi, farli dialogare e trasformare le relazioni in opportunità di sviluppo condiviso.

Alla base del modello Brianza troviamo un approccio culturale e operativo che affonda le sue radici nella storia produttiva e comunitaria del territorio, e che nel tempo si è trasformato in una vera e propria infrastruttura sociale capace di generare valore economico, sociale e culturale grazie all'unione, in un'alleanza stabile, di imprese, istituzioni e terzo settore.

E questo perché ormai sappiamo bene che nessuno, da solo, può affrontare la complessità delle sfide di questi nostri giorni: solo collaborando, solo lavorando in rete, mettendo ognuno a disposizione le proprie competenze, valorizzando e mettendo a sistema le risorse, è possibile affrontare il presente e immaginare il futuro. Le imprese lo fanno attraverso la capacità di investimento, la visione strategica e le competenze tecniche che possono offrire, mentre le istituzioni possono lavorare sull'impostazione, sulla continuità, sull'attività di raccordo. Sta invece in capo al terzo settore la capacità di ascoltare i bisogni, di attivare la comunità e di trovare risposte puntuali ed efficaci.

Quando questi tre mondi - imprese, istituzioni e terzo settore - dialogano in modo strutturato, generano un ecosistema in cui le risorse non si sommano: piuttosto, si amplificano. E quanto riescano ad amplificarsi, e a generare un impatto positivo a favore della comunità nella sua interezza, lo abbiamo visto negli ultimi anni in diverse circostanze, difficili, complicate, imprevedibili che avrebbero potuto mettere a rischio la tenuta del sistema e che invece, proprio grazie alla sua stabilità, hanno permesso di affrontare le difficoltà con forza e determinazione. Mi riferisco in particolare, ad esempio, ai lunghi mesi di pandemia e alle difficoltà economiche e sociali che ne sono derivate e che ancora lasciano strascichi. La costituzione, presso la Fondazione della Comunità di Monza e Brianza, del Fondo Emergenza Coronavirus e, successivamente, grazie all'impulso di Fondazione Cariplo, del Fondo Contrasto alle Nuove Povertà, hanno consentito di sostenere la realizzazione di progetti - sia a breve, sia a lungo termine - con cui aiutare la comunità a superare le criticità più urgenti. E le risorse sono arrivate dalle diverse componenti della nostra società: singoli cittadini, privati donatori, imprese, enti, aziende partecipate. Tutti convinti dell'importanza di un'azione collettiva e condivisa, fondamentale per definire nuovi modelli di welfare di comunità, in cui tutte le persone possano riconoscersi e trovare il proprio posto.

Un passo indietro. È stato proprio con l'obiettivo di migliorare la qualità della vita delle persone, promuovendo lo sviluppo economico, sociale e civile del territorio e stimolando la cultura del dono che, nei primi Duemila, Fondazione Cariplo ha promosso la costituzione di fondazioni territoriali

autonome. La Fondazione della Comunità di Monza e Brianza è nata il 18 dicembre 2000 e, negli anni, al ruolo di ente erogatore attraverso bandi, ha affiancato sempre più quello di promotore di reti sociali, grazie a un ascolto sempre più attento dei bisogni del territorio e a una valorizzazione delle sue risorse. In questi suoi primi venticinque anni di attività nel territorio la Fondazione MB è stata un laboratorio di relazioni, che ha permesso di costruire comunità. Per farlo ha avvicinato enti di terzo settore grandi e piccoli, enti storici e altri che avevano appena iniziato a muovere i primi passi: una delle caratteristiche dell'operato di una Fondazione di Comunità è quella di saper armonizzare le diverse anime presenti sul territorio, interfacciandosi con ognuna a seconda delle diverse caratteristiche, priorità, necessità. L'ha fatto favorendo azioni di responsabilità condivisa e promuovendo collaborazioni strutturate: due elementi chiave, che hanno portato alla sperimentazione di nuovi modelli di innovazione sociale che hanno combinato competenze, risorse e visioni differenti.

Particolarmente rilevante negli ultimi anni è stata la nascita, nel territorio, di alcune reti di collaborazione attive in diversi ambiti del sociale - ad esempio per la promozione dell'autonomia di persone con disabilità e fragilità, a favore dell'invecchiamento attivo e per il contrasto alla povertà educativa - che hanno dimostrato una volta di più che insieme è possibile rispondere in maniera rapida ed efficace ai bisogni e alle necessità del territorio e della sua comunità.

Parallelamente la Fondazione MB ha favorito nel territorio la diffusione della cultura del dono e della moderna filantropia. A oggi ha contribuito alla realizzazione di oltre 3.700 progetti, realizzati da più di 1.450 enti non profit del territorio in ambito sociale, culturale e ambientale. Grazie a una collaborazione sempre più stretta con Fondazione Cariplo e con altri enti erogativi, la Fondazione MB continuerà a stare al fianco di chi vuole donare al territorio e impegnarsi a favore dello sviluppo della società civile, favorendo connessioni e stimolando il raggiungimento di obiettivi condivisi.

In Brianza la capacità di fare rete che caratterizza il terzo settore è propria anche delle altre componenti della società: quando la collaborazione diventa un metodo strutturato si genera una continuità che consente di costruire fiducia, di ridurre le distanze tra mondi diversi e di creare

un linguaggio comune che facilita la progettazione e la realizzazione di interventi complessi.

Negli anni il modello Brianza ha dimostrato il suo valore: le sfide future - sociali, ambientali, economiche - chiedono un territorio capace di rinnovare le proprie alleanze, di coinvolgere nuovi attori, di sperimentare approcci più inclusivi e di continuare a investire nella costruzione di reti solide. In questo senso, il fare rete non è solo una scelta organizzativa: è una responsabilità verso la comunità e verso le generazioni future.

CAPITOLO 9

Il Terzo Settore come architrave del Patto Collettivo

Il quadro che il Presidente Fontana ci restituisce trova, nei dati a oggi disponibili, una cornice quantitativa più precisa. Nel 2025 risultano iscritti al RUNTS 1.254 enti con sede nella provincia di Monza e Brianza: 397 organizzazioni di volontariato, 496 associazioni di promozione sociale, 174 enti di terzo settore di natura diversa, 178 imprese sociali, 8 enti filantropici e una società di mutuo soccorso. Le organizzazioni di volontariato pesano per il 31,66% del totale, le associazioni di promozione sociale per il 39,55%²⁸. La distribuzione sui 55 comuni della provincia non è però uniforme. La densità associativa cresce dove più alta è la concentrazione di popolazione e di reddito, riproducendo nella dimensione sociale la stessa geografia della densità produttiva che abbiamo già visto. Questo significa che dove il sistema economico genera risorse, genera anche gli strumenti necessari a governarne le conseguenze meno positive.

Le cooperative sociali si concentrano nei centri maggiori, Monza, Carate e Vimercate in particolare, e nella fascia occidentale della provincia, sovrapponendosi in parte alla distribuzione dei servizi socioassistenziali pubblici, questo in ragione anche della loro frequente operatività in convenzione o in appalto con gli enti locali. Le associazioni di promozione sociale e le organizzazioni di volontariato seguono invece logiche di prossimità meno legate all'erogazione diretta di servizi istituzionali e la loro distribuzione territoriale risulta meno correlata alla geografia del reddito.

Sul fronte della spesa, la provincia si colloca in una posizione di relativo equilibrio rispetto al resto della regione, non priva tuttavia di squilibri interni. La spesa comunale per servizi sociali si attesta a 155 euro per abitante, in linea con la media lombarda di 156 euro; la quota a carico del cittadino è però del 6,3% contro il 10,1% regionale, a indicare una

28. Elenco iscritti al RUNTS, Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, aggiornato al 13 gennaio 2026.

copertura pubblica più ampia della media²⁹. Tra le voci di spesa, quella per la disabilità segna lo scarto più marcato: oltre 3.900 euro pro capite contro una media lombarda di 3.093 e nazionale di 1.829, con Monza in testa seguita da Vimercate. La spesa per la popolazione anziana resta invece più contenuta della media regionale e nazionale (66 euro contro 82 e 92): un'anomalia che merita attenzione, in un territorio dove l'indice di dipendenza strutturale, già al 57%, supera la media nazionale, e dove nove comuni oltrepassano la soglia del 60%.

Questi numeri circoscrivono un compito che il sistema produttivo brianzolo non può considerare estraneo al proprio perimetro. Le imprese alle prese oggi con il passaggio generazionale sono le stesse che, nei prossimi quindici anni, dovranno misurarsi con una forza lavoro che invecchia e con famiglie sempre più sollecitate a conciliare cura e occupazione. Il terzo settore agisce, in questo senso, come un'infrastruttura immateriale che riduce i costi di transazione sociale che il sistema produttivo dovrebbe altrimenti sostenere in forme più onerose.

Accanto al lavoro di intermediazione e di rete che la Fondazione di Comunità svolge sull'intero spettro dei bisogni del territorio e di cui il presidente Fontana ha appena ricostruito la storia e il metodo, la Brianza esprime anche poli di eccellenza verticale. Enti nati attorno a una missione specifica, spesso da un'iniziativa familiare, che nel tempo hanno raggiunto una statura capace di superare i confini provinciali.

Un esempio è senza dubbio la Fondazione Maria Letizia Verga, focalizzata sulla ricerca e sulla cura oncoematologica pediatrica. Nel 1979 Giovanni Verga fondò, presso la Clinica Pediatrica De Marchi di Milano, il Comitato Maria Letizia Verga per lo studio e la cura della leucemia del bambino. Il tasso di guarigione dei bambini con leucemia o linfoma, che allora non superava il 30%, è oggi oltre l'85%. Il Comitato si trasferì quindi nel 1982 presso il nuovo Centro di Ematologia Pediatrica dell'Ospedale San Gerardo di Monza e costruì, negli anni successivi, un sistema integrato di cura e ricerca del quale fanno parte oggi la Fondazione Tettamanti, nata nel 1994 per lo studio delle emopatie infantili, il Residence per l'ospitalità

29. Assolombarda – AAster, *Your Next Monza e Brianza 2050* (Milano, 2023), elaborazione su dati Istat 2019.

delle famiglie, aperto nel 1999, e il Centro Trapianti di Midollo Osseo, avviato nello stesso anno e oggi responsabile di circa il 10% dell'intera attività trapiantologica italiana. Nel 2015 il Comitato ha finanziato per intero, con 14 milioni di euro raccolti in larga parte da donazioni private, la costruzione del Centro Maria Letizia Verga. Oltre 7.700 metri quadrati che riuniscono degenza, day hospital, trapianti e ricerca sotto lo stesso tetto, gestiti in autonomia da una fondazione ma operativi, grazie a un accordo con Regione Lombardia, come ospedale pubblico accessibile con il Servizio Sanitario Nazionale.

Questo assetto, centrato su capitale privato che finanzia un'infrastruttura sanitaria integrata nel sistema pubblico, ha anticipato nella sostanza l'operazione che nel 2023 ha portato alla costituzione dell'IRCCS San Gerardo dei Tintori, un caso di organizzazione pubblico-privata che istituzionalizza un terreno d'azione ibrido, frutto di un patrimonio trentennale di collaborazione tra filantropia imprenditoriale e politiche pubbliche. La Fondazione Tettamanti coordina oggi 38 ricercatori e dottorandi e 19 tra tecnici e biologi, e ha prodotto oltre 1.300 pubblicazioni su riviste scientifiche internazionali. Nel 2025 il Comitato, a quarantasei anni dalla fondazione, si è trasformato in Fondazione, mentre proseguono i lavori della Torre della Ricerca, un edificio di dieci piani per 3.730 metri quadrati destinati a laboratori, biobanca e spazi di formazione, finanziati anche grazie a una donazione di 11 milioni di euro delle fondazioni intitolate a Silvio Berlusconi ed Ennio Doris. Il centro è stato il primo in Italia a sperimentare con successo la terapia CAR-T e garantisce oggi, a proprie spese, il passaporto genetico a tutti gli esordi leucemici pediatrici del Paese.

Un altro esempio appartiene a un ambito distante ma altrettanto rilevante, che è quello della fragilità cognitiva legata all'invecchiamento. La Cooperativa La Meridiana nasce a Monza nel 1976 come associazione di volontariato e gestisce oggi una rete diffusa di servizi per anziani che comprende centri diurni, RSA, RSD, hospice e alloggi protetti. Dal 2000 dedica un'attenzione specifica a chi convive con demenza e Alzheimer, patologie che in Lombardia interessano circa 80 mila persone. Da questo lavoro nasce a Monza nel 2018 Il Paese Ritrovato, il primo villaggio italiano

interamente dedicato a questa condizione, un quartiere urbano di oltre 14.000 metri quadrati dove trovano spazio vie, una piazza, un bar, un cinema-teatro, una biblioteca e anche un orto condiviso, dove 64 residenti abitano in appartamenti protetti, liberi di muoversi in un contesto disegnato per restituire, per quanto possibile, la normalità della vita quotidiana.

Il progetto, costato oltre dieci milioni di euro tra il 2015 e il 2018, è stato finanziato per quasi sette milioni da donazioni di famiglie, aziende e fondazioni, tra le quali Fondazione Cariplo e la stessa Fondazione di Comunità Monza e Brianza, accanto al sostegno di Comune di Monza, Regione Lombardia, ATS Brianza e ASST Monza. La progettazione degli spazi e della luce, sviluppata con il Politecnico di Milano secondo i principi dell'Ambient Assisted Living, e le collaborazioni scientifiche con l'Università Milano-Bicocca, il CNR e la LIUC di Castellanza hanno permesso di misurare gli effetti positivi di questo modello, che vanno dall'aumento del coinvolgimento sociale dei residenti, al miglioramento del tono dell'umore, dalla riduzione dei disturbi comportamentali al calo dello stress vissuto da familiari e caregiver. Dati che hanno portato il progetto a essere citato come esempio innovativo nel World Alzheimer Report 2020 dell'Alzheimer's Disease International.

Tutti questi esempi, ma sono solo alcune delle tante Associazioni che operano sul territorio che offrono sostegno sociale, assistenza, prevenzione e supporto anche sanitario, hanno un elemento in comune, nascono da un'iniziativa privata, spesso di matrice familiare e imprenditoriale, e raggiungono nel tempo una scala e un riconoscimento che travalicano il perimetro provinciale, restando però ancorati a Monza come sede operativa e come punto di riferimento per il sistema sanitario e assistenziale pubblico. Nessun attore, da solo, avrebbe potuto costruire infrastrutture di questa portata, e nessuno dei soggetti coinvolti, famiglie fondatrici, ricercatori, istituzioni pubbliche, capitale filantropico, ha dovuto rinunciare alla propria autonomia per farlo.

Come parte integrante del Modello Brianza, la direzione che il Terzo Settore dovrà prendere nei prossimi anni incrocia direttamente le venti Linee d'Azione per il Territorio, dove rigenerazione urbana, mobilità e asset culturali vengono presentati come direttrici di sviluppo economico.

La rigenerazione di un'area industriale dismessa, per esempio, produce valore pieno solo se accompagnata da una programmazione delle funzioni insediate che risponda ai bisogni della comunità, incluse le fasce più fragili della popolazione, come residenze per anziani, spazi per il terzo settore e servizi alla prima infanzia, pena il rischio di ridurre l'investimento infrastrutturale a un esercizio di valore immobiliare, privo della ricaduta comunitaria che il Modello Brianza rivendica come proprio tratto distintivo.

Resta, sullo sfondo, il rischio già segnalato a proposito della crescita demografica, cioè che l'associazionismo, replicando la geografia della ricchezza, finisca per concentrarsi proprio dove meno ce ne sarebbe bisogno, lasciando più scoperti i comuni periferici e meno densi della provincia. Il compito di correggere questa tendenza, attraverso bandi e fondi dedicati che premiano i territori meno coperti, è esplicitamente assunto dalla Fondazione di Comunità e dagli altri attori del terzo settore. Quest'anno, per la prima volta, il bando "Emblematici maggiori" di Fondazione Cariplo, che prevede una dotazione di cinque milioni di euro ai quali si aggiungono tre milioni della Regione Lombardia, interessa direttamente la provincia di Monza e Brianza, con una scala di risorse fino a oggi riservata ad altri territori lombardi.

Se il Modello Brianza è un Patto Collettivo tra mondo economico, istituzioni, formazione e comunità, il Terzo Settore ne rappresenta la dimensione meno evidente nei rendiconti economici e nelle classifiche di posizionamento competitivo, ma anche quella che rende possibile, nel lungo periodo, tradurre la crescita di questo territorio in coesione, riducendo il rischio dell'insorgere di nuove forme di disuguaglianza. La Fondazione di Comunità, la Fondazione Maria Letizia Verga, la Cooperativa La Meridiana e le centinaia di enti del terzo settore presenti sul territorio beneficiano dunque della capacità di Monza e Brianza di trasformare un'intuizione privata in un bene che appartiene, di fatto, a tutti.

CAPITOLO 10

Cosa succederebbe se...

Per otto dei quattordici progetti infrastrutturali prioritari per la provincia indicati nello studio del 2025³⁰, l'orizzonte di avvio dei lavori supera i cinque anni, con la particolarità che per molti di essi non sono disponibili né i finanziamenti né il progetto definitivo. Gli altri, Pedemontana Lombarda, prolungamento della M5 e della M1 e metrotranvia Milano-Seregno li abbiamo visti nei capitoli precedenti e qui vale la pena solo ricordare che nessuno di questi progetti sta proseguendo secondo tempi e modalità previste in origine.

Intanto, il Piano Urbano per la Mobilità Sostenibile della Provincia, approvato nel 2023, documenta che l'auto privata è il mezzo utilizzato nel 65% degli spostamenti in entrata e uscita dalla provincia e nel 55% di quelli interni. Questa distribuzione ha chiaramente un costo che si misura nei tempi di percorrenza, nella disponibilità effettiva di forza lavoro e nella qualità della vita di chi raggiunge ogni mattina i comparti produttivi brianzoli in auto perché non esiste un'alternativa praticabile.

Questo aggrava le difficoltà per le imprese brianzole nel reperire profili qualificati e nelle assunzioni, che in media nel 2025 ha riguardato più della metà (52,7%) delle ricerche effettuate. Questa percentuale è superiore alla media lombarda ed è costantemente cresciuta negli ultimi tre anni consecutivi. Per i profili tecnici manifatturieri la percentuale di insuccesso nella ricerca di candidati ha raggiunto addirittura l'80%.

Infine, non si può trascurare la questione demografica documentata con i dati sugli scenari proiettati al 2042, dove la popolazione in età attiva tra i 15 e i 64 anni inizia a contrarsi dopo aver raggiunto il suo massimo.

In questo scenario già di per sé complesso e con molti fattori concomitanti, accade anche che i lavoratori non riescano a raggiungere le imprese in modo sostenibile perché le infrastrutture non sono adeguate ai bisogni di

30. *Your Next Monza e Brianza 2050, elaborato nel 2025 da Consorzio AAster e Centro Studi Assolombarda.*

questo territorio. I servizi di trasporto, sia pubblici che privati, sono infatti organizzati per servire flussi su direzioni concentrate e tendenzialmente verticali, verso Milano, ma la domanda di mobilità delle nuove generazioni è oggi più dispersa e policentrica, meno dipendente dall'auto privata per ragioni sia di stile di vita sia di costo. Le fabbriche decentrate in località poco servite dal trasporto pubblico faticano così ad attrarre giovani lavoratori per ragioni di accessibilità dell'«ultimo miglio», un problema che si presenta sia all'uscita delle stazioni ferroviarie sia all'ingresso dei comparti produttivi e che solo la rete integrata di metrotranvie, prolungamenti metropolitani e mobilità di prossimità può risolvere.

Una provincia senza metropolitana funzionante non compete per i profili qualificati su un mercato del lavoro che si muove su scala regionale. Quando il completamento della M5 a Monza sarà realizzato l'intera fascia settentrionale dell'area metropolitana milanese acquisirà un grado di connessione diverso. Il bacino di reclutamento accessibile alle imprese brianzole si allargherà perché i tempi di percorrenza scenderanno, la percezione di accessibilità cambierà, le scelte residenziali e lavorative si redistribuiranno. Questo riguarda non solo le grandi imprese ma anche le PMI che oggi devono rinunciare ad alcuni candidati per impossibilità logistica, le medie imprese che cercano tecnici specializzati non reperibili nell'hinterland immediato e le startup in competizione con Milano per attrarre profili ICT.

Se le imprese faticano a trovare manodopera, il personale che giunge da altri territori o dall'estero rischia di avere problemi nell'inserirsi nel contesto locale, per ragioni di mercato immobiliare.

Monza e le città-snodo della provincia come Seregno, Vimercate e Cesano Maderno, nonostante risultino ancora molto competitive rispetto alla vicina Milano, stanno attraversando una fase di apprezzamento immobiliare che possiamo definire una «piccola gentrification (riqualificazione) delle città-snodo»³¹. I valori immobiliari a Monza hanno registrato nell'ultimo anno incrementi a ritmo comparabile a quello milanese, con un esodo delle famiglie più giovani e delle fasce reddituali più basse verso i centri minori che presentano costi più bassi della vita. La creazione di connessioni

31. *Your Next Monza e Brianza 2050*, elaborato nel 2025 da Consorzio AAster e Centro Studi Assolombarda.

infrastrutturali dirette con Milano estende il modello di valorizzazione immobiliare milanese alle città che le ospiteranno nel proprio territorio. Ma il fenomeno speculativo precede l'effettiva disponibilità di queste infrastrutture, anche perché i tempi si allungano scadenza dopo scadenza.

La risposta chiaramente non può essere bloccare le infrastrutture. La scelta, esplicitata dal progetto *Modello Brianza*, di costruire residenze per ricercatori e visiting professor attraverso il riuso del patrimonio esistente, come per esempio il caso dell'immobile della Camera di Commercio in via Cavallotti a Monza, risponde esattamente a questa logica: usare la dotazione patrimoniale del territorio per produrre beni collettivi di tipo abitativo che il mercato non produrrebbe spontaneamente. Lo stesso edificio che aveva incarnato la marginalizzazione della Camera di Commercio brianzola diventa così un presidio per attrarre il capitale scientifico di cui il territorio ha bisogno.

Se le infrastrutture vengono completate senza che la questione abitativa sia affrontata in parallelo, il risultato probabile è un'intensificazione della pressione sui prezzi che renderà il territorio più difficile da abitare per chi vi lavora. Se invece le infrastrutture si accompagnano a una politica attiva sull'offerta residenziale per profili specifici, il territorio diventa contemporaneamente più connesso e più accogliente. La differenza tra i due scenari non dipende dalle opere in sé, ma dalle scelte politiche e istituzionali.

L'infrastruttura fisica diventa a questo punto una questione di competitività di sistema, anche sul piano internazionale. Un sistema di connessione efficiente abbassa infatti la soglia dimensionale al di sopra della quale ha senso multilocalizzarsi senza delocalizzare. È la condizione che permette a un'impresa di medie dimensioni di avere fornitori a Bergamo, clienti a Rotterdam e la sede a Seregno, senza che la viabilità provinciale diventi il collo di bottiglia dell'intera catena.

Monza si trova peraltro al centro di tre direttrici ferroviarie di rilievo europeo: verso Chiasso lungo il corridoio Mare del Nord-Reno-Mediterraneo, verso Lecco e le Valli alpine, verso Bergamo e l'aeroporto di Orio al Serio. RFI la identifica come uno dei nodi destinati ad acquisire grande centralità nei

prossimi venticinque anni per l'incremento dei flussi merci dopo l'apertura del Terzo Valico dei Giovi. Se i colli di bottiglia sulle linee esistenti, come per esempio i potenziamenti del nodo di Seveso, i raddoppi delle tratte Seveso-Camnago e Seveso-Meda, non vengono rimossi in tempo, questo posizionamento strategico rischia di trasformarsi in un problema, con aumento del traffico sulle stesse linee.

Il soffitto di cristallo di Monza e Brianza, dunque, non è riconducibile a un solo elemento di disturbo preciso. Si tratta di una concatenazione di nodi che si rinforzano reciprocamente. La carenza di lavoro qualificato è amplificata dalla difficoltà di mobilità, che è amplificata dalla questione abitativa, che è amplificata dalla mancanza di un'offerta culturale e di servizi all'altezza di un territorio che vuole attrarre profili internazionali. A questo si sommano la pressione normativa crescente che richiede alle imprese capacità di compliance e scala che molte PMI non hanno ancora raggiunto, e la questione energetica, intensa come fattore di rischio per la competitività del produrre in Italia.

Nessuno degli interventi presi singolarmente può rompere il soffitto. Il completamento della M5 senza un'offerta abitativa competitiva non risolve il problema del reclutamento. Residenze per ricercatori senza connessioni veloci non funzionano come leva attrattiva. La Dorsale Talenti senza un mercato del lavoro accessibile forma capitale umano che poi lascia il territorio disperdendo un capitale prezioso.

Un lavoratore che raggiunge in treno il polo di Vimercate da Lecco o da Sesto San Giovanni, che abita in un appartamento ristrutturato in una città brianzola a costi accessibili, che manda i figli in un Liceo STEAM con borse di studio aziendali, che ha a disposizione Robolab, un laboratorio didattico con robot collaborativi di ultima generazione, di contro, è la composizione coerente di interventi già avviati e connessi tra loro da una logica sistemica.

Più che chiederci «cosa succederebbe se» dobbiamo allora cominciare a chiederci «cosa stiamo perdendo». Ogni anno di ritardo del prolungamento della M5 è un anno in cui alcune imprese del territorio rinunciano a risorse che potrebbero fare per loro la differenza. Ogni anno in cui la

metrotranvia Milano-Seregno accumula ulteriori slittamenti è un anno in cui l'asse formativo-produttivo che connette il Polo di Seregno con il sistema metropolitano rimane fragile. Ogni anno in cui non si trovano i fondi necessari per la M1 Sesto-Bettola è un anno in cui la porta nord di Monza verso Milano resta chiusa per chi si muove in treno.

C'è una responsabilità delle istituzioni in questo, certamente. La provincia di Monza e Brianza, istituita solo nel 2009, fu investita dalla Riforma Costituzionale del 2014³² prima di aver avuto il tempo di consolidarsi come istituzione autorevole. Il vuoto di coordinamento che ne è derivato, e quindi la difficoltà a costruire una capacità di lobby coordinata e trasversale alle divisioni politiche, capace di esercitare pressione sistematica sui livelli istituzionali superiori, è parte dell'eredità con cui il territorio ancora fa i conti. La Brianza è un territorio ricco e produttivo, che non ha avuto con continuità gli strumenti per tradurre la forza economica in peso negoziale istituzionale.

Come detto, oltre la metà degli interventi necessari sono già pensati e pianificati, ma non ancora finanziati. Il collo di bottiglia non è sempre la progettazione tecnica. È spesso l'incapacità del territorio di esprimere una domanda coordinata, autorevole e persistente nei confronti degli attori istituzionali e delle grandi agenzie regolatorie, a partire da RFI, la cui disponibilità al dialogo con il territorio sarebbe senza dubbio una risorsa da capitalizzare.

La costruzione di un'intelligenza territoriale condivisa tra imprese, istituzioni locali, corpi intermedi, utilities e terzo settore, organizzata in una sinergia di azioni e motivata dal reciproco ingaggio è la condizione indispensabile per trasformare un elenco di progetti in un programma di sviluppo. I quattro attori proposti come nodi fondativi sono le istituzioni locali (Sindaci delle città-snodo e Provincia); i corpi intermedi nelle loro articolazioni di rappresentanza, Terzo Settore e Fondazioni; le imprese-nodo della rete industriale; i soggetti delle reti infrastrutturali, in particolare le utilities. Non stiamo descrivendo una struttura di governance formale, dobbiamo pensare piuttosto a una coalizione strategica, per la quale la

32. Legge Delrio n° 56/2014.

classe dirigente si costituisce intorno a specifici progetti con capacità di esprimere visione e autorevolezza.

Assolombarda Monza e Brianza ha già dimostrato di saper esercitare questo ruolo su singoli dossier, per esempio il presidio sulla Pedemontana, l'advocacy per il prolungamento della M5, la partecipazione alle trattative per la metrotranvia Cologno-Vimercate, la pressione coordinata per il potenziamento del nodo ferroviario di Seveso. Il passaggio successivo richiede che gli stessi meccanismi vengano applicati su scala più ampia e con una continuità di mandato che supera i cicli elettorali e i rinnovi associativi.

Al «cosa succederebbe se» potremmo dunque rispondere che accadrebbe che un sistema produttivo già tra i più densi d'Europa diventerebbe anche uno dei più accessibili, dei più attrattivi e dei più capaci di trattenere e sviluppare il capitale umano che alimenta. Sarebbe il risultato di un progetto complessivo in cui le infrastrutture fisiche si integrano con quelle immateriali (formazione, innovazione, sicurezza, coesione sociale, governance condivisa) in un sistema che si regge sulla capacità degli attori di agire insieme.

La Brianza lo sa fare. Lo ha dimostrato nei decenni in cui ha costruito la propria densità produttiva senza aspettare che si verificassero le condizioni ideali. La domanda non è se ce la farà. La domanda è con quale urgenza lo farà.





Il Modello Brianza

Conclusioni



«Ce la caveremo, vero, papà?

Sì. Ce la caveremo.

E non succederà niente di male.

Esatto.

Perché noi portiamo il fuoco.

Sì. Perché noi portiamo il fuoco.»

(Cormac McCarthy, La strada)

Il libro si è aperto con queste parole ed è naturale che si chiuda allo stesso modo.

La citazione scelta dal Rapporto Censis per raccontare la Brianza imprenditoriale, ora è chiaro, è una metafora molto calzante di come viene trasmessa la cultura imprenditoriale di questo territorio. Non tramite i bilanci e quote societarie, ma attraverso una certezza condivisa che passa di generazione in generazione come si passa un fuoco, con attenzione, continuità e la consapevolezza che spegnerlo sarebbe una perdita irreparabile.

Il fuoco di cui parla McCarthy non è un patrimonio, ma un atteggiamento. Questa differenza, che il Censis ha posto al centro della sua analisi sulle famiglie imprenditoriali brianzole, è anche la tesi che questo libro ha voluto raccontare, spiegare e rendere comprensibile anche fuori dal territorio in cui è nata.

In dieci capitoli abbiamo voluto dimostrare che il Modello Brianza non nasce da condizioni eccezionali, ma da scelte ripetute e coerenti nel tempo poste in essere da persone diverse. Queste persone non si sono mai coordinate per obbligo, ma hanno imparato con l'esperienza a sentirsi parte di un sistema.

La Provincia di Monza e della Brianza è tra le prime province europee per export manifatturiero, brevetti e struttura distrettuale. Tutto questo nonostante infrastrutture fisiche spesso insufficienti rispetto alla produttività,

un'offerta universitaria che solo di recente ha iniziato a esprimere il proprio potenziale.

Questo è il paradosso da cui siamo partiti: un sistema che raggiunge i livelli dei migliori territori europei, ma in un contesto non adeguato a quei livelli. La domanda che ci siamo posti non è stata «com'è possibile?», ma «cosa accadrebbe se queste due realtà si allineassero?».

Dai dati, dai progetti e dalle analisi di questo libro emerge la risposta: se le due realtà fossero allineate, ci sarebbe una crescita strutturale esponenziale in un'area che ha già dimostrato di saper lavorare in modo sinergico su più assi. Ha dimostrato di saperlo fare quando le condizioni lo permettono e spesso anche quando non lo fanno.

I fattori che formano la base del Modello Brianza, come la densità imprenditoriale, la trasmissione culturale del fare impresa, un sistema istituzionale che accompagna senza imporsi, la formazione legata al territorio, la capacità di creare reti tra attori diversi e una visione di lungo periodo, non sono condizioni uniche. Sono scelte. Scelte che si possono adottare e adattare anche altrove, se si capisce cosa le rende efficaci, cioè la coerenza con cui vengono poste a collaborare.

Ciò che non è replicabile facilmente è la storia di questo territorio, oltre ottant'anni di manifattura diffusa, una tradizione artigianale che ha dato vita all'industria e una geografia che ha favorito la concentrazione di competenze in poco spazio. Ma ciò che si può replicare, ed è il contributo che questo libro vuole offrire, è il metodo. La capacità, cioè, di costruire un Patto Collettivo tra economia, istituzioni, terzo settore, comunità, formazione e ricerca, senza aspettare un coordinamento dall'alto, ma partendo dalla consapevolezza che nessuno, da solo, può portare il sistema al massimo sviluppo. In questo scenario la Sede di Monza e Brianza di Assolombarda occupa una posizione che va oltre la rappresentanza degli interessi del territorio. Il ruolo che emerge dalla documentazione raccolta in questo volume è quello di un catalizzatore, di un soggetto cioè capace di tenere insieme le progettualità non in quanto promotore unico, ma come attore che crea le condizioni perché altri attori possano cooperare in modo strutturato.

Questo, d'altra parte, è il vero ruolo del catalizzatore, che non crea la reazione da solo, rende però più facile che avvenga. Assolombarda lo fa organizzando tavoli di lavoro, raccogliendo dati, proponendo nuove progettualità e mantenendo costantemente aperto il dialogo con le istituzioni.

Come abbiamo descritto nel Capitolo 7, la sede di Monza e Brianza di Assolombarda ha individuato venti linee d'azione orientate al raggiungimento di risultati concreti, di medio periodo, misurabili e sotto costante monitoraggio. Progettualità, tuttavia, che l'associazione non può realizzare da sola.

Per questo, come sede territoriale di Assolombarda ci candidiamo a essere promotori di un tavolo permanente interistituzionale per mettere a sistema le priorità del territorio, senza sostituirsi ai soggetti che già lo animano.

La scelta di un tavolo riflette la natura stessa del sistema che esprime questa necessità. La Brianza produttiva non si è mai retta su un centro unico di direzione. La sua tenuta è sempre dipesa da un equilibrio tra diffusione delle attività e concentrazione selettiva in alcuni nodi, ricomposto nel tempo da una pluralità di soggetti³³. Un coordinamento territoriale con funzioni di regia centralizzata contraddirebbe questo tratto, nel momento stesso in cui lo si vorrebbe mettere a sistema. Il territorio ha già conosciuto, in un'altra fase della sua storia, una funzione di coordinamento di questo tipo. Il credito speciale erogato tra il dopoguerra e gli anni Ottanta non ha sostituito le imprese né ne ha diretto le scelte, ma ha rafforzato nel tempo poli e specializzazioni che erano già vive e presenti³⁴.

Il tavolo interistituzionale è pensato dunque come un'infrastruttura di coordinamento, non un centro di comando, ma con il compito di portare all'attenzione le priorità condivise, individuate di concerto con i Soggetti che vi partecipano.

Il compito per il quale Assolombarda si propone non consiste nel tradurre queste priorità in richieste dirette di intervento pubblico, ma nel rafforzare le condizioni di sistema (reti, formazione, apertura internazionale) che

33. G. Brunazzi, G. Maifreda, D. Preite, *Monza e Brianza. Formazione e sviluppo di un sistema produttivo contemporaneo*, Mimesis, Milano-Udine, 2026.

34. G. Brunazzi, «Il finanziamento dell'impresa brianza: Mediocredito e IMI in un sistema produttivo diffuso (1948-1983)», in G. Brunazzi, G. Maifreda, D. Preite, *Monza e Brianza. Formazione e sviluppo di un sistema produttivo contemporaneo*, Mimesis, Milano-Udine, 2026.

si sono mostrate più efficaci nel sostenere la crescita delle imprese del territorio³⁵.

La Sede di Monza e Brianza dell'Associazione ha lavorato molto sul tema delle infrastrutture fisiche: dalla Metropolitana 5 alla metrotranvia Milano – Seregno.

Guardando ai beni di interesse maggiormente strategici per il territorio, occorre attivarsi tutti sin da subito per la valorizzazione della Villa Reale, centro di assoluta bellezza ed eccellenza.

Rendiamola unica e viva, affinché possa essere un asset capace di attrarre i grandi flussi internazionali di turismo e possa essere un catalizzatore di cultura e di sviluppo per tutto il territorio. Questo libro si conclude con un appello rivolto a tre diversi interlocutori.

Agli imprenditori: portate il fuoco. Non solo come simbolo di una tradizione, ma in modo concreto, investendo nel territorio come fate nella vostra impresa, con capitali, tempo e rischio calcolato. Il distretto funziona quando chi ne fa parte smette di vedere il territorio come qualcosa di esterno alla propria strategia e inizia a considerarlo un luogo su cui investire e una leva competitiva su cui agire. Partecipare alla governance territoriale, formare le nuove generazioni con una visione più ampia della propria filiera e contribuire a progetti collettivi che nessuna impresa potrebbe sostenere da sola è la parte del patto che spetta a noi imprenditori.

Alle Istituzioni, Associazioni, Comunità e Terzo Settore: il talento esiste già. Il vostro compito non è crearlo, è non disperderlo. Servono infrastrutture che rendano accessibile una delle aree più produttive d'Europa, un'offerta universitaria radicata e servizi che rendano il territorio attrattivo per chi arriva e vivibile per chi resta. Queste non sono concessioni al sistema economico, ma condizioni necessarie perché chi, cresciuto qui, scelga di restare o di tornare, per crescere professionalmente e personalmente. Ogni progetto fermo da vent'anni, ogni giovane che lascia la Brianza per mancanza di formazione qualificata, ogni impresa che sposta il proprio Centro di ricerca per mancanza di connessioni, questi sono i veri costi di un territorio che non è ancora all'altezza del suo sistema produttivo.

35. D. Preite, G. Maifreda, F. De Matteis, F. Striani, B. Crivelli, G. Brunazzi, «Il ruolo delle politiche locali per le performance d'impresa», in G. Brunazzi, G. Maifreda, D. Preite, Monza e Brianza. Formazione e sviluppo di un sistema produttivo contemporaneo, Mimesis, Milano-Udine, 2026.

A tutti: il patto funziona se tutte le parti lo rispettano.

Portare il fuoco, nella Brianza descritta in questo libro, non è un gesto individuale. È un'azione collettiva perché il fuoco non si porta da soli, ma insieme. Ed è ancora acceso.



Il Modello Brianza

Per restare aggiornati sulle evoluzioni del progetto
“Il Modello Brianza”, inquadra il QR code
e scopri tutti i nuovi contenuti e sviluppi.



Il Modello Brianza

A cura di Assolombarda

Presidente

Alvise Biffi

Presidente della Sede Monza e Brianza di Assolombarda

Matteo Parravicini

Alessandro Scarabelli | Direttore Generale

Fabio Colombo | Direttore Sede di Monza e Brianza

Alessandro Papini | Direttore Settore Comunicazione e Relazioni esterne

Valeria Negri | Direttore Settore Centro Studi, Territorio e Ambiente

Team di Progetto

Valeria Lupatini | Territorio

Stefania Saini | Centro Studi

Gigliola Santin | Relazioni Esterne e Media

Francesca Silingardi | Centro Studi

Il Modello Brianza

Crediti fotografici:

Foto pag. 6	- Archivio Consorzio Villa Reale e Parco di Monza
Foto pag. 12	- AG Photo/Autodromo Nazionale Monza
Foto pag. 18	- Archivio Consorzio Villa Reale e Parco di Monza
Foto pag. 26	- Archivio Consorzio Villa Reale e Parco di Monza
Foto pag. 32	- Elisabetta Brian Archivio Consorzio Villa Reale e Parco di Monza
Foto pag. 34	- Piantina geografica stilizzata della Brianza
Foto pag. 56	- Archivio Consorzio Villa Reale e Parco di Monza
Foto pag. 58	- I settori, il lavoro
Foto pag. 98	- Meccatronica
Foto pag. 108	- AG Photo/Autodromo Nazionale Monza
Foto pag. 114	- Tunnel metropolitana
Foto pag. 132	- Panorama Brianza
Foto pag. 134	- Laboratorio farmaceutico
Foto pag. 156	- Linee ferroviarie e connessioni
Foto pag. 158	- Mario Donadoni Archivio Consorzio Villa Reale e Parco di Monza

Progetto grafico: Massimo Brusadin Cormagi

Finito di stampare
Settembre 2026

Nessuna parte di questo libro può essere riprodotta senza il preventivo assenso dell'autore.
© Assolombarda 2026



ASSOLOMBARDA

www.assolombarda.it