

# Le imprese in Brianza nella nuova fase di integrazione delle produzioni a livello europeo e mondiale





## **RAPPORTO CENSIS – FONDAZIONE COSTRUIAMO IL FUTURO**

# **Le imprese in Brianza nella nuova fase di integrazione delle produzioni a livello europeo e mondiale**

**Ottobre 2024**



# INDICE

<b>Premessa .....</b>	<b>5</b>
<b>1. Un modello sociale e produttivo orientato al cambiamento: il contesto socioeconomico della Brianza .....</b>	<b>8</b>
1.1. L'integrazione come reazione all'invecchiamento della popolazione.....	11
1.2. Il dinamismo produttivo ed occupazionale della Brianza .....	13
1.3. Il fiore all'occhiello della provincia: l'industria del mobile.....	13
<b>2. I processi di trasformazione del territorio visti dalle imprese della Brianza .....</b>	<b>22</b>
2.1. Come cambia l'impresa, come cambia il territorio .....	22
2.2. Il ricambio generazionale alla guida delle imprese .....	27
2.3. Nuove competenze, mismatch e senso del lavoro.....	36
2.4. Inserimento e integrazione del lavoro straniero.....	44
2.5. La Brianza nella globalizzazione: competitività e strategie di espansione nei mercati internazionali .....	48
2.6. I drivers di nuovo sviluppo del territorio: fattori e valori endogeni e il ruolo dei soggetti locali .....	59
<b>3. Il senso del lavoro visto da chi lavora: l'indagine presso un campione di dipendenti delle imprese della Brianza .....</b>	<b>64</b>
3.1. Le qualità del lavoro .....	67
3.2. L'importanza degli aspetti organizzativi e delle prospettive di crescita professionale.....	69
3.3. Il lavoro di fronte alla doppia transizione, energetica e digitale.....	72
3.4. Il lavoro ben fatto .....	73
<b>4. Considerazioni di sintesi.....</b>	<b>74</b>



## PREMESSA

Il presente Rapporto offre una riflessione sul contesto socioeconomico della Brianza, una regione che rappresenta un osservatorio privilegiato per comprendere le dinamiche di trasformazione del lavoro, dell'impresa e della società contemporanea. In Brianza, la forte identità territoriale e il radicato tessuto imprenditoriale, frutto di una lunga tradizione manifatturiera, si trovano oggi a fare i conti con le sfide poste dai cambiamenti globali. La globalizzazione, l'innovazione tecnologica, le transizioni ecologiche e digitali, così come le trasformazioni demografiche e sociali, hanno prodotto un impatto profondo sia sulla struttura produttiva che sulle pratiche sociali del territorio.

La ricerca, in continuità con una precedente analisi sul senso del lavoro nel territorio bolognese, esplora in profondità le interconnessioni tra il mondo del lavoro e i processi di mutamento che attraversano il territorio brianzolo, ponendo particolare attenzione alla riconfigurazione dei rapporti tra impresa, territorio e individuo. Da un lato, le imprese locali si trovano a dover gestire nuove complessità: dalla necessità di rinnovare competenze per rispondere a mercati sempre più competitivi e globalizzati, alla gestione del ricambio generazionale, che spesso vede scontrarsi modelli di leadership tradizionali con le aspettative delle nuove generazioni di imprenditori. Dall'altro lato, i lavoratori, inseriti in un contesto caratterizzato da una lunga storia di dedizione e attenzione alla qualità del lavoro, esprimono nuove domande in termini di autonomia, retribuzione e significato del lavoro nella propria vita.

La prima sezione del Rapporto fornisce una cornice generale che analizza la Brianza in termini demografici e produttivi, evidenziando come le trasformazioni in atto non siano soltanto economiche, ma anche profondamente sociali e culturali. L'invecchiamento della popolazione, la riduzione della presenza giovanile nel mercato del lavoro e l'emergere di nuove dinamiche migratorie stanno modificando il volto del territorio, con importanti ripercussioni sul mercato del lavoro. In questo senso, si assiste a un aumento dell'eterogeneità della forza lavoro, con un ruolo crescente dei

lavoratori stranieri, chiamati a integrarsi non solo nel tessuto produttivo, ma anche nel sistema di valori che ha storicamente contraddistinto la Brianza.

La seconda parte si concentra sull'esperienza delle imprese, che riflettono le tensioni tra continuità e innovazione, tradizione e modernizzazione. Il ricambio generazionale, in particolare, rappresenta uno snodo cruciale: da un lato, le giovani generazioni sono chiamate a raccogliere l'eredità familiare, ma con una visione del lavoro e dell'impresa meno legata alla dimensione comunitaria che ha storicamente permeato il modello imprenditoriale brianzolo. Dall'altro lato, l'introduzione di nuove tecnologie e la necessità di competenze digitali e sostenibili, accentuano un mismatch tra l'offerta di lavoro e le richieste del mercato, rendendo sempre più difficile per le imprese trovare profili adeguati. In parallelo, emerge una crescente attenzione per le strategie di internazionalizzazione e per la competitività sui mercati globali, che richiedono un ripensamento delle tradizionali filiere produttive e dei sistemi di gestione del capitale umano.

La terza parte del Rapporto si concentra sulle percezioni dei lavoratori, offrendo una prospettiva sociologica sul significato del lavoro nella Brianza contemporanea. Qui emerge un dato fondamentale: se da un lato persiste una forte dedizione al lavoro, dall'altro si osserva una crescente distanza tra la percezione del lavoro come valore e la sua concreta realizzazione nelle esperienze quotidiane. Le nuove generazioni, in particolare, esprimono una maggiore sensibilità verso l'equilibrio tra vita lavorativa e personale, un aspetto che segna un cambiamento culturale rispetto alle generazioni precedenti, per le quali il lavoro rappresentava spesso il fulcro attorno a cui ruotava l'identità individuale e familiare. Questo cambiamento non è privo di tensioni: da un lato, la richiesta di maggiore flessibilità e riconoscimento delle competenze; dall'altro, una diffusa insoddisfazione legata alla qualità dell'occupazione e alla retribuzione, che riflette il malessere diffuso in ampie fasce della popolazione lavorativa.

Attraverso l'analisi combinata di dati quantitativi e qualitativi, il Rapporto restituisce un quadro complesso e articolato di un territorio in transizione, grazie anche alla partecipazione all'indagine di alcuni soci della Fondazione Costruiamo il Futuro ETS e dei loro dipendenti, in particolare per la stesura

dei capitoli 2 e 3. La Brianza, da sempre sinonimo di eccellenza produttiva e impegno lavorativo, si trova oggi a dover ripensare i propri modelli di sviluppo, tenendo conto delle nuove istanze sociali, economiche e culturali che emergono dal contesto globale. In questo senso, il lavoro non è soltanto una dimensione economica, ma anche un campo di battaglia simbolico, in cui si riflettono le tensioni tra continuità e cambiamento, tra appartenenza territoriale e aperture internazionali, tra eredità e innovazione.

## 1. UN MODELLO SOCIALE E PRODUTTIVO ORIENTATO AL CAMBIAMENTO: IL CONTESTO SOCIOECONOMICO DELLA BRIANZA

La Brianza rappresenta un'area dalle caratteristiche socioeconomiche uniche, contraddistinta da una forte vocazione produttiva. Per comprendere a fondo questo contesto, l'analisi condotta si è estesa superando i limiti amministrativi della sola provincia di Monza e Brianza e includendo i comuni delle province limitrofe che, per caratteristiche territoriali, storiche e anche culturali, possono essere ricondotti a quest'area.

Questa scelta ha permesso di analizzare un territorio più ampio e articolato, che coinvolge complessivamente 165 comuni distribuiti tra diverse province. Nello specifico (**tab. 1 e fig. 1**):

- La provincia di Monza e Brianza, con i suoi 55 comuni, rappresenta il cuore della Brianza, coprendo il 100% del suo territorio;
- La provincia di Lecco include 49 comuni brianzoli su un totale di 84, pari al 58,3%;
- La provincia di Como contribuisce con 48 comuni brianzoli su 148, equivalenti al 32,4%;
- Infine, nella Città Metropolitana di Milano, 13 comuni su 133, pari al 9,8%, sono considerati parte della Brianza.

L'ampliamento del perimetro geografico consente di offrire una panoramica più esaustiva sulle dinamiche sociali e produttive che caratterizzano un territorio profondamente interconnesso, superando i confini amministrativi tradizionali.

**Tab. 1 – Comuni della Brianza al 1° gennaio 2024 (v.a. e val. %)**

Provincia/città metropolitana	Totale comuni della provincia	Comuni della Brianza	%
Monza e della Brianza	55	55	100,0
Lecco	84	49	58,3
Como	148	48	32,4
Milano	133	13	9,8

*Fonte:* elaborazione Censis su dati Istat

**Fig. 1 – Comuni della Brianza al 1° gennaio 2024**



*Fonte:* elaborazione Censis su dati Istat

## 1.1. L'integrazione come reazione all'invecchiamento della popolazione

La Brianza si contraddistingue positivamente rispetto alle medie regionali e nazionale per quanto concerne l'invecchiamento della popolazione. La riduzione delle fasce giovanili, fenomeno comune in tutto il territorio nazionale, risulta essere più contenuta.

Nell'ultimo decennio, tra il 2014 e il 2024, la Brianza ha registrato variazioni demografiche significative, evidenziando una dinamica complessa che rispecchia, pur con alcune specificità, le tendenze osservate a livello regionale e nazionale. La popolazione nella fascia d'età 0-14 anni ha subito una contrazione dell'11,3%, in linea con il decremento lombardo (-11,6%) e leggermente inferiore a quello nazionale (-14,4%) (**tab. 2**). Si conferma la persistenza di una crisi demografica strutturale, legata al calo delle nascite, che incide profondamente sull'equilibrio intergenerazionale e sulle prospettive future. Anche la fascia d'età compresa tra i 15 e i 39 anni si riduce, segnando un calo del 5,6%, un valore superiore alla media lombarda (-3,7%), ma meno accentuato rispetto alla flessione nazionale (-10,3%). Sebbene il dato negativo evidenzia una progressiva erosione di questa coorte demografica, questa dinamica suggerisce una relativa capacità del territorio di trattenere popolazione giovane adulta.

Diversamente, la fascia tra i 40 e i 64 anni mostra un incremento del 3,5%, un dato in linea con la Lombardia (+3,3%) e significativamente più alto rispetto alla crescita nazionale (+1,0%), testimoniando il progressivo invecchiamento della popolazione attiva, che rimane tuttavia un segmento importante sia in termini numerici che per il contributo al sistema economico e sociale. L'aumento degli ultrasessantacinquenni è ancora più marcato, attestandosi al +16,8%, ben oltre la crescita lombarda (+10,8%) e nazionale (+10,6%), a conferma di un invecchiamento demografico accelerato che pone sfide importanti sul piano delle politiche sociali e sanitarie.

La struttura della popolazione nel 2024 riflette tali trasformazioni: la Brianza presenta una quota consistente di residenti tra i 40 e i 64 anni, pari al 37,7%, leggermente superiore alla media regionale (37,4%) e nazionale (37,3%). Gli over 65 rappresentano il 23,7% della popolazione, una proporzione

comparabile a quella lombarda (23,5%) ma inferiore alla media italiana (24,3%), suggerendo un territorio che, pur in fase di invecchiamento, mantiene un equilibrio demografico relativamente più favorevole. La componente giovanile, invece, si attesta al 12,7%, in linea con la Lombardia (12,5%) e lievemente superiore al dato nazionale (12,2%), mentre i giovani adulti costituiscono il 25,9%, un dato sostanzialmente analogo alle medie di confronto.

**Tab. 2 – Variazioni nella popolazione per classe di età in Brianza, 2014-2024 (val. %)**

Classi di età	Brianza	Lombardia	Nord-Ovest	Italia
V.a. 2024				
0-14 anni	200.286	1.252.527	1.912.192	7.186.267
15-39 anni	407.530	2.656.716	4.105.821	15.454.269
40-64 anni	593.009	3.746.757	5.921.590	21.973.958
65 anni e oltre	372.966	2.356.054	3.956.091	14.356.736
<b>Totale</b>	<b>1.573.791</b>	<b>10.012.054</b>	<b>15.895.694</b>	<b>58.971.230</b>
<i>di cui stranieri</i>	<i>150.153</i>	<i>1.203.138</i>	<i>1.796.257</i>	<i>5.253.658</i>
Val. % 2024				
0-14 anni	12,7	12,5	12,0	12,2
15-39 anni	25,9	26,5	25,8	26,2
40-64 anni	37,7	37,4	37,3	37,3
65 anni e oltre	23,7	23,5	24,9	24,3
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
<i>di cui stranieri</i>	<i>9,5</i>	<i>12,0</i>	<i>11,3</i>	<i>8,9</i>
Var. % 2014-2024				
0-14 anni	-11,3	-11,6	-12,7	-14,4
15-39 anni	-5,6	-3,7	-5,0	-10,3
40-64 anni	3,5	3,3	0,7	1,0
65 anni e oltre	16,8	10,8	8,0	10,6
<b>Totale</b>	<b>1,5</b>	<b>0,8</b>	<b>-1,0</b>	<b>-2,3</b>
<i>di cui stranieri</i>	<i>11,7</i>	<i>8,0</i>	<i>6,8</i>	<i>9,7</i>

Fonte: elaborazione Censis su dati Istat

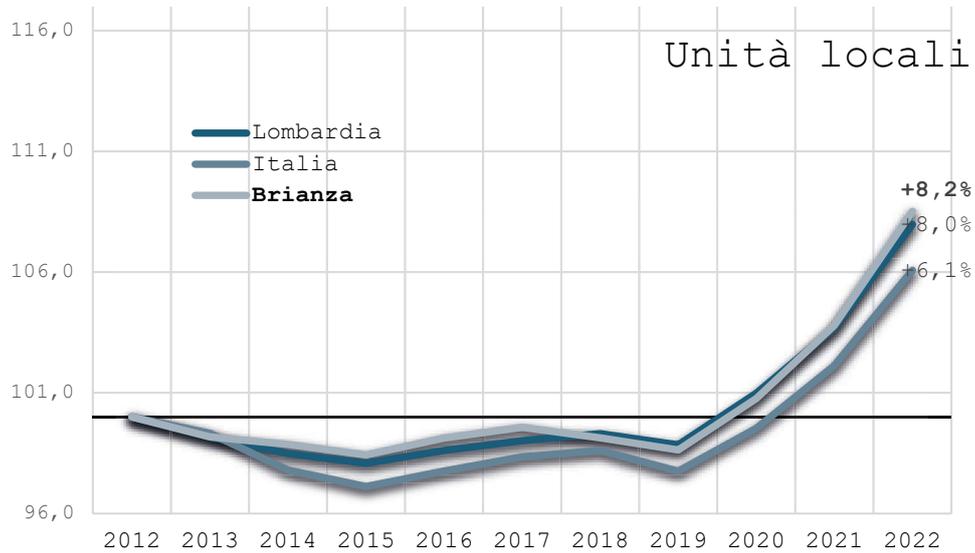
Un aspetto rilevante è costituito dalla popolazione straniera, che rappresenta il 9,5% del totale, un valore inferiore alla media lombarda (12,0%) ma superiore a quella italiana (8,9%). Tra il 2014 e il 2024, gli stranieri in Brianza sono cresciuti dell'11,7%, un incremento più sostenuto rispetto al dato regionale (+8,0%) e nazionale (+9,7%), indicando un territorio che si dimostra attrattivo per le migrazioni. Attualmente, dei 1.573.791 cittadini della provincia, quasi un decimo (150.153) è di origine straniera.

Nel complesso, la popolazione della Brianza è aumentata dell'1,5% negli ultimi dieci anni, un risultato che si distingue nel contesto nazionale, dove si registra una contrazione del 2,3%. Questa crescita, seppur moderata, riflette la resilienza demografica di un territorio caratterizzato da un tessuto socioeconomico dinamico, ma sottolinea altresì l'urgenza di affrontare il calo delle fasce giovanili e la crescente pressione esercitata dall'invecchiamento della popolazione.

## **1.2. Il dinamismo produttivo ed occupazionale della Brianza**

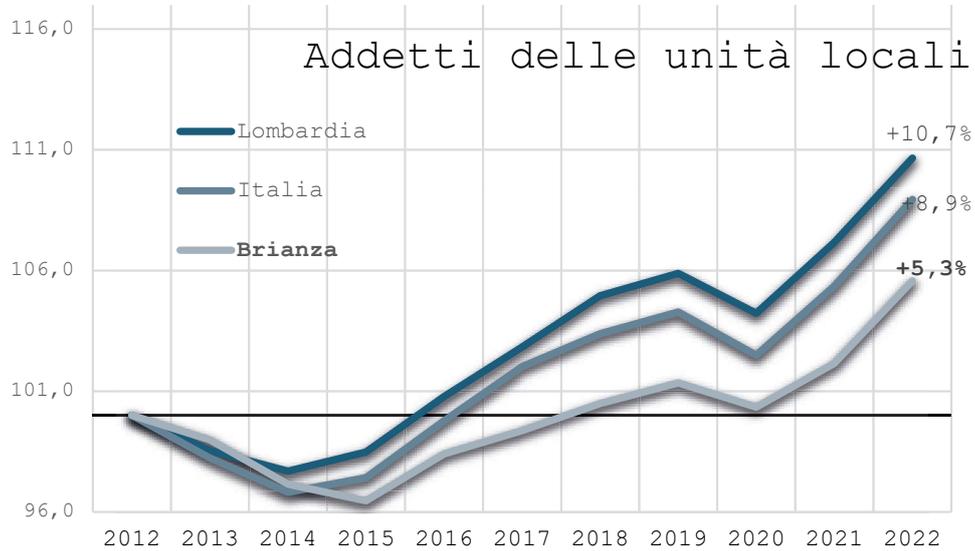
Un indicatore rilevante del dinamismo del territorio brianzolo emerge dai dati riguardanti la variazione del numero di unità locali delle imprese attive, nel periodo compreso tra il 2012 e il 2022. Nel decennio preso in considerazione, infatti, si assiste a una crescita delle unità locali dell'8,2%, maggiore sia della media lombarda (+8%), che di quella italiana (+6,1%). L'aumento numerico, tuttavia, non è stato graduale, ma si è concentrato nel biennio 2020-2022. Infatti, nel periodo che va dal 2012 al 2019 si è assistito a una contrazione delle unità locali, passate da circa quota 128mila a circa 126mila, per poi tornare a crescere e superare la quota 139mila nel 2022 (**fig. 2**).

**Fig. 2 – Andamento delle unità locali delle imprese attive (numeri indice, 2012=100, e var. %)**



(\*) Escluso il settore primario, le attività finanziarie e assicurative, l'amministrazione pubblica, difesa e assicurazione sociale obbligatoria e le attività di organizzazioni associative  
 Fonte: elaborazione Censis su dati Istat

Anche nel caso degli addetti delle unità locali si è assistito a una loro crescita nel periodo 2012-2022, anche in questo caso non lineare. Difatti, nel 2012 gli addetti erano intorno ai 489mila nel 2012, sono scesi di 18mila unità sino al 2015, per poi tornare a crescere e giungere alla quota di 515mila addetti nel 2022, con una variazione del 5,3% sul decennio. In questo caso la variazione è stata minore rispetto a quella nazionale, pari al +8,9%, e a quella lombarda del 10,7% (**fig. 3**)

**Fig. 3 – Andamento degli addetti delle unità locali (numeri indice, 2012=100, e var. %)**

(\*) Escluso il settore primario, le attività finanziarie e assicurative, l'amministrazione pubblica, difesa e assicurazione sociale obbligatoria e le attività di organizzazioni associative  
 Fonte: elaborazione Censis su dati Istat

D'altra parte, se si vanno ad osservare i dati riguardanti i tassi di occupazione si nota come, nel periodo compreso tra il 2018 e il 2022, in Brianza vi sia stata una crescita dell'occupazione maggiore sia della media lombarda che della media nazionale. Infatti, nel 2018 il tasso di occupazione era al 66,8% in Brianza, al 67,6% in Lombardia e al 58,5% in Italia. Nel 2022 l'occupazione è arrivata al 69,1% in Brianza (+ 2,3 punti percentuali) contro il 68,2% a livello regionale (+ 0,6 punti percentuali) e il 60,1% a livello nazionale (+ 1,6 punti percentuali) (**tab. 3**).

**Tab. 3 - Occupazione e tassi di occupazione dei comuni della Brianza, 2018-2022** (v.a. e tassi)

	Occupati 15 anni e oltre	Tasso di occupazione 15-64 anni	
	V.a. 2022	2018	2022
Brianza	711.396	66,8	69,1
Lombardia	4.424.396	67,6	68,2
Italia	23.099.389	58,5	60,1

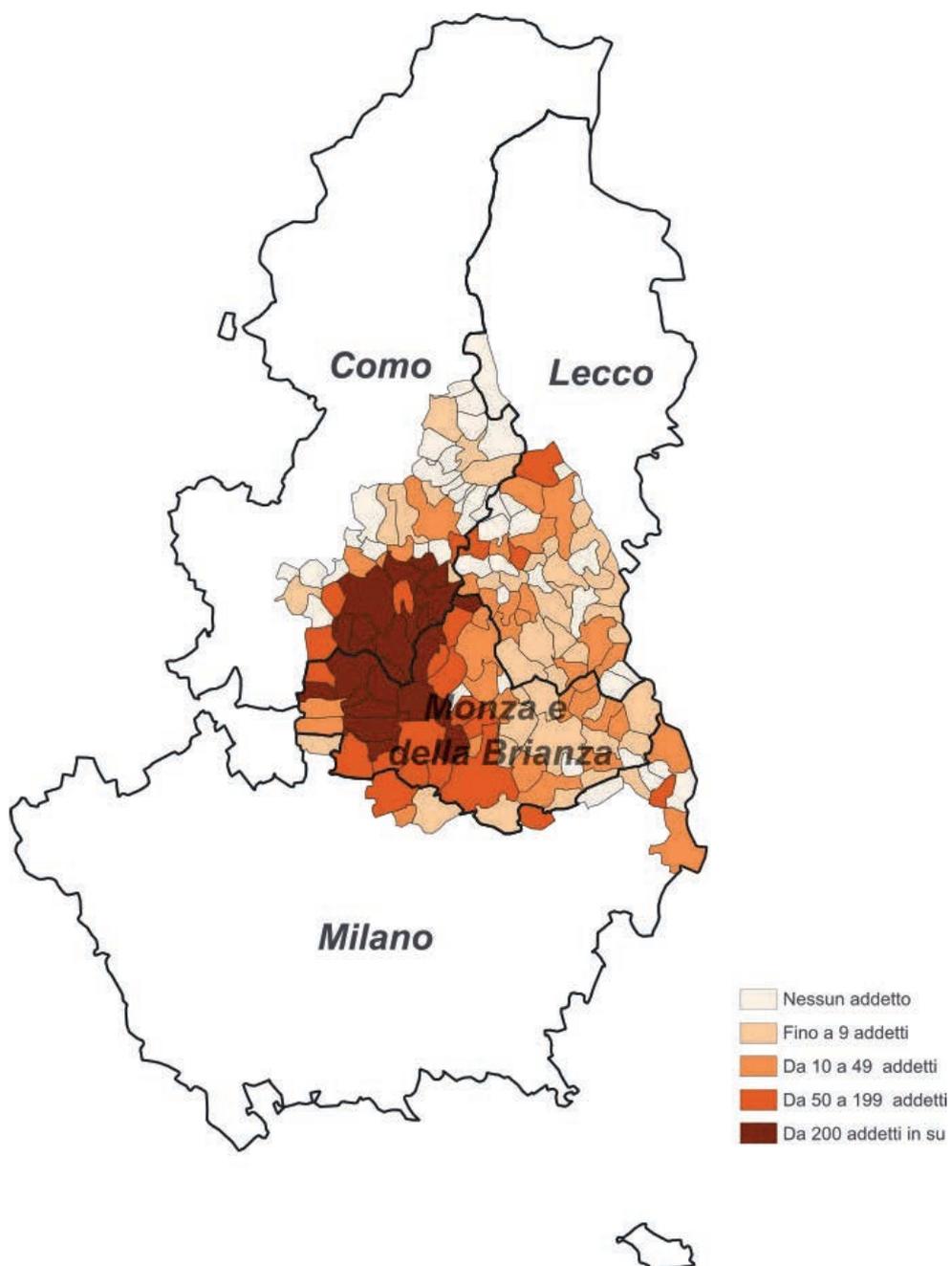
(\*) I dati dei comuni della Brianza sono relativi al censimento della popolazione e delle abitazioni, i dati della Lombardia e dell'Italia all'indagine sulle Forze Lavoro.

Fonte: elaborazione Censis su dati Istat

### 1.3. Il fiore all'occhiello della provincia: l'industria del mobile

Nella Brianza si riscontra una forte presenza di aziende attive nel settore manifatturiero del mobile. La distribuzione degli addetti delle unità locali nel settore della fabbricazione del mobile evidenzia una concentrazione predominante all'interno della provincia di Monza e della Brianza, nonché nella parte meridionale della provincia di Como (**fig. 4**). Questi territori rappresentano il cuore pulsante del comparto, una realtà economica che da tempo caratterizza questa area della Lombardia come uno dei principali poli produttivi del mobile in Italia. In misura più ridotta, ma comunque rilevante, i comuni brianzoli della provincia di Lecco e della provincia di Milano contribuiscono al settore, con una presenza di addetti che risulta meno concentrata rispetto alle aree sopra menzionate, come evidenziato dalle tonalità più chiare della mappa.

**Fig. 4 – Addetti delle unità locali delle imprese attive in Brianza nella fabbricazione di mobili, 2022**



Fonte: elaborazione Censis su dati Istat

Più precisamente, la Brianza conta 2.182 unità locali delle imprese attive dell'industria del mobile. La maggior parte di queste unità locali, ovvero il 59,7%, si trova nella provincia Monza e della Brianza (1.303 unità), mentre un'altra fetta importante, equivalente al 34,1%, si situa nella provincia di Como (743 unità) (**tab. 4**). In minor misura, il 3,7% delle unità locali viene localizzata nella provincia di Lecco (81 unità) e il 2,5% nella provincia di Milano (55 unità). Analoghe le percentuali degli addetti alle unità locali delle imprese della fabbricazione di mobili, che nella grande Brianza contano 17.278 unità. Nello specifico, la provincia della Monza e della Brianza (56,2% del totale) conta 9.705 addetti, la provincia di Como (38,2%) ne conta 6.607, a Lecco (3,8%) sono 662 e, infine, a Milano (1,8%) si contano 305 addetti alle unità locali.

**Tab. 4 - Unità locali e addetti alle unità locali delle imprese attive della fabbricazione di mobili nei comuni della Brianza per provincia di appartenenza, 2022 (v.a. e val. %)**

	Unità locali		Addetti alle unità locali	
	v.a.	val. %	v.a.	val. %
<i>Provincia di appartenenza</i>				
Como	743	34,1	6.607	38,2
Milano	55	2,5	304	1,8
Lecco	81	3,7	662	3,8
Monza e della Brianza	1.303	59,7	9.705	56,2
Totale comuni della Brianza	2.182	100,0	17.278	100,0

Fonte: elaborazione Censis su dati Istat

Nel 2023, il valore aggiunto delle esportazioni di mobili dalla provincia di Monza e Brianza è ammontato a 1.092,5 milioni di euro, una cifra che rappresenta il 9,3% del totale nazionale delle esportazioni di mobili, classificandosi al terzo posto delle province/città metropolitane per esportazione di mobili (**tab. 5**). A seguire, troviamo la provincia di Como dal valore di 778 milioni di euro (6,6%) e Milano dal valore di 715,8 milioni di euro (6,1%). La provincia di Lecco si posiziona al 33esimo posto con un valore aggiunto di 47,8 milioni di euro, pari allo 0,4% del totale in Italia.

Nel complesso, le province contenenti i comuni della grande Brianza totalizzano 2.634,1 milioni di euro di valore aggiunto per esportazioni di mobili, rappresentando più di un quinto (22,4%) del totale italiano. Il settore del mobile brianzolo emerge quindi come uno dei più rilevanti nel panorama italiano, in cui la qualità artigianale continua a essere apprezzata a livello globale.

**Tab. 5 – Prime province/città metropolitane per esportazioni di mobili, 2023** (v.a., val. % e var. %)

Posizione in graduatoria	Province/città metropolitane	V.a. in mln. euro	Val. %
1	Treviso	1.838,3	15,7
2	Pordenone	1.311,7	11,2
<b>3</b>	<b>Monza e della Brianza</b>	<b>1.092,5</b>	<b>9,3</b>
<b>4</b>	<b>Como</b>	<b>778,0</b>	<b>6,6</b>
<b>5</b>	<b>Milano</b>	<b>715,8</b>	<b>6,1</b>
<b>33</b>	<b>Lecco</b>	<b>47,8</b>	<b>0,4</b>
	Totale Italia	11.746	100,0

Fonte: elaborazione Censis su dati Istat

I mobili prodotti in questo territorio hanno un grande mercato sia nel nostro Paese che a livello globale. Considerando il totale delle esportazioni dalla provincia di Monza e della Brianza e della provincia di Como, ovvero i territori della Brianza che pesano maggiormente nel settore, le esportazioni di questi prodotti corrispondono al 15,3% del totale delle esportazioni nazionali di mobili (**tab. 6**).

Più della metà della produzione viene esportata in Europa (51,8%), ma molte richieste arrivano anche dall'Asia (27,4%) e dall'America (16,8%), per valori complessivi rispettivamente di 352 e 216 milioni di euro. Il primo mercato acquirente è quello statunitense (174 milioni di euro), seguito da Francia e Svizzera (rispettivamente 142 e 91 milioni). I mobili prodotti in questa provincia sono richiesti da ogni angolo del mondo: tra i paesi importatori si trovano anche gli Emirati Arabi (48 milioni) il Giappone (per 28 milioni di euro), il Canada (22 milioni), l'Australia (17 milioni) e tanti altri paesi extra-europei.

**Tab. 6 – Aree geografiche di destinazione e primi 20 Paesi per esportazioni di mobili dalla provincia di Monza e della Brianza e Como, I-III trimestre 2024 (v.a. e val. %)**

	V.a. in mln. euro	Val. %	% sulle esportazioni nazionali di mobili
<b>Totale esportazioni di mobili dalla provincia di Monza e della Brianza e della provincia di Como</b>	1.287	100,0	15,3
<i>Aree geografiche di destinazione</i>			
Europa	667	51,8	12,5
Asia	352	27,4	26,4
America	216	16,8	14,8
Africa	32	2,5	16,9
Oceania e altri territori	20	1,5	26,0
<i>Primi 20 Paesi di destinazione</i>			
Stati Uniti	174	13,5	15,0
Francia	142	11,1	9,8
Svizzera	91	7,0	25,0
Cina	88	6,8	35,5
Germania	84	6,6	11,4
Regno Unito	49	3,8	7,7
Emirati Arabi Uniti	48	3,7	23,6
Spagna	44	3,4	12,0
Belgio	31	2,4	16,0
Paesi Bassi	28	2,2	21,9
Russia	28	2,2	21,7
Giappone	28	2,2	38,4
Canada	22	1,7	15,4
Kazakhstan	22	1,7	42,1
Austria	21	1,6	16,6
Corea del Sud	18	1,4	20,4
Australia	17	1,3	26,0
Hong Kong	17	1,3	38,1
Israele	16	1,2	15,4
Turchia	15	1,2	22,4

Fonte: elaborazione Censis su dati Istat

## **2. I PROCESSI DI TRASFORMAZIONE DEL TERRITORIO VISTI DALLE IMPRESE DELLA BRIANZA**

### **2.1. Come cambia l'impresa, come cambia il territorio**

Negli ultimi anni, la Brianza ha vissuto una trasformazione profonda, caratterizzata da un cambiamento sia nel tessuto imprenditoriale sia nel contesto territoriale. Questa metamorfosi è strettamente legata alle forze della globalizzazione e all'innovazione tecnologica, che stanno rimodellando le dinamiche socioeconomiche della regione. Le imprese, tradizionalmente radicate nei settori manifatturiero e artigianale, stanno ora integrando l'Industria 4.0 e l'economia circolare nei loro processi produttivi. Questo cambiamento non riguarda solo l'aspetto tecnico e organizzativo, ma riflette anche un'evoluzione nei valori e nelle aspettative sociali.

Il passaggio a tecnologie digitali e sostenibili rappresenta una risposta alle pressioni crescenti del contesto economico-sociale, evidenziando una nuova coscienza collettiva orientata verso la sostenibilità e il benessere dei lavoratori. La crescente automazione e l'integrazione di sistemi intelligenti non solo ottimizzano i processi produttivi ma pongono anche interrogativi sul ruolo del lavoro umano e sul significato del benessere sociale in un contesto di rapido cambiamento tecnologico.

Il sostegno alla ricerca e sviluppo è visto come un mezzo per stimolare l'innovazione, promuovere la crescita economica e migliorare la competitività. Tuttavia, questo fenomeno deve essere analizzato anche come un riflesso di una società che cerca di rispondere a sfide globali attraverso la valorizzazione delle risorse locali. La digitalizzazione, facilitando l'accesso e la condivisione delle informazioni, stimola una nuova forma di interazione sociale e commerciale, che amplia le possibilità per le imprese locali e crea nuovi modelli di business più flessibili e adattabili.

In questo contesto, molte imprese brianzole, con radici che spesso affondano in generazioni precedenti, dimostrano una resilienza unica. L'essere multigenerazionali conferisce a queste aziende una particolare capacità di adattamento e innovazione, che riflette la loro integrazione nel tessuto sociale

e culturale della Brianza. La loro capacità di prosperare e consolidare la loro posizione economica contribuisce a rafforzare il senso di comunità e identità locale.

Un fenomeno sociologicamente rilevante è il back-shoring, che indica un ritorno delle attività produttive verso la Brianza. Questo ritorno non è solo una risposta economica, ma rappresenta anche un riorientamento verso una valorizzazione del territorio e dei suoi valori intrinseci. Particolarmente interessante è la visione del presidente di un'associazione imprenditoriale locale che promuove la collaborazione tra aziende, enti e professionisti: egli sostiene che, pur spingendo verso la delocalizzazione, il back-shoring oggi riapra il dibattito sul valore della responsabilità sociale e dell'attenzione al contesto locale.

Le sue parole: *“È chiaro che il territorio cambia e subisce il fatto che ci sia la globalizzazione. Però un fenomeno che stiamo vivendo in questi anni è quello che chiamiamo del back-shoring, cioè del riportare le aziende che negli anni scorsi sono state delocalizzate a casa. Ciò avviene sempre con caratteristiche diverse, però il concetto oggi è questo: le condizioni che c'erano una volta, che suggerivano che era più conveniente andar via, oggi sono messe in discussione e si ritrova una convenienza nel tornare a casa.”* Continua sottolineando le implicazioni di tale ritorno, ovvero che *“Se gli imprenditori tornano ad avere attenzione per il loro territorio, aiutano la nascita di altre aziende piuttosto che di realtà sociali, sostengono la possibilità educativa sul territorio. In questo modo mi sembra che si stia riproponendo anche un'attenzione per il contesto sociale in cui una persona vive.”* Il ritorno delle imprese al territorio implica, dunque, una potenziale riscoperta dei legami locali e una riaffermazione del ruolo sociale ed economico delle imprese nella comunità.

Parallelamente, la Brianza sta vivendo un processo di “ultraurbanizzazione”, che riflette un'espansione e una densificazione senza precedenti. Le città della Brianza si stanno evolvendo in veri e propri snodi nevralgici per le trasformazioni in senso metropolitano, diventando centri urbani che accolgono e si preparano ad accogliere nuovi abitanti che riflettono aspettative e bisogni sociali diversi rispetto al passato. Questo processo di

urbanizzazione richiede un adeguamento e una modernizzazione dei servizi e delle infrastrutture, per rispondere alle sfide di una composizione sociale in continua evoluzione.

In molti sostengono in particolare la necessità di investire nell'ambito educativo e formativo su tutti i livelli; in più battute e da più parti, come si leggerà nel corso di questo capitolo, emerge la consapevolezza che un sistema educativo solido e accessibile rappresenta un elemento chiave per lo sviluppo del territorio. Tale investimento non solo risponde al bisogno di competenze specializzate richieste dal mercato del lavoro, ma contribuisce anche a garantire l'inclusione sociale e a valorizzare i talenti locali, evitando la dispersione di potenziale umano verso altre realtà e aree geografiche.

C'è chi, ad esempio, sostiene la necessità di creare un'università in Brianza: *“Siamo famosi per il nostro Made in Italy nel mondo, eppure i giovani devono andare a studiare all'estero, a Londra o altrove, per cercare fortuna? È un controsenso — afferma — soprattutto quando ci sono realtà eccellenti qui in Brianza e c'è una carenza di personale specializzato. Abbiamo le risorse economiche, le aziende e le potenzialità per realizzare questo progetto, che darebbe un ritorno anche alle imprese, poiché molti di questi giovani finirebbero per lavorare proprio nelle aziende del territorio.”*

Più di tutto, però, viene sottolineata la necessità di rafforzare e potenziare il sistema scolastico pre-universitario. Sempre per utilizzare le parole degli imprenditori brianzoli, protagonisti di questo capitolo, uno di loro è convinto che sia *“Fondamentale puntare su licei che offrano un insegnamento serio, dell'inglese ad esempio. Questa opportunità deve essere disponibile per tutti, non solo per i più privilegiati. Spesso, infatti, tra i ragazzi meno abbienti si nasconde il futuro manager italiano nel mondo, e non è giusto che queste possibilità siano riservate solo ai figli dei benestanti. Senza opportunità di formazione accessibile e di qualità, molti giovani talentuosi rischiano di perdersi.”*

In parallelo, la Brianza sta sviluppando gradualmente una specializzazione nella produzione di beni competitivi, con un'enfasi particolare sulla formazione tecnica; questo è diventato un asset cruciale per il sistema

industriale in transizione, in quanto forma i “nuovi tecnici” necessari per sostenere l’innovazione e la crescita. Tuttavia, per rispondere appieno alle sfide del mercato, è necessario continuare ad ampliare l’offerta formativa e le opportunità di specializzazione, evitando che il territorio possa incorrere in una carenza di manodopera qualificata. Inoltre, il territorio sta investendo nello sviluppo di servizi che migliorano la qualità della vita, come il welfare, la cultura, lo sport e l’accessibilità abitativa, fattori anch’essi indispensabili per un’educazione completa e per attrarre e trattenere i talenti, garantendo che le competenze necessarie restino radicate nel contesto locale.

La cooperazione tra imprese e istituzioni locali rappresenta un esempio chiave di come le dinamiche collaborative siano fondamentali per realizzare gli obiettivi di sviluppo territoriale. Per affrontare le sfide attuali e future, solo una stretta cooperazione può generare un ecosistema favorevole all’innovazione e alla crescita. Questa sinergia, che richiede un impegno congiunto e continuo, dimostra che l’interazione tra diverse componenti sociali ed economiche è indispensabile per rafforzare la resilienza e la competitività del territorio.

### ***“Se il territorio prospera, l’azienda cresce”*: il valore dell’investimento nel territorio, oltre il profitto immediato**

Sorge da sé, a un certo punto, una domanda, ovvero, “perché un’azienda dovrebbe investire nel territorio?”; apparentemente banale, questa domanda interpella direttamente lo spirito imprenditoriale degli intervistati, i quali rispondono mettendo in luce motivazioni che vanno oltre il semplice ritorno economico.

Molti degli imprenditori intervistati hanno sottolineato che investire nel territorio trascende il semplice profitto immediato, rappresentando piuttosto un atto di impegno verso la comunità e un riconoscimento del valore inestimabile che il territorio stesso apporta all’impresa. Ci è apparso chiaro che, per molti di loro, la Brianza non è solo un contesto di lavoro, ma una fonte di profonda gratitudine e affetto, rivelando come questa connessione

emotiva intensifichi il legame con il territorio, radicato nella loro storia e nelle loro visioni imprenditoriali.

*“Alla fine, è il nostro ambiente quotidiano — come sottolinea un intervistato — e se il territorio prospera, ne beneficiano sia i dipendenti che l'azienda nel suo complesso. A volte non ci rendiamo conto della fortuna di vivere in un territorio così favorevole.”*

La relazione tra l'azienda e il territorio si configura come un ciclo virtuoso: quando le aziende investono nella crescita e nel benessere della comunità locale, questa prosperità si riflette anche sul successo e sulla sostenibilità dell'impresa.

Per esempio, come sottolineato da una voce autorevole dell'ecosistema locale, sebbene i benefici economici diretti possano non essere immediatamente evidenti, il contributo al benessere sociale e ambientale è fondamentale per una crescita sostenibile e per la costruzione di un capitale umano motivato e leale. Questa prospettiva suggerisce che le aziende, riconoscendo il loro ruolo all'interno del contesto socioeconomico, contribuiscono a creare un ambiente favorevole che, a sua volta, alimenta il loro sviluppo e successo a lungo termine.

*“A volte diamo per scontato ciò che abbiamo” – osserva un'autorità del contesto locale – e aggiunge: “Dobbiamo quindi lavorare per preservare, crescere e migliorare continuamente, partendo da una solida base già esistente e confrontandoci con altri territori e realtà circostanti.”*

In altre parole, investire nel territorio significa riconoscere e valorizzare le risorse locali, favorire la creazione di un ecosistema di innovazione e sostenibilità, e promuovere un senso di responsabilità sociale. Questo approccio non solo rafforza la reputazione dell'impresa, ma crea anche un legame più profondo con la comunità, stimolando un clima di fiducia e collaborazione che è essenziale per affrontare le sfide future.

Il dialogo tra aziende e territorio diventa quindi una questione di reciproca valorizzazione e crescita condivisa. Questo investimento strategico e relazionale contribuisce non solo al miglioramento delle condizioni

economiche, ma anche alla costruzione di un tessuto sociale più coeso e resiliente.

## **2.2. Il ricambio generazionale alla guida delle imprese**

Le aziende familiari, cuore pulsante dell'economia brianzola, sono caratterizzate da una profonda connessione tra la gestione aziendale e le tradizioni familiari. Queste imprese spesso incarnano valori di continuità, dedizione e legame con il territorio, riflettendo una cultura imprenditoriale radicata nella storia e nelle esperienze personali delle famiglie fondatrici. La cultura aziendale di queste realtà è pervasa da un forte senso di appartenenza e da un'identità che trascende le singole generazioni, creando un ambiente di lavoro in cui la lealtà e il passaggio di conoscenze sono fondamentali.

### ***“Sono molto orgoglioso di far parte di questa storia!”: vantaggi competitivi e rischi***

Le indagini qualitative hanno rilevato che la stabilità e la continuità che caratterizzano queste imprese favoriscono una maggiore fiducia tra clienti, fornitori e dipendenti. La forte identità aziendale e il legame con la tradizione conferiscono alle imprese familiari un valore distintivo che può differenziarle nel mercato. Inoltre, le aziende familiari tendono a investire con una prospettiva a lungo termine, piuttosto che focalizzarsi su guadagni immediati. Nelle testimonianze raccolte durante l'indagine qualitativa, emerge un trend significativo: molti imprenditori brianzoli hanno iniziato la loro carriera giovanissimi all'interno dell'azienda familiare, spesso salendo gradualmente nei ruoli di responsabilità. Questi individui hanno seguito percorsi di formazione, con studi e specializzazioni, scelti specificamente per rispondere alle esigenze e alle prospettive dell'impresa di famiglia. In molti casi, i percorsi scolastici e universitari sono stati orientati strategicamente per acquisire competenze direttamente applicabili all'azienda, dimostrando un forte impegno nel mantenere la continuità e l'eccellenza operativa.

*“Avrei voluto fare la ballerina,”* ci dice ridendo un’imprenditrice locale. Poi continua: *“Alla fine ho scelto di studiare ingegneria dei processi industriali, seguendo un percorso di formazione scolastica e universitaria che potesse supportare il mio sviluppo e il mio inserimento nell’azienda.”*

La scelta di valutare opzioni che offrivano strumenti concreti per il ruolo in azienda è stata fatta anche da sua sorella, che è ingegnere matematico, e da suo marito, anch’egli ingegnere. Questo percorso di preparazione sembra aver avuto come obiettivo quello di garantire una preparazione adeguata a livello scolastico nel contesto del passaggio generazionale.

*“Noi come approccio abbiamo cercato di gestire un eventuale inserimento in modo più ordinato. Quindi questo è un po’ l’approccio dell’azienda.”*

Questo approccio formativo non solo ha favorito una preparazione tecnica e culturale su misura, ma ha anche rafforzato la tendenza delle aziende familiari a investire con una prospettiva a lungo termine. Infatti, la formazione mirata delle nuove generazioni assicura che le competenze acquisite siano strettamente allineate con le esigenze dell’azienda, permettendo di mantenere e sviluppare un *know-how* che può essere trasmesso di generazione in generazione. Questa visione a lungo termine, supportata da una formazione specifica e un legame profondo con l’impresa, consolida la capacità dell’azienda di affrontare le sfide future con una solida base di competenze e valori condivisi.

La cultura familiare promuove anche un alto grado di coesione interna e lealtà tra i dipendenti, che si traduce spesso in una maggiore motivazione e produttività. La capacità di mantenere un forte senso di appartenenza e di trasmettere valori e conoscenze attraverso le generazioni contribuisce a una gestione più efficace e a una maggiore resilienza alle crisi economiche e ai cambiamenti di mercato.

Tuttavia, l’indagine ha anche evidenziato che essere un’azienda familiare comporta rischi significativi. Uno degli aspetti più complessi del ricambio generazionale è il cambiamento culturale che ne deriva. Le nuove generazioni portano con sé una mentalità diversa, influenzata da un contesto globalizzato, digitale e sempre più orientato alla sostenibilità. Questo spesso contrasta con

i valori più tradizionali delle generazioni precedenti, focalizzati sulla crescita incrementale, la stabilità e un approccio più conservativo alla gestione aziendale.

Questi conflitti possono minare la stabilità e la coesione aziendale, creando incertezze che possono influire negativamente sulle performance e sulla continuità dell'impresa. In alcuni casi, questi conflitti e tensioni hanno spinto membri della famiglia a prendere strade autonome, avviando nuove imprese distaccate dall'azienda di famiglia. Questo fenomeno, sebbene rappresenti una sfida e un rischio, ha anche dimostrato di essere uno stimolo all'innovazione. Molti di questi imprenditori, avendo affrontato le limitazioni e le rigidità delle tradizioni aziendali familiari, sono riusciti a sviluppare modelli di business innovativi e a esplorare nuovi settori e mercati.

Uno degli intervistati è un esempio di successo che si è staccato dal contesto familiare per esplorare un nuovo mercato. All'inizio della sua carriera lavorava con suo padre e un gruppo di cugini della generazione di quest'ultimo, oltre a cugini della propria generazione, in un'azienda di dimensione ridotta. Il mercato principale dell'azienda era quello dell'Italia meridionale ed era prettamente specializzata in mobili classici con poche richieste per cucine e altri tipi di mobili.

Il rapporto con la generazione precedente era già complesso. Tuttavia, il disaccordo non era limitato solo ai confronti tra generazioni, ma si estendeva anche ai cugini della stessa generazione, con idee molto diverse sul concetto di lavoro. Sentendosi limitato, decise di lasciare l'azienda per cercare uno spazio personale, rappresentando un esempio di visione imprenditoriale che, partendo da una realtà concreta, ha scovato un'opportunità. Egli ci racconta come, quando amici e conoscenti chiedevano mobili specifici, come ad esempio cucine, era costretto a spiegare ogni volta che l'azienda non produceva quel tipo di prodotto, suggerendo piuttosto di acquistarlo da specialisti del settore. Citando le sue parole: *“È proprio vero che è la realtà a portarti a fare determinate scelte, e mi sono detto che alla fine, ‘questo potrebbe diventare un lavoro.’ E ho cominciato a creare il mio spazio così. Quando ho capito che c’era una base solida, me ne sono andato dall’azienda e ho iniziato da solo, poi con un collaboratore, poi con due, e così via.”*

Il passaggio dall'azienda familiare a una nuova impresa ha rappresentato sicuramente un rischio considerevole. Sebbene ci fossero segnali che indicavano l'esistenza di uno spazio di mercato, la decisione di avviare una propria attività comportava incertezze. Le sue parole: *“Il rischio c'era, alla fine ero assunto come dipendente, sarei poi diventato socio a breve. Andarmene portava con sé molte prospettive positive, ma ero consapevole che inizialmente la nuova attività non mi avrebbe garantito il minimo che percepivo come dipendente.”*

In conclusione, la sua esperienza dimostra come la capacità di individuare e rispondere alle esigenze del mercato, insieme al coraggio di intraprendere un percorso nuovo, possano portare a significativi successi imprenditoriali.

Inoltre, l'attaccamento alla tradizione può ostacolare l'adozione di innovazioni e cambiamenti necessari per rimanere competitivi in un mercato globale sempre più dinamico e tecnologico. Le resistenze al cambiamento, osservate durante le interviste, indicano che la riluttanza a modificare modelli consolidati può impedire l'integrazione di nuove tecnologie e modelli di business, limitando la capacità dell'impresa di adattarsi e prosperare. In alcuni casi, questa riluttanza si è manifestata anche nella resistenza ad adottare pratiche più sostenibili, come quelle imposte dalle normative europee sulla sostenibilità. Alcuni imprenditori hanno mostrato esitazione nel modificare i loro processi produttivi per conformarsi agli standard più recenti, preferendo mantenere pratiche tradizionali che possono sembrare più familiari e meno rischiose. In altri casi, pur avendo implementato le nuove pratiche, ciò è avvenuto con un certo cinismo, considerandole come un mero obbligo piuttosto che come un asset strategico. Questa prospettiva riduttiva può limitare il potenziale di queste pratiche per generare valore aggiunto e innovazione, riducendo le possibilità di sfruttare appieno le opportunità offerte dalla sostenibilità come driver di crescita, differenziazione competitiva e catalizzatore di rapporti con il territorio e opportunità d'incontro, com'è stato per altre imprese locali.

D'altro canto, è stato osservato che alcuni imprenditori, pur rimanendo fedeli alle radici familiari, hanno adottato approcci più proattivi e visionari. Per esempio, una manifattura tradizionale ha investito nella creazione di un centro

dedicato all'ospitalità e al benessere, rispondendo così a una crescente domanda di esperienze integrate e di alta qualità. Questo investimento non solo ha contribuito alla diversificazione dei rischi e all'apertura di nuove fonti di reddito, ma ha anche permesso di attrarre nuovi segmenti di clientela e di migliorare l'offerta di servizi generando un impatto positivo sul benessere della comunità e sul tessuto economico e sociale locale. Altri imprenditori, invece, hanno scelto di legare le loro attività a missioni sociali, finanziando progetti culturali, sportivi e sociali. Questi sforzi, ancor di più, dimostrano che l'adozione di nuove pratiche virtuose e l'impegno in cause sociali possono arricchire il tessuto economico e sociale del territorio, offrendo nuove opportunità e valorizzando ulteriormente l'impresa familiare come motore di sviluppo e innovazione.

Allo stesso modo, la concezione tradizionale del lavoro, in cui il lavoro viene spesso considerato come una priorità assoluta rispetto ad altri aspetti della vita, ha fatto sì che alcuni leader aziendali avessero difficoltà ad accogliere un cambiamento di paradigma verso un approccio più integrato e flessibile. Questo nuovo paradigma, che valorizza l'equilibrio tra lavoro e vita privata e promuove un ambiente di lavoro più dinamico e inclusivo, rappresenta una sfida non solo per il passaggio generazionale, ma anche per l'attrazione di manodopera qualificata in un contesto in cui le nuove generazioni valutano opportunità di lavoro non solo sulla base della retribuzione, ma anche del benessere e della qualità della vita. La difficoltà a trovare e trattenere personale può essere accentuata dalla riluttanza a cambiare, rendendo necessario un adattamento alle nuove aspettative lavorative per garantire la continuità e la competitività dell'impresa.

### ***“Solo con la collaborazione di tutti si può vincere la partita”*: strumenti per il passaggio generazionale e dinamiche di crescita**

Dall'indagine qualitativa è emerso che molte aziende brianzole che si sono trasformate in holding o gruppi hanno tratto notevoli benefici dalla gestione centralizzata delle loro diverse linee di business. Questa ristrutturazione ha permesso di armonizzare meglio le strategie aziendali e standardizzare i

processi, nonché ad una pianificazione strategica più coerente e a una supervisione finanziaria più rigorosa.

Le aziende brianzole che hanno adottato la struttura di holding o gruppo hanno anche potuto ottimizzare l'allocazione delle risorse tra le diverse entità. La condivisione di risorse, come personale qualificato e tecnologie avanzate, ha permesso di ridurre i costi operativi e di aumentare l'efficacia complessiva delle operazioni, armonizzandole. Questa sinergia ha giocato un ruolo cruciale nella gestione della diversificazione delle attività.

Un altro aspetto particolarmente rilevante emerso dall'indagine è che una struttura di holding o gruppo consente di gestire più aziende con modelli di business diversi, migliorando così la capacità di rispondere alla domanda di mercati distinti. Questa diversificazione ha permesso alle aziende di adattarsi meglio ai cambiamenti del mercato e di cogliere opportunità in vari settori. Inoltre, una maggiore diversificazione facilita un radicamento più profondo nel territorio, poiché le diverse unità aziendali possono sviluppare connessioni più strette con le comunità locali attraverso attività e iniziative specifiche.

Infine, le interviste hanno evidenziato che la trasformazione in holding offre una significativa flessibilità nella gestione di acquisizioni e dismissioni. Le aziende brianzole hanno potuto integrare nuove acquisizioni più facilmente sotto l'ombrello della holding e gestire le dismissioni senza impatti rilevanti sulla struttura principale. Questa flessibilità ha facilitato l'espansione strategica e la riduzione dei rischi.

In particolare, uno degli intervistati, sottolinea chiaramente l'importanza della diversificazione all'interno del gruppo per affrontare le sfide di un mercato in continua evoluzione: *“Abbiamo un portfolio molto ampio di settori che serviamo. Abbiamo lavorato molto anche su questo e sicuramente questa diversificazione è stato un elemento importante per affrontare le sfide del mercato.”*

Questa strategia permette al gruppo di mitigare i rischi associati alla ciclicità del mercato, offrendo un'ampia gamma di prodotti e servizi: *“Quindi per noi*

*avere una diversificazione importante di mercati ci ha permesso di ridurre notevolmente la nostra esposizione ai rischi ciclici.”*

Inoltre, la capacità di adattarsi ai cambiamenti del mercato è stata facilitata dalla struttura del gruppo, che integra aziende con competenze e focus differenti. Egli specifica come *“la diversificazione delle nostre attività ci ha consentito di essere molto più resilienti di fronte ai cambiamenti del mercato e di cogliere opportunità in settori diversi.”*

Emerge, dunque, l’attenzione all’innovazione e alla flessibilità operativa ha permesso alle diverse unità aziendali di rispondere prontamente alle nuove tendenze e richieste del mercato.

Tuttavia, è emerso che il passaggio da una gestione familiare a una struttura di holding o gruppo comporta significative sfide. I membri di una *family company* devono adattarsi a una governance distribuita che spesso si estende oltre i confini familiari, un cambiamento che può essere percepito come una minaccia alla cultura aziendale tradizionale. Le testimonianze indicano che l’adozione di una governance più complessa può creare conflitti e resistenze interne, complicando la transizione.

Un altro aspetto emerso dall’analisi è la resistenza al cambiamento, particolarmente diffusa tra le imprese familiari. Questa resistenza è spesso legata a una forte identificazione con la cultura aziendale tradizionale e alle abitudini consolidate. La difficoltà risiede, dunque, nell’accettare la nuova struttura di gruppo rallentando il processo di transizione e influire sulla coesione interna.

La gestione di un gruppo o di una holding comporta indubbiamente sfide complesse. Sebbene poche aziende abbiano sollevato esplicitamente le difficoltà operative legate alla coordinazione tra diverse entità e all’integrazione di pratiche aziendali varie, altre invece hanno enfatizzato la necessità di sviluppare meccanismi di comunicazione e integrazione efficaci. In effetti alcune delle testimonianze raccolte indicano che la comunicazione e l’integrazione tra le diverse unità aziendali rappresentano una sfida significativa, poiché le aziende devono sempre più armonizzare culture e

processi aziendali differenti per garantire un funzionamento fluido dei processi.

In particolare, un intervistato, ha implementato una struttura di riunioni e incontri che si estende attraverso i vari uffici e livelli aziendali, assicurando un flusso costante di comunicazione e aggiornamenti. L'organizzazione prevede un Consiglio di Amministrazione con la partecipazione dei dipendenti, incontri mensili del direttivo, riunioni di direzione per ciascun settore e incontri di gruppo che facilitano lo scambio di conoscenze. Questo schema di riunioni non solo favorisce la partecipazione di vari gruppi all'interno dell'azienda, ma promuove anche un senso di integrazione tra le diverse aree. Come dichiarato: *“Il nostro sistema di incontri assicura che nessun livello resti isolato. La comunicazione costante tra i vari uffici è fondamentale per mantenere tutti allineati.”*

Un elemento chiave di questo approccio è la trasparenza. Questo esempio, nel dettaglio, ha adottato pratiche di trasparenza che includono la condivisione regolare del bilancio con i dipendenti, contribuendo a una maggiore consapevolezza della situazione economica aziendale e a una sensazione di appartenenza. In passato, il fondatore ha osservato: *“Qualche anno fa, quando eravamo anche in pochi, facevo ogni tre o quattro mesi una riunione e mostravo ai miei dipendenti il bilancio. Nonostante qualcuno dicesse che questo non fosse il loro mondo, ho sempre creduto che, se sei su una macchina, è giusto sapere dove stai andando.”* Questo approccio ha dimostrato di incrementare l'impegno dei dipendenti verso il raggiungimento degli obiettivi aziendali, migliorando la performance complessiva e facilitando una maggiore motivazione. *“Sapere come sta andando l'azienda e comprendere le sue dinamiche – afferma – aiuta a lavorare meglio, perché posso vedere come il mio contributo si inserisce nel quadro generale.”*

La consapevolezza di come sta andando l'azienda e le sue dinamiche consente ai dipendenti di contribuire in modo più efficace, mentre la trasparenza contribuisce a evitare problematiche legate alla compensazione. In effetti, il fondatore ha commentato: *“In realtà non ho mai avuto problemi con le richieste di aumento. Più condivido e più vedo persone che si danno da fare per ottenere l'obiettivo.”* Questo dimostra che un maggiore livello di

trasparenza e comunicazione non solo motiva i dipendenti, ma li incoraggia anche a impegnarsi più profondamente, poiché percepiscono l'azienda e il suo successo come un obiettivo comune e condiviso.

Infine, si è potuto osservare che il passaggio di struttura può comportare un rischio di perdita dell'identità familiare. Le imprese che hanno subito questa trasformazione hanno talvolta visto una riduzione della connessione personale ed emotiva con l'azienda, influenzando la cultura e la motivazione dei dipendenti. Questo cambiamento può richiedere uno sforzo significativo per mantenere i valori fondamentali che hanno caratterizzato l'impresa sin dall'inizio.

Ecco che senso di appartenenza alla squadra e la mantenuta comunicazione sono essenziali per affrontare le sfide odierne con flessibilità e coesione e dunque, un'esigenza crescente, è quella di ottenere risultati concreti attraverso attività che favoriscano l'unità del team aziendale. Come sottolineato da un amministratore delegato locale: *“Proprio come in tutte le squadre, sono necessarie diverse abilità per giocare bene la partita: ci vuole chi recupera i palloni, chi crea le occasioni, chi segna i gol e chi contribuisce con altre capacità fondamentali.”* È cruciale riconoscere il valore di ogni membro del team, inclusi quelli che potrebbero rimanere in secondo piano, perché possono fare la differenza quando chiamati in campo. Mantenere tutti coinvolti e motivati è essenziale per il successo collettivo, poiché il senso di appartenenza alla squadra aziendale può fornire stimoli significativi.

*“Condividere risultati positivi e crescere non solo economicamente, ma anche professionalmente e personalmente, è motivante.”* Questa motivazione contribuisce a un impegno continuo e alla spinta verso il raggiungimento degli obiettivi comuni; *“è il cuore dell'imprenditore di oggi”*.

Il ruolo dell'imprenditore odierno, infatti, è caratterizzato da *“una maggiore complessità e meno visibilità rispetto al passato”*. *“Non si tratta solo di raggiungere risultati finanziari, ma di affrontare sacrifici e responsabilità elevate. Un imprenditore moderno deve mantenere un'attenzione costante e una concentrazione elevata, simile a quella di un allenatore di calcio che gestisce vari giocatori e deve prendere decisioni cruciali”*. In questo

contesto, la capacità di ascoltare e di collaborare con diverse persone è fondamentale per trovare soluzioni efficaci. Come indicato sempre nel corso della medesima intervista: *“Il ruolo richiede anche capacità di ascolto e di condivisione con diverse persone per trovare soluzioni efficaci.”*

### **2.3. Nuove competenze, mismatch e senso del lavoro**

Il contesto socioeconomico della Brianza si trova oggi ad affrontare una crisi non solo economica, ma profondamente culturale e identitaria. L'area, storicamente nota per la sua eccellenza industriale e artigianale, è ora in bilico tra un passato di solida tradizione lavorativa e un presente caratterizzato da un crescente mismatch tra le competenze richieste dalle imprese e quelle effettivamente possedute dai giovani. Questo disallineamento è sintomatico di una crisi più ampia, che coinvolge il senso stesso del lavoro e il ruolo che esso riveste nella vita degli individui e della comunità.

#### ***“Per papà l'azienda veniva prima di tutto, per me è un po' diverso”*: come cambia il rapporto con l'impresa**

In Brianza, il lavoro non è mai stato solo una questione di sostentamento economico. Esso ha rappresentato, per decenni, una forma di identità e un vettore di appartenenza sociale.

Emblematico di questa concezione del lavoro è un passaggio emerso da un'intervista, in cui viene riportato: *“Lo diceva mio papà: quando tornavi da un viaggio o dalle vacanze, la prima domanda del brianzolo era sempre ‘Hai laurà lì?’, non ‘Come stai?’ o ‘Com’è andata?’. La cosa più importante era sapere se il lavoro c’era. Era una domanda che faceva parte della tua quotidianità - spiega - era il motivo per cui ci si alzava al mattino. Il lavoro c’era, e quello era l’importante; tutto il resto era ovvio.”*

Tuttavia, con l'avvento della globalizzazione, della digitalizzazione e delle nuove dinamiche di mercato, questo legame profondo tra individuo e lavoro si è trasformato. Le nuove generazioni, cresciute in un contesto di maggiore

incertezza e fluidità, sembrano distaccate da quella che un tempo era una certezza: il valore intrinseco del lavoro come fondamento della propria vita e della vita comunitaria.

In particolare, un giovane intervistato, leader nel suo settore, rispondendo alla domanda “Com'è cambiato il senso del rapporto con il lavoro e l'azienda?”, propone una riflessione più profonda e personale. Egli racconta come, fino a poco tempo fa, avesse vissuto l'azienda con un'intensità simile a quella di suo padre, anzi, persino maggiore: *“Andavo a letto presto e arrivavo in azienda alle sei del mattino, senza mai fermarmi nemmeno per il pranzo, e finivo tardi la sera”*. Questo impegno totalizzante, sebbene apparisse dedizione, ci racconta come lo avesse portato a una condizione fisica e mentale poco sana. *“Solo dopo ho capito l'importanza di dare il 100% al lavoro, ma senza trascurare il tempo per me stesso, le mie passioni, i miei affetti. Ritagliandomi del tempo per lo sport e per me stesso, ho migliorato la mia produttività e ottenuto risultati positivi sia per me che per l'azienda”*. Da qui emerge il concetto di *work-life balance*, spesso celebrato o criticato a seconda del punto di vista. Tuttavia, ciò che risulta di maggiore interesse è l'esplorazione delle origini di questo desiderio e delle motivazioni profonde che spingono verso una nuova concezione più equilibrata della vita lavorativa.

L'intervistato, a tal proposito, offre un'interpretazione interessante che riguarda non tanto la mera gestione del tempo, ma piuttosto una riflessione più profonda su come affrontare e rispondere alle nuove realtà: *“Le generazioni più giovani, affrontano preoccupazioni diverse: l'acquisto di una casa, di una macchina, i mutui folli. Non si ha effettivamente la tranquillità di poter fare dei ragionamenti per il proprio futuro con totale serenità”*. *“Ne abbiamo vissute un po' negli ultimi anni”* dice sorridendo, facendo riferimento alla guerra, al covid, alle crisi economiche ricorrenti. Poi riprende *“Durante la generazione degli anni '70, anni '80 del boom economico, non c'erano problemi di questo genere”*.

Infatti, non si tratta solo di trovare un equilibrio tra tempo dedicato al lavoro e tempo personale, ma di comprendere come le pressioni e le incertezze economiche e sociali influenzino profondamente le aspettative e le priorità delle generazioni attuali.

*“Questo cambiamento di contesto ha influenzato il mio approccio, facendomi rendere conto dell'importanza di mettere prima me stesso, la mia salute, le mie relazioni, come la mia compagna e le mie nipoti, per affrontare meglio le sfide della vita.”*

***“In generale credo che l’aspetto del lato umano è quello che ci permette di continuare a fare la differenza rispetto ai nostri concorrenti”:* mismatch e invecchiamento**

Il fenomeno del mismatch tra domanda e offerta di lavoro è complesso e in continua evoluzione, e le interviste condotte ci hanno offerto spunti preziosi per comprenderlo meglio.

Innanzitutto, è evidente che i canoni di valutazione delle posizioni lavorative sono cambiati notevolmente. Alcuni settori, come quello sanitario, sono diventati meno attraenti. *“Nessuno ormai si specializza più in esami strumentali come le radiografie e le risonanze”*, il che indica un calo di interesse che non era presente fino a qualche decennio fa. Anche il settore metalmeccanico, un tempo rinomato per le sue condizioni vantaggiose, come la quattordicesima e la quindicesima mensilità, ha visto una diminuzione del suo appeal. *“Non è più gradito”*, evidenziano in molti, mostrando come il cambiamento stia anche e soprattutto nelle aspettative lavorative.

In particolare, l’industria metalmeccanica viene percepita come un’area di lavoro meno desiderabile, quasi *“sporca”* agli occhi di molti. *“Il lavorare sui turni, il lavorare in tuta, viene visto come un qualcosa che in qualche modo ha una connotazione negativa”*, nonostante le aziende del settore offrano opportunità professionali interessanti. *“Abbiamo impianti automatici che richiedono competenze meccaniche ed elettroniche sofisticate”* ma questo aspetto positivo, racconta un intervistato, è spesso oscurato dalla percezione negativa del lavoro in questo settore non solo dai giovani ma dalle famiglie stesse che desiderano un futuro professionale diverso per i propri figli rispetto al passato. Questo, secondo diverse testimonianze, sembra rappresentare una barriera significativa nella difficoltà di attrarre personale qualificato.

Le difficoltà nel reperire candidati adatti sono amplificate da un mismatch tra le competenze richieste e quelle offerte. Dopo la pandemia, racconta un imprenditore del settore metalmeccanico, *“le prime posizioni aperte hanno portato persone con competenze formative non ideali,”* indicando una disconnessione tra le qualifiche dei candidati e le necessità delle imprese. Più di tutto, molti laureati non sono disposti ad accettare ruoli che considerano poco gratificanti.

*“Ad esempio se cerchi un tecnico trasfertista per la mia azienda, non puoi certo assumere un ingegnere del Politecnico, perché oggi chi ha studiato cinque anni non vuole fare quel tipo di lavoro, cosa che magari avrebbe accettato in passato.”* Questo commento evidenzia chiaramente un cambiamento nelle aspettative rispetto al passato. Lo stesso imprenditore rilancia il tema, affermando: *“Siamo in una fase di mismatch che sta trovando un equilibrio, è il mondo che si sta riassetando.”*

Il mismatch tra domanda e offerta di lavoro, dunque, non è solo una questione di disallineamento formativo, ma riflette un cambiamento significativo nelle preferenze lavorative: mentre in passato la manodopera manuale era più accettata e apprezzata, oggi è vista come meno desiderabile.

A rendere lo scenario ancora più sfaccettato è il contesto culturale e valoriale in cui, oggi, i giovani sono spesso educati con l'idea di dover *“portare avanti gli studi fino in fondo”*, con un forte focus sulla laurea come prerequisito per il successo professionale. Questa mentalità ha contribuito a una percezione negativa di lavori manuali o meno convenzionali a fronte di un sempre maggiore gap tra domanda e offerta di manodopera. Al contempo, questa evoluzione delle aspettative culturali e dei valori nei confronti del lavoro e della formazione, riflette una *“crescente differenza nei valori lavorativi,”* dove le opportunità e il riconoscimento sono sempre più richiesti.

Cosa fa dunque la differenza? Questo è suggerito dalle parole di un amministratore delegato di un grande gruppo brianzolo: *“Abbiamo nel corso degli anni costruito moltissimo in termini di competenze e di know-how e questo significa sostanzialmente aver investito da sempre moltissimo sul fattore umano che poi è la nostra principale risorsa”*.

Di conseguenza emerge la necessità di *attraction*, in cui sempre di più le aziende sono chiamate a fornire incentivi maggiori per rendere queste posizioni più attraenti. Questa situazione, come indicato da spunti provenienti da più parti, è incluso in un processo di riassetto del mercato del lavoro, dove le aspettative e i valori dei lavoratori si stanno evolvendo e le dinamiche tra domanda e offerta stanno cambiando, e richiede alle imprese di adattarsi a questa nuova realtà pluralizzata per attrarre e mantenere il personale qualificato. Per attrarre lavoratori in posizioni manuali si parla, dunque, sempre di più di salari più alti; tuttavia, nel corso delle interviste, emerge come la mera retribuzione non basti più. *“Occorre anche garantire che i dipendenti trovino un significato e una soddisfazione nel loro lavoro”*: questo approccio non solo aiuta a trattenere i talenti, ma stimola anche l'innovazione e il miglioramento continuo all'interno delle aziende e, allo stesso tempo, *“il desiderio di coltivare la consapevolezza e accompagnarla con condizioni di lavoro favorevoli e programmi di sviluppo professionale continuo”*.

Quanto fin qui descritto si inserisce in uno scenario più ampio che riguarda non solo la Brianza e l'Italia, ma l'intera Europa e, più in generale, molte economie avanzate. La questione del mismatch tra domanda e offerta di lavoro e la percezione delle professioni manuali si inseriscono in un contesto di cambiamento demografico e culturale che coinvolge tutto il continente.

La sfida del calo demografico, come evidenziato, accentua la competizione per attrarre e trattenere talenti, e richiede risposte strutturali e lungimiranti. In un contesto di invecchiamento della popolazione e riduzione della forza lavoro disponibile, le aziende e le istituzioni devono non solo rivedere le loro strategie di reclutamento e formazione, ma anche adattarsi a una realtà in cui il valore delle professioni e la qualità dell'ambiente di lavoro diventano centrali.

Affrontare il mismatch tra domanda e offerta e migliorare l'attrattiva delle professioni tecniche non è più solo una questione nazionale, ma un'impresa europea e globale che richiede interventi coordinati e innovativi. È fondamentale sviluppare politiche e pratiche che non solo rispondano alle esigenze immediate della singola impresa, ma che anticipino le sfide future, creando condizioni di lavoro capaci di sostenere e valorizzare il capitale

umano. Questo capitale, sempre più considerato un asset strategico, è essenziale per la sopravvivenza e il successo nel mercato competitivo.

***“Fa scoccare la scintilla la consapevolezza che tu sei in grado di fare qualcosa che ha un valore”*: formazione e senso del lavoro**

Uno degli intervistati, con significativa esperienza nell'ambito dell'alta formazione professionale, evidenzia come il vero cambiamento si rifletta non solo nella difficoltà delle imprese a trovare personale qualificato, ma anche in una crisi più profonda di significato. I giovani che si affacciano oggi al mondo del lavoro lo fanno spesso senza un chiaro senso di direzione o appartenenza, una condizione che va ben oltre la semplice e comune percezione che “i giovani d’oggi non hanno più voglia di lavorare”. Questa condizione è alimentata da un sistema educativo e formativo che fatica a tenere il passo con le rapide evoluzioni del mercato, ma anche da una società che non sa più offrire modelli chiari di realizzazione personale e collettiva attraverso il lavoro.

Il mismatch, dunque, non è solo un problema di competenze tecniche, ma di senso. Il vuoto lasciato dalla progressiva perdita del valore culturale del lavoro in Brianza si traduce in una disconnessione tra ciò che le imprese cercano e ciò che i giovani sono disposti o in grado di offrire. Questo fenomeno va oltre le dinamiche economiche: è un problema di narrazione e di trasmissione di valori. Le imprese, per troppo tempo, hanno dato per scontato che il lavoro fosse un valore universale e condiviso. Tuttavia, nella contemporaneità, questo valore deve essere rinegoziato e riscoperto.

*“Avere una persona dentro l'azienda non è come mettere cinquanta centesimi in una macchinetta del caffè: cinquanta centesimi, schiacci il caffè che vuoi, con o senza zucchero e viene perfetto. La persona deve essere introdotta in un meccanismo, è un granello di sabbia che inceppa il meccanismo, ma al contempo è una persona che ha un potenziale grande, allora l'imprenditore deve incominciare a ragionare così”*.

Sorge dunque spontanea la domanda “Come superare questa crisi?”. Le interviste svolte nel corso di questa indagine hanno fornito diverse risposte, che è possibile sintetizzare in due importanti punti.

In primo luogo, per superare vincere questa sfida, emerge con forza la necessità di ripensare il rapporto tra formazione, lavoro e comunità. Il crescente numero di ITS, supportato da politiche e fondi come il Pnrr, solleva interrogativi sulla sostenibilità e sull’efficacia di questa espansione. È fondamentale che le nuove istituzioni siano indirizzate dove esiste una chiara domanda di competenze avanzate, come nei settori del design, della meccatronica e dell’industria farmaceutica. Tuttavia, la creazione di ITS per settori meno rilevanti o poco allineati con le reali esigenze del territorio appare meno giustificata ma soprattutto non risponde pienamente ai bisogni reali del territorio e del tessuto economico locale. Al contempo, molte aziende oggi stanno implementando internamente delle *academy* aziendali per sopperire alla mancanza di competenze adeguate.

Tuttavia, il rischio è la proliferazione disorganica tra risposte formative e, pertanto, risulta cruciale un ripensamento strategico che integri meglio la formazione con le esigenze del mercato del lavoro locale e della comunità, e che sia in grado di ottimizzare le risorse disponibili. Uno spunto autorevole sottolinea il vantaggio di un modello integrato, il quale permetterebbe di unire la formazione teorica con esperienze pratiche direttamente nelle aziende del territorio. Gli studenti, quindi, già a partire dai primi anni di formazione, avrebbero l’opportunità di fare stage e apprendistati in aziende locali, accumulando ore di esperienza che li renderebbero immediatamente operativi nel mercato del lavoro. Questo modello di formazione, soprattutto, sarebbe concepito strettamente in collegamento con le esigenze delle imprese rafforzando il legame tra centro professionalizzante e il tessuto produttivo della Brianza.

Alcuni riscontri raccolti durante l’indagine offrono una visione più integrata del rischio di proliferazione. Un intervistato, ad esempio, sottolinea un beneficio inedito: *“Portare il giovane, attraverso dei percorsi educativi reali, a raggiungere una maturità e iniziare ad affrontare il lavoro. Non serve che le imprese creino un’academy interna, ma piuttosto che si costruisca un luogo*

*comune dove il centro di formazione professionale possa educare questi giovani.*” Un luogo, dunque, che favorisca il passaggio a una formazione più completa, che può essere quella dell’ITS, la formazione *academy* o quella professionale offerta dalle imprese.

Come spiegato da uno degli intervistati, per formare un saldatore, ad esempio, occorrono due elementi fondamentali: *“Qualcuno che gli insegni a saldare e che la persona sia educata, che abbia il senso delle cose che fa e perché le fa.”* Questo è un compito che né l’impresa né la formazione professionale, da sole, possono svolgere appieno. Avere un luogo comune invece che due luoghi separati, che possa *“aiutare i ragazzi a essere formati, e le imprese a essere educate, riportando un percorso educativo all’interno del mondo del lavoro”*, cioè nel cuore delle imprese.

Emerge quindi, il secondo grande spunto, ovvero che non basta più fornire solo competenze tecniche. È necessario ricostruire un senso di appartenenza e di scopo: il vero motore che spinge i giovani a impegnarsi e a restare in un settore è *“la consapevolezza del valore del proprio lavoro”*. *“Quando i ragazzi vedono concretamente il risultato del loro impegno – suggerisce l’intervistato –, trovano una motivazione profonda che va oltre gli aspetti materiali o l’ambiente di lavoro. Trovano il senso di realizzazione personale, e questo è ciò che fa ‘scattare la scintilla’ e rende il loro lavoro significativo”*. Quel che emerge è il vantaggio che si nasconde nel coinvolgimento delle nuove generazioni, non solo come lavoratori, ma come attori di un processo che riconnette il lavoro con il benessere individuale e collettivo. Come suggerito da più parti, gli adulti – siano essi imprenditori, formatori o educatori – devono ri-assumersi la responsabilità di guidare i giovani attraverso questo processo di riscoperta.

In definitiva, il futuro della Brianza dipende dalla capacità del suo tessuto produttivo e sociale di affrontare questa sfida culturale. Il mismatch tra competenze e domanda di lavoro non può essere risolto con semplici aggiustamenti tecnici; richiede una profonda riflessione sul ruolo del lavoro nella costruzione di identità, comunità e futuro. Solo ripristinando un senso condiviso del valore del lavoro, la Brianza potrà continuare ad accrescere la

propria competitività e a essere un modello di eccellenza, non solo economica, ma anche umana e sociale.

#### **2.4. Inserimento e integrazione del lavoro straniero**

Negli ultimi decenni, il territorio della Brianza ha vissuto significativi mutamenti demografici e produttivi, in parte influenzati dall'incremento della presenza di lavoratori stranieri. Questo fenomeno, inizialmente percepito come una risposta a un'esigenza contingente di manodopera, si è trasformato in un elemento strutturale del tessuto economico locale, portando con sé una serie di sfide e opportunità per le imprese del territorio.

***“Senza immigrazione controllata, mirata, di livello, le nostre aziende fra dieci anni chiudono. Questo è poco ma sicuro. Non c'è un'altra via”:***  
**integrazione e adattamento**

L'aumento della popolazione straniera in Brianza è stato determinato dalla necessità di colmare il gap generazionale creatosi nel mercato del lavoro locale. Il progressivo invecchiamento della popolazione autoctona, unito alla riduzione della natalità, ha reso indispensabile il ricorso a lavoratori provenienti dall'estero, sia per posizioni poco qualificate, prevalentemente nei settori manifatturiero e dell'edilizia, sia per ruoli che richiedono competenze tecniche specifiche.

A questo si è aggiunta una minore disponibilità degli autoctoni a ricoprire determinati tipi di posizioni lavorative, specialmente quelle considerate meno attrattive o fisicamente impegnative, come lavori in fabbrica e nella logistica. Questa tendenza, diffusa in molte regioni industrializzate, ha accentuato la dipendenza delle imprese brianzole alla manodopera straniera, che si è dimostrata più disposta ad accettare queste tipologie di impiego.

Parallelamente all'aumento della presenza straniera, si è verificato un significativo cambio di mentalità tra gli imprenditori della Brianza. Se in passato l'immigrazione era vista con un certo scetticismo, oggi molti

imprenditori riconoscono l'importanza strategica di un'integrazione ben gestita. Questo cambiamento è stato in gran parte dettato dalla necessità di rispondere alla carenza di manodopera in settori chiave per l'economia locale. Gli imprenditori brianzoli, dunque, hanno iniziato a vedere nell'immigrazione controllata e mirata un'opportunità per sostenere e potenziare le proprie attività.

A questo proposito, un imprenditore ha dichiarato: *“Dal punto di vista squisitamente esecutivo, oggi, se avessi la possibilità di assumere lavoratori stranieri, lo farei volentieri, non solo per i ruoli in produzione. È vero che in produzione la percentuale di stranieri è alta, soprattutto perché lavoriamo su tre turni, compreso il turno notturno. Gli italiani, infatti, tendono a essere più cauti riguardo alla gestione del tempo e al bilanciamento tra vita lavorativa e vita privata.”*

Questa testimonianza mette in evidenza una realtà condivisa da molte imprese: la disponibilità e la flessibilità della manodopera straniera rappresentano un valore aggiunto significativo, soprattutto in contesti produttivi caratterizzati da turni multipli e orari non convenzionali. Il riferimento alla possibilità di assumere lavoratori stranieri non solo per ruoli in produzione, ma anche in altre aree aziendali, sottolinea come le competenze e la disponibilità dei lavoratori stranieri possano essere un'opportunità per ampliare il raggio di utilizzo delle risorse umane all'interno dell'impresa.

In particolare, l'osservazione che gli italiani tendano a essere più cauti riguardo alla gestione del tempo e al bilanciamento tra vita lavorativa e vita privata, mentre i lavoratori stranieri mostrano una maggiore disponibilità ad accettare turni e orari impegnativi, riflette una differenza culturale significativa. Questo contrasto evidenzia come la flessibilità e la disponibilità di lavoratori stranieri possano risolvere problematiche legate alla gestione dei turni e contribuire al mantenimento della produttività aziendale.

Tutto ciò, quindi, pare confermare l'importanza della manodopera straniera nell'affrontare le sfide operative quotidiane, ma anche il valore della loro

disponibilità e adattabilità, che risponde a esigenze specifiche del mercato del lavoro e delle dinamiche aziendali moderne.

***“Le persone arrivano con grande buona volontà, un aspetto fondamentale, perché sono disposte a fare qualsiasi cosa pur di dare dignità al proprio lavoro”*: sfide e opportunità per le imprese**

L'integrazione dei lavoratori stranieri ha comportato diverse sfide per le imprese, in particolare nella gestione delle risorse umane. Questo perché, in sintesi, sebbene ci sia una sempre maggiore disponibilità di lavoratori extracomunitari, non sempre questi hanno competenze adeguate.

Come osserva un imprenditore: *“Facciamo molta fatica, veramente tanta, a trovare personale specializzato”* riflettendo una necessità crescente di manodopera che le aziende italiane faticano a soddisfare con il personale locale.

L'imprenditore sottolinea: *“Abbiamo un gruppo di senegalesi che sono bravissimi,”* riconoscendo le competenze e l'efficacia di questi lavoratori stranieri. Evidenzia l'importanza di regolarizzare gli ingressi dei lavoratori, soprattutto quelli irregolari, affermando: *“Sono assolutamente d'accordo sulla necessità di regolarizzare gli ingressi.”* Tuttavia, aggiunge, *“Bloccare gli ingressi sarebbe una decisione poco saggia,”* poiché le aziende necessitano di manodopera. Molti lavoratori stranieri arrivano con grande buona volontà e un forte desiderio di migliorare la propria condizione lavorativa e personale, riconoscendo, però, che *“sebbene ci siano molte persone valide, necessitano quasi sempre di una formazione adeguata.”*

Questo suggerisce che, sebbene i lavoratori stranieri portino con sé una grande motivazione e impegno, spesso mancano delle competenze specifiche richieste per i ruoli occupati e necessitano di una formazione adeguata a essere pienamente integrati e produttivi. Questo evidenzia la necessità di investire nella formazione e nell'integrazione dei nuovi arrivati per superare le difficoltà iniziali e migliorare la loro adattabilità e competenza sul posto di lavoro.

Si tratta dunque di una visione chiara, che riflette la consapevolezza che, per mantenere la competitività e garantire la sostenibilità a lungo termine, è fondamentale adottare strategie di integrazione efficaci e ben pianificate.

Le imprese più lungimiranti hanno, infatti, implementato politiche specifiche per l'integrazione dei lavoratori stranieri. Queste politiche includono programmi di mentoring, che affiancano i nuovi arrivati con colleghi più esperti, e iniziative di team building orientate a promuovere la coesione tra lavoratori locali e stranieri. Alcune aziende hanno anche instaurato partnership con associazioni locali e istituzioni educative per facilitare l'accesso dei lavoratori stranieri a corsi di formazione professionale, contribuendo così non solo al successo dell'integrazione, ma anche al rafforzamento del legame tra l'impresa e il territorio.

Un esempio concreto di tali iniziative è rappresentato dalla collaborazione di un'azienda con una società interinale e le istituzioni governative, che ha portato alla realizzazione di un progetto di formazione tecnica. In questo progetto, l'azienda ha condiviso la propria esperienza nella formazione tecnica sui propri impianti con un centro specializzato e una società interinale per l'utilizzo delle macchine. Di un gruppo iniziale di cento candidati, dieci sono stati selezionati con l'impegno dell'azienda di assumerli per almeno tre mesi tramite la società interinale. Questo progetto, sostenuto dal Ministero dell'Istruzione e dal Ministero del Lavoro, si è rivelato molto positivo, con quattro di questi ragazzi inseriti stabilmente nell'organico dell'azienda.

Questa esperienza è particolarmente efficace, in quanto è la dimostrazione di come iniziative ben pianificate e supportate da collaborazioni esterne possano facilitare l'integrazione dei lavoratori e contribuire alla creazione di un ambiente lavorativo più inclusivo e produttivo.

***“Nei paesi il clima è un po’ diverso che nella città, cioè, c’è più inclusione”:  
evoluzione e futuro***

Sebbene l'integrazione dei lavoratori stranieri non sia mai priva di ostacoli, si pensi alle barriere linguistiche, ai pregiudizi culturali e, talvolta persino alle

resistenze da parte della popolazione locale, le imprese hanno affrontato queste difficoltà con determinazione comprendendo la crucialità del fattore lavoro nel processo di integrazione della persona. Spesso hanno collaborato con le amministrazioni locali per promuovere iniziative di sensibilizzazione e inclusione. In ogni caso, dalle testimonianze raccolte emerge che la popolazione locale, anche grazie al passare del tempo, ha risposto positivamente a questi sforzi. La situazione appare infatti piuttosto favorevole, soprattutto in contesti più piccoli, come nei paesi rispetto alle città, dove il clima di inclusione sembra essere più marcato. In ambienti più intimi, le persone tendono a conoscersi meglio e questo favorisce un maggiore senso di comunità e collaborazione. Questo clima di accoglienza e comprensione ha contribuito a creare un ambiente di lavoro più sereno e produttivo, migliorando le dinamiche aziendali e facilitando l'integrazione dei lavoratori stranieri.

Guardando al futuro, il ruolo del lavoro straniero in Brianza appare destinato a crescere, soprattutto in un contesto economico sempre più globalizzato. Le imprese dovranno continuare a investire in politiche di integrazione, non solo per rispondere ai bisogni immediati del mercato del lavoro, ma anche per sfruttare appieno le potenzialità offerte da una forza lavoro diversificata. L'integrazione sostenibile dei lavoratori stranieri potrà diventare un fattore chiave per mantenere la competitività delle imprese brianzole sul palcoscenico europeo e mondiale, contribuendo al tempo stesso alla costruzione di un territorio più inclusivo e dinamico.

## **2.5. La Brianza nella globalizzazione: competitività e strategie di espansione nei mercati internazionali**

La competizione a livello globale si è intensificata, imponendo alle imprese della Brianza di affrontare nuove dinamiche di mercato. In questo contesto, mantenere la competitività implica un continuo aggiornamento tecnologico e una forte capacità di innovare per differenziarsi dai concorrenti globali. Le sfide principali includono la pressione sui costi, la necessità di migliorare l'efficienza produttiva e la capacità di rispondere rapidamente ai cambiamenti della domanda.

Inoltre, l'adozione di standard qualitativi internazionali e il rispetto delle normative globali sono diventati prerequisiti indispensabili per accedere e consolidare la propria presenza nei mercati esteri. Questi requisiti non solo garantiscono la conformità ai mercati globali, ma riflettono anche un impegno verso l'eccellenza che è essenziale per competere a livello internazionale.

Come già trattato nei paragrafi precedenti, un'altra sfida significativa riguarda la gestione del passaggio generazionale, fondamentale per assicurare la continuità aziendale e preservare il patrimonio di competenze. Per affrontare questa transizione, molte imprese brianzole hanno adottato strutture organizzative come holding o gruppi aziendali. Questo approccio facilita non solo la successione, ma permette anche una gestione più flessibile delle diverse unità operative, migliorando l'efficacia delle strategie di internazionalizzazione e diversificazione.

In questo contesto, è evidente che le aziende brianzole che hanno saputo trasformarsi in veri e propri brand riconosciuti hanno avuto un vantaggio competitivo significativo. Come afferma un imprenditore: *“Già trent'anni fa avevamo compreso che per avere successo era fondamentale diventare un marchio di riferimento, altrimenti il futuro sarebbe stato incerto. Infatti, nella nostra area, quasi tutti i nostri concorrenti, che erano nati contemporaneamente a mio padre, hanno chiuso. Diventare un brand ha comportato, da un lato, l'internazionalizzazione e, dall'altro, significativi investimenti.”* Questo coraggio, nei casi considerati, si concretizza spesso in strategie di crescita come l'internazionalizzazione e significativi investimenti. Questi approcci hanno permesso alle aziende di affrontare le sfide globali e di distinguersi in un mercato sempre più competitivo e diversificato.

***“Internazionalizzarsi non vuol dire solo e semplicemente vendere all'estero, ma significa esserci, essere presenti, all'estero”*: strategie di espansione nei mercati internazionali**

Per far fronte a queste sfide, le imprese della Brianza hanno sviluppato strategie di espansione che mirano a diversificare la loro presenza geografica, riducendo così la dipendenza dai mercati tradizionali. Molte aziende hanno

scelto di esplorare nuove opportunità in mercati emergenti dove la crescita economica offre interessanti prospettive di sviluppo accedendo a risorse e conoscenze specifiche dei mercati locali.

Le acquisizioni e le fusioni rappresentano un'altra importante leva di espansione. Alcune imprese brianzole, infatti, hanno scelto di acquisire aziende già consolidate in mercati esteri, così da poter sfruttare immediatamente una rete di distribuzione esistente e un marchio riconosciuto, accelerando il processo di internazionalizzazione.

Un esempio significativo di questa strategia è rappresentato dall'approccio di un'importante azienda brianzola che si distingue per una presenza internazionale ben radicata. Questa impresa, infatti, si confronta con concorrenti che normalmente sono mono stabilimento, ovvero aziende presenti solo in uno o pochi paesi specifici, mentre, al contrario, questa azienda brianzola vanta un *footprint* internazionale, con stabilimenti produttivi in Europa e nel mondo.

*“Cosa significa essere un'impresa con un footprint internazionale? Significa che riusciamo, nei vari paesi del mondo, a offrire ai clienti il prodotto di prossimità che richiedono”.* Questo aspetto sta diventando sempre più importante, soprattutto perché i clienti cercano di evitare il trasferimento di merci da un continente all'altro, sia per motivi di costi che di ottimizzazione delle emissioni ambientali. *“Dunque – aggiunge – noi siamo in grado di offrire ai nostri clienti il prodotto che gli serve dove gli serve soddisfacendo le esigenze delle grandi multinazionali che operano a livello globale.”* Questa capacità di fornire prodotti localizzati è un elemento distintivo che differenzia l'azienda dai concorrenti.

***“Il nostro portafoglio diversificato è stato sia una sfida che una risorsa”:  
diversificazione del portafoglio di business***

Per le imprese della Brianza, la diversificazione del portafoglio di business rappresenta una strategia fondamentale per affrontare le sfide del mercato globale. In contrasto con i concorrenti che si specializzano in settori specifici,

molte aziende brianzole hanno scelto di ampliare il proprio portafoglio per includere una vasta gamma di prodotti e servizi. Questo approccio consente loro di gestire vari mercati e clienti con esigenze diverse, offrendo al contempo una maggiore stabilità economica.

Come evidenziato da un imprenditore che ha investito in questa strategia di sviluppo: *“A differenza dei nostri concorrenti che sono specializzati su un mercato, noi abbiamo un portfolio molto ampio. Questo è una complicazione perché dobbiamo gestire mercati, materiali, clienti molto diversi però ci ha sempre aiutato. Ha tenuto conto di quelli che sono gli andamenti ciclici del mercato, a rimanere quindi sostanzialmente sempre in una situazione di grande tranquillità: durante anni in cui certi mercati andavano male, altri ci compensavano.”* Questo approccio ha dimostrato la sua efficacia nel mantenere la stabilità aziendale anche durante i periodi di crisi, bilanciando le fluttuazioni dei vari settori.

La diversificazione non solo mitiga i rischi legati alle oscillazioni del mercato, ma amplifica anche le opportunità di crescita. Una gamma di offerte diversificate permette alle imprese di rispondere meglio alle richieste variabili dei clienti e di penetrare in nuovi segmenti di mercato. Come sottolineato in una riflessione recente: *“Presentare un'offerta diversificata è strategico. Questo approccio è vantaggioso per il cliente e permette a noi di cogliere più opportunità. La combinazione di questi fattori – un portafoglio diversificato, la qualità tecnica dei prodotti e gli investimenti strategici – è ciò che caratterizza e rafforza il nostro gruppo.”*

In aggiunta, la diversificazione ha permesso alle aziende brianzole di adottare tecnologie avanzate e innovare nel processo produttivo. L'introduzione dell'Industria 4.0 e delle tecnologie digitali ha rappresentato un'opportunità significativa per migliorare l'efficienza operativa. *“Abbiamo introdotto tecnologie digitali che permettono di ridurre scarti e tempi di produzione”* afferma un intervistato, aggiungendo: *“Questo miglioramento ha aumentato l'importanza del servizio offerto, permettendoci di gestire rapidamente promozioni e ordini dell'ultimo minuto.”* La capacità di rispondere prontamente alle esigenze dei clienti e di adattarsi alle richieste specifiche in tempi brevi, dunque, non solo favorisce l'acquisizione di nuovi clienti, ma

offre anche un vantaggio competitivo nel soddisfare le esigenze della grande distribuzione organizzata, che spesso lancia promozioni improvvise e gestisce grandi volumi.

***“L’innovazione non è più un’opzione, ma una necessità strategica”:  
Innovazione e tecnologia come leve competitive***

Nel corso degli ultimi settant’anni, la Brianza ha vissuto una straordinaria trasformazione tecnologica che ha ridefinito il panorama industriale della regione. Questa metamorfosi può essere essenzialmente suddivisa in alcune fasi distintive, ognuna caratterizzata da innovazioni – quali ad esempio, l’automazione meccanica e elettromeccanica, l’industria 4.0, la digitalizzazione e l’intelligenza artificiale - che hanno plasmato, e determinano tutt’ora, la competitività e l’efficienza delle imprese locali. Nel panorama della globalizzazione, le imprese della Brianza hanno utilizzato l’innovazione e la tecnologia come strumenti fondamentali per sostenere e accrescere la loro competitività sui mercati internazionali. Questi aspetti non solo hanno permesso alle aziende di rispondere alle sfide globali, ma hanno anche facilitato una profonda trasformazione culturale e operativa all’interno delle organizzazioni.

L’automazione, per esempio, ha giocato un ruolo cruciale in questo processo. Come sottolineato durante l’intervista uno degli imprenditori coinvolti in riferimento al suo settore in particolare: *“Parlando di automazione, un paragone che, pur non perfettamente allineato, può essere fatto è con il mondo attuale della digitalizzazione e dell’intelligenza artificiale”* asserendo come queste innovazioni hanno portato con sé grandi mutamenti culturali e lavorative, segnando un vero e proprio cambio di paradigma. Questa fase di automazione, sebbene inizialmente vista come una minaccia ai posti di lavoro tradizionali, ha rappresentato anche un’opportunità per la creazione di nuovi processi e competenze. Infatti, le aziende brianzole hanno dovuto affrontare resistenze interne, tra cui – citando le parole dell’intervistato – il *“potere del taccuino”*, ma quelle che hanno saputo abbandonare le pratiche obsolete e adottare i nuovi sistemi di gestione sono quelle che hanno ottenuto

significativi avanzamenti. L'intervistato osserva: *“Chi ha avuto l'intelligenza e l'apertura di dimenticare il taccuino e di agganciarsi ai sistemi nuovi di gestione, ha fatto poi dei grandi passi avanti.”* Questo cambiamento non è stato solo tecnologico, ma anche culturale, con una trasformazione dei ruoli e dei processi aziendali che ha contribuito a migliorare la qualità del prodotto e l'efficienza e la flessibilità complessiva che il mondo sempre più globalizzato richiedeva.

La modernizzazione tecnologica ha permesso alle aziende della Brianza di elevare il loro standard produttivo e l'introduzione di macchinari complessi e avanzati ha sostituito attività manuali ripetitive e noiose, aumentando così la precisione, il controllo della qualità e la soddisfazione del lavoratore, andando dunque oltre una visione puramente utilitaristica dell'innovazione in sé. Come evidenziato, *“Tante attività manuali venivano soppresse, però oggettivamente erano anche quelle attività manuali che alla fine [...] lasciavano il disappunto delle persone.”* Questo cambiamento ha rappresentato una transizione verso una nuova era, in cui l'innovazione tecnologica non solo ha eliminato i compiti più monotoni e gravosi, ma ha anche aperto la strada a nuovi investimenti e opportunità.

Un chiaro esempio di questa dinamica in evoluzione è rappresentato dagli investimenti tecnologici che molte aziende della Brianza hanno realizzato per rimanere al passo con le evoluzioni del mercato globale. Come evidenziato durante un'intervista: *“Con una serie di investimenti tecnologici arriviamo ai giorni nostri”*, suggerendo che l'adozione di nuove tecnologie è stata fondamentale per mantenere la competitività e rispondere alle sfide emergenti.

L'innovazione non si limita però alla sola introduzione di nuovi macchinari. La certificazione precoce di prodotti, come sottolineato da molti degli intervistati, è un altro esempio di come le imprese brianzole utilizzino la tecnologia per rispondere ai requisiti di mercato e guadagnare un vantaggio competitivo. Essere pionieri nella certificazione, di plastica o carta riciclata, ad esempio, ha permesso a diverse aziende di ottenere un vantaggio temporale significativo. Per utilizzare sempre le parole degli intervistati: *“Chi prima arriva meglio alloggia si dice, cioè noi siamo arrivati prima e questo ci ha*

*dato una competitività*”. Questa strategia di anticipazione del mercato, con un vantaggio temporale talvolta persino di 12-18 mesi, dimostra come la velocità e l’innovazione possano giocare un ruolo cruciale nel consolidare una posizione di leadership.

Inoltre, come sottolineato da un altro imprenditore: *“Oggi l’azienda deve ottimizzare questo processo”* evidenziando l’importanza di una gestione efficiente dei costi in cui l’innovazione tecnologica gioca un ruolo centrale nel garantire margini di profitto competitivi.

Tuttavia, nonostante i progressi e l’adozione di tecnologie all’avanguardia, le imprese brianzole si trovano ora a confrontarsi con un nuovo livello di complessità legato alle normative europee. Le sfide della fase dell’Industria 4.0, pur offrendo opportunità senza precedenti, sono accompagnate da una crescente pressione normativa. Alcuni attori del settore percepiscono le regolamentazioni europee come un potenziale freno alla competitività. Sebbene le innovazioni siano cruciali, diversi operatori del mercato locale ritengono che le normative e gli standard imposti possano comportare oneri e complessità aggiuntivi.

La gestione di queste regolazioni, come l’adozione di tecnologie avanzate e la certificazione di prodotti, ha portato a un incremento dei costi e a una maggiore complessità burocratica, che talvolta viene vista come un ostacolo alla flessibilità e alla capacità di rispondere rapidamente ai cambiamenti del mercato. Le aziende, pur investendo enormemente per rispettare gli standard ambientali e tecnici imposti, devono affrontare la sfida di bilanciare innovazione e conformità, con il rischio di trovarsi penalizzate rispetto a competitors operanti in contesti meno regolamentati.

Nonostante queste sfide, la sostenibilità emerge come un elemento cruciale e, contrariamente a chi considera tali investimenti come superflui o addirittura dannosi per la competitività, molti imprenditori vedono nella sostenibilità una leva strategica. Un esempio significativo di come una spiccata attenzione all’impatto ambientale possa rinnovare un modello di business tradizionale è rappresentato da un’azienda in particolare. Le parole dell’amministratore delegato: *“Già nel 2008, subito dopo il centenario, papà ha voluto far sì che*

*tutto il flusso produttivo interno fosse a zero emissioni. Dunque, sono state adottate tutta una serie di pratiche che ci permettono di essere ancora oggi, dopo tanti anni di questi investimenti, un'azienda estremamente ben posizionata su questo tema, rendendoci ancora oggi competitivi.”* Gli investimenti fatti in passato sono stati confermati come fondamentali per mantenere una posizione competitiva, dimostrando che l'innovazione sostenibile può rappresentare una solida base per il futuro. Questo approccio ha permesso all'azienda di adattarsi all'Industria 4.0 e di mantenere la competitività, anche in un contesto di continua evoluzione tecnologica e normativa, dopo più di cento anni di attività.

In definitiva, le imprese brianzole devono continuare a navigare tra le sfide normative e le opportunità tecnologiche, dimostrando che la sostenibilità, lungi dall'essere una mera moda passeggera, è una componente fondamentale per il successo e la competitività a lungo termine.

***“Favorire e stimolare la libertà delle persone le conduce a dare tutto sé stesse”*: adattamento culturale e coinvolgimento locale**

Le aziende brianzole che hanno scelto di espandersi sui mercati internazionali si trovano ad affrontare sfide significative, legate in particolare alle differenze culturali e normative dei paesi esteri. Investire nell'adozione di strategie di adattamento culturale si è rivelato cruciale per il successo nel processo di internazionalizzazione. Un primo elemento chiave è stato la personalizzazione dei prodotti e dei servizi offerti, adattandoli alle preferenze e alle esigenze specifiche di ciascun mercato locale. Inoltre, le aziende hanno compreso l'importanza di amalgamarsi al contesto socioculturale dei mercati in cui operano, studiando e rispondendo attivamente alle esigenze locali. Questo processo di adattamento ha permesso alle imprese non solo di integrarsi meglio nei nuovi mercati, ma anche di creare un legame più profondo con le comunità locali, rafforzando così la loro presenza e rilevanza nei contesti esteri.

Un esempio significativo di questo approccio è rappresentato da un'iniziativa realizzata nel 2023 da un'azienda brianzola in India, nella regione del Tamil

Nadu, a sud di Chennai. In collaborazione con due ospedali locali, l'azienda ha promosso la possibilità di fare check-up medici alle famiglie della comunità vicina allo stabilimento. Questa iniziativa non solo ha fornito un aiuto concreto dal punto di vista sanitario, ma ha anche creato un legame profondo con le persone che vivono l'azienda. Questo tipo di coinvolgimento si estende anche ad altre aree, come lo sport e la cultura, dimostrando come le imprese possano costruire relazioni durature e significative con le comunità locali, creando valore aggiunto sia per l'azienda che per i dipendenti.

In questo contesto, il cambiamento di atteggiamento verso le persone diventa fondamentale. Come evidenziato da un altro intervistato: *“Attenzione alle persone... Cosa vuol dire questo? Vuol dire che favorire e stimolare la libertà delle persone le conduce a dare tutto sé stesse.”* Questa filosofia sottolinea che il sostegno e la libertà concessi ai dipendenti non solo aumentano il loro impegno e la loro soddisfazione, ma stimolano anche la creatività e la dedizione necessarie per affrontare e superare le sfide del mercato globale. Creare ambienti che valorizzino e incoraggino le persone non solo contribuisce al successo dell'azienda, ma rafforza anche il legame con le comunità locali, rendendo le imprese brianzole protagoniste di un cambiamento positivo e duraturo.

**Made in Italy: *“Un modo per celebrare e preservare le tradizioni locali che definiscono il nostro territorio”***

Un elemento distintivo delle imprese brianzole è la valorizzazione del marchio Made in Italy, sinonimo di eccellenza, design e tradizione. La Brianza, storicamente riconosciuta come uno dei principali distretti produttivi d'Italia, ha saputo sfruttare il marchio come una leva competitiva cruciale distinguendosi in un mercato globale spesso dominato da prodotti standardizzati e di massa. Al contempo, questa stessa focalizzazione su qualità e tradizione sta ridefinendo non solo il posizionamento delle imprese brianzole nei mercati internazionali, ma anche la natura stessa del tessuto produttivo locale.

L'accento sulla qualità e sul Made in Italy ha avuto un impatto tangibile sull'economia brianzola e si è tradotto nel tempo in una crescita delle esportazioni e, conseguentemente, in un incremento delle opportunità di lavoro. Le aziende che puntano su prodotti di alta qualità e su un design distintivo attraggono investimenti e clienti stranieri, contribuendo così a una maggiore stabilità economica e alla creazione di nuovi posti di lavoro nella regione. Come evidenziato da un leader del settore: *“La nostra attenzione alla qualità e al design non solo ci permette di emergere sui mercati internazionali, ma ha anche un effetto positivo diretto sul tessuto economico locale, creando opportunità e stimolando la crescita”*.

Le aziende, quelle costantemente impegnate per la qualità del prodotto, sono motivate a sviluppare nuove tecnologie e processi produttivi per mantenere e migliorare i propri standard di eccellenza, che ha permesso a sua volta una diffusione di competenze avanzate nel territorio, favorendo la crescita di un ecosistema innovativo. Questo, riportando le parole di uno degli intervistati: *“Ci spinge a essere pionieri nell'innovazione. Questo non solo migliora i nostri prodotti, ma contribuisce anche a sviluppare competenze tecniche avanzate che rafforzano la competitività dell'intera area”*.

Il Made in Italy, dunque, diventa motore per la valorizzazione del patrimonio culturale e artigianale della Brianza. Le imprese locali, infatti, integrano tradizioni artigianali e competenze storiche nella produzione moderna, mantenendo vive le tecniche locali e rafforzando l'identità culturale della Brianza. Ciò traduce dunque l'impegno per l'autenticità e la qualità non solo in un vantaggio competitivo, ma anche in *“un modo per celebrare e preservare le tradizioni locali che definiscono il nostro territorio”*.

L'attenzione alla qualità, oggi, non può che essere accompagnata da un impegno verso la sostenibilità e la responsabilità sociale, questo aspetto è ribadito in più battute e con decisione dai leader di settore. Le imprese della Brianza, attraverso pratiche di produzione responsabili e sostenibili, rispondono alle aspettative globali dei consumatori e contribuiscono al benessere ambientale. Questo approccio non solo migliora l'immagine delle aziende a livello internazionale, ma rafforza anche la reputazione della Brianza come un centro di produzione responsabile e innovativo a partire da

un desiderio di molti imprenditori, che ribadiscono come l'azienda abbia in essa una vocazione, *“un desiderio di contribuire positivamente al nostro ambiente e alla nostra comunità”*.

In conclusione, il Made in Italy e la qualità non sono solo vantaggi competitivi per le imprese brianzole, ma hanno un impatto significativo sul territorio, promuovendo crescita economica, innovazione, valorizzazione culturale e sostenibilità. Questi elementi contribuiscono a creare un ecosistema imprenditoriale vibrante e resiliente, capace di affrontare le sfide della globalizzazione e di affermarsi con successo sui mercati internazionali.

In un mondo sempre più globalizzato, dove l'omologazione dei prodotti è all'ordine del giorno, la capacità di mantenere vive le radici culturali e produttive diventa un'arma vincente. Questo impegno per l'autenticità, combinato con l'innovazione e la sostenibilità, rende il Made in Italy - dunque - non solo un simbolo di eccellenza, ma anche un pilastro su cui si fonda la resilienza e la necessaria capacità di adattamento del territorio brianzolo, che deve essere pronto ad affrontare con forza le sfide del futuro.

***“Senza questa visione sul futuro, non potremmo andare avanti. Senza di essa, non c'è davvero un futuro”*: sfide future e prospettive di crescita**

Guardando al futuro, le imprese della Brianza dovranno continuare a evolversi per affrontare le nuove sfide globali, tra cui la transizione verso una maggiore sostenibilità a 360 gradi e l'adattamento a una domanda in continua evoluzione e sempre più specifica. Le prospettive di crescita risiedono nella capacità di innovare ulteriormente, abbracciando le nuove tecnologie e rafforzando la presenza sui mercati internazionali attraverso strategie mirate di espansione e diversificazione. Il contesto globale offre opportunità significative, ma richiede anche un approccio strategico e flessibile, capace di adattarsi rapidamente alle dinamiche del mercato e di anticipare le tendenze emergenti.

## **2.6. I drivers di nuovo sviluppo del territorio: fattori e valori endogeni e il ruolo dei soggetti locali**

Nel contesto dei profondi cambiamenti socioeconomici che stanno ridisegnando il territorio della Brianza, questi processi di trasformazione non possono essere compresi senza una riflessione sui fattori endogeni e sul ruolo attivo dei soggetti locali, elementi che rappresentano non solo le risorse, ma anche le forze sociali e culturali capaci di orientare il cambiamento. Le imprese, radicate nel tessuto territoriale, non solo rispondono ai cambiamenti globali, ma si pongono come attori proattivi, capaci di valorizzare le risorse locali e trasformarle in vantaggi competitivi. La capacità di innovazione, la valorizzazione delle competenze interne e il coinvolgimento delle nuove generazioni sono elementi chiave per affrontare le sfide future. Allo stesso tempo, il radicamento culturale e la capacità di cooperazione tra imprese, istituzioni e comunità locali costituiscono la spina dorsale di un modello di sviluppo che, pur aprendosi ai mercati internazionali, mantiene una forte identità territoriale. In questo scenario, l'equilibrio tra tradizione e innovazione, tra locale e globale, si configura non solo come una necessità, ma come una straordinaria opportunità di crescita sostenibile e di rinnovamento del territorio.

Il capitale umano emerge come il perno attorno a cui ruotano le dinamiche di innovazione e sviluppo. Non si tratta semplicemente di competenze tecniche o conoscenze specialistiche, ma di un insieme di capacità sociali, relazionali e adattive che consentono alle persone di navigare in un contesto in continua evoluzione. La centralità del capitale umano non può essere disgiunta dalla valorizzazione del capitale sociale, quell'insieme di relazioni di fiducia, reciprocità e cooperazione che costituisce la vera infrastruttura sociale della Brianza. Questo tessuto relazionale non solo sostiene l'economia locale, ma agisce come collante sociale, capace di mitigare le tensioni e di favorire la coesione comunitaria in un'epoca di cambiamenti rapidi e spesso disorientanti.

La cultura e l'identità locale, poi, non devono essere considerate semplicemente come eredità del passato, ma come risorse vive e dinamiche, capaci di dare forma a una visione del futuro che non rinuncia alla propria

storia. La Brianza è un territorio dove la tradizione manifatturiera e artigianale si intreccia con una spiccata vocazione all'innovazione, sintesi che crea un'identità forte, e che offre alle imprese un vantaggio competitivo sui mercati globali. Tuttavia, per mantenere e rafforzare questa identità, è essenziale che le infrastrutture e i servizi siano all'altezza delle sfide contemporanee: la qualità della connettività, l'efficienza dei trasporti e l'accesso a servizi di alta qualità non sono solo questioni tecniche, ma aspetti fondamentali che determinano la capacità di un territorio di attrarre talenti e investimenti, e quindi di sostenere il proprio sviluppo.

In parallelo, i soggetti locali assumono un ruolo centrale nel plasmare il futuro del territorio. La *governance* locale, con le sue politiche di sviluppo e la capacità di mobilitare risorse e competenze, rappresenta un attore chiave nella definizione delle traiettorie di cambiamento. Ma la sua efficacia dipende dalla capacità di coinvolgere tutti gli attori del territorio in un processo partecipativo e condiviso. Le imprese locali, radicate nel tessuto sociale e culturale della Brianza, non sono meri esecutori di logiche di mercato, ma veri e propri agenti di trasformazione sociale. Il loro impegno nella responsabilità sociale d'impresa e nella promozione di modelli di business sostenibili può fungere da esempio e guida per un'intera comunità.

Anche le associazioni e le organizzazioni non governative svolgono una funzione imprescindibile. Questi attori, operando spesso al di fuori dei meccanismi di mercato, contribuiscono a mantenere viva la dimensione civica e sociale del territorio. La loro capacità di attivare processi di partecipazione, di promuovere l'inclusione e di sostenere le fasce più vulnerabili della popolazione, arricchisce il capitale sociale della Brianza e ne rafforza la resilienza. In questo contesto, i cittadini stessi non possono essere considerati spettatori passivi. La loro partecipazione attiva nelle scelte che riguardano il territorio, la loro capacità di organizzarsi collettivamente e di dare voce alle proprie istanze sono elementi essenziali per costruire un modello di sviluppo che sia realmente inclusivo e democratico.

In sintesi, la Brianza si trova oggi di fronte a una sfida cruciale: coniugare tradizione e innovazione, locale e globale, in un modello di sviluppo che non sia solo competitivo, ma anche socialmente sostenibile. Questo richiede una

visione integrata, che sappia valorizzare i fattori endogeni e mobilitare i soggetti locali in un progetto condiviso di trasformazione.

***“L’imprenditore non può strutturalmente stare da solo”*: sviluppo come obiettivo condiviso**

La Brianza, con il suo tessuto imprenditoriale dinamico e radicato nel territorio, si trova oggi di fronte a sfide complesse che richiedono una risposta collettiva. Tra tutte, la difficoltà crescente nel reperire forza lavoro qualificata è particolarmente rilevante. La rapida evoluzione tecnologica esige competenze sempre più specializzate, e il sistema educativo deve adeguarsi profondamente per fornire le abilità necessarie. Non si tratta solo di preparare tecnicamente i lavoratori e risulterebbe banale riferirsi solo a circoscritte fasce della popolazione; il bisogno che sorge è di creare un luogo che educi, un ambiente intergenerazionale che non solo trasmetta conoscenze tecniche, ma che valorizzi le peculiarità del territorio e di chi lo abita, preservandole come elementi imprescindibili per la crescita e lo sviluppo. Questo luogo deve diventare un motore di cambiamento, capace di generare innovazione non solo seguendo le tendenze globali, ma basandosi su valori sociali, culturali e ambientali che da generazioni arricchiscono il tessuto comunitario brianzolo.

In questo contesto, la società civile e il terzo settore emergono come protagonisti essenziali, sostenendo la coesione sociale e promuovendo la partecipazione comunitaria. Le organizzazioni non profit e i gruppi di volontariato giocano un ruolo cruciale nel creare un ambiente inclusivo e solidale, stimolando la crescita e la resilienza del territorio. La partecipazione attiva della comunità non è solo un valore aggiunto, indice di benessere o una green flag, ma è in primis un bisogno a cui rispondere per riuscire nella costruzione di una Brianza dinamica e resiliente. Come sottolineato da un imprenditore ed esponente di un'associazione italiana di imprenditori e professionisti, la collaborazione tra aziende e organizzazioni non-profit è fondamentale per affrontare le sfide moderne, raggiungere una sostenibilità globale e migliorare le performance aziendali. La sinergia tra imprese e territorio è infatti cruciale per rispondere a problemi concreti, come la

difficoltà di reperire dipendenti formati, aprendo nuove opportunità di collaborazione tra aziende e istituzioni educative, come le scuole professionali.

A questo punto, è necessario riflettere sul significato profondo di fare impresa in Brianza. Lo spirito di intrapresa che caratterizza chi guida le aziende locali va oltre la semplice ricerca di profitto: è un impegno costante, una sfida che richiede dedizione, creatività e resilienza. Fare impresa significa affrontare difficoltà quotidiane, prendere decisioni in condizioni di incertezza, e soprattutto, costruire qualcosa di duraturo. Ma un'impresa, per quanto brillante, non può sostenersi da sola in un contesto così complesso. Il peso delle sfide globali e locali, dalla competitività internazionale alla necessità di innovare continuamente, rende evidente che l'imprenditore non può affrontare tutto questo in solitudine.

È qui che entra in gioco la dimensione comunitaria dell'impresa. Il successo di un'azienda non è solo il risultato delle capacità individuali del suo leader, ma anche dell'ambiente sociale e culturale in cui opera. La comunità, con il suo supporto, le sue risorse e il suo capitale sociale, diventa un alleato indispensabile per affrontare le sfide del futuro. Questo è il vero senso dell'impresa: non solo un'attività economica, ma un progetto collettivo che mira al bene comune. L'imprenditore non è solo un attore economico, ma un protagonista dello sviluppo sociale, il cui lavoro contribuisce a migliorare la qualità della vita dell'intera comunità. Solo attraverso questa lente di osservazione fare impresa può pensarsi efficace, sostenibile e realmente integrata nel contesto sociale e territoriale. L'impresa, dunque, non è un'entità isolata che opera in un vuoto, ma un'entità dinamica che si inserisce armoniosamente nella comunità diventando così un catalizzatore di cambiamento positivo.

In conclusione, la Brianza può affrontare con successo le sfide che si presentano solo attraverso uno sforzo congiunto, in cui l'impegno individuale degli imprenditori si integra con la partecipazione attiva di tutti gli attori locali. La capacità di innovare, crescere, adattarsi agli standard e alle sfide del mercato mondiale dipende dalla sinergia tra il settore produttivo, le istituzioni educative, il terzo settore e i cittadini. Solo attraverso questa collaborazione

profonda e sostenuta, il territorio potrà trasformare le difficoltà in opportunità, costruendo un futuro in cui lo sviluppo economico e il benessere sociale vadano di pari passo. La vera sfida, quindi, non è solo per l'imprenditore, ma per l'intera comunità, poiché l'impresa, in ultima analisi, ha come fine ultimo il bene comune.

### 3. IL SENSO DEL LAVORO VISTO DA CHI LAVORA: L'INDAGINE PRESSO UN CAMPIONE DI DIPENDENTI DELLE IMPRESE DELLA BRIANZA

L'indagine quantitativa i cui risultati saranno illustrati di seguito si è preposta l'obiettivo di evidenziare i cambiamenti nella percezione del senso del lavoro da parte della comunità produttiva della Brianza e, in particolare, da parte dei dipendenti delle imprese.

Il campione analizzato si compone di 294 intervistati che hanno compilato un questionario composto da otto quesiti, in grado di fotografare gli orientamenti dei dipendenti circa la natura del loro lavoro, i concetti che associano all'attività professionale, il rapporto con il luogo di lavoro e con l'impresa di cui fanno parte. Le domande hanno interessato anche la disposizione dei dipendenti a modificare le proprie abitudini in funzione di progressioni di carriera o di maggiori gratificazioni economiche, piuttosto che l'opinione in riferimento a fenomeni macroscopici che incidono sul lavoro e sulle sue prospettive, dalla transizione energetica a quella digitale, fino al significato di un lavoro "ben fatto".

Il profilo del campione intervistato è caratterizzato da una predominanza del genere maschile (59,2%), mentre le fasce d'età maggiormente rappresentate sono quelle fra i 18 e i 34 anni (32%) e fra i 45 e i 55 anni (34%) (**tab. 7**). Riguardo al titolo di studio, l'83,7% degli intervistati ha dichiarato di possedere almeno il diploma superiore, con una percentuale del 29,6% che è in possesso di una laurea o di una specializzazione post-laurea.

La tipologia familiare del campione vede una distribuzione omogenea fra le persone sole e le coppie senza figli (47,1%) e le coppie con figli (48%), con una bassa percentuale delle coppie mono genitoriali (1,7%). Rispetto alla condizione economica, quasi i tre quarti dei dipendenti intervistati si colloca nella classe media (73,5%) e presenta un profilo professionale che per quasi la metà degli intervistati ricade sotto le figure di "amministrativo/contabile/segreteria" e di "tecnico intermedio" (**tab. 8**).

I settori di attività delle imprese a cui appartiene il campione vede invece una distribuzione equilibrata fra i lavoratori dell'industria (52,8%) e quelli dei servizi (46,6%), mentre la dimensione aziendale si concentra nella classe tra 50 e 199 dipendenti (53,4%), con una percentuale attorno al 15% per le altre tre classi (0-49, 200-499, 500+).

**Tab. 7 – Profilo dei dipendenti della Brianza rispondenti al questionario (val. %)**

	%
<i>Genere</i>	
Maschio	59,6
Femmina	38,7
Preferisco non dichiarare	1,7
<i>Classe in età</i>	
18-34 anni	32,2
35-44	20,5
45-55	34,2
Oltre 55 anni	13,0
<i>Titolo di studio</i>	
Fino a licenza media	8,2
Qualifica professionale	7,5
Diploma	54,5
Laurea/ Post-Laurea	29,8
<i>Tipologia familiare</i>	
Persona sola	24,4
Coppia senza figli	23,4
Coppia con figli	48,5
Monogenitore	1,7
Altro	2,1
<i>Condizione economica della famiglia</i>	
Alta/medio alta	9,2
Media	74,0
Bassa/medio bassa	16,8

Fonte: indagine Censis, 2024

**Tab. 8 – Profilo professionale dei dipendenti della Brianza rispondenti al questionario**  
(val. %)

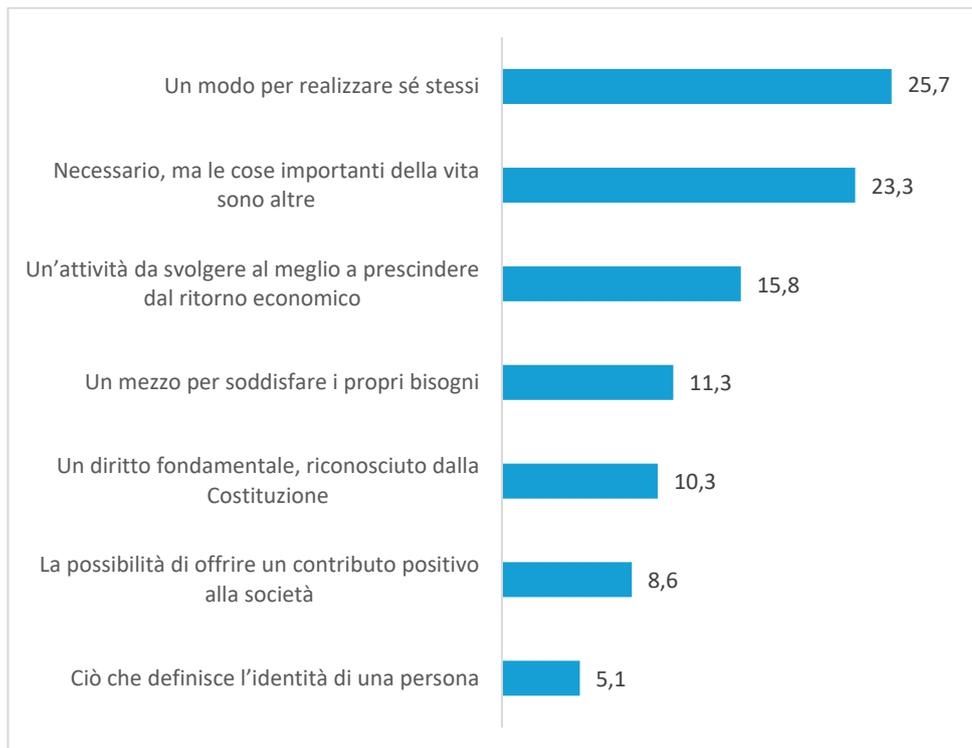
	%
<i>Profilo professionale</i>	
Manager/dirigente	5,8
Ingegnere e professioni assimilate	9,9
Amministrativo/contabile/segreteria	27,4
Addetto alle vendite/distribuzione commerciale	5,5
Tecnico intermedio	20,5
Operaio e conduttore di impianti e macchine	7,2
Magazziniere, fattorino, trasportatore/addetto alla consegna di merci, ecc.	0,7
Altro	22,9
<i>Settore di attività dell'azienda</i>	
Industrie alimentari e delle bevande	0,7
Metallurgia e fabbricazione di prodotti in metallo	26,0
Industrie del legno e fabbricazione di mobili	1,4
Fabbricazione di autoveicoli e altri mezzi di trasporto	3,8
Altre industrie	21,6
Commercio e intermediari del commercio	15,1
Altri servizi	31,5
<i>Dimensione azienda</i>	
Fino a 49 dipendenti	17,1
50-199 dipendenti	53,8
200-499 dipendenti	15,1
500 dipendenti e oltre	14,0

Fonte: indagine Censis, 2024

### 3.1. Le qualità del lavoro

Il campione intervistato si inserisce in un territorio storicamente associato a un'alta propensione al lavoro e all'intrapresa, ma i risultati sulla natura e sulla qualità del lavoro registrano alcune particolarità degne di nota rispetto all'immaginario collettivo. Innanzitutto, alla domanda su cosa sia la professione, le prime due risposte che hanno raccolto le percentuali più alte si pongono, se non in antitesi, quantomeno a una distanza notevole tra loro: se il 25,7% considera infatti la professione come “un modo per realizzare sé stessi”, il 23% invece lo reputa “necessario, ma le cose importanti della vita sono altre”, un dato che offre uno spunto per riflettere sui cambiamenti in atto (**fig. 5**). È da evidenziare, inoltre, che solamente il 5% del campione definisce il proprio lavoro come “ciò che definisce l'identità di una persona”.

**Fig. 5 – Come viene percepito il lavoro dai dipendenti della Brianza (val. %)**



Fonte: indagine Censis, 2024

La “distanza” che sembra accentuarsi tra il mondo del lavoro e la vita familiare o personale è confermata dal paragone tra i concetti maggiormente associati al lavoro dai dipendenti che hanno meno di 45 anni rispetto agli altri. Infatti, è facile notare come i primi valutino il lavoro soprattutto come una fonte di indipendenza (37,7%), con ben 10 punti percentuali di differenza rispetto ai secondi, e quanto lo associno meno al concetto di dignità (12,3%). Inoltre, per gli under 45 il lavoro rappresenta meno una passione e più una routine (**tab. 9**).

Il fatto che l’equilibrio tra lavoro e vita sia un tema al centro delle preoccupazioni anche nel territorio della Brianza è confermato dalle risposte fornite dai 294 intervistati. Non a caso, l’aspetto più importante ricercato in un lavoro è proprio il mantenimento di questo equilibrio, a cui si accompagna anche la possibilità di trovare un ambiente di lavoro positivo e confortevole. I benefici economici (23,3%) e le opportunità di carriera (17,8%) ricoprono posizioni più marginali nelle preferenze degli intervistati (**tab. 10**).

**Tab. 9 – I concetti maggiormente associati al lavoro dai dipendenti della Brianza, per età (val. %)**

	Fino a 44 anni	45 anni e oltre	Totale
Indipendenza	37,7	27,5	32,9
Crescita	24,0	20,3	22,3
Dignità	12,3	22,5	17,1
Passione	13,0	21,7	17,1
Routine	7,8	4,3	6,2
Fatica	3,9	3,6	3,8
Creatività	1,3	0,0	0,7
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fonte: indagine Censis, 2024

**Tab. 10 – Gli aspetti più importanti ricercati in un lavoro dai dipendenti della Brianza**  
(\*)(val%)

	%
La possibilità di mantenere un equilibrio bilanciato tra la vita personale e il lavoro	45,2
Un ambiente di lavoro positivo e confortevole	37,3
Un beneficio economico adeguato	23,3
Il senso di soddisfazione che provo facendo il lavoro per il quale mi sono formato	21,9
L'opportunità di crescita e di carriera	17,8
Il riconoscimento del contributo che la mia attività può avere all'interno o all'esterno dell'azienda	16,4
Il poter lavorare in un team, con altre persone	7,2
La vicinanza da casa	6,5
La possibilità di lavorare da remoto	4,5

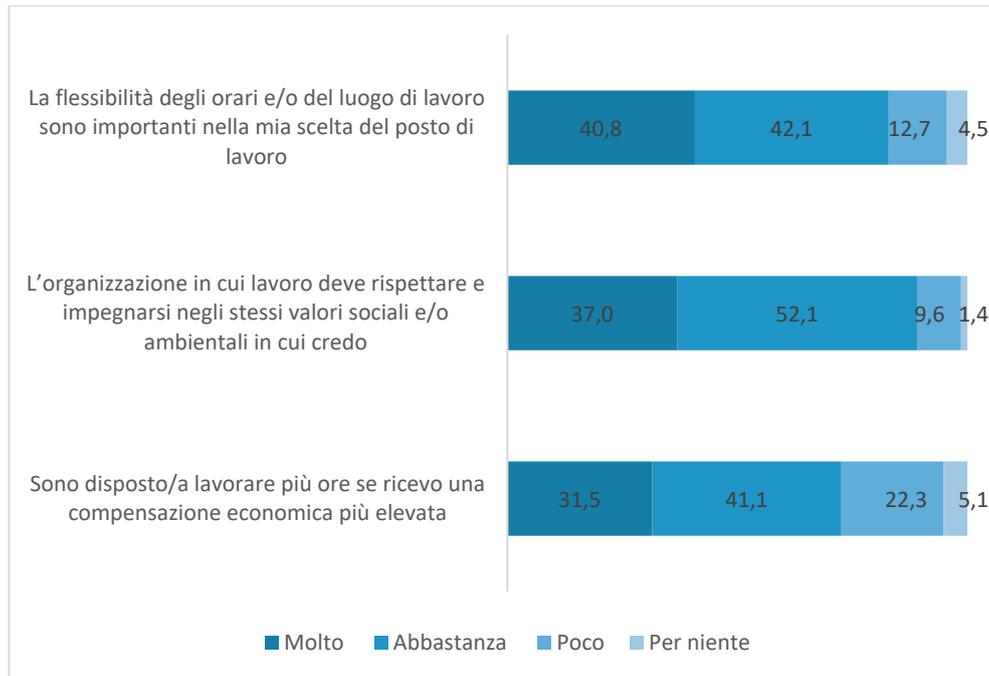
(\*): La somma delle percentuali è diverso da 100 perché erano possibili più risposte  
Fonte: indagine Censis, 2024

### **3.2. L'importanza degli aspetti organizzativi e delle prospettive di crescita professionale**

Le tendenze descritte nel paragrafo precedente si declinano e si dettagliano quando si osservano le risposte offerte dal campione intervistato su quanto sia d'accordo con criteri e principi legati al lavoro. La motivazione che genera la percentuale più alta di risposte "molto d'accordo" rispetto a ciò che il dipendente si aspetta dall'organizzazione per cui lavora riguarda "la flessibilità degli orari e/o del luogo di lavoro" (40,8%), un dato che conferma la richiesta di indipendenza rilevata sempre nel paragrafo precedente, soprattutto negli intervistati con età inferiore ai 45 anni. Anche in questo caso,

la compensazione economica ricopre una posizione importante, ma forse non tanto quanto si sarebbe ipotizzato qualche anno fa (**fig. 6**).

**Fig. 6 – Criteri e principi legati al lavoro considerati dai dipendenti della Brianza (val. %)**



Fonte: indagine Censis, 2024

I dati sulla capacità del territorio produttivo di generare senso di comunità nei luoghi di lavoro e di appassionare i dipendenti mostrano uno scenario abbastanza positivo, con più dei quattro quinti del campione (82,2%) che si dice abbastanza o molto d'accordo con l'affermazione "Il lavoro che svolgo attualmente mi fa sentire coinvolto/a e motivato/a" (**tab. 11**).

Se si osservano infine gli elementi ritenuti indispensabili dal campione intervistato per crescere professionalmente, si nota una sostanziale consonanza tra le risposte dei maschi e delle femmine, che mettono entrambi al primo posto la formazione continua, con una percentuale del 41,4% per i primi e del 38,9% per le seconde. Anche la giustizia nei rapporti

nell'ambiente di lavoro è considerato un elemento fondamentale, con il 39,7% del campione che riconosce la meritocrazia sul posto di lavoro come indispensabile per la crescita professionale (**tab. 12**).

**Tab. 11 – Coinvolgimento e motivazione dal lavoro svolto attualmente dei dipendenti della Brianza (val. %)**

<i>Il lavoro che svolgo attualmente mi fa sentire coinvolto/a e motivato/a</i>	<i>%</i>
Molto d'accordo	33,6
Abbastanza d'accordo	48,6
Poco d'accordo	15,8
Per niente d'accordo	2,1
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>

Fonte: indagine Censis, 2024

**Tab. 12 – Elementi ritenuti indispensabili dai dipendenti della Brianza per una crescita professionale al giorno d'oggi, per età (\*) (val. %)**

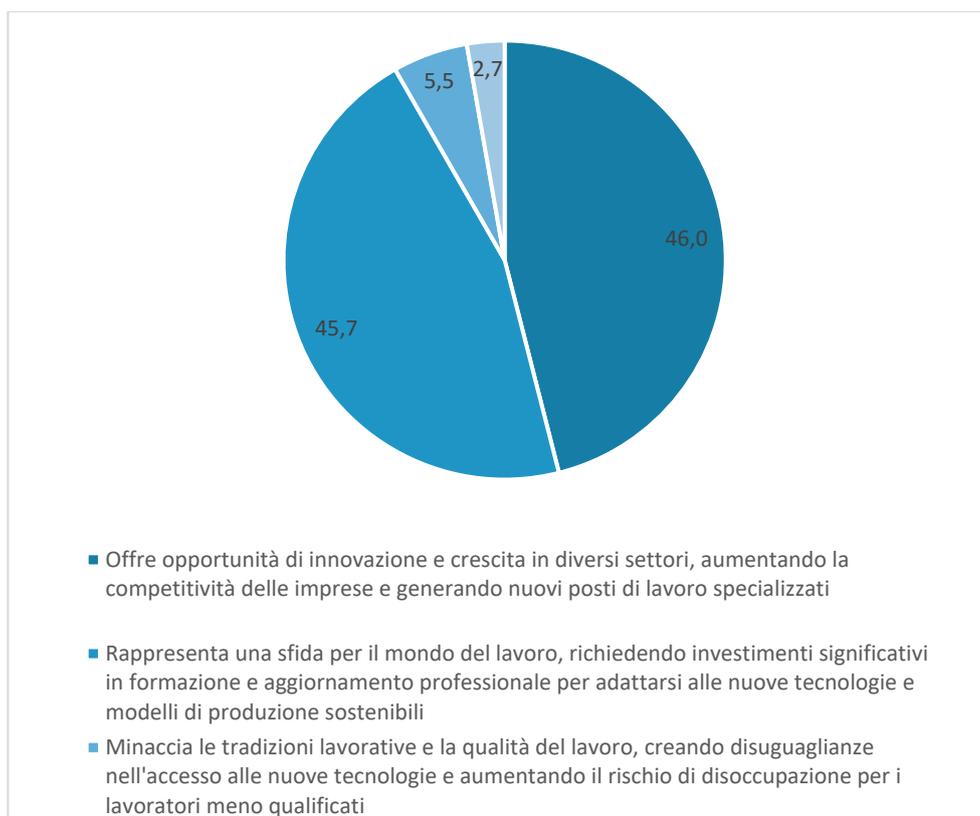
	Maschi	Femmine	Totale
La formazione continua	41,4	38,9	39,7
Un ambiente lavorativo meritocratico	37,9	40,7	39,7
Le condizioni psico-fisiche adatte con un equilibrio tra vita personale e vita lavorativa	31,0	36,3	33,2
Un ruolo di guida da parte dei propri responsabili per continuare a imparare e a migliorare	25,9	30,1	27,7
Una grande motivazione	26,4	21,2	24,0
Una forte ambizione	10,9	10,6	10,6

(\*) La somma delle percentuali è diverso da 100 perché erano possibili più risposte  
Fonte: indagine Censis, 2024

### 3.3. Il lavoro di fronte alla doppia transizione, energetica e digitale

Allargando l'orizzonte dall'ambiente professionale e dal singolo percorso lavorativo al rapporto con il contesto circostante, è utile evidenziare come i lavoratori del territorio della Brianza interpretano le due grandi transizioni in atto. In primo luogo, è importante rilevare come per il 91,7% degli intervistati le transizioni siano riconosciute e affrontate come due dati di fatto. Successivamente, si osserva che all'interno di questa percentuale vi è una divisione equilibrata tra chi sottolinea le opportunità che possono nascere, anche per la produttività delle imprese (46%) e chi ne coglie invece la natura di sfida che esse ricoprono rispetto alla necessità di nuova formazione e aggiornamento tecnologico (45,7%) (fig. 7).

**Fig. 7 – Opinioni dei dipendenti della Brianza sulla transizione energetica e digitale nel mondo del lavoro (val. %)**



Fonte: indagine Censis, 2024

### 3.4. Il lavoro ben fatto

Quale significato associano i 294 dipendenti intervistati a un lavoro ben fatto? Anche in questo caso, confrontare le risposte dei lavoratori di età inferiore a 45 anni con gli altri offre alcuni spunti di riflessione ulteriore.

Se la tendenza generale è quella di associarvi soprattutto due significati, cioè “un lavoro completo in ogni suo dettaglio” e “un lavoro svolto con passione e creatività oltre quanto richiesto”, le differenze maggiori tra le due classi di età considerate mostrano come per la popolazione più giovane la corrispondenza tra il risultato ottenuto e quello che è stato richiesto corrisponde molto meno (9,1%) al concetto di “lavoro ben fatto” rispetto alle generazioni precedenti (16,7%, **tab. 13**). La seconda differenza che occorre riportare riguarda invece il rapporto tra il lavoro e il suo valore economico, che per gli under 45 viene associato alla qualità dal 4,5% degli intervistati, rispetto allo 0,7% di chi ha 45 anni o più.

**Tab. 13 – Il lavoro ben fatto secondi i dipendenti della Brianza, per età (val. %)**

	Fino a 44 anni	45 anni e oltre	Totale
Un lavoro completo in ogni suo dettaglio	35,7	26,8	31,5
Un lavoro svolto con passione e creatività oltre quanto richiesto	24,0	26,1	25,0
Un lavoro in cui si coglie la professionalità di chi lo fa	17,5	21,7	19,5
Un lavoro che corrisponde a quanto viene richiesto	9,1	16,7	12,7
Un lavoro che rispetta i diritti e la dignità di chi lo fa	9,1	8,0	8,6
Un lavoro adeguato al valore economico che esso rappresenta	4,5	0,7	2,7
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fonte: indagine Censis, 2024

## 4. CONSIDERAZIONI DI SINTESI

La ricerca ha voluto fotografare i cambiamenti di un territorio particolare nel rapporto con la dimensione professionale. In questo modo, mettendo poi in dialogo il contesto generale del mercato del lavoro e le variabili particolari del tessuto brianzolo, si è cercato di identificare gli elementi di novità che distinguono oggi una popolazione significativa a livello nazionale anche per la sua vocazione storica all'imprenditorialità.

Le analisi contenute si inseriscono dunque negli andamenti dell'economia e della società italiana in anni in cui:

- dopo il crollo dell'occupazione fra gennaio 2020 e luglio 2020 che ha sfiorato il milione di addetti (-937.000), è seguito un progressivo aumento del volume degli occupati che si è mantenuto anche nelle ultime rilevazioni Istat, passando da luglio 2020 a luglio 2024 da poco più di 22 milioni a poco più di 24 milioni;
- fra il terzo trimestre 2022 e il secondo trimestre 2024, l'occupazione in Italia è aumentata di 814.000 unità; tutti gli indicatori che riguardano le componenti l'occupazione mostrano un segno positivo (occupazione dipendente e occupazione indipendente), mentre prosegue anche nell'anno in corso il calo dei contratti a termine, che registra rispetto al trimestre precedente una percentuale di -1,9%.

Tuttavia, occorre considerare che:

- nel giro di dieci anni – fra il 2012 e il 2022 – la base occupazionale formata da giovani con un'età compresa fra i 15 e i 34 anni si è ridotta di circa 360.000 unità, 188.000 delle quali sono riconducibili ai territori del Mezzogiorno;
- nel corso dello stesso periodo, i lavoratori con almeno 50 anni di età sono aumentati di 2,7 milioni, di cui 840.000 nelle regioni nordoccidentali e 639.000 nelle regioni nord-orientali; la mancata partecipazione al mercato del lavoro conta oggi 12 milioni e 434.000 (quasi otto milioni sono donne) le persone che, pur essendo in età

lavorativa (15-64 anni), non lavorano e non sono alla ricerca di un lavoro;

- quasi dieci italiani su cento dichiarano di non partecipare al mercato del lavoro perché scoraggiati dagli esiti negativi della ricerca di un lavoro (prevalentemente donne), mentre poco meno di 2,8 milioni di persone affermano di non potere o volere lavorare per motivi familiari (di queste, ben il 96,0% è rappresentato da donne).

Gli elementi controversi che oggi caratterizzano il mercato del lavoro trovano, di conseguenza, un riflesso nelle opinioni degli italiani sul lavoro e sul ruolo del lavoro nella vita delle persone. In particolare, emerge che:

- la centralità del lavoro nella vita delle persone perde di significato più fra gli occupati se si confrontano con i disoccupati (è d'accordo il 63,1% dei primi contro il 52,2% dei secondi), fra i più anziani se si confrontano con i più giovani (concorda con l'affermazione il 63,7% di chi ha almeno 65 anni, contro il 60,7% dei 18-35enni);
- tre quarti degli italiani condividono l'affermazione secondo la quale in Italia il lavoro c'è, ma si tratta di un lavoro poco qualificato e sottopagato; per gli italiani un impegno aggiuntivo di un'ora di lavoro deve avere un compenso tale da giustificare la rinuncia a un'ora di tempo libero. Su cento giovani (18-34 anni), ben settantasei sono convinti della correttezza di questo tipo di scambio;
- poco più del 70% degli italiani vede nel lavoro un fattore che, soprattutto in passato, ha portato a trascurare gli interessi personali, tanto da porre il proprio benessere in secondo piano (fra i più giovani, il 79,8%; nella classe dei 35-64enni, l'80,8%);
- fra chi è oggi alla ricerca di un nuovo lavoro, il 36,2% indica come motivazione principale quella di ottenere un guadagno più elevato rispetto a quello corrente;
- il 36,1% afferma invece che la ricerca di un nuovo lavoro è stimolata dalla necessità di vedere riconosciuto il livello di competenze acquisito insieme a una maggiore prospettiva di carriera.

Rispetto al contesto generale, i dati quantitativi e qualitativi della ricerca mostrano che il senso del lavoro in Brianza corrisponde innanzitutto alla

dedizione appassionata e alla cura dei dettagli, confermando il valore che la dimensione professionale rappresenta tuttora per il territorio considerato. Per quanto riguarda il confronto tra le diverse classi d'età, si può osservare nella popolazione fino ai 44 anni una maggiore attenzione alla retribuzione del lavoro e alla possibilità di essere indipendenti nell'adempimento delle mansioni, con una minore attenzione alla corrispondenza tra il compito richiesto e il risultato ottenuto.

Le interviste qualitative, poi, hanno evidenziato le nuove problematiche e le opportunità recenti che gli imprenditori sono tenuti ad affrontare. Innanzitutto, la ricerca segnala la complessità dello scenario economico, che solo negli ultimi anni ha dovuto “navigare” attraverso transizioni storiche – soprattutto quella digitale e quella ecologica – e shock improvvisi, dalla pandemia ai conflitti.

Inoltre, l'impegno delle imprese per rispondere alle sfide appena enunciate si è unito agli effetti ormai visibili di variabili demografiche e sociologiche profonde capaci di modificare da un lato la percezione di fenomeni come l'immigrazione, dall'altro le attività delle imprese, soprattutto con riguardo alla ricerca delle figure professionali necessarie e alla riorganizzazione delle catene di approvvigionamento.

Infine, si conferma l'attaccamento al territorio da parte degli imprenditori e delle loro famiglie; di contro, per molte famiglie di imprenditori sembra perdere peso il ruolo dell'impresa quale “seconda casa” della vita familiare, sempre sulla scorta di cambiamenti sociologici, che portano le nuove generazioni a percepire il proprio futuro come meno legato al destino dell'azienda.

## Ringraziamenti

Si ringrazia per aver partecipato al Rapporto:

- Artwood Accademy
- Bellavite nonsolocartaspk
- Bric's
- Compagnia delle Opere di Lecco e Sondrio
- Compagnia delle Opere Monza-Brianza
- Del Curto
- Fomas Group
- IMR
- Lamp
- Quantum Corrugated
- ERREDIESSE
- Sepam
- Simat Arredi
- Vicsam

## **Censis**

Giuseppe De Rita - Presidente

Giorgio De Rita - Segretario generale

## **Fondazione Costruiamo il futuro**

Maurizio Lupi - Presidente

Giuseppe Procopio - Segretario generale

## **Responsabili del progetto**

### **Censis**

Andrea Toma

Responsabile area Economia, Lavoro e Territorio

Fulvia Santini

Area Economia, Lavoro e Territorio

### **Fondazione Costruiamo il Futuro**

Luca Maggi

Responsabile area Formazione e Ricerca

Costanza Martin

Area Formazione e Ricerca

## **Contatti**

[censis.it](http://censis.it)

[costruiamoilfuturo.it](http://costruiamoilfuturo.it)





