



Università
degli Studi
di Ferrara



FROM MARGINS TO THE FUTURE: VISION, VOICES AND VALUES

La nuova centralità delle Aree Marginali

**Dal confronto scientifico alle scelte politiche:
evidenze, sfide e prospettive emerse dal forum di Udine**

**SUMMER SCHOOL
UNESCO CHAIR**
Education, Growth and Equality

Graziano Lorenzon

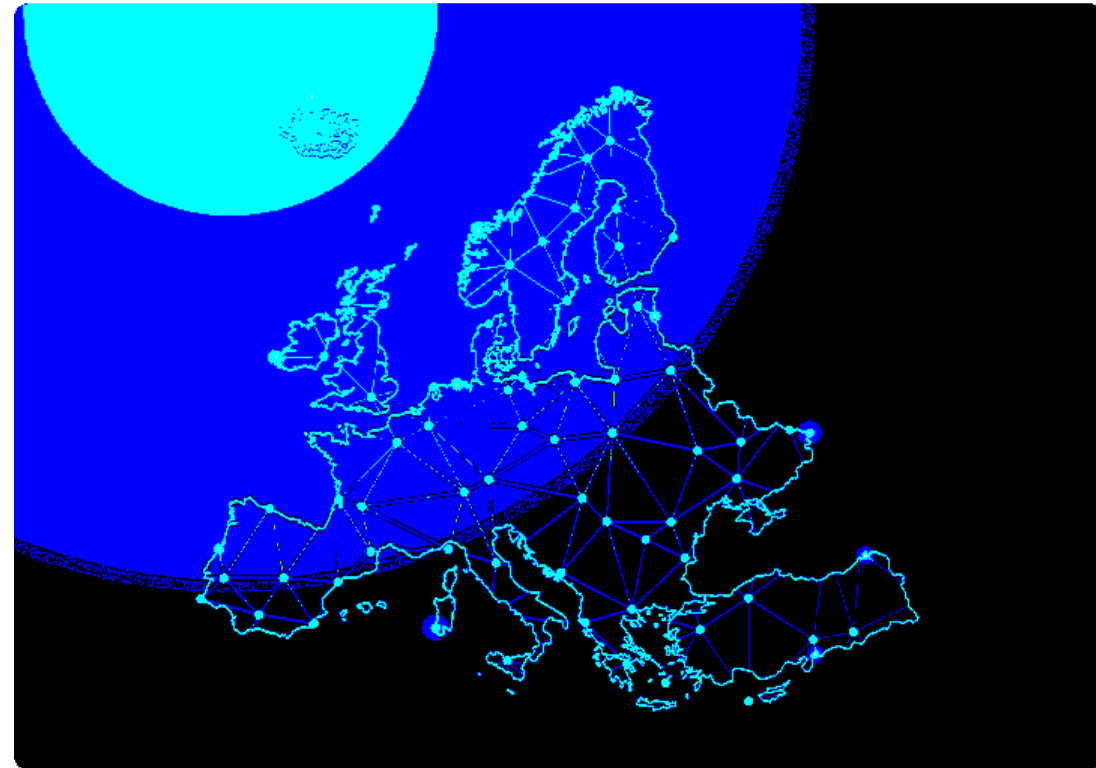
Ferrara, 31 gennaio 2026

Aula Magna del Dipartimento di Economia e Management
Università degli Studi di Ferrara



Oltre la dicotomia Nord/Sud: ridefinire le marginalità

- Il concetto di «Marginal Areas in Developed Areas» (MAiDAs) emerso nella due giorni udinese evolve la narrazione tradizionale.
- Non più periferie dimenticate, ma nodi cruciali di un eco-sistema.
- In un contesto di post-globalizzazione, la competitività non dipende più solo dalla vicinanza fisica ai grandi centri urbani, ma anche dalla capacità di connessione, specializzazione e coesione sociale.



«La marginalità non è più una questione macro-geografica, ma strutturale. Lo sviluppo non è come l'olio che copre tutto uniformemente. Se manca l'investimento in infrastrutture e scuole, anche le aree ricche generano nuove periferie».

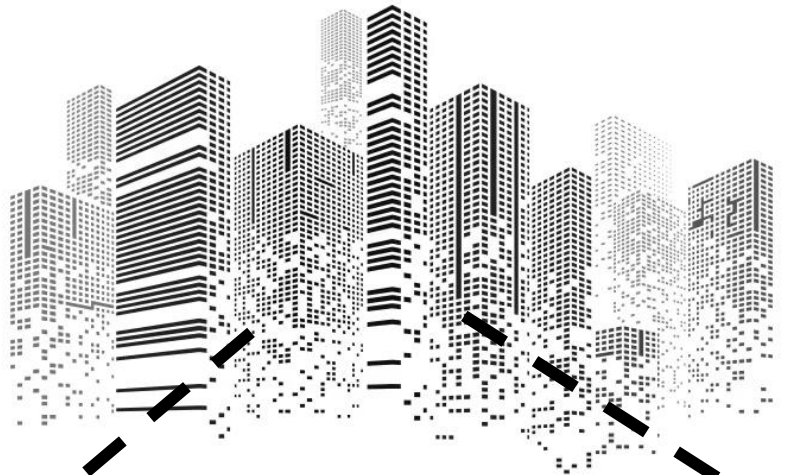
Patrizio Bianchi

Oltre la dicotomia Nord/Sud: La geografia dello sviluppo selettivo

Il modello a macchia d'olio

Lo sviluppo era concepito come un'onda che si espande dal centro. Se l'onda non arrivava, l'area rimaneva povera (il Sud, la montagna). Una visione obsoleta.

Vecchio modello



Espansione lineare

Nuovo modello MAiDAs



Connettività selettiva

Nodi selettivi

Lo sviluppo oggi è puntiforme. La marginalità è interna alle aree sviluppate (le aree interne). La ricchezza si concentra ovunque ci sia scambio di fiducia e conoscenza, indipendentemente dalla geografia.

«Rimuovendo la semplificazione Nord/Sud siamo costretti a vedere che la marginalità tocca le montagne e le periferie anche nelle regioni ricche. La sfida è trasformare questi luoghi in snodi dove, per andare da A a B, bisogna necessariamente passare (Patrizio Bianchi)

Navigare la «Permacrisi»: il paradosso della produttività italiana



Declino dei volumi

Produzione auto: da 2M a 500K unità

Acciaio: da 30M a 20M di tonnellate



Il gap di produttività

Il «TOP 5%» compete globalmente, la mediana stagna

Valore aggiunto per addetto: Marche € 38,1K vs Emilia Romagna € 49,4K vs FVG € 45,8K



La trappola dimensionale

Dimensione media imprese in Italia: 1,8 addetti

Dimensione media in Germania: 3,0 addetti

Paura dello «Tsunami burocratico» sopra i 50 dipendenti

Insight strategico: L'industria manifatturiera è scesa sotto il 20% del PIL. Per garantire la tenuta sociale, l'obiettivo strategico deve essere riportare la manifattura sopra questa soglia critica.

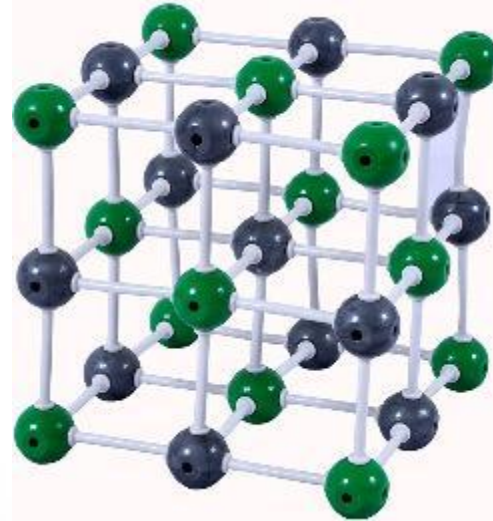
L'EVOLUZIONE DEL MODELLO PRODUTTIVO: dal distretto all'ecosistema aperto



Il distretto industriale (Beccatini)

Coesione socio-territoriale,
sistema chiuso, fiducia
informale.

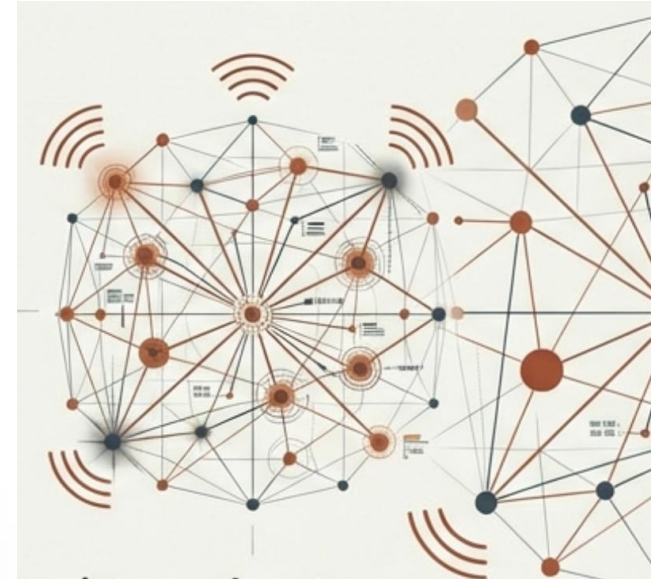
Focus: Community



Il Cluster (Porter)

Logica funzionale/settoriale,
supporto istituzionale.

Focus: Efficiency



L'ecosistema aperto

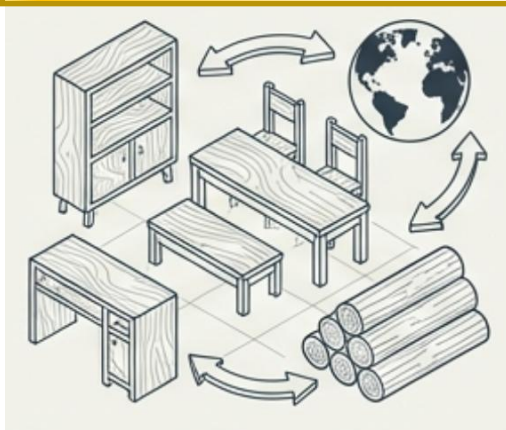
Interconnessione globale,
«Open Networks», catene
resilienti.

Focus: Connectivity

Insight: La sfida attuale è trasferire la «fiducia» tipica del distretto locale all'interno dell'efficienza del cluster regionale. Non basta più la vicinanza geografica; serve una strategia di rete deliberata

La resilienza manifatturiera: Il caso Friuli Venezia Giulia

Cluster Legno-Arredo



5 mld €
fatturato



50%
export



1500
imprese

Strategia: Innovation Platforms

6 centri dedicati all'interno delle scuole con l'obiettivo di formare tecnici 4.0 e non semplici falegnami

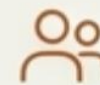
Progetto futuro: Advanced Design Factory

Hub a Manzano per prototipizzare e design condiviso.

COMET (metalmeccanica)



46%
del manifatturiero
regionale



65 mila
addetti

La sfida: Intelligence competitiva

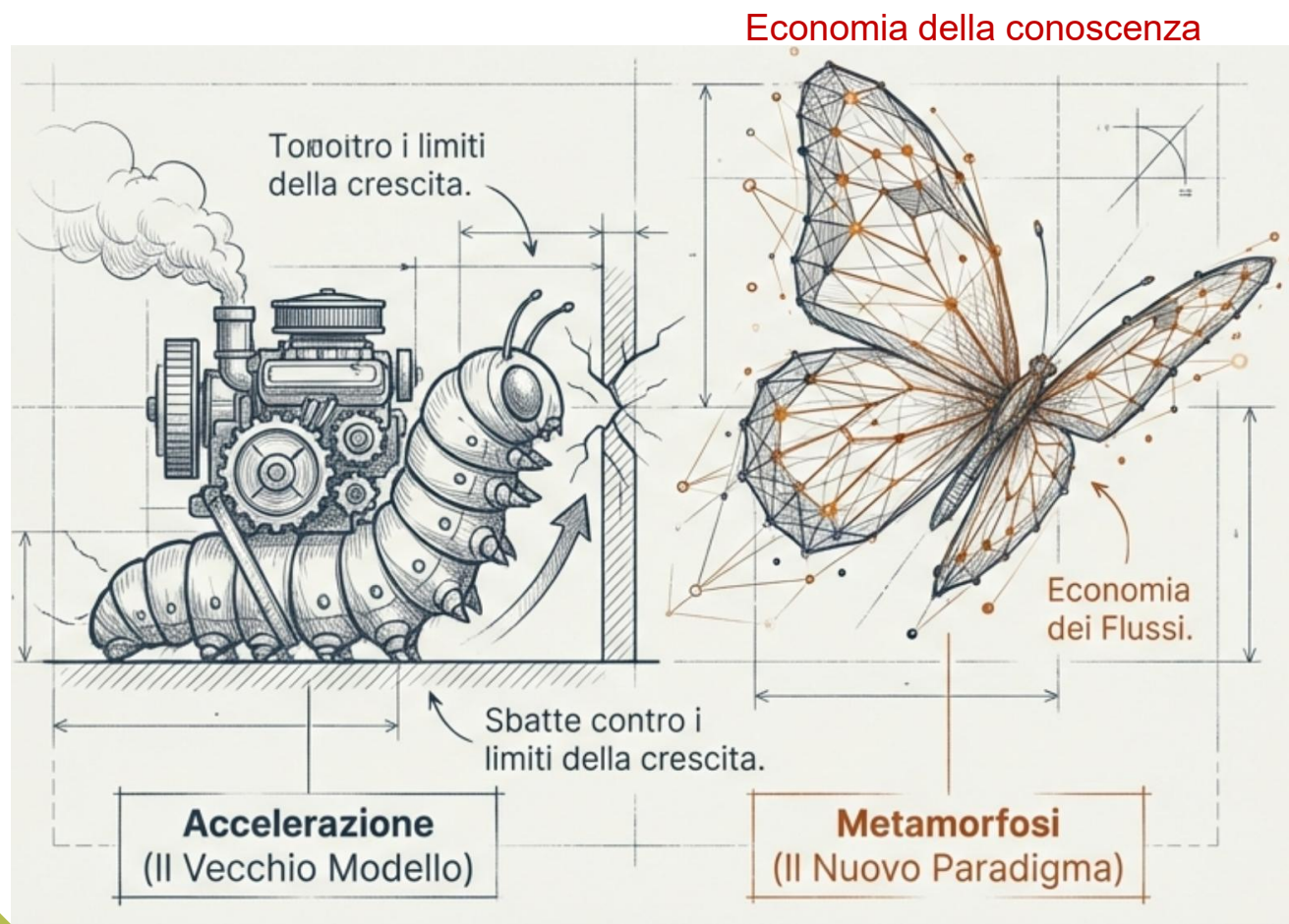
La micro-impresa soffre una marginalità strutturale nell'analisi dei mercati. Il cluster agisce come «Intelligence Agency, fornendo dati e analisi accessibili a tutti (osservatorio)»

Market insight

Diversificazione verso mercati tecnologicamente maturi per mitigare la crisi dell'automotive tedesca

STRATEGIA COMUNE: Passaggio dal semplice subappalto alle «open networks» specializzate

Non un motore al bruco, ma le ali alla farfalla



Economia di stock VS flussi

L'errore è di usare il digitale solo per fare le stesse cose più velocemente. La vera transizione è passare dal possesso dei beni fisici all'accesso ai servizi intangibili

Opportunità MAiDAs

La digitalizzazione decentralizzata, il lavoro si sposta dove vive la persona. La periferia diviene luogo di qualità della vita, abilitata dalla tecnologia

Concetto di **Roberto Siagri** imprenditore «Deep Tech»

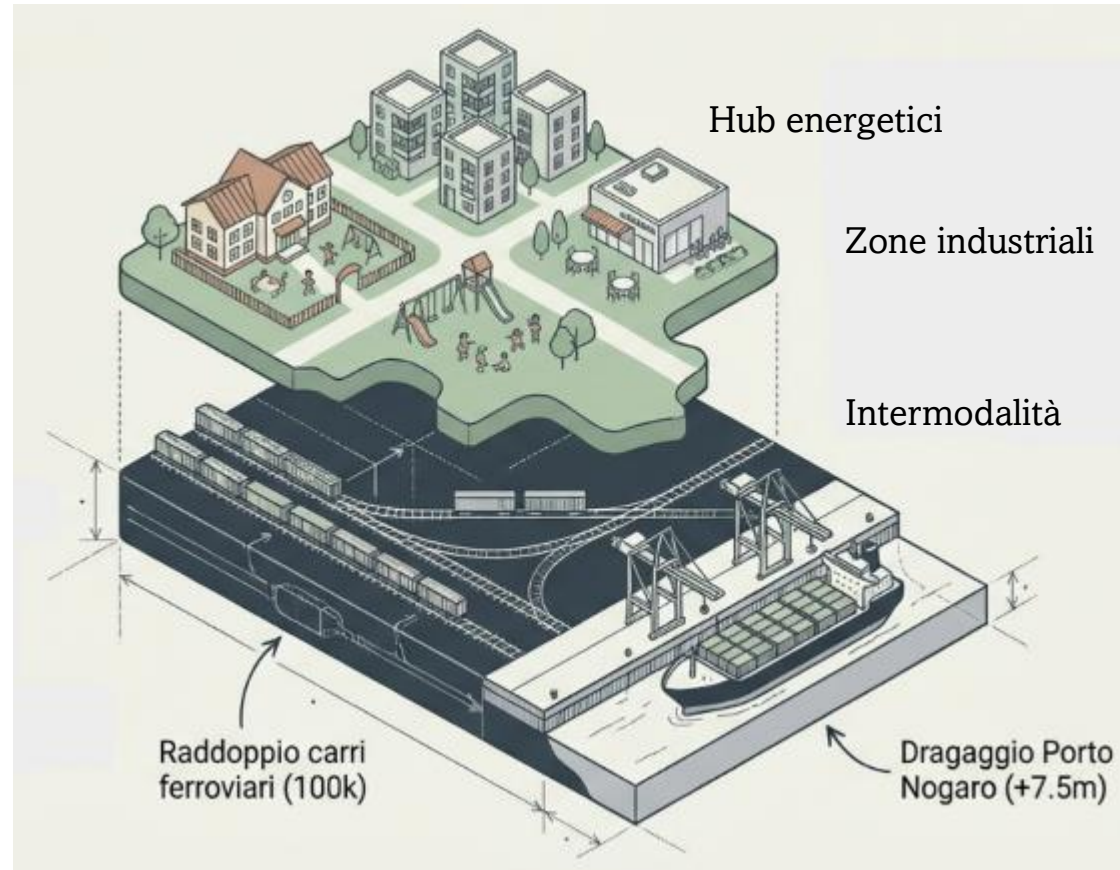
L'infrastruttura totale: logistica e welfare come leve di attrattività

Gestione integrata

Dal mare alla montagna, un unico coordinamento per massimizzare l'efficienza logistica

Servizi alla persona

Le zone industriali necessitano di asili nido, mense e piste ciclabili. L'infrastruttura non è solo per le merci, ma per i lavoratori.



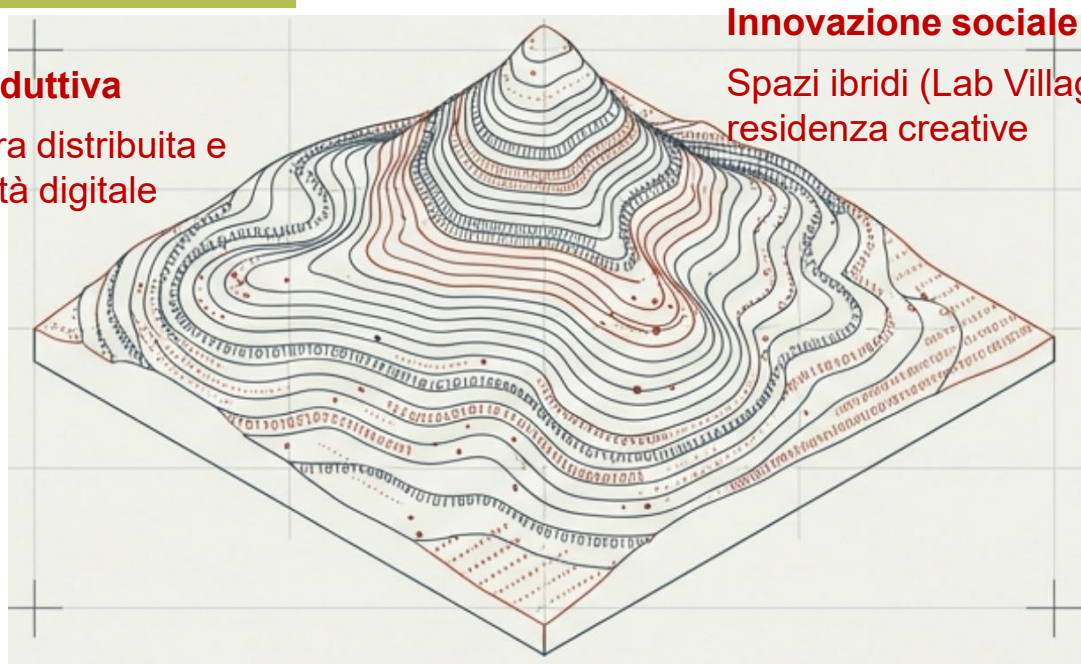
Sfida energetica

Transizione verso fotovoltaico e comunità energetiche. Potenza necessaria per i nuovi Data Center

Smart mountain: la montagna produttiva oltre il turismo

Base produttiva

Manifattura distribuita e
connettività digitale



Innovazione sociale

Spazi ibridi (Lab Village,
residenza creative)

1.216 abitanti – Integrazione sociale

Nuovi abitanti registrati in 58 comuni
montani (primi vagiti di controtendenza)
Necessitano infrastrutture digitali e sociali

La narrazione della montagna come solo luogo di svago è incompleta. La montagna deve rimanere un luogo di produzione manifatturiera e artigianale per evitare lo spopolamento.

”Non esiste la montagna, esistono le montagne. Ogniuna richiede una strategia di «sartorialità» territoriale”

Strategia

Digitalizzazione diffusa per le micro-imprese e integrazione dei nuovi abitanti (lavoratori remoti e migranti)

Concetti di **Stefania Marcoccio** Presidente CRAMARS

Il capitale umano come politica industriale: il modello ITS Academy

Trasformare le scuole in
laboratori di ricerca per le PMI
e in «ascensori sociali» basati
sulle competenze tecniche

94%

Tasso di occupazione a 12
mesi per i diplomati in FVG

Specializzazioni chiave:

Meccatronica

Aeronautica

Arredo



L'ITS non è una scuola,
è il terzo pilastro
dell'educazione terziaria

Il modello

Un «Terzo livello» di
formazione terziaria,
coprogettato con le imprese.

50% dei docenti proviene
direttamente dal mondo del
lavoro.

Ruolo strategico

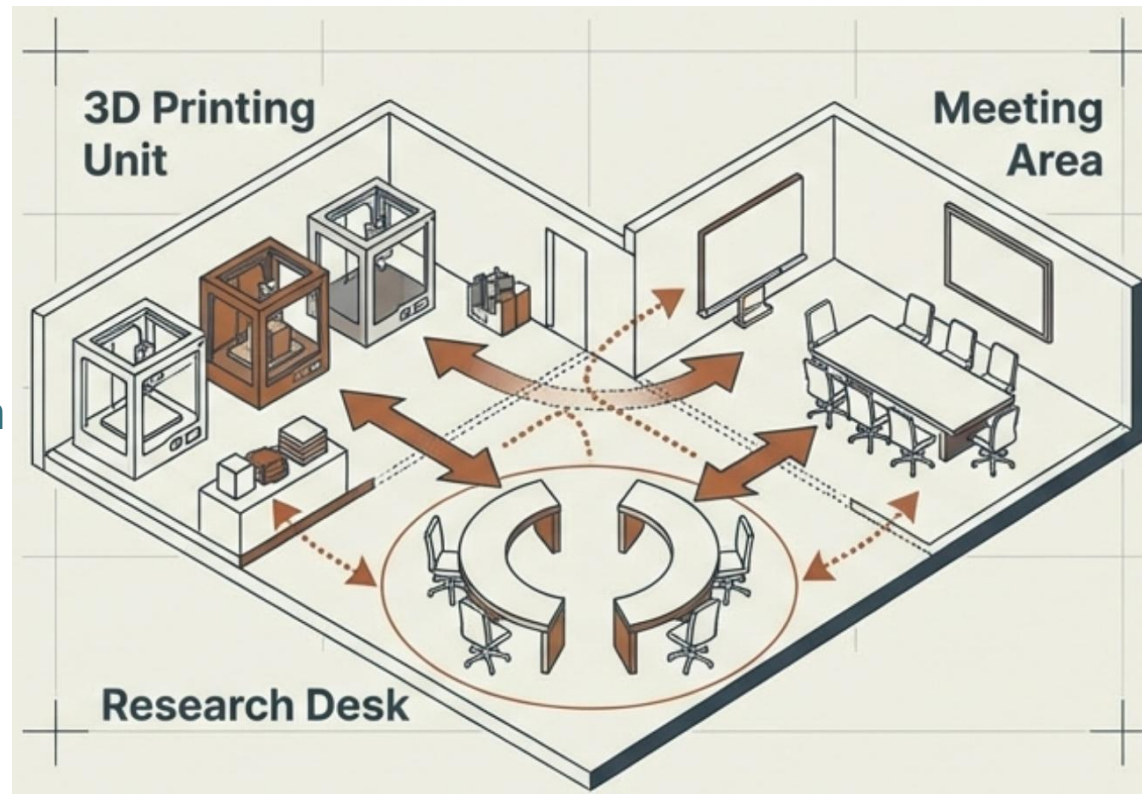
Trasferimento tecnologico
vivente. Gli studenti portano
nelle PMI competenze che le
aziende ancora non
possiedono (es. Additive
Manufacturing).

Lab Village: Dove accademia e impresa co-creano valore

Il concetto

Superamento del modello incubatore.

Non start-up isolate, ma aziende esistenti che collaborano fisicamente con l'Università per risolvere problemi reali.

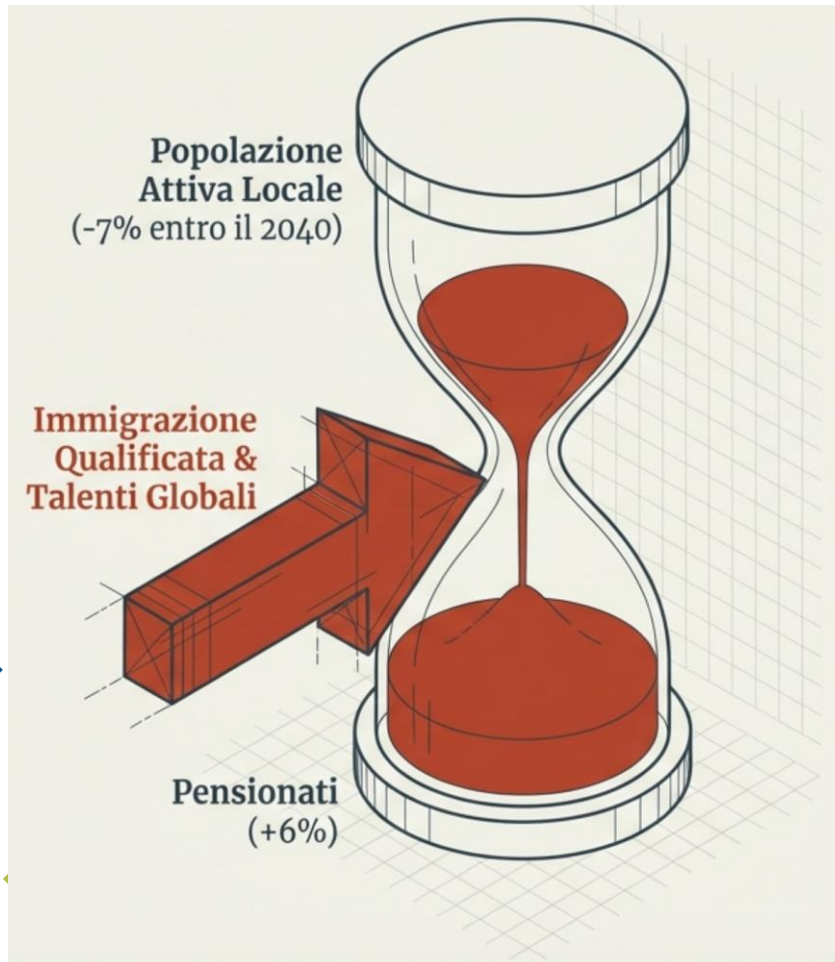


Focus tecnologico

- Additive Manufacturing: stampa 3D di metalli (aerospazio, medicale)
- Meccatronica avanzata: sensoristica e digitalizzazione

Sfida culturale: Vincere la «cultura del controllo» delle PMI per abbracciare l'Open Innovation e la condivisione di spazi e personale

L'inverno demografico e la necessità di nuovi cittadini



La crisi

Il calo demografico colpisce anche la classe imprenditoriale.
«Non abbiamo più imprenditori»

La strategia

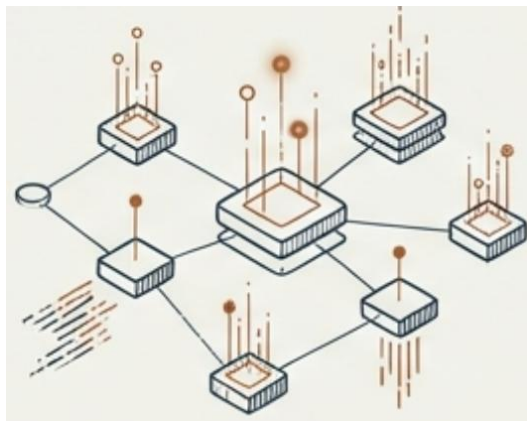
Accordi mirati (es. Ghana, Egitto) per formare tecnici nei Paesi di origine. Il territorio deve diventare un «prodotto» attraente che offre sicurezza, servizi e qualità della vita.

Luigino Pozzo
Presidente Confindustria Udine

I 4 PILASTRI DELLA STRATEGIA MAIDAS

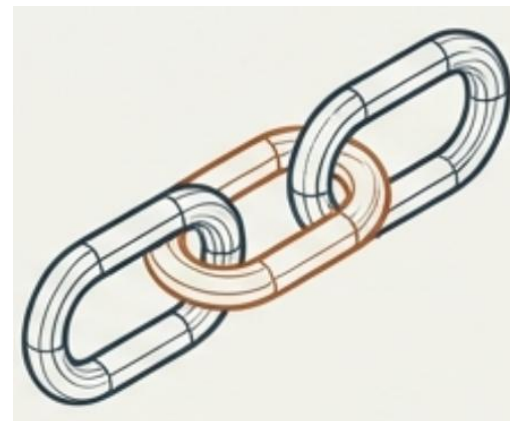
Infrastruttura informativa

Decisioni basate sui dati.
Accesso democratizzato
all'intelligence di mercato per
le PMI



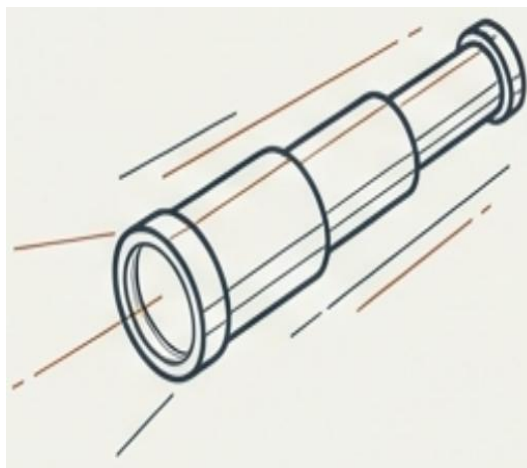
Coesione di filiera

Aggregazione per superare il
limite dimensionale. Nessuna
impresa può competere da sola.



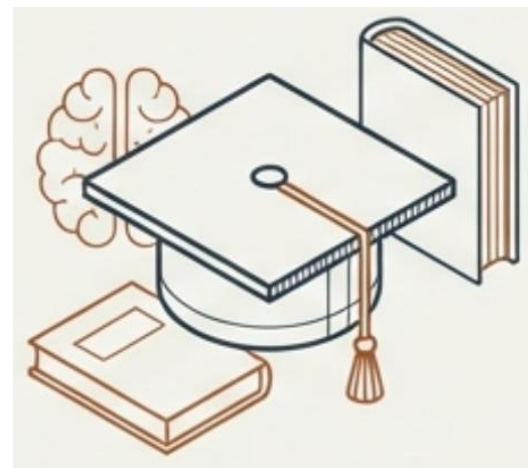
Visione globale

Vedere la periferia
come laboratorio di
innovazione.
Diversificare i mercati

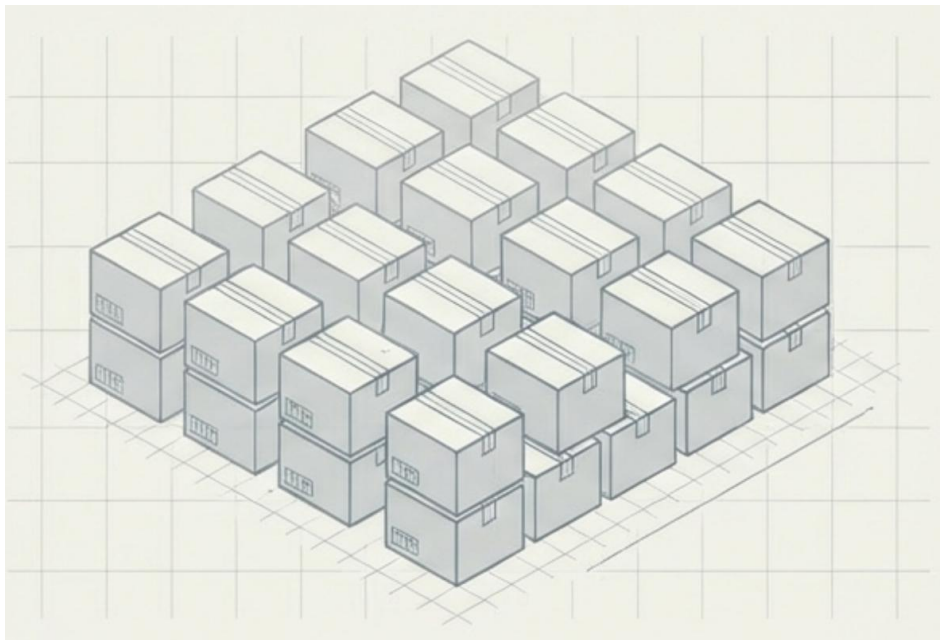


Competenze (skills)

Formazione continua e
attrazione talenti. Usare il
welfare come leva di branding
aziendale

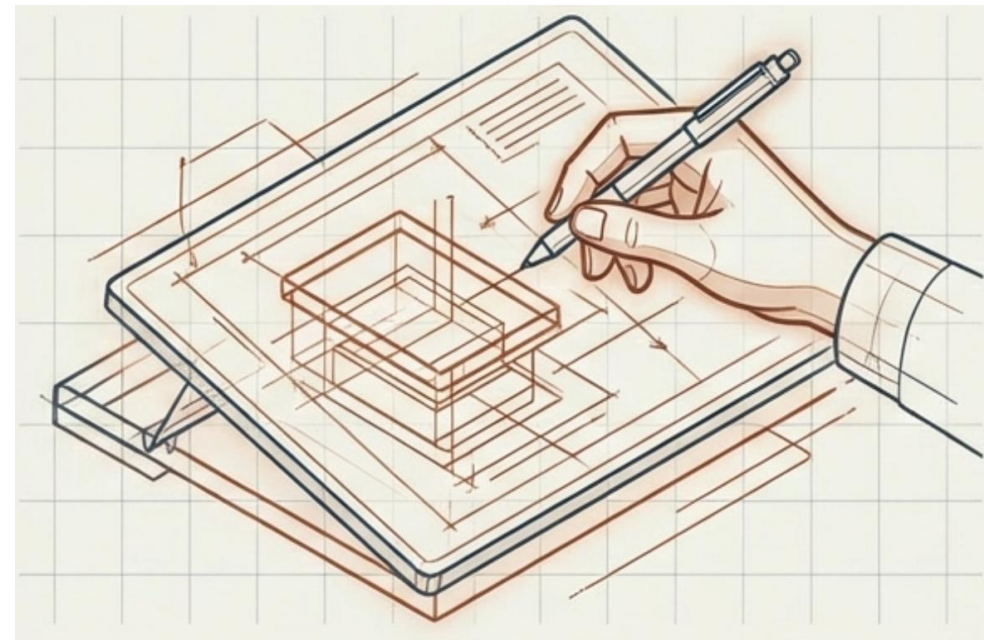


Dalla «produzione fatta» alla «produzione da farsi»



Vecchio paradigma (economie di scala)

Produrre pezzi tutti identici – Efficienza statica

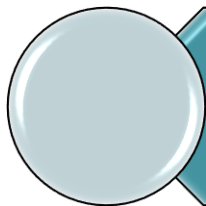
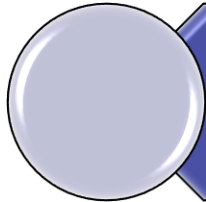
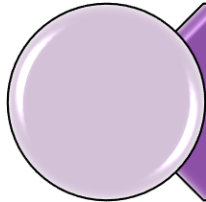
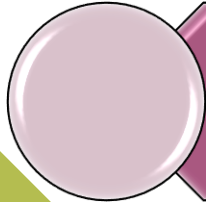


Nuovo paradigma (economie di scopo)

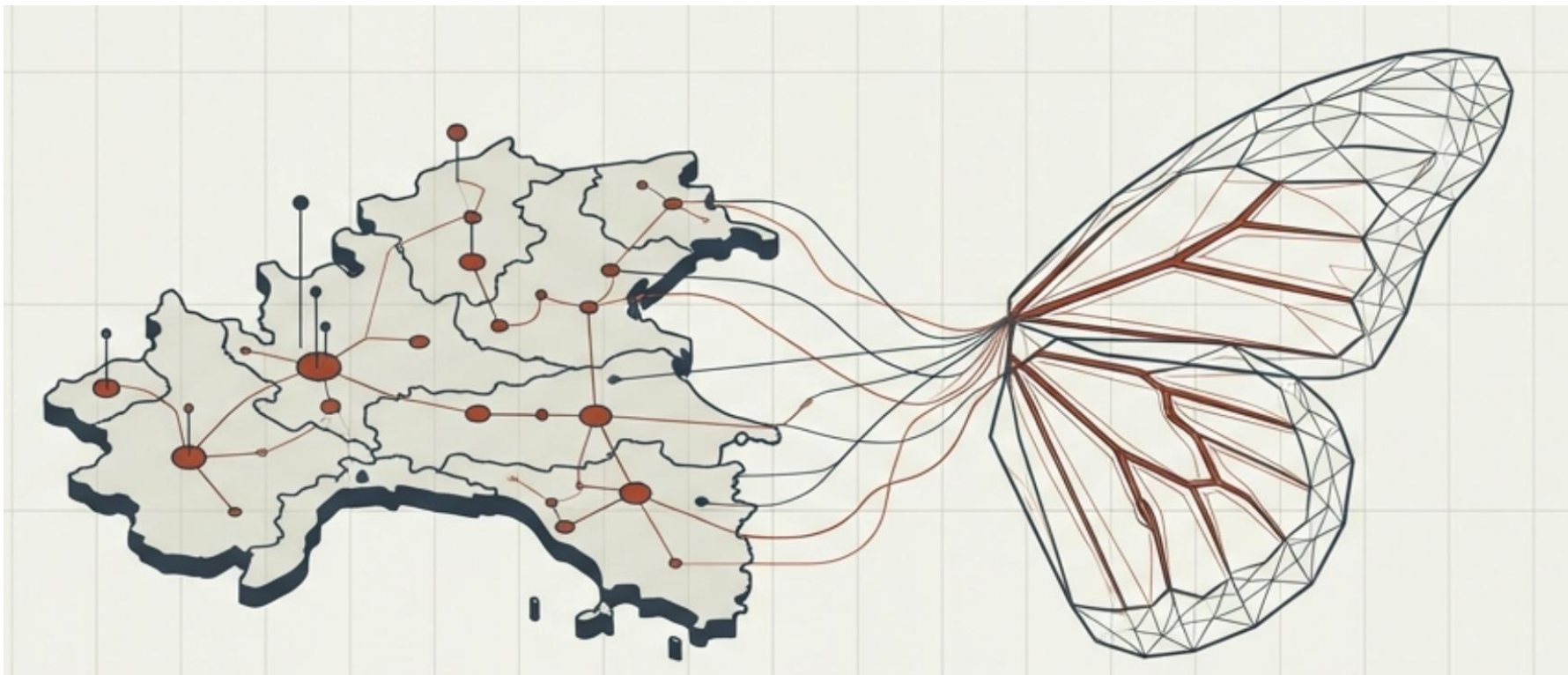
Anticipare i bisogni emergenti – Capacità progettuale dinamica

Implicazione (Patrizio Bianchi/Adam Smith): Questo richiede una forza lavoro non solo addestrata alla macchina ma «educata» alla comprensione della complessità sociale e dei nuovi bisogni umani.

Sintesi operativa: azioni per la rinascita

-  Formalizzare l'innovazione: Passare dall'intuizione artigianale a dipartimenti R&I strutturati e connessi con l'Università
-  Investire nell'intangibile: spostare il valore dal "pezzo" fisico al "flusso" di servizi, brand e dati
-  Costruire "cittadinanza industriale": le zone industriali devono integrare asili, verde e servizi per attrarre chi ci lavora
-  Fare massa critica: utilizzare i cluster per negoziare e competere sui mercati internazionali come ecosistema

Il futuro appartiene ai territori interconnessi



Le aree MAiDAs, se **connesse digitalmente e infrastrutturalmente**, offrono la **qualità della vita** che le megalopoli hanno perso e la capacità **produttiva** che l'economia globale chiede

Non è la fine dello sviluppo, è la fine della crescita senza limiti

Conclusione: un nuovo patto territoriale

La ricetta per trasformare la marginalità in risorsa

Il futuro: Il Friuli Venezia Giulia come laboratorio della «fabbrica diffusa» europea

Capitale Umano

ITS, Attrazione talenti

Coesione

Cluster e Reti per superare il nanismo



Metamorfosi

Dal prodotto tangibile al valore intangibile

Infrastruttura

Logistica intermodale, Energia, Dati

IL BILANCIO UE 2028-2034: UN'EUROPA PIÙ FORTE E INDIPENDENTE

Proposta di bilancio da 1.980 miliardi di EUR
per un'Unione più agile, strategica e autonoma,
concentrata su competitività, difesa,
sostenibilità e coesione.

PRIORITÀ STRATEGICHE DI INVESTIMENTO

PROSPERITÀ E COESIONE

€865 MLD
**PER PROSPERITÀ
E COESIONE**

Agricoltura,
coesione territoriale,
migrazione
e politiche sociali

MIGRAZIONE

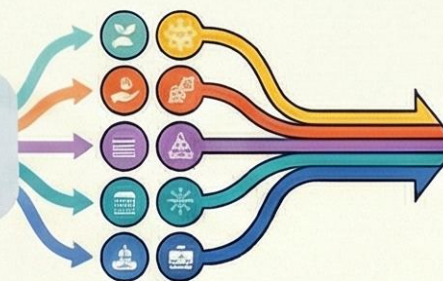
Piani di Partenariato
Nazionali e Regionali:
€865 Miliardi

VISIONE FINANZIARIA E ARCHITETTURA

1.980
MILIARDI DI EURO

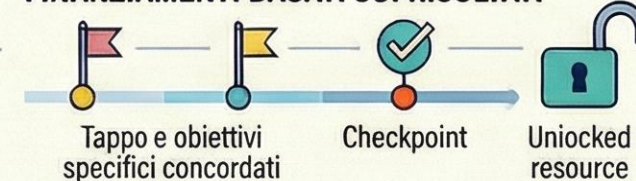
(1,26% del Reddito Nazionale Lordo UE-27)

Semplificazione
Radicale:
unificazione di
14 fondi esistenti



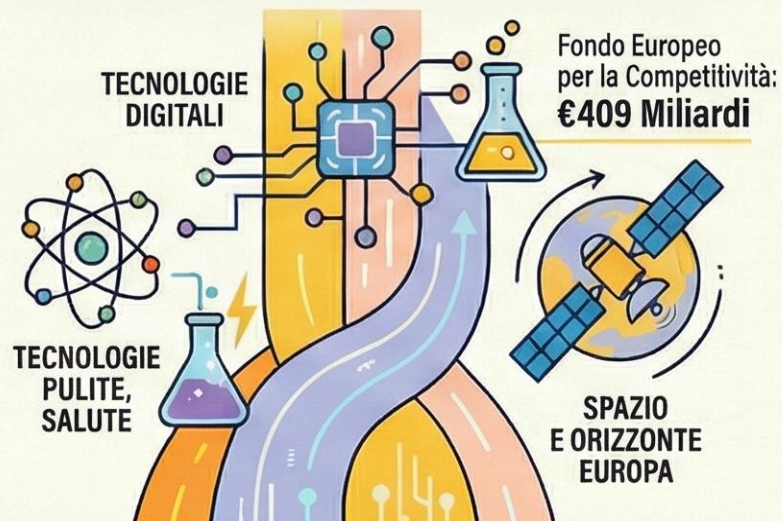
**PIANI DI PARTENARIATO
NAZIONALI E REGIONALI
UNIFICATI**

FINANZIAMENTI BASATI SUI RISULTATI



COMPETITIVITÀ

Include Orizzonte Europa e investimenti
in tecnologie pulite, digitali, salute e spazio



SALTO DI QUALITÀ NELLA DIFESA

**FORTE INCREMENTO
DIFESA E SPAZIO**



Europa Globale
(Azione Esterna):
€215 Miliardi



Grazie

0481 597411

informest@informest.it

www.informest.it