

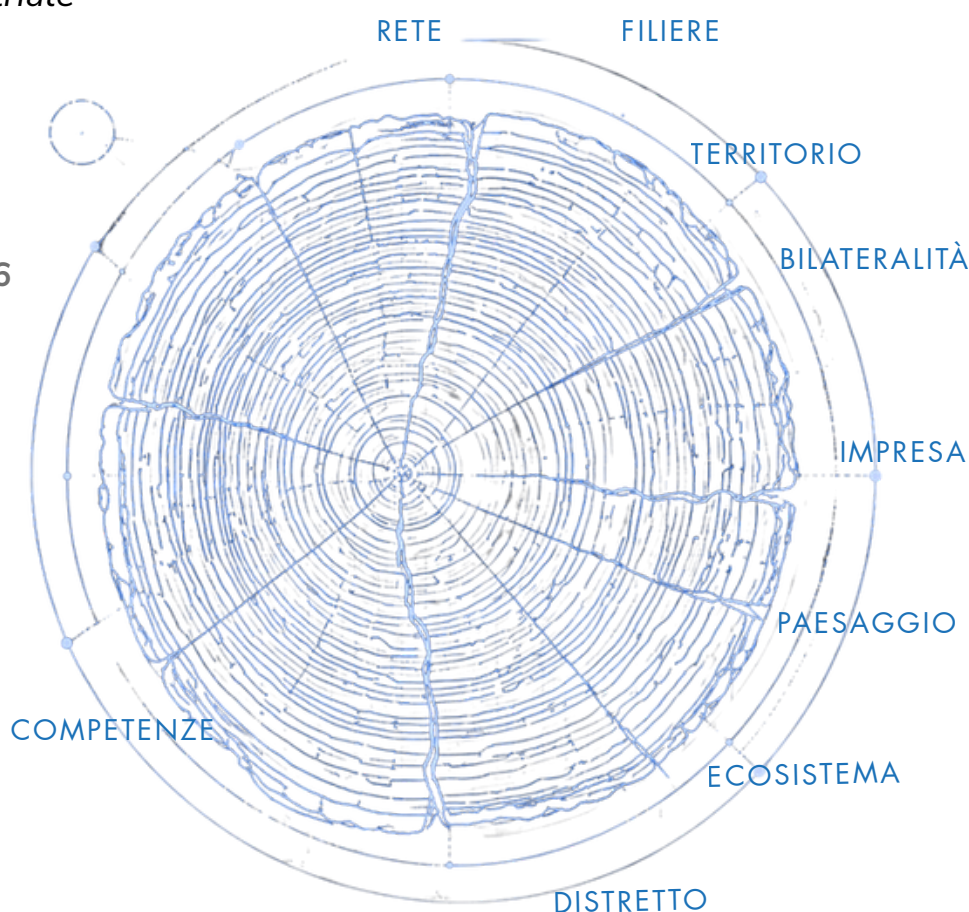
REPORT DI RESTITUZIONE

APPRENDIMENTO DISTRETTUALE

Competenze, filiere e territori per una nuova competitività industriale

Laboratorio di
sperimentazione -
Problem solving

Firenze, 22 settembre 2026
Meyer Health Campus
Via Cosimo Il Vecchio, 26



Il distretto non è solo un sistema produttivo, ma un ecosistema di apprendimento.

IN COLLABORAZIONE CON:



RIVIVI L'EVENTO

[Guarda i video su youtube.](#)



[s3.studium](#)



[s3.studium_srl](#)



[s3.studium](#)

Firenze nel percorso Net Forum 2026

TITOLO	Net Forum Firenze — Apprendimento distrettuale
DATA	22 settembre 2026
LUOGO	Meyer Health Campus Via Cosimo Il Vecchio, 26
FASE	Problem solving — seconda tappa dopo il problem setting
OBIETTIVO	Trasformare il territorio in un ecosistema permanente di apprendimento

DISTRETTOproduzione, prossimità,
conoscenza**COMPETENZE**mestieri, digitale, green,
trasversalità**GOVERNANCE**dati, formazione, imprese,
istituzioni

LA TESI CHE ATTRAVERSA L'EVENTO

Il laboratorio di Firenze parte dalla tradizione italiana dei distretti industriali per comprendere quali sono le condizioni che in passato favorivano spontaneamente la produzione e la **trasmissione della conoscenza**, arriva poi a chiedersi in che modo oggi possono essere riprodotte per dare vita a modelli permanenti. Il richiamo a Giacomo Becattini e all'“atmosfera industriale” marshalliana introduce precisamente questo tema. Storicamente il **distretto** non era soltanto concentrazione di imprese: era un ambiente nel quale conoscenze, tecniche, mestieri e opportunità circolavano attraverso imprese, famiglie, mobilità professionale, relazioni sociali e prossimità. Nel dibattito di Firenze emerge che digitalizzazione, intelligenza artificiale, trasformazioni organizzative e demografiche rendono molto meno automatico questo processo automatico, richiedendo nuove modalità di progettazione dei distretti all'interno dei territori. La questione diventa: **come si progetta oggi ciò che ieri il territorio produceva in larga parte spontaneamente?**

1

PROBLEMI EMERSIMismatch, demografia,
tempi della formazione,
accesso delle PMI.

2

DISPOSITIVI OPERATIVIAnticipazione,
integrazione dei dati,
apprendimento continuo

3

CANTIERI REPLICABILIUna rete territoriale
stabile per governare le
competenze.

COSA È EMERSO DALLE SESSIONI

La progressione della giornata



1

SCENARI & PRIORITÀ

Dalla capacità produttiva alla capacità di innovare: nuove direttrici di sviluppo per imprese, filiere e territori.

2

GOVERNANCE & PARTNERSHIP

Imprese, istituzioni, formazione e parti sociali: costruire una governance capace di anticipare i fabbisogni e sostenere lo sviluppo industriale.

3

MODELLI & INNOVAZIONE

Trasformare il territorio in un ecosistema permanente di apprendimento, innovazione e trasferimento delle competenze.

4

ROADMAP & AZIONI

Strumenti, responsabilità e alleanze per trasformare competenze e capitale industriale in crescita, innovazione e competitività

SCENARI & PRIORITÀ

Le competenze come infrastruttura per la crescita

La formazione non può arrivare dopo il cambiamento. Deve diventare parte del modo in cui imprese e territori lo governano.

La prima direttrice emersa a Firenze riguarda il ruolo della formazione dentro la competitività industriale. Nel contributo del fondo interprofessionale FonARCom viene proposta **una distinzione netta tra la formazione intesa come risposta episodica e la formazione come componente permanente della vita dell'impresa**. È una differenza particolarmente significativa per il tessuto delle **micro e piccole imprese**, che spesso non dispongono internamente delle funzioni necessarie per rilevare i fabbisogni, progettare gli interventi e orientarsi tra strumenti e opportunità. Il problema, quindi, non coincide con la disponibilità di risorse. Occorre che qualcuno sia in grado di aiutare l'impresa a riconoscere e rappresentare un bisogno che può essere ancora implicito. Enti formativi, agenzie per il lavoro, Fondi e reti territoriali assumono così una **funzione di mediazione**: trasformare segnali di cambiamento produttivo e organizzativo in domande di competenza leggibili e affrontabili. A questo si aggiunge una seconda variabile: il **tempo**. In un contesto nel quale tecnologie e modelli organizzativi cambiano rapidamente, una risposta formativa disponibile molti mesi dopo l'emersione del bisogno rischia di perdere gran parte della propria efficacia. Il tema della semplificazione e della **velocità di accesso diventa pertanto parte integrante della qualità della formazione**.

DAGLI INTERVENTI

Lucia Alfieri	Consigliera FonARCom	<i>Non si può parlare di formazione in termini generali: se realmente andiamo ad analizzare il fabbisogno, il fabbisogno deve essere diversificato per i vari territori.</i>
Chiara La Porta	Membro del Consiglio regionale della Toscana	<i>La formazione di qualità è un'infrastruttura della competitività. L'auspicio è che la parte politica tutta ascolti davvero chi nel mondo del lavoro ci vive e cerca di migliorarlo, dandogli qualità. .</i>

GOVERNANCE & PARTNERSHIP

Dall’atmosfera industriale all’apprendimento intenzionale

Ciò che ieri il distretto produceva anche spontaneamente, oggi deve essere sostenuto intenzionalmente.

La riflessione sui distretti ha dato a Firenze una chiave interpretativa che va oltre la sola politica formativa. Nella tradizione richiamata da Marco Bellandi, **il distretto è un sistema in cui la conoscenza non appartiene esclusivamente alle singole imprese.** Una parte del sapere è incorporata nelle relazioni, nei mestieri, nei percorsi professionali e nella cultura produttiva del territorio. Questa “atmosfera” ha storicamente favorito il **trasferimento di competenze tra imprese e generazioni.** Ma non è una proprietà immutabile.

Le trasformazioni tecnologiche, la modifica delle catene del valore, la riduzione delle coorti giovanili e l’evoluzione delle organizzazioni **rendono meno automatici i tradizionali meccanismi** di trasmissione.

La rete torna così al centro, ma non come semplice dispositivo organizzativo. Nel confronto viene sottolineato che **la rete ha innanzitutto una dimensione culturale:** fiducia, condivisione, disponibilità alla cooperazione e capacità di guardare oltre l’interesse immediato dei singoli attori **richiedono tempo per svilupparsi e ancor di più per diventare un processo permanente.**

DAGLI INTERVENTI

Marco Bellandi	Università degli Studi di Firenze	<i>Il territorio stesso è una forza di formazione, non solo perché collega imprese e istituti formativi, ma anche perché li collega con le altre strutture sociali.</i>
Riccardo Cuomo	Direttore Area Politiche del Lavoro Unioncamere	<i>Nel 2025 le imprese hanno programmato circa 5,8 milioni di contratti. Di questi, 2,7 milioni, quasi il 50%, sono di difficile reperimento e lo sono sia per una ragione quantitativa sia per una qualitativa.</i>
Roberto Pagni	Dirigente Istruzione, Formazione, Ricerca e Lavoro – Regione Toscana	<i>Il vantaggio competitivo nasce dall'integrazione tra conoscenze codificate e conoscenze contestualizzate nel territorio. Le politiche formative devono riuscire a combinarle.</i>
Luca Cimino	Delegato Toscana CIFA	<i>I tempi oggi sono velocissimi. La mia preoccupazione è che i vari attori forse non corrano alla stessa velocità del mercato.</i>
Vincenzo Bennato	Partner S3.Studium	<i>La governance dell'ecosistema richiede di mettere in relazione lettura teorica del territorio, dati sui fabbisogni, politiche regionali e punto di vista delle imprese.</i>

IL MISMATCH HA DUE RADICI

47% DELLE ENTRATE PROGRAMMATE È DI DIFFICILE REPERIMENTO

Nel 2025, su 5,8 milioni di entrate programmate, circa 2,7 milioni risultano difficili da coprire. Da cosa dipende?

- 30% MANCANZA DI CANDIDATI – **RADICE QUANTITATIVA**
- 13% PREPARAZIONE INADEGUATA – **RADICE QUALITATIVA**
- + 4% ALTRI MOTIVI

Il mismatch ha quindi due radici principali: una quantitativa, legata alla scarsità di candidati, e una qualitativa, legata alla distanza tra competenze disponibili e competenze richieste.

Fonte: Unioncamere – Sistema Informativo Excelsior 2025.

MODELLI & INNOVAZIONE

Dal distretto produttivo al distretto cognitivo

Il distretto del futuro non è soltanto il luogo in cui si produce. È il luogo in cui si apprende più velocemente.

La sessione dedicata ai modelli sposta il centro del ragionamento. Se le trasformazioni tecnologiche procedono più rapidamente dei tradizionali cicli della formazione, non basta aggiornare periodicamente cataloghi e programmi: **serve un sistema capace di apprendere in modo continuo.**

Il distretto cognitivo descrive questa capacità collettiva. Le imprese rendono visibili trasformazioni e bisogni; formazione, ITS e università contribuiscono a interpretarli e tradurli in competenze; il lavoro diventa uno spazio di apprendimento; le istituzioni costruiscono le condizioni perché conoscenza e innovazione possano circolare.

Il passaggio ulteriore è **superare un rapporto lineare nel quale l'impresa dichiara un fabbisogno e il sistema formativo risponde**: occorre indagare insieme la trasformazione, adattando i percorsi prima che il fabbisogno diventi emergenza.

DAGLI INTERVENTI

Ludovica Fiaschi	Direttrice Affari Istituzionali – Baker Hughes	<i>Anche una grande impresa tecnologica dipende da una vasta filiera di PMI. La competitività va letta a livello di ecosistema: innovazione e competenze devono diffondersi lungo la supply chain. Anche la rete è un fatto culturale.</i>
Marilena Fiore	Direttrice Fondazione ITS Prime Tech Academy	<i>Gli ITS possono funzionare come nodi stabili di osservazione del territorio: intercettare segnali, adattare i percorsi, sperimentare e valutare rapidamente le competenze richieste dalle trasformazioni produttive nel prossimo futuro.</i>

DAGLI INTERVENTI

Massimo Telese	Partner Net Forum	<i>L'ente di formazione non deve essere soltanto un erogatore, ma un connettore del sistema. Deve aiutare soprattutto le PMI e gli imprenditori a riconoscere fabbisogni che spesso non riescono ancora a formulare autonomamente.</i>
Fabrizio Cananzi	Presidente ICStudio srl	<i>Innovazione tecnologica e innovazione organizzativa funzionano solo se accompagnate dalla formazione delle persone. Occorre capire quali competenze devono essere trasferite perché possano generare valore aggiunto rispetto a redditività, sostenibilità, innovazione e competitività</i>
Daniela Toccafondi	Fondazione PIN	<i>Formare significa anche anticipare i profili e portare innovazione dentro la tradizione produttiva. La leva competitiva delle imprese si sta spostando sui processi e sull'efficientamento dei processi: è su questo che occorre agire.</i>
Nunzia Catalfo	Consigliera di Amministrazione INAIL	<i>Le politiche pubbliche devono sostenere l'anticipazione dei fabbisogni e la coprogettazione tra università, imprese e formazione. Centrale anche la capacità del sistema di rendere visibili ai giovani le opportunità professionali disponibili. I giovani mettono sulla bilancia anche il salario, il welfare, la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro e una migliore qualità della vita.</i>
Ugo Calvaruso	Direttore Innovazione e Apprendimento – Net Forum	<i>È molto interessante il concetto di osservatorio. Dalla rilevazione dei profili attuali occorre passare alla capacità di osservare i profili che stanno emergendo. L'obiettivo è costruire sistemi permanenti di osservazione, apprendimento e formazione continua.</i>

DOVE LA SPECIALIZZAZIONE È ALTA, IL REPERIMENTO È PIÙ DIFFICILE

Percentuali di entrate previste di difficile reperimento per settore:

- 67,1% – IMPIANTI TERMIDRAULICI
- 63,8% – RIPARAZIONE DEI VEICOLI A MOTORE
- 60,5% – ELETTRICO ED ELETTRONICO
- 60,0% – MECCANICO

In alcuni indirizzi tecnico-professionali, circa 6 figure richieste su 10 risultano difficili da trovare. La disponibilità di competenze tecniche diventa così una variabile diretta della capacità produttiva.

Fonte: Unioncamere – Sistema Informativo Excelsior 2025.

UNA PROFESSIONALITÀ, TANTE COMPETENZE IN CONTEMPORANEA

Per le entrate programmate nel 2025, le imprese attribuiscono elevata importanza anche a competenze trasversali, digitali e green:

65% | FLESSIBILITÀ E ADATTAMENTO – 55% | LAVORO IN GRUPPO – 41% | PROBLEM SOLVING – 40% | RISPARMIO ENERGETICO E SOSTENIBILITÀ – 20% | COMPETENZE DIGITALI

Le percentuali non sono alternative tra loro: la stessa figura professionale può richiedere contemporaneamente più competenze. È proprio questa sovrapposizione a rendere le professionalità sempre più ibride.

Fonte: Unioncamere – Sistema Informativo Excelsior 2025.

LIVELLO DI ISTRUZIONE E DIFFICOLTÀ DI REPERIMENTO

Per quali livelli di istruzione le imprese fanno più fatica a trovare persone?

- I PROFILI ITS ACADEMY SONO I PIÙ DIFFICILI DA REPERIRE CON **57,3%**
- 50,9% – LAUREA
- 47,4% – DIPLOMA SECONDARIO
- 47,0% – QUALIFICA / DIPLOMA PROFESSIONALE
- 43,7% – NESSUN TITOLO SPECIFICO

La difficoltà di reperimento raggiunge il valore più elevato proprio per i profili ITS Academy: oltre una figura richiesta su due risulta difficile da trovare. Il dato rafforza il ruolo strategico del raccordo tra formazione terziaria professionalizzante e sistema produttivo: le competenze più vicine alle trasformazioni tecnologiche sono anche tra quelle su cui la domanda delle imprese incontra maggiori tensioni.

Fonte: Unioncamere – Sistema Informativo Excelsior 2025.

ROADMAP & AZIONI

Dalle buone pratiche al sistema

La sfida non è produrre altri casi di successo. È rendere sistematico ciò che oggi funziona soltanto in alcuni luoghi.

La parte conclusiva dell'incontro sposta il confronto dalla costruzione dei modelli alla loro **attuazione**. Il punto di partenza è che il sistema italiano dispone già di esperienze, strumenti e competenze significative. Ciò che manca spesso è la capacità di riconnetterli, superando la frammentazione tra politiche, servizi e livelli istituzionali.

Nel confronto viene formulata anche una provocazione significativa: più che andare “dal distretto produttivo al distretto cognitivo”, occorrerebbe forse leggere il rapporto inversamente, perché **senza una capacità territoriale di produrre e aggiornare conoscenza sarà sempre più difficile mantenere nel tempo la capacità produttiva**.

L'apprendistato costituisce uno degli esempi concreti attraverso i quali questa logica può diventare operativa. Nel contributo istituzionale viene proposta **l'ipotesi di progetti territoriali collegati alle filiere produttive**, costruiti a partire dai fabbisogni reali delle imprese e dalle aspirazioni dei giovani, accompagnati da un'offerta formativa coerente e da indicatori capaci di misurare gli esiti. **Il passaggio decisivo** è proprio quest'ultimo: **non misurare soltanto corsi, ore e partecipanti, ma osservare quante persone completano i percorsi, quante entrano nel lavoro, quante rimangono e quale valore viene generato per imprese e territorio**.

DAGLI INTERVENTI

Antonello Calvaruso	Presidente Net Forum e Direttore S3.Studium	<i>Si è visto che le norme non possono creare distretti, perché i distretti hanno un'anima culturale che deriva proprio dalla capacità dei territori di apprendere. Il territorio non è solo il luogo in cui si produce: è il contesto culturale in cui conoscenze e competenze si generano e circolano. La sfida è trasformare esperienze efficaci isolate in modelli capaci di diventare sistema.</i>
Andrea Cafà	Presidente CIFA e Presidente FonARCom	<i>Contrattazione, formazione e welfare possono diventare leve integrate di sviluppo. I Fondi e le parti sociali possono costruire strumenti aggregativi che rendano accessibili formazione e innovazione anche alle micro e piccole imprese.</i>
Antonella Marsala	Dirigente Sviluppo Lavoro Italia	<i>La competitività territoriale richiede strutture capaci di accompagnare l'innovazione organizzativa insieme a quella tecnologica. Servono nodi territoriali e servizi condivisi che consentano anche alle PMI di accedere alle trasformazioni. Le macchine, i dati [...] senza l'organizzazione, senza le persone, non producono gli effetti sperati.</i>
Fabio Mancini	CONFSAL	<i>Una contrattazione di qualità può superare la logica puramente conflittuale e costruire convergenze tra sostenibilità dell'impresa e sviluppo del lavoratore, valorizzando formazione, competenze e crescita professionale.</i>
Simone Cappelli	Regione Toscana / Conferenza Stato-Regioni	<i>L'apprendistato può diventare un dispositivo territoriale di costruzione delle competenze. Occorre partire dai fabbisogni delle filiere, collegarli alle aspirazioni dei giovani costruendo un'offerta formativa e poi misurare gli esiti occupazionali, non soltanto le attività realizzate.</i>
Romano Benini	Consulente MLPS – Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali	<i>Il primo input è la necessità di riaggregare le politiche, i servizi, i sistemi e riconnettere ciò che non è connesso. Il problema non è produrre nuove buone pratiche, ma riconnettere politiche, servizi e strumenti già esistenti. Senza un "distretto cognitivo", capace di produrre competenze, diventa difficile mantenere nel tempo anche il distretto produttivo.</i>
Natale Forlani	Presidente INAPP – Istituto Nazionale per l'Analisi delle Politiche Pubbliche	<i>La centralità delle competenze digitali ha paradossalmente esaltato la centralità della funzione umana e delle competenze. Demografia, pensionamento delle generazioni mature, riduzione delle coorti giovanili e mismatch stanno modificando strutturalmente il mercato del lavoro. L'offerta formativa tradizionale, da sola, non può produrre tutte le competenze necessarie.</i>

Il Net Forum 2026 - Moltiplicazione: connessioni che generano valore

Iscriviti al prossimo laboratorio: Trieste

[COMPILA IL FORM](#)

LE 10 EVIDENZE PRINCIPALI

Una mappa sintetica per leggere il confronto

1 L'APPRENDIMENTO va organizzato

Ciò che un tempo avveniva anche spontaneamente oggi richiede strumenti e governance.

6 LE PMI hanno bisogno di mediazione

Riconoscere il fabbisogno è già un servizio strategico, che richiede esso stesso formazione.

2 IL MISMATCH non è solo formativo

Disponibilità di persone e adeguatezza delle competenze sono problemi distinti e interdipendenti. Nel confronto sono stati richiamati **dati Unioncamere**: per il 2025 circa 5,8 milioni di ingressi programmati, con circa 2,7 milioni di difficile reperimento. La difficoltà è stata ricondotta sia alla mancanza di candidati sia all'inadeguatezza delle competenze.

7 IL LAVORO è luogo di apprendimento

ITS, apprendistato e formazione on the job avvicinano conoscenza e produzione. Più interventi convergono sull'esigenza di mettere a sistema soggetti e reti differenti. Emerge sempre più la necessità di collegare contrattazione, formazione, welfare, apprendistato, ITS e politiche pubbliche.

3 I DATI devono anticipare il fabbisogno

La fotografia del presente deve diventare capacità di riconoscere il cambiamento. Sati, prossimità territoriale e collaborazione tra attori devono consentire di intervenire prima che il gap di competenze diventi un vincolo produttivo.

8 IL TERRITORIO ha bisogno di antenne

Occorre intercettare segnali deboli prima che diventino emergenze.

4 LE COMPETENZE diventano ibride

Tecnica, digitale, sostenibilità e capacità trasversali entrano nella stessa professionalità. La richiesta delle imprese combina competenze di mestiere con digitale, sostenibilità e capacità organizzative e relazionali. La velocità della trasformazione tecnologica rende necessario aggiornare continuamente questa combinazione.

9 LA REPLICABILITÀ richiede governance

Le buone pratiche diventano sistema solo se responsabilità, risorse e valutazione vengono rese stabili.

5 IL TEMPO è una variabile formativa

La formazione deve arrivare quando nasce il bisogno e non può avere tempi diversi.

10 IL DISTRETTO è un'infrastruttura di conoscenza

La competitività dipende anche dalla capacità di far circolare esperienza, sapere e innovazione.

Net Forum III edizione - "Moltiplicazione - Connessioni che generano valore"

II LAB. SPERIMENTAZIONE
International Work and Learning Forum
NET FORUM

FIRENZE

MARTEDÌ
22 SETTEMBRE 2026

APPRENDIMENTO DISTRETTUALE
Competenze, filiere e territori per una nuova competitività industriale

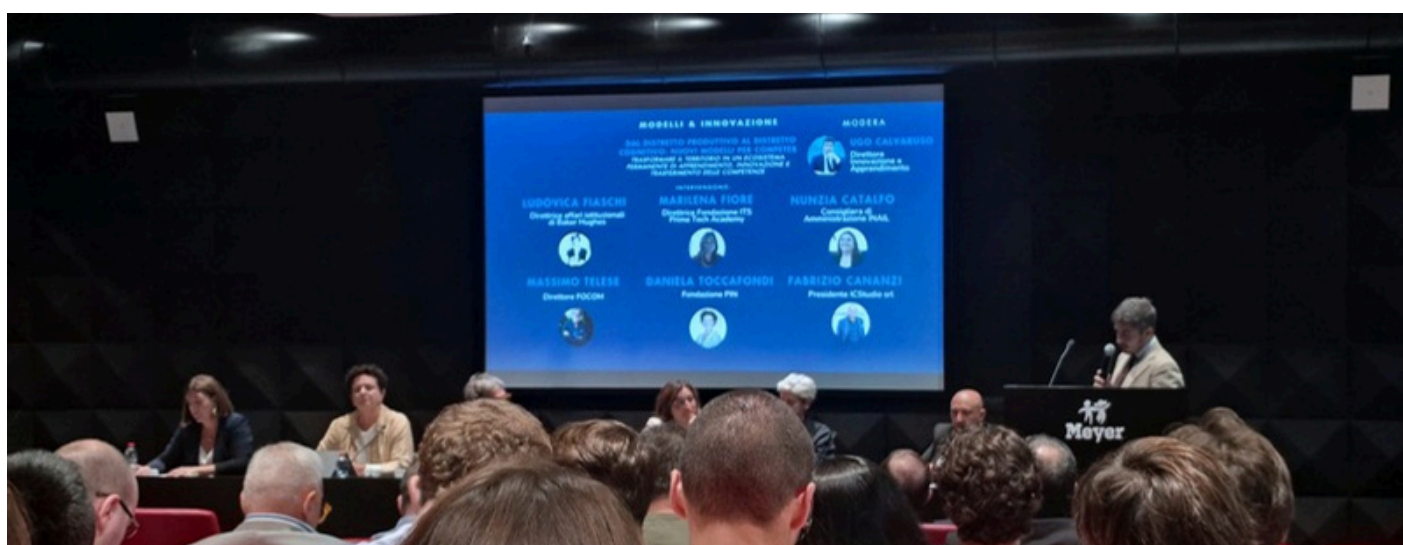
ORGANIZZATO DA: **S3.STUDIUM** IN COLLABORAZIONE CON: **Fon AR com**

[**CLICCA QUI PER TUTTE LE FOTO DELL'EVENTO**](#)













ROADMAP & AZIONI

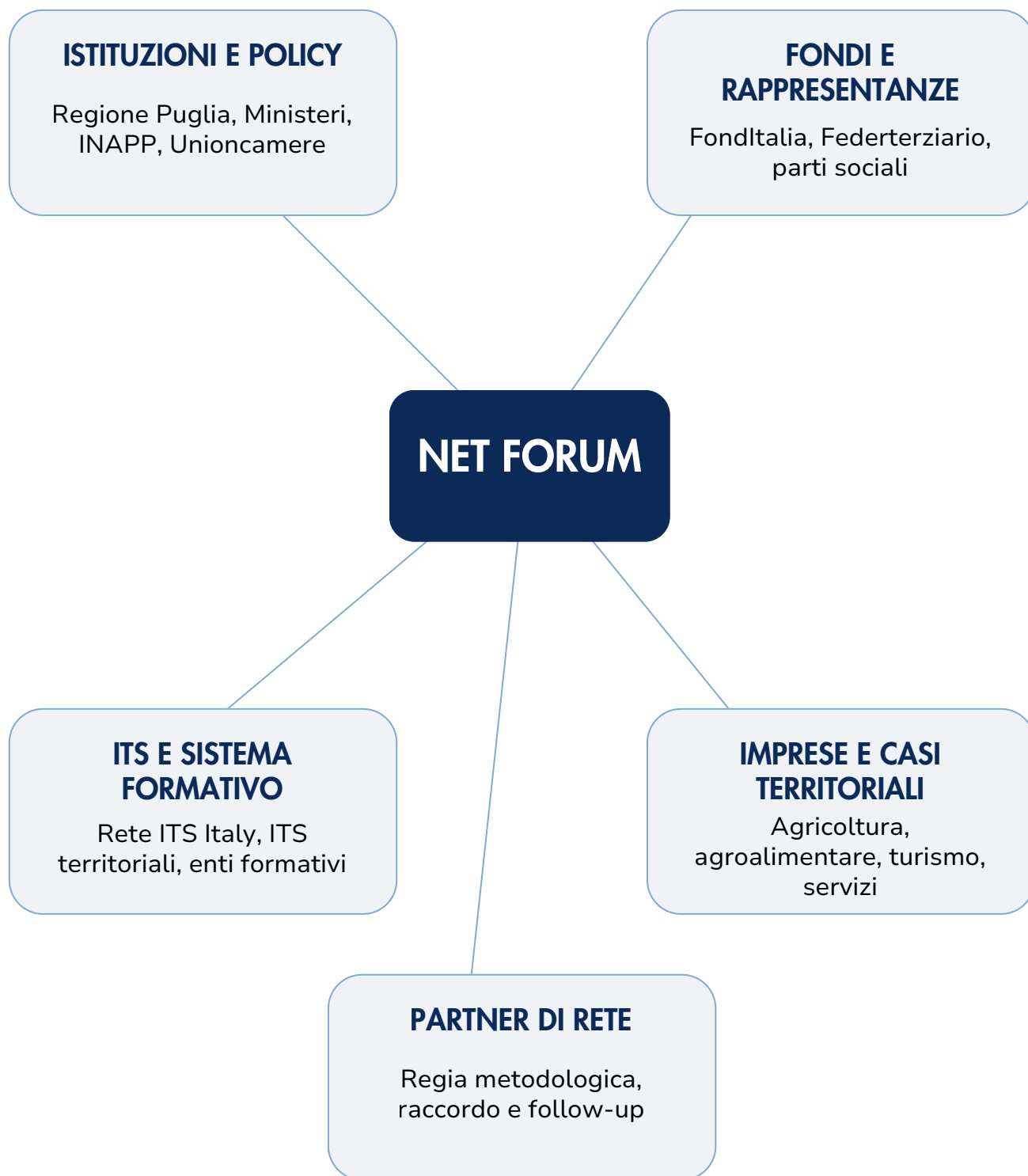
DAL DISTRETTO PRODUTTIVO AL DISTRETTO COGNITIVO: NUOVI MODELLI PER COMPETERE
TRASFORMARE IL TERRITORIO IN UN ECOSISTEMA PERMANENTE DI APPRENDIMENTO, INNOVAZIONE E TRASFERIMENTO DELLE COMPETENZE

 ANDREA CAFÀ Presidente CIFA e Presidente FonARCom	 ROMANO BENINI Consulente MLPS Ministero del lavoro e delle Politiche Sociali
CONCLUDONO:	
 SIMONE CAPPELLI Conferenza Stato-Regioni	 ANTONELLA MARSALA Sviluppo Lavoro Italia
 NATALE FORLANI Presidente INAPP - Istituto Nazionale per l'Analisi delle Politiche Pubbliche	 CON ANGELO RAFFAELE MARGIOTTA Segretario Generale CONPSAL

MODERA
ANTONELLO CALVARUSO
Presidente Net Forum

LA RETE DEGLI ATTORI

Dalla tabella stakeholder a una mappa visuale



La qualità della rete è parte del valore prodotto: politiche, fondi, imprese, formazione e dati entrano nello stesso perimetro operativo.

Con il patrocinio di



Ministero delle Imprese
e del Made in Italy



UNIONCAMERE

REGIONE
TOSCANA



Patrocinio morale



Città di Capri

Con il supporto dei Fondi interprofessionali



Ringraziamenti istituzionali



Partner



Ambassador



Supporter ITS



Scopri la rete del Net Forum sul sito S3.Studium.
www.s3studium.com - info@s3studium.com

Supporter Aziende



Supporter Società di formazione



Scopri la rete del Net Forum sul sito S3.Studium.
www.s3studium.com - info@s3studium.com