ANALISI DEI FABBISOGNI FORMATIVI E ORGANIZZATIVI

TOSCANA BUSINESS ACADEMY

Report di sintesi delle indagini rivolte a imprese e operatori/operatrici dei servizi di consulenza e formazione

PROGETTO STRATEGICO
Rete dei CESCOT 5.0 – Sostenibilità socio-ambientale dei Servizi - 2025
A cura di Euroteam Progetti SAS

INDICE

Introduzione	pag. 3
I risultati del questionario rivolto alle imprese	pag. 4
I risultati del questionario rivolto ad operatori/operatrici CESCOT Toscana	pag. 9
Confronto tra i risultati dei 2 questionari	pag. 13
Il focus group	pag. 14
I bisogni urgenti delle micro e piccole	pag. 18
Le competenze chiave per il futuro delle imprese	pag. 19
Come CESCOT può rispondere meglio ai bisogni delle imprese	pag. 21
Il ruolo di CESCOT come facilitatore di rete e innovazione territoriale	pag. 23
Visioni per il futuro e prospettive di collaborazione con CESCOT	pag. 25
Conclusioni: dal dialogo alla collaborazione	pag. 27

In appendice:

1. Questionario rivolto alle imprese
2. Questionario rivolto ad operatori / operatrici CESCOT
3. Slide utilizzate durante il Focus Group

INTRODUZIONE

Questo report raccoglie e valorizza il percorso di analisi, ascolto e confronto promosso da **Toscana Business Academy Rete regionale delle Agenzie Formative CESCOT** con l'obiettivo di approfondire i bisogni formativi, organizzativi e professionali delle **micro e piccole imprese** del territorio.
Il lavoro nasce dalla volontà di costruire una **base conoscitiva solida** per orientare in modo mirato le future azioni di formazione, consulenza e innovazione.

La ricerca si è articolata in più fasi complementari:

- la **somministrazione di due questionari** — rivolti rispettivamente alle imprese e agli operatori/operatrici CESCOT — per raccogliere dati sui fabbisogni attuali e sulle prospettive di sviluppo;
- la realizzazione di un **focus group** che ha coinvolto imprenditori e rappresentanti di diversi settori, insieme agli operatori CESCOT, per integrare i risultati quantitativi con riflessioni qualitative, testimonianze e visioni sul futuro.

Dall'insieme dei contributi emerge un quadro coerente e dinamico: le imprese toscane mostrano **forte apertura all'innovazione**, ma anche **fragilità strutturali** legate alla dimensione ridotta, alla difficoltà di reperire personale qualificato e alla necessità di consolidare la propria organizzazione interna.
La **formazione** viene riconosciuta come leva strategica per affrontare il cambiamento, a condizione che sia **flessibile, breve, personalizzata e connessa alla pratica lavorativa**.

Nello stesso tempo, il ruolo di CESCOT viene interpretato in modo sempre più ampio: non soltanto come ente di formazione, ma come **partner di sviluppo territoriale**, capace di mettere in relazione imprese, istituzioni e persone, generando **valore condiviso e innovazione sostenibile**.

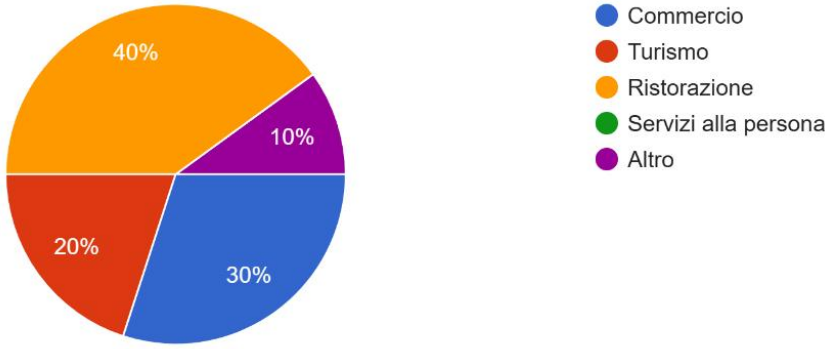
Questa analisi rappresenta quindi **un punto di partenza operativo**, utile a orientare le future azioni di sistema e a rafforzare la presenza di CESCOT come **motore di rete, conoscenza e crescita** per il tessuto imprenditoriale toscano.

I RISULTATI DEL QUESTIONARIO RIVOLTO ALLE IMPRESE TOSCANE

Il campione: 10 imprese, appartenenti prevalentemente ai settori commercio (3), ristorazione (4) e turismo (2). La maggioranza (6 su 10) ha un organico ridotto (da 1 a 5 dipendenti), confermando la dimensione micro-imprenditoriale del campione.

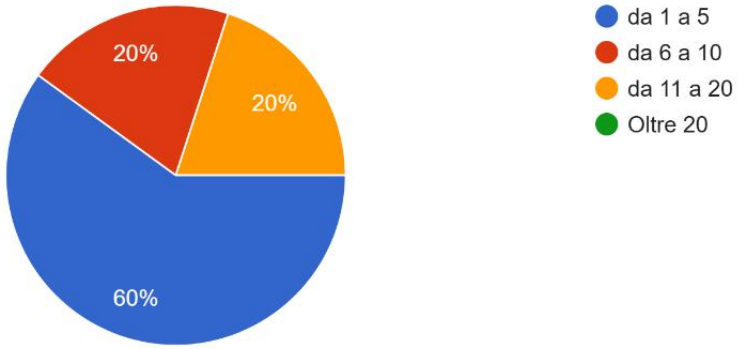
2. Settore di attività prevalente (una sola risposta)

10 risposte



3. Numero di dipendenti (una sola risposta)

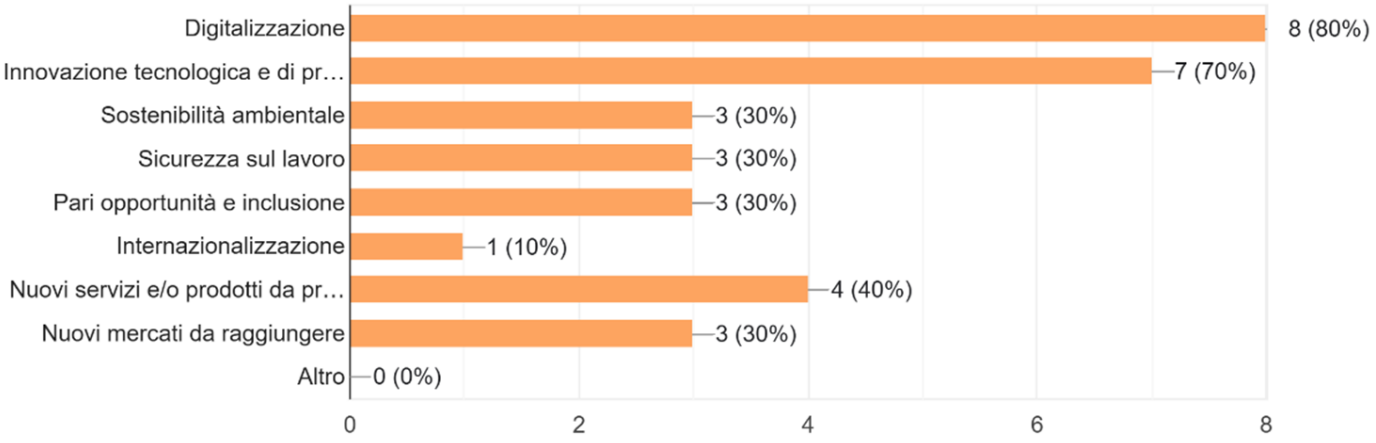
10 risposte



1. Aree di interesse e priorità

Le aree considerate più strategiche per lo sviluppo aziendale sono:

- **Digitalizzazione** (8 preferenze)
- **Innovazione tecnologica e di processo** (7)
- **Nuovi servizi/prodotti** da proporre (4)
- Seguono **sostenibilità ambientale, sicurezza sul lavoro e pari opportunità** (3 ciascuna).



Si evidenzia quindi una forte **attenzione alla trasformazione digitale e all'innovazione**, ma una minore sensibilità verso temi ambientali e di inclusione.

2. Figure professionali emergenti

Le risposte descrivono un fabbisogno eterogeneo, ma coerente con i settori di riferimento:

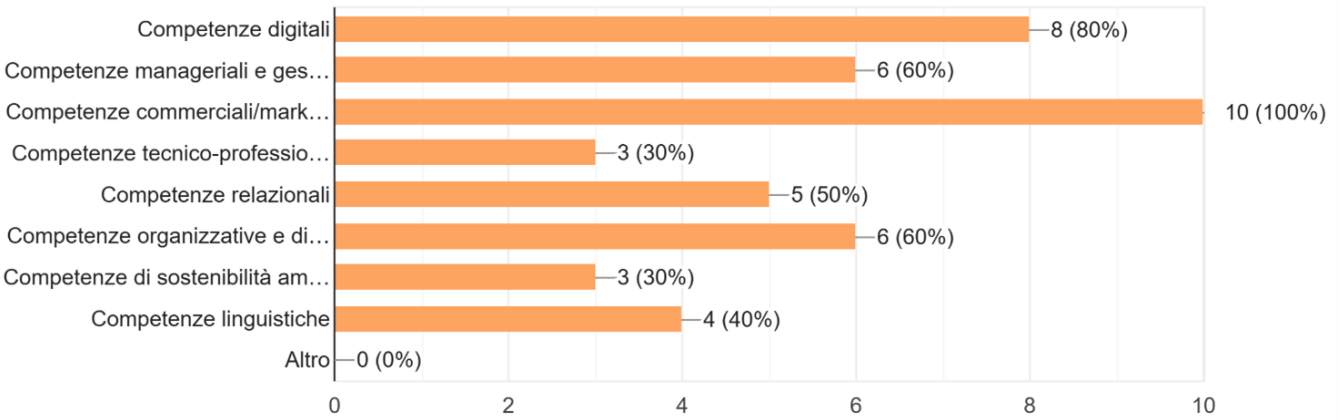
- Nelle imprese della **ristorazione e turismo** prevale la richiesta di **personale di cucina e sala, chef specializzati, food designer ed esperti di sicurezza alimentare.**
- Nei **settori commerciali** emergono esperti di **marketing strategico**, **social media marketing**, **visual merchandiser** e **travel designer**.
- Alcune risposte indicano profili tecnologici, come esperti di AI o tecnici informatici.

In sintesi, il fabbisogno si concentra su **competenze digitali e di marketing,** con una domanda crescente di **figure ibride (tecnico-creative).**

3. Competenze chiave da sviluppare

Le competenze considerate più importanti per il futuro:

- Commerciali/marketing (10)
- Digitali (8)
- Manageriali e gestionali (6)
- Organizzative e di pianificazione (6)
- Seguono competenze relazionali, linguistiche e tecnico-professionali.



Il quadro conferma il bisogno di **formazione trasversale** che unisca **capacità gestionali, comunicative e digitali.**

4. Competenze da rafforzare nel personale

Le risposte aperte sottolineano:

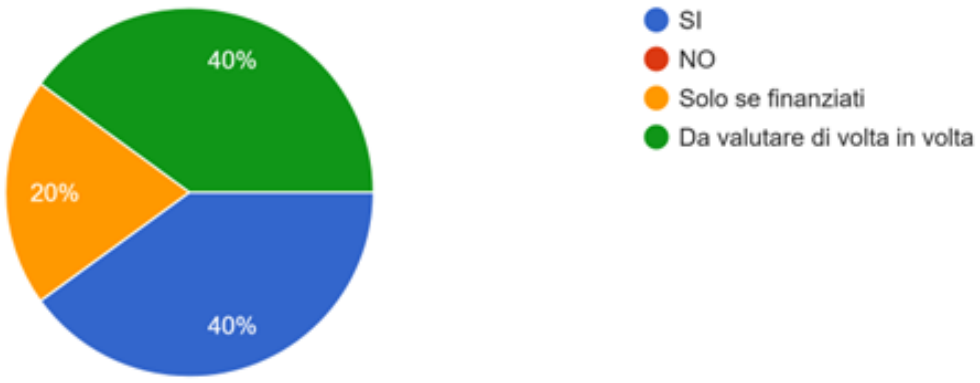
- **Comunicazione interna** e **lavoro di squadra**
- **Digitalizzazione** e aggiornamento continuo
- **Gestione e organizzazione** del lavoro
- **Lingue e marketing** sostenibile

NON SO, IL PROBLEMA NON è IL COLLABORATORE, MA CHE NON ENTRANO CLIENTI
maggiore comunicazione e maggior lavoro di squadra
Formazione ed esperienze
Competenze manageriali e gestionali
Miglioramento nella comunicazione tra il personale
Maggiore propensione al lavoro
Competenze digitali
DIGITALIZZAZIONE
Linguistiche
AI, marketing, costruzione prodotti sostenibili

Le imprese percepiscono l'importanza della formazione continua, ma spesso la priorità viene frenata da problemi strutturali ("non è il collaboratore il problema, ma mancano clienti").

5. Disponibilità alla formazione

- 4 imprese si dichiarano disponibili a partecipare a corsi.
- 4 da valutare caso per caso
- 2 solo se finanziati.



La formazione è vista come **utile,** seppure **subordinata alla disponibilità di risorse e incentivi.**

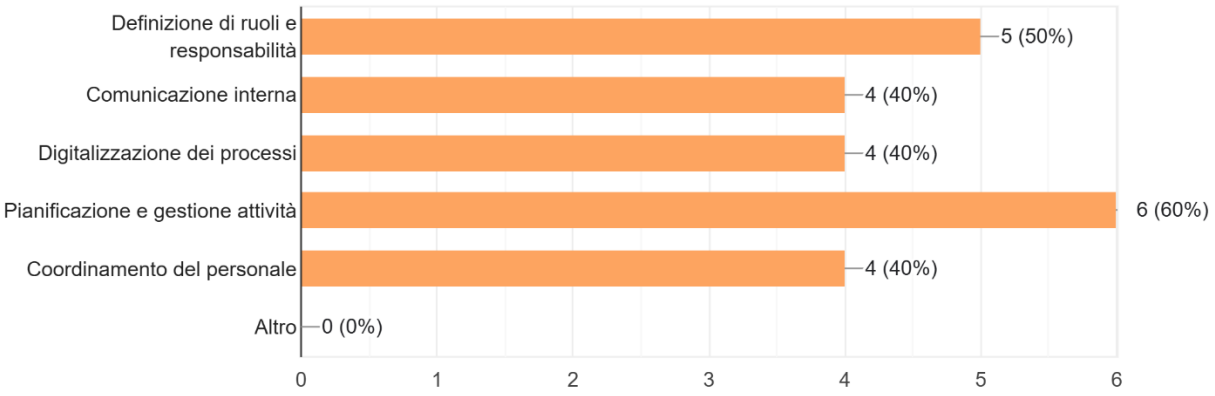
6. Cambiamenti organizzativi desiderati

Le principali richieste riguardano:

- Miglioramento della **comunicazione** e del **coordinamento**
- Maggiore **digitalizzazione dei processi**
- Introduzione di **welfare aziendale**
- Chiarezza nei **ruoli e responsabilità**
- **Valorizzazione dei collaboratori/collaboratrici** e **leadership** più efficace

9. Pensando all'attuale organizzazione della sua azienda, quali criticità emergono più spesso? (può selezionare fino a 3 risposte)

10 risposte



Le imprese esprimono il bisogno di **una cultura organizzativa più strutturata e partecipativa.**

7. Osservazioni finali

Un'impresa suggerisce un corso sulla gestione d'impresa finalizzato all'analisi degli errori e alla riduzione delle perdite. Questa risposta segnala l'interesse per una formazione concreta e applicativa.

Conclusioni

Il questionario evidenzia:

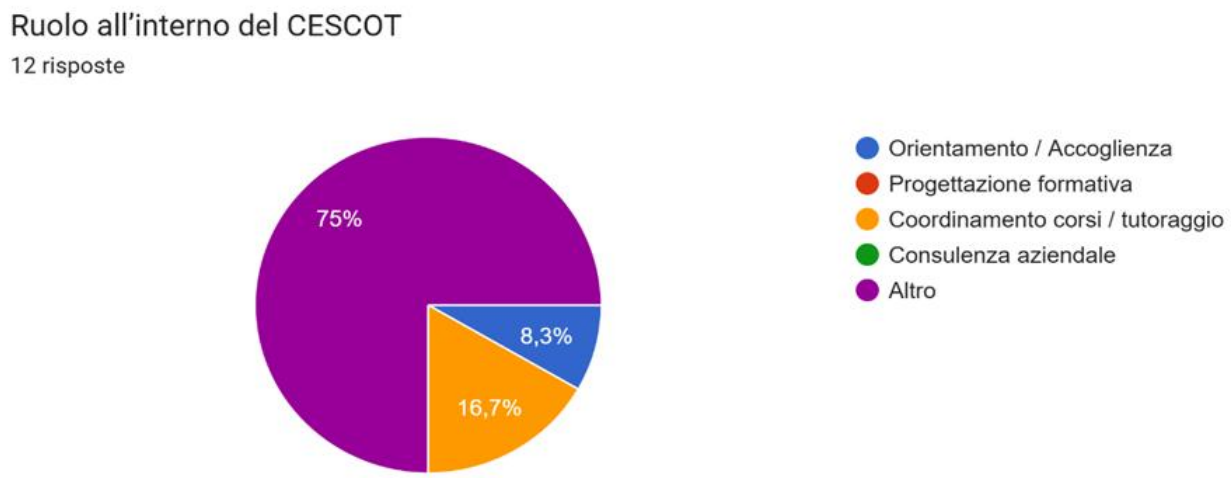
- un **tessuto imprenditoriale piccolo** ma **aperto al cambiamento**,
- forte bisogno di **competenze digitali, gestionali e di marketing**,
- la formazione percepita come utile, ma ancora legata alla **disponibilità di finanziamenti**,
- una crescente consapevolezza **dell'importanza della comunicazione interna** e della **qualità relazionale** per migliorare l'efficienza e la coesione del team.

QUESTIONARIO OPERATORI/OPERATRICI CESCOT

Campione: 12 operatori e operatrici con ruoli diversi, provenienti da aree della Toscana (Piombino, Siena, Firenze, Pistoia, Livorno, Grosseto, Prato).

Il gruppo rappresenta un insieme di realtà territoriali toscane in contatto diretto e costante con le micro e piccole imprese locali.

La maggior parte dei/delle partecipanti ha più di 7 anni di esperienza. Nessuno dei partecipanti si occupa normalmente di consulenza aziendale e progettazione formativa.



1. Figure professionali più richieste dalle aziende

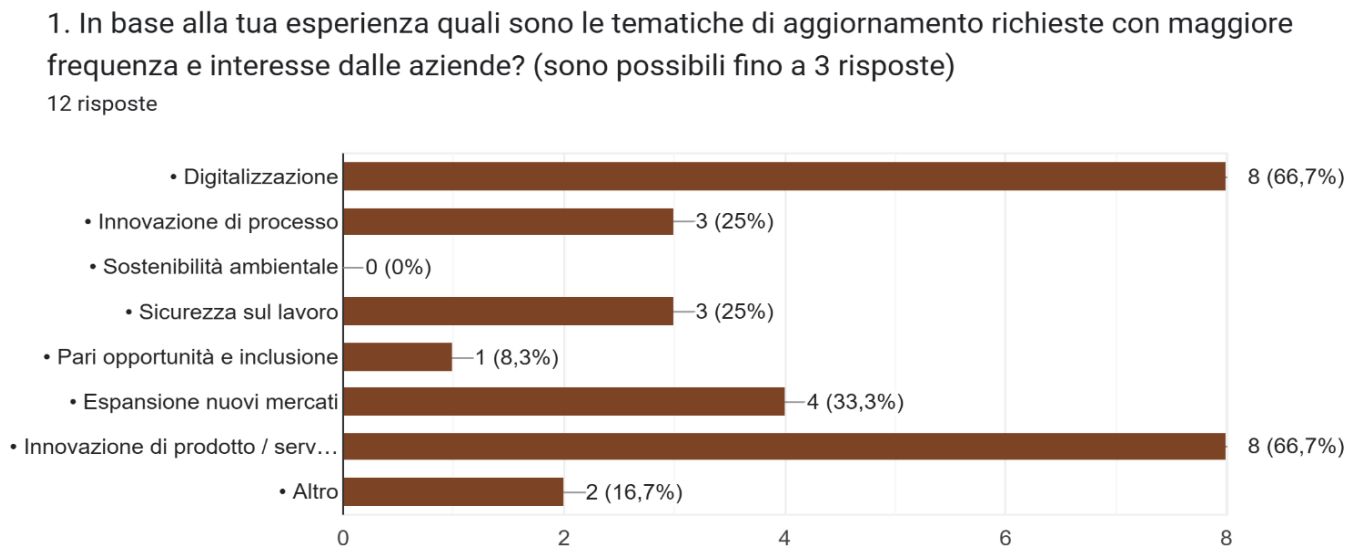
Molte richieste riguardano il settore turistico, la preparazione e somministrazione alimentare *(si trattava di una domanda a risposta aperta)*

Le risposte convergono sulle seguenti aree chiave:

- **Turismo e ospitalità:** cuochi, pizzaioli, addetti al banco bar, personale di sala e reception
- **Ristorazione e pubblici esercizi:** operatori con competenze tecniche e relazionali
- **Artigianato e moda:** artigiani specializzati nel settore cuoio e tessile
- **Servizi alle imprese:** addetti amministrativi, contabili e consulenti del lavoro
- **Vendite e commercio:** addetti alle vendite e figure con competenze di marketing
- **Innovazione digitale:** figure legate alla trasformazione tecnologica e digitale

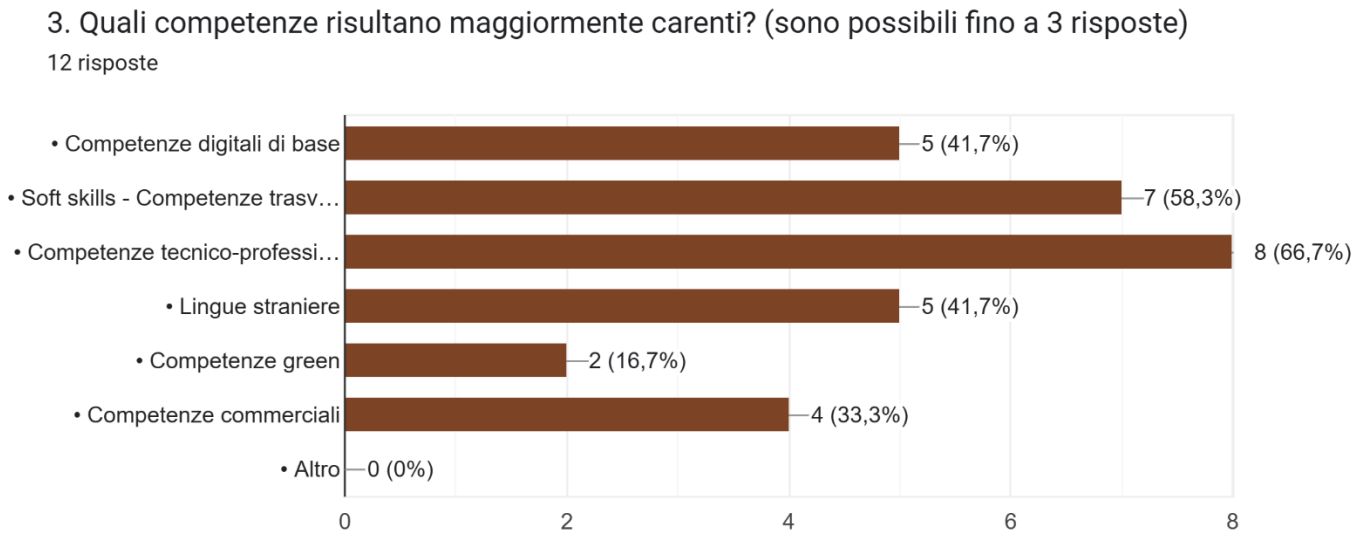
Tendenza generale: le aziende cercano profili con **esperienza pratica**, capaci di integrare competenze operative e digitali.

2. **Tematiche di aggiornamento richieste con maggiore frequenza e interesse dalle aziende** *(erano possibili fino a 3 risposte)*

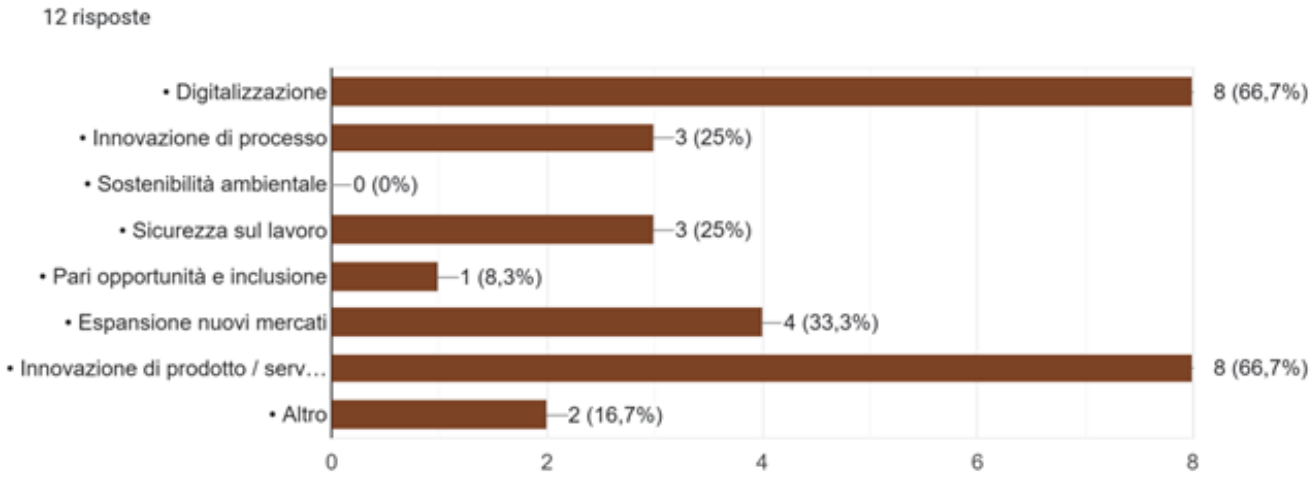


Altro: specializzazione in base al settore, tutto ciò che è richiesto per legge

3. **Competenze che risultano maggiormente carenti** **(***erano possibili fino a 3 risposte)*



4. **Tematiche di aggiornamento richieste con più interesse e frequenza (***erano possibili fino a 3 risposte)*



5. Osservazioni e considerazioni dal territorio

Dalle testimonianze emerge un quadro coerente con quello rilevato presso le imprese:

- **Crescente interesse per la formazione**, purché sia:
  - **personalizzata e adattata** ai tempi aziendali,
  - orientata alla **pratica** e all'**applicabilità** immediata.
- **Principali criticità:**
  - scarsa disponibilità di **tempo** da parte degli imprenditori e del personale,
  - difficoltà nel **districarsi tra** le molte **opportunità e canali formativi**.

L'accompagnamento consulenziale è percepito come **strategico**: serve un supporto continuativo che aiuti le imprese a **leggere i fabbisogni e scegliere i percorsi più adatti**.

6. Suggerimenti per il futuro

Gli operatori propongono:

- una **maggiore presenza del CESCOT sul territorio**, non limitata alla formazione obbligatoria;
- lo sviluppo di **percorsi brevi, modulari e flessibili**;
- il rafforzamento di **momenti di confronto diretto con le imprese**, per cogliere tempestivamente i bisogni emergenti;
- il potenziamento del **ruolo di orientamento e consulenza** come leva di fidelizzazione e valore aggiunto.

4. Conclusioni

Il punto di vista degli operatori conferma:

- un tessuto imprenditoriale **attento, ma disorientato** nella scelta delle attività formative;
- l'esigenza di **percorsi agili, personalizzati e accompagnati**;
- la necessità di **rafforzare il ruolo di mediazione e supporto** dei soggetti formativi come CESCOT;
- l'importanza di una **presenza territoriale costante e riconoscibile** per consolidare relazioni e fiducia con le imprese.

CONFRONTO TRA IMPRESE E OPERATORI CESCOT: FABBISOGNI E PROSPETTIVE

PUNTI DI CONVERGENZA

- **Interesse condiviso per la formazione**, vista come leva strategica di crescita e innovazione.
- **Priorità alla digitalizzazione e al marketing**, considerate competenze chiave per competere e ampliare i mercati.
- **Bisogno di percorsi brevi, pratici e personalizzati**, compatibili con i tempi e le risorse limitate delle microimprese.
- **Centralità della comunicazione interna e del lavoro di squadra**, come elementi di miglioramento organizzativo.
- **Ricerca di figure ibride**, capaci di coniugare competenze tecniche, digitali e relazionali.

DIFFERENZE DI PROSPETTIVA

Aspetto	Imprese	Operatori/Operatrici
Percezione dei bisogni	Concentrata su problemi immediati (mancanza clienti, necessità di aggiornamento)	Visione più strategica, orientata al miglioramento continuo
Approccio alla formazione	Utilitaristico e condizionato dal finanziamento	Valorizzata come investimento, ma da rendere accessibile e modulare
Competenze prioritarie	Commerciali, digitali, gestionali	Digitali, relazionali, orientamento al cliente
Criticità principali	Tempi, costi, poca chiarezza nei ruoli	Difficoltà delle imprese a orientarsi tra offerte formative
Visione del ruolo CESCOT	Fornitore di corsi utili al business	Partner di sviluppo territoriale e consulente di fiducia

INDICAZIONI STRATEGICHE COMUNI

- **Rafforzare la presenza territoriale e il dialogo diretto** con le imprese.
- **Integrare formazione e consulenza**, offrendo percorsi personalizzati e orientamento continuo.
- **Promuovere reti e momenti di confronto** tra imprese e operatori per leggere insieme i fabbisogni emergenti.
- **Valorizzare la cultura dell'apprendimento permanente**, aiutando le microimprese a vedere la formazione come investimento e non come costo.

FOCUS CESCOT E IMPRESE

BISOGNI, COMPETENZE E PROSPETTIVE DELLE MICRO E PICCOLE IMPRESE

Questo incontro è nato dall'esigenza di approfondire il tema dei bisogni di formazione e di nuove figure professionali da parte delle imprese ed è stato condotto con il metodo del Focus Group. [1]

[1] Un **focus group** è una tecnica di ricerca qualitativa che consiste in una **discussione guidata da un moderatore, tra un piccolo gruppo di persone** (in genere 6-10 partecipanti) su un tema specifico. L'obiettivo è raccogliere **opinioni, percezioni ed esperienze** per comprendere in profondità come le persone pensano o si sentono riguardo a un argomento. Il **moderatore** stimola la conversazione, pone domande aperte e favorisce il confronto tra i partecipanti, senza giudicare o influenzare le risposte. Il focus group permette di cogliere **idee, motivazioni e sfumature** che difficilmente emergerebbero in un questionario individuale, grazie alla **dinamica interattiva** tra i partecipanti. I risultati vengono poi analizzati per individuare tendenze, bisogni e spunti utili alla ricerca o alla progettazione di interventi.

L'obiettivo era incrociare la visione del futuro delle piccole e medie imprese toscane: da un lato le aziende che hanno bisogno di innovarsi e rafforzare le proprie competenze, dall'altro chi offre consulenza e formazione, come CESCOT.

I due questionari, uno rivolto agli operatori CESCOT e uno alle imprese hanno permesso di raccogliere indicazioni sui bisogni attuali e futuri, sulle competenze necessarie e su come i centri CESCOT potrebbero intercettare e rispondere in modo efficace a queste esigenze.

L'obiettivo del **focus group** era di integrare i risultati complessivi dei questionari con le osservazioni dei/delle partecipanti, al fine di **raccogliere indicazioni utili per migliorare i servizi formativi, di consulenza** a supporto **dell'innovazione, dello sviluppo organizzativo e della crescita professionale** delle imprese e di lavoratori e lavoratrici.

La richiesta di questa analisi dei fabbisogni è partita da CESCOT Siena, perché per il lavoro di CESCOT è fondamentale una base il più possibile solida e dettagliata per comprendere quali figure professionali mancano e quali competenze andrebbero aggiornate.
CESCOT, infatti, si occupa di **formazione per chi lavora e per chi cerca lavoro** e per farlo deve partire proprio dai bisogni delle aziende.

A **livello regionale CESCOT** intende essere un **facilitatore di processi di innovazione**, capace di unire formazione, consulenza e networking.

Le parole chiave emerse dalla conversazione, che riassumono il rapporto delle imprese con CESCOT sono state:

- **collaborazione**
- **sviluppo**
- **valore del confronto**

Il focus group promosso da **CESCOT Toscana** ha coinvolto imprese e operatori del territorio con l'obiettivo di approfondire i **bisogni formativi, organizzativi e professionali** delle micro e piccole imprese.

Al Focus group hanno partecipato

- Per CESCOT SIENA - SOCIETÀ COOPERATIVA ESERCENTI: Martina Bellini e Alice Pullano - ufficio formazione
- Per CONFESERCENTI IMPRESA: Martina Lorenzetti - Referente ufficio eventi e comunicazione
- Per SIENA EXPERIENCE ITALIAN HUB: Eva Pratesi - direttrice marketing e Latini Barbara - Rappresentante Legale
- Per VERDIDEA SRL - Nicoletta Innocenti - Amministratore Unico
- Per HUBSCHER ITALIA - David Fattorini - Amministratore delegato
- Per CESCOT PRATO – Vittoria Piazzesi ufficio formazione

Le imprese

Eva Pratesi (Siena Experience Italian Hub), insieme a **Barbara Latini** rappresentano il **Siena Experience Italian Hub**, una società che opera a Siena dal 2019 e che offre servizi turistici e culturali. Ha aperto uno spazio in Piazza del Campo dove vengono organizzati, per un pubblico di turisti, soprattutto internazionali, ma anche toscani e senesi, eventi legati alla cultura e all'arte di Siena. Per la realizzazione degli eventi Experience collabora con una rete ampia di soggetti del territorio, operatori turistici, enti e associazioni.
Da tempo si avvale della collaborazione con CESCOT Siena, soprattutto per la **progettazione di percorsi formativi**. Si tratta di "**costruire insieme**", ragionare congiuntamente su come migliorare l'offerta formativa rendendola più aderente ai bisogni reali del mercato e del settore turistico.

David Fattorini (Hubscher Italia) rappresenta **Hubscher Italia**, una società presente a Siena dal 2017. L'azienda, che fa parte di un gruppo svizzero, ma con radici senesi, si occupa di abbigliamento su misura per uomo e donna di fascia medio-alta e da poco ha aperto un nuovo showroom in Strada Massetana Romana. Opera in un mercato internazionale, prevalentemente europeo, in Italia, Svizzera, Germania, Austria, Francia e Spagna.
Con CESCOT ha stabilito un rapporto di **collaborazione e sviluppo** che è stato un grande aiuto a inserirsi nel mercato senese e a comprenderne le dinamiche di crescita.

Nicoletta Innocenti (Verdidea Group Srls): Verdidea Group è un incoming tour operator storico della Val d'Orcia, con sede a San Quirico con quasi 40 anni di attività. Si tratta di un'azienda tutta al femminile, specializzata in hospitality ed experience tourism su un segmento medio-alto, alto. Opera non solo in Toscana, ma in tutta Italia e sui principali mercati internazionali: Europa, Stati Uniti, Australia, Canada, Israele, Brasile. La filosofia di Verdidea Group da sempre si caratterizza per una forte attenzione alla relazione col territorio, e lo fa sviluppando esperienze locali e inclusive; ha sempre puntato su un turismo responsabile e rispettoso delle caratteristiche e delle tradizioni e ha dedicato una grande attenzione anche alle realtà minori offrendo loro la possibilità di essere conosciute e valorizzate. Con CESCOT il rapporto si è intensificato nel post-Covid, un periodo in cui l'azienda ha riflettuto molto sulle proprie fragilità e sull'importanza della formazione per affrontare le inevitabili crisi; ha partecipato praticamente ogni anno a percorsi formativi di notevole valore, organizzati da CESCOT Siena.

Martina Lorenzetti CONFESERCENTI IMPRESA referente ufficio eventi e comunicazione, il cui compito è di cercare le imprese, contattarle e offrire loro l'opportunità della formazione.

Le rappresentanti di CESCOT Toscana

Martina Bellini e Alice Pullano (CESCOT Siena) impiegate presso CESCOT Siena
Vittoria Piazzesi (CESCOT Prato) ufficio di coordinamento didattico della formazione.
CESCOT ha sempre cercato di essere il più possibile sul territorio segnalando alle aziende ogni opportunità e proprio per riuscire a farlo il meglio possibile, ha ritenuto di investire in questa ricerca.

I BISOGNI URGENTI DELLE MICRO E PICCOLE IMPRESE

Dalla discussione emerge un quadro condiviso: le micro e piccole imprese si trovano oggi ad affrontare una serie di sfide che riguardano tanto la gestione delle risorse umane quanto la capacità di innovare.

Il **primo bisogno** individuato è quello di **reperire persone competenti, motivate e affidabili**.
Nonostante l'elevato numero di candidature, poche rispondono effettivamente ai requisiti richiesti, e spesso manca una reale **mentalità professionale**, fatta di motivazione, disponibilità, senso di responsabilità e capacità di relazionarsi con il cliente.
A questa criticità si aggiunge la **mancanza di continuità**: soprattutto tra i giovani, la permanenza in azienda è breve, rendendo difficile investire nella formazione e costruire team stabili nel tempo.

Un **secondo tema centrale** riguarda la **disconnessione tra il sistema istruzione / formazione e il mondo del lavoro**.
Chi esce dai percorsi scolastici, universitari o professionali non sempre possiede le competenze operative richieste dal mercato. Le imprese cercano figure che coniughino abilità tecniche e pratiche, con abilità come la comunicazione con il cliente, l'uso di strumenti digitali e la gestione di situazioni impreviste, ma raramente le trovano già formate.
Diventa quindi indispensabile costruire un **ponte più solido tra enti formativi e imprese**, promuovendo una co-progettazione capace di rispondere ai bisogni reali del territorio.

Nel **settore turistico e culturale**, si registra una significativa **carenza di figure formate sul campo**, in grado di valorizzare il territorio e relazionarsi con il pubblico in modo autentico.
Il turismo esperienziale richiede flessibilità, ascolto e conoscenza profonda del contesto locale, della sua storia e della sua cultura; competenze queste che potrebbero essere coltivate soprattutto attraverso percorsi mirati, di impostazione pratica, esperienziale.

Parallelamente, la **digitalizzazione** rappresenta una sfida trasversale: molte imprese faticano a stare al passo con l'evoluzione tecnologica e la gestione strategica dei canali online per il rapporto con il mercato: promozione della propria immagine, dei propri prodotti e servizi e non solo.
Servono figure capaci di presidiare in modo professionale social network, piattaforme di prenotazione e relazioni digitali con i clienti.
Nel **settore manifatturiero e artigianale** emerge invece con forza il tema della **specializzazione**.
In un mercato sempre più competitivo, le aziende necessitano di competenze tecniche solide, unite a capacità relazionali e culturali per gestire una clientela internazionale.
Da qui il bisogno di **percorsi formativi che favoriscano l'ingresso dei giovani nel mondo del lavoro** con un approccio più pratico e realistico, capace di ridurre la distanza tra scuola e impresa.

Una opportunità strategica, in un contesto, in un mercato caratterizzato da cambiamenti sempre più rapidi e spesso imprevedibili, sarebbe per le micro-piccole imprese, che non dispongono delle risorse delle grandi imprese, **la possibilità di accedere ai dati che rendono possibile una analisi attenta di situazioni e tendenze**, perché la capacità di anticipare i cambiamenti risulta sempre più

cruciale. Anche la capacità di **organizzarsi in rete** renderebbe più praticabile un accesso ai dati che disegnano le tendenze del mercato.

Accanto a questi aspetti operativi, si evidenzia una sfida più profonda: la **trasformazione organizzativa e generazionale**.
Molte imprese stanno attraversando un passaggio delicato tra vecchie e nuove gestioni, spesso senza la presenza di figure intermedie in grado di coordinare, pianificare e introdurre innovazioni sempre più necessarie e quasi quotidiane.
Questa fragilità gestionale richiede non solo competenze tecniche, ma anche **un supporto alla cultura organizzativa**, capace di sostenere le imprese nel cambiamento e di rafforzare la leadership e la capacità di pianificazione.

In sintesi, i bisogni più urgenti delle micro e piccole imprese riguardano:

- **ricerca e fidelizzazione dei collaboratori**
- **connessione tra formazione e lavoro**
- **sviluppo di competenze digitali e relazionali, IA**
- **presenza di figure trasversali e specializzate**
- **sostegno nei processi di innovazione e passaggio generazionale**
- **accesso ai dati di tendenza dei mercati per prevedere e anticipare i cambiamenti**

LE COMPETENZE CHIAVE PER IL FUTURO DELLE IMPRESE

Le imprese concordano nel ritenere che la competitività dei prossimi anni dipenderà dalla capacità di integrare **competenze tecniche e competenze trasversali**.
Non è più sufficiente saper svolgere un compito specifico: serve una **visione più ampia**, che unisca competenza professionale, flessibilità mentale e capacità relazionale.

Tra le competenze più richieste emergono le **abilità comunicative e relazionali**, capacità di lavorare in rete, considerate essenziali in ogni settore. Saper ascoltare, comprendere i bisogni del cliente e costruire relazioni di fiducia è oggi una condizione indispensabile per garantire qualità, continuità e fidelizzazione.

Accanto a queste, si riconosce l'importanza della **flessibilità**: le imprese operano in contesti in continuo mutamento e la disponibilità all'adattamento, ad aggiornarsi e imparare costantemente è percepita come una delle competenze più preziose.
Anche la capacità di **lavorare in rete** è essenziale in modo particolare per le piccole imprese

Altro tema centrale è la **digitalizzazione**.
Le aziende avvertono la necessità di figure che non si limitino a utilizzare strumenti informatici, ma che sappiano **interpretare i dati, gestire la comunicazione online e valorizzare il digitale come leva strategica**. Anche la capacità di utilizzare in modo efficace le risorse della **Intelligenza Artificiale (IA)** risulta e risulterà sempre più indispensabile

Nel turismo, nella moda e nei servizi, questo significa coniugare tecnologia, creatività e capacità di raccontare il valore dell'impresa attraverso canali e linguaggi nuovi.

Le competenze chiave del futuro sono dunque **ibride**: comprendono tanto la dimensione tecnica quanto quella relazionale e cognitiva.

Le **competenze trasversali**, problem solving, pensiero critico, capacità di cooperare e di gestire conflitti diventano risorse imprescindibili in contesti sempre più complessi e interconnessi.

In questo quadro, le imprese riconoscono anche il valore della **leadership diffusa**, intesa come la capacità, anche da parte dei collaboratori / collaboratrici, di assumersi responsabilità e contribuire attivamente al buon andamento dell'organizzazione, indipendentemente dal ruolo formale ricoperto.

La **professionalità** resta un riferimento costante.
Precisione, puntualità, affidabilità e attenzione alla qualità del lavoro vengono considerati pilastri di una cultura d'impresa solida.
Molte realtà sottolineano la necessità di rinnovare il senso stesso del "saper fare bene", coniugando l'etica del lavoro tradizionale con l'apertura verso nuovi linguaggi e strumenti.

Infine, tutte le testimonianze convergono su un punto: la formazione deve sostenere la **capacità di apprendere per tutta la vita**.

Non basta un corso una tantum; servono **percorsi continui, periodici, brevi e mirati**, in grado di mantenere viva la curiosità, stimolare la crescita e rispondere in modo concreto alle esigenze del lavoro.

In sintesi, le competenze considerate più importanti per il futuro delle imprese sono:

COME CESCOT PUÒ RISPONDERE MEGLIO AI BISOGNI DELLE IMPRESE

Le imprese riconoscono in CESCOT un interlocutore prezioso per la **prossimità al territorio** e la **conoscenza diretta delle realtà locali**.
Il valore aggiunto dell'ente risiede nella capacità di **ascoltare le aziende** e di costruire **percorsi realmente personalizzati**, fondati su bisogni concreti e non su modelli standardizzati.
Da qui nasce una richiesta chiara: **partecipare alla co-progettazione** dei percorsi, contribuendo a definire insieme le competenze prioritarie e gli obiettivi formativi.

Le imprese chiedono una formazione che sia **breve, flessibile e orientata alla pratica**, capace di integrarsi nei ritmi del lavoro e di generare risultati immediati.
Moduli agili, anche di poche ore, centrati su temi specifici, come la comunicazione con il cliente, la gestione dei social, l'accoglienza e il lavoro di squadra, rappresentano una modalità particolarmente efficace per rispondere alle esigenze operative.
La **formazione esperienziale** è considerata una leva decisiva: non solo apprendimento, ma anche occasione di **scambio diretto tra aziende**, dove il confronto sulle esperienze diventa parte integrante del percorso.

Accanto alla formazione, le imprese esprimono l'esigenza di un **approccio** più **consulenziale**, che le accompagni nel tradurre le competenze acquisite in miglioramenti concreti.
Non si tratta soltanto di "fare corsi", ma di ricevere un supporto personalizzato, attraverso **affiancamenti operativi, momenti di coaching o micro-consulenze** che aiutino a mettere in pratica quanto appreso.
Anche brevi interventi ben progettati possono avere un impatto significativo sul clima degli ambienti di lavoro e sulla qualità dei servizi / prodotti, rafforzando la motivazione e la coesione dei team.

La **formazione in azienda** è ritenuta una delle modalità più efficaci, in particolare per le realtà di piccole dimensioni o stagionali, che hanno bisogno di percorsi su misura.
L'apprendimento "sul campo", svolto in piccoli gruppi o in modalità one-to-one, consente di personalizzare l'intervento, adattandolo al ruolo e alle dinamiche specifiche di ciascun contesto.
In questo senso, CESCOT è visto come un partner capace di portare **valore aggiunto direttamente nei luoghi di lavoro**, riducendo la distanza tra teoria e pratica.

Un altro elemento considerato strategico è la possibilità di **combinare modalità formative diverse**, come corsi in presenza, online e in azienda, in un approccio **ibrido e modulare**.
L'esperienza dimostra che questa formula favorisce continuità, accessibilità e possibilità di approfondimento, rendendo la formazione un processo più dinamico e inclusivo.
La tecnologia, in questo quadro, non sostituisce la relazione, ma la **amplifica**, permettendo di mantenere un contatto costante tra ente e impresa e di adattare i contenuti in tempo reale.

Infine, emerge una visione condivisa che attribuisce alla formazione un **ruolo strategico di crescita e innovazione**. Non un adempimento, ma una **leva di sviluppo** per rafforzare le competenze, migliorare i processi organizzativi e costruire nuove forme di collaborazione tra imprese.

CESCOT viene così riconosciuto come un **partner di cambiamento**, in grado di accompagnare le aziende nella transizione verso modelli più sostenibili, digitali e cooperativi.

In sintesi, le imprese chiedono un CESCOT:

* **collaborativo nella progettazione**, capace di costruire percorsi su misura
* **flessibile nelle modalità formative**, per conciliare apprendimento e operatività
* **consulenziale nel metodo**, orientato ai risultati e al miglioramento concreto
* **facilitatore di rete**, promotore di scambi e alleanze tra imprese
* **motore di crescita territoriale**, in grado di connettere formazione, innovazione e sviluppo sostenibile

IL RUOLO DI CESCOT COME FACILITATORE DI RETE E INNOVAZIONE TERRITORIALE

Dal confronto con le imprese emerge con chiarezza la percezione di CESCOT come **motore di connessione e innovazione**.
Le aziende riconoscono il suo ruolo non solo come ente formativo, ma come **attivatore di relazioni e processi collaborativi** in grado di generare valore condiviso.
CESCOT viene descritto come una **"antenna del territorio"**, capace di intercettare bisogni, metterli in rete e trasformarli in opportunità di crescita comune.

In un contesto in cui molte micro-piccole imprese faticano a uscire dall'isolamento, l'ente può rappresentare un **punto di riferimento stabile**: un luogo dove incontrarsi, scambiare esperienze e costruire progetti condivisi.
Questo ruolo di "ponte" tra realtà diverse — artigianato, turismo, servizi, manifattura — consente di **superare la frammentazione** e di favorire la nascita di **reti trasversali** basate su fiducia, scambio e collaborazione.

CESCOT può quindi diventare una **cabina di regia territoriale**, dove imprese, scuole, agenzie di formazione, enti e associazioni lavorano insieme per valorizzare competenze e risorse locali.
Attraverso tavoli tematici, gruppi di lavoro e progetti intersettoriali, l'ente ha la possibilità di **trasformare il dialogo in azione concreta**, facendo della formazione uno strumento di sviluppo territoriale e di innovazione sociale.

Un ambito di particolare interesse riguarda la **creazione di reti d'impresa** e di percorsi di collaborazione che permettano alle realtà più piccole di affrontare sfide comuni, condividere strumenti e accedere a nuove opportunità di mercato.
La **cooperazione interaziendale**, quando sostenuta e accompagnata, può diventare una leva di competitività, rendendo il tessuto produttivo più solido e capace di rispondere ai cambiamenti economici e tecnologici.

In questa prospettiva, CESCOT può assumere il ruolo di **facilitatore di connessioni**, ma anche di **generatore di innovazione**: un soggetto capace di integrare formazione, consulenza e networking, mettendo in relazione saperi, persone e risorse.
L'innovazione così non si limita all'aspetto tecnologico, ma riguarda anche **nuovi modi di cooperare, comunicare e condividere conoscenze**.
Promuovere una cultura della rete significa valorizzare il capitale umano e sociale del territorio, trasformando la formazione in un **motore di comunità**.

Le imprese intervenute a questo Focus Group valutano unanimemente come già ottima l'azione con cui CESCOT Siena le sta seguendo con la segnalazione ed erogazione delle opportunità di formazione e tuttavia avrebbero bisogno di tempi più rapidi tra progettazione e realizzazione, pur essendo consapevoli del fatto che i tempi non dipendono esattamente da CESCOT.

Sarebbe importante che gli interventi fossero più tempestivi per una loro maggiore aderenza a bisogni che col tempo potrebbero cambiare.

Un altro aspetto di miglioramento è la possibilità di **raggiungere più aziende sul territorio, in modo più capillare**, perché ancora molte di esse non conoscono le opportunità offerte da CESCOT.

Un suggerimento interessante propone la possibilità da parte di CESCOT di **utilizzare eventi** creati da Confesercenti o, ancora meglio, creare eventi per fa conoscere la propria azione in modo più capillare e raggiungere così un maggior numero di aziende, magari coinvolgendo come testimonial quelle che hanno già usufruito dei suoi servizi ed hanno avuto modo di apprezzarli.

In sintesi, il ruolo di CESCOT come facilitatore di rete si articola in quattro direzioni principali:

1. • **Ascoltare e connettere** i diversi attori economici e sociali
2. **Favorire la collaborazione intersettoriale** tra imprese e organizzazioni
3. **Stimolare l'innovazione condivisa**, integrando formazione e progettazione partecipata
4. **Rafforzare la coesione territoriale**, promuovendo lo sviluppo sostenibile e inclusivo

CESCOT si configura così come un **catalizzatore di cambiamento**, capace di trasformare la formazione in un processo collettivo che unisce crescita professionale, collaborazione e responsabilità verso il territorio.

VISIONI PER IL FUTURO E PROSPETTIVE DI COLLABORAZIONE CON CESCOT

Lo sguardo rivolto al futuro restituisce un quadro in cui micro e piccole imprese si preparano ad affrontare cambiamenti profondi, legati alla **trasformazione digitale**, alla **sostenibilità** e all'evoluzione dei modelli organizzativi.
In questo contesto, investimento nelle persone e nella qualità delle relazioni rappresenta una leva decisiva per competere e generare valore.

Le imprese immaginano percorsi formativi capaci di unire **competenze tecniche, competenze relazionali e nuova sensibilità culturale**.

- Nel turismo e nei servizi all'accoglienza, emerge l'esigenza di sviluppare **capacità narrative, empatia e attenzione alla cultura del territorio**, per costruire esperienze più autentiche e personalizzate.
- Nell'artigianato, nella moda e nei settori produttivi, si prevede una crescente richiesta di profili che sappiano integrare **saper fare tradizionale, innovazione tecnologica e attenzione alla sostenibilità**.

In questa prospettiva, CESCOT è visto come **alleato stabile e continuativo**, non solo per formare nuove figure professionali, ma anche per supportare imprese nella **transizione verso modelli più flessibili, digitali e sostenibili**.
La formazione diventa parte di un processo più ampio di **accompagnamento strategico**, capace di rafforzare visione, competenze e resilienza organizzativa.

Un elemento ricorrente è la richiesta di costruire **percorsi di collaborazione di lungo periodo**, in cui formazione, ricerca, monitoraggio e consulenza si integrano per favorire una crescita continua.
Le imprese auspicano una presenza costante di CESCOT nei processi aziendali, con un ruolo di **partner di sviluppo**, capace di osservare da vicino i cambiamenti, anticipare i fabbisogni e proporre soluzioni su misura.

Un'ulteriore prospettiva riguarda la possibilità di **creare spazi stabili di confronto e innovazione condivisa**, in cui imprese possano dialogare, sperimentare strumenti comuni e progettare iniziative congiunte.
Questi ambienti di scambio rappresentano un'opportunità per sviluppare **idee, sinergie e nuove forme di collaborazione**, intrecciando competenze e visioni tra settori diversi.

Guardando avanti, CESCOT può configurarsi sempre di più come **piattaforma territoriale di innovazione**:

- luogo di incontro tra imprese, scuole, istituzioni e comunità;
- motore di **sperimentazione formativa e consulenziale**;
- attivatore di **reti e progetti condivisi** orientati a sostenibilità, digitalizzazione e crescita inclusiva.

In sintesi, collaborare con CESCOT significa investire in un **ecosistema di apprendimento continuo**, capace di unire sviluppo delle competenze, innovazione organizzativa e valorizzazione del territorio.
Il futuro viene interpretato non come semplice evoluzione tecnica, ma come **cambiamento culturale e comunitario**, in cui la formazione diventa strumento di partecipazione, responsabilità e progresso condiviso.

CONCLUSIONI: DAL DIALOGO ALLA COLLABORAZIONE

Il percorso di analisi e confronto condotto con imprese e operatori ha restituito un quadro ricco e realistico delle **trasformazioni in atto nel tessuto produttivo locale**.
Le imprese toscane si muovono in un contesto complesso, attraversato da cambiamenti rapidi, ma mostrano anche **energia, creatività e voglia di crescere**.
In questo scenario, la formazione emerge come **strumento di innovazione, di relazione e di futuro**.

CESCOT si conferma un punto di riferimento capace di **ascoltare il territorio, costruire ponti e generare fiducia**.
Non solo ente consulenziale e formativo, ma **partner di sviluppo**, facilitatore di connessioni e promotore di una visione condivisa di crescita sostenibile.
Il suo valore non risiede solo nei corsi che propone, ma nella capacità di **trasformare il dialogo in azione**, di accompagnare imprese e persone nei processi di cambiamento, mantenendo al centro la dimensione umana del lavoro.

Dalle voci raccolte emerge una direzione chiara: il futuro della formazione passa attraverso **co-progettazione, personalizzazione e continuità**.
Le imprese chiedono percorsi costruiti insieme, modulabili e concreti, ma anche occasioni di confronto e ispirazione che le aiutino a rinnovarsi e a fare rete.
Il rapporto tra formazione e impresa non può più essere episodico: deve diventare **un'alleanza stabile**, fondata sulla fiducia reciproca e sulla condivisione di obiettivi di crescita.

In questa prospettiva, CESCOT può consolidare il proprio ruolo di **catalizzatore di innovazione territoriale**, mettendo in connessione competenze, esperienze e risorse per generare un impatto diffuso e duraturo.
Favorire lo sviluppo di comunità professionali e reti di impresa significa **costruire valore sociale oltre che economico**, contribuendo alla resilienza e all'equilibrio del sistema produttivo. È condivisa la consapevolezza che la formazione non è più solo un mezzo per acquisire competenze, ma una **leva di trasformazione culturale**. Questo è il terreno su cui si coltivano visione, collaborazione, responsabilità e futuro.

CESCOT, con la sua esperienza e la sua radicata presenza sul territorio, è chiamato a continuare questo percorso come **motore di apprendimento, innovazione e coesione**, al servizio delle imprese e delle persone che ogni giorno costruiscono il valore della Toscana.