



## Istituto Formazione Franchi, 3D Academy, A.P.O.Ge.O. e Istituto Omnicomprensivo Statale “Amintore Fanfani – Alberto M. Camaiti”

### Analisi delle esigenze formative delle aziende

La presente indagine è redatta da Istituto Formazione Franchi, Agenzia Formativa accreditata presso la Regione Toscana (Cod. Accred. OF0180), la Regione Liguria (DGR 1394/13), la Regione Sicilia (CIR DRY252), la Regione Sardegna (DET. 2777/55152) e riconosciuta come Ente accreditato dal MIM per la formazione del personale della Scuola. L'attività è svolta in collaborazione con 3D Academy S.r.l., Agenzia Formativa accreditata presso la Regione Toscana (Cod. Accred. OF0133), A.P.O.Ge.O. S.r.l., Agenzia Formativa accreditata presso la Regione Toscana (Cod. Accred. OF0123) e l'Istituto Omnicomprensivo Statale “Amintore Fanfani – Alberto M. Camaiti” (Cod. Accred. IS0099).

L'analisi ha la finalità di contribuire a delineare l'andamento del mercato della formazione per l'anno 2025, con particolare attenzione all'evoluzione delle esigenze e degli obiettivi di rimappatura delle competenze delle aziende operanti nei territori in cui agiscono le Agenzie coinvolte.

Nell'esame delle rilevazioni statistiche si intende inoltre evidenziare un raffronto con le nostre precedenti ricerche, in particolare con quella condotta nel 2024, al fine di cogliere eventuali trend, mutamenti significativi e continuità nei fabbisogni formativi espressi dal tessuto economico.

La presente indagine è stata, come di consueto, focalizzata – in funzione della tipologia degli utenti e delle aziende in relazione con le Agenzie – sulle micro e piccole imprese, includendo nell'analisi anche i liberi professionisti e gli studi professionali. Tale campione rappresenta il target di riferimento dell'attività formativa e costituisce, di fatto, l'ossatura del nostro sistema socio-economico di riferimento.

L'indagine è stata sviluppata e coordinata da **Matteo Federici**, che si è avvalso, per l'analisi dei dati e la stesura dei risultati, del contributo di **Anna Liberatori, Alessio Albeggiani, Giovanni Salvietti e David Sciacca**.

I rilievi statistici in loco sono stati effettuati, sulla base delle indicazioni e del coordinamento forniti, da **Elisabetta Tiberi, Leandro Cammilli, Gloria Lorini e Linda Boncompagni** per le aziende toscane, e da **Claudio Myllera e Andrea Cartotto** per le aziende liguri.

Il riferimento normativo quadro dell'analisi in oggetto è stato individuato, come di consueto, nella Legge Regionale Toscana 26 luglio 2002, n. 32, che ha – tra gli altri – l'obiettivo dichiarato di dar vita a un sistema capace di promuovere la libertà individuale e l'integrazione sociale, nonché il diritto all'apprendimento lungo tutto l'arco della vita, attraverso l'integrazione sistemica degli interventi di educazione, istruzione, formazione e delle politiche attive del lavoro.

### **Premessa metodologica**

Il questionario, strutturato con finalità di analisi qualitativa e quantitativa, è stato somministrato a piccole e micro-imprese appartenenti a diversi settori economici, con sedi operative nelle province di Arezzo, Firenze, Siena, Savona e Imperia. La successiva analisi dei dati è stata condotta sulla base dei questionari raccolti.

L'indagine è stata realizzata su un campione complessivo di **153 aziende**.



## **Obiettivo**

L'indagine non si concentra esclusivamente sull'individuazione dei profili professionali e delle competenze richieste dalle aziende per le nuove assunzioni, ma amplia il proprio raggio d'azione analizzando anche i bisogni di aggiornamento e sviluppo del personale già presente in organico. Questa scelta metodologica risponde alla logica della formazione continua e del LifeLong Learning, secondo cui la competitività di un'impresa non dipende soltanto dall'ingresso di nuove figure professionali, ma anche dalla capacità di mantenere il proprio capitale umano costantemente aggiornato.

In quest'ottica, l'indagine assume che la crescita e la capacità di adattamento delle aziende derivino da un duplice processo: da un lato l'inserimento di nuove risorse in grado di portare competenze aggiornate e prospettive innovative; dall'altro la riqualificazione del personale già in servizio, affinché possa rispondere efficacemente alle trasformazioni tecnologiche, organizzative e di mercato. L'attenzione ai fabbisogni formativi interni diventa quindi un elemento strategico, poiché consente alle imprese di affrontare i cambiamenti con maggiore flessibilità, continuità e capacità di innovazione.

Nell'ottica della promozione del **Life Long Learning**, la somministrazione dei questionari è stata effettuata dai nostri incaricati, sia di persona sia telefonicamente. Questa modalità ha consentito non solo di raccogliere i dati necessari, ma anche di osservare direttamente l'evoluzione del mercato, comprendere più da vicino le dinamiche dei contesti lavorativi e calibrare le proposte formative sulle reali esigenze delle aziende coinvolte. L'impegno principale rimane quello di sensibilizzare le imprese sull'importanza della formazione continua, considerata uno strumento essenziale per adeguare il personale ai rapidi avanzamenti tecnologici e alle costanti trasformazioni del mercato. Tale necessità risulta particolarmente evidente nelle piccole e micro-imprese, dove la formazione viene spesso attivata sfruttando opportunità organizzative o finanziarie contingenti, più che attraverso una pianificazione strutturata e sistemica.

Sulla base dei dati emersi dall'analisi dei questionari — comprensiva della quantificazione dei fabbisogni per settore e delle singole richieste espresse — è possibile definire e organizzare interventi formativi, sia individuali sia collettivi, strettamente integrati nella filiera aziendale e nelle attività produttive. Tale approccio garantisce che le iniziative formative siano contestualizzate e rispondenti alle reali necessità delle imprese coinvolte.

## **Il questionario**

Il questionario somministrato si articola in 3 sezioni:

- La prima dedicata ai dati anagrafici aziendali;
- La seconda sezione è destinata a rilevare l'importanza che l'azienda attribuisce al miglioramento, rispettivamente, delle conoscenze e delle capacità delle risorse umane attraverso interventi di formazione. Le capacità vengono suddivise per aree tematiche; mentre le competenze per processi aziendali.
- La terza sezione è dedicata alle esigenze formative focalizzata sulle competenze prevalenti delle agenzie coinvolte.



## Risultati dell'analisi

Alle aziende a cui è stato somministrato il questionario è stato chiesto di esprimere, su una scala da **1 a 5**, il grado di necessità di miglioramento relativo a specifiche capacità, conoscenze o competenze.

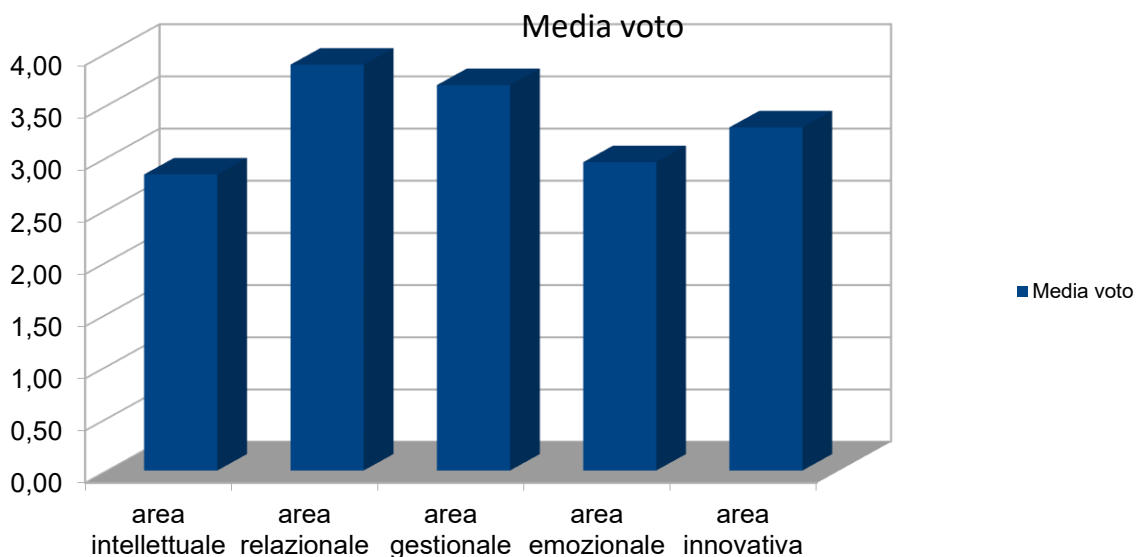
Il confronto con l'analisi del 2024 mostra un aumento dell'interesse per il potenziamento dell'area finanza e controllo e una crescita dell'attenzione verso l'area gestionale. Dall'analisi emerge inoltre che le diverse aree di interesse — intellettuale, relazionale, gestionale, emozionale ed innovativa — si collocano tutte entro un punto di distanza, a testimonianza della richiesta di una formazione trasversale che coinvolga più ambiti.

Rimane comunque centrale il rafforzamento delle strutture di marketing e vendita, necessario per adeguare l'organizzazione a un mercato in continua evoluzione e per supportare l'adozione di strumenti promozionali basati sull'analisi dei dati e sulla produzione di messaggi sviluppati con l'intelligenza artificiale.

Di seguito sintetizziamo i risultati emersi:

*Alle aziende è stato richiesto di dare una valutazione da 1 a 5 (1 = poco importante a 5 = importante) sulla necessità di migliorare le capacità oggetto dell'indagine all'interno della propria azienda.*

Campione Aziende	Interessi	Media voto
	area intellettuale	<b>2,84</b>
	area relazionale	<b>3,89</b>
	area gestionale	<b>3,69</b>
	area emozionale	<b>2,95</b>
	area innovativa	<b>3,29</b>



L'analisi statistica delle diverse aree di competenza mostra che le esigenze formative sono diffuse trasversalmente tra i settori esaminati. In modo particolarmente marcato, le imprese segnalano la necessità di potenziare i canali commerciali e le attività di vendita: l'80% del campione ha indicato un livello di priorità



elevato (valori 4–5), a conferma dell'importanza strategica di rafforzare le funzioni di marketing e vendita per rispondere alle dinamiche di mercato.

L'analisi mette in luce una domanda diffusa di interventi formativi in tutte le funzioni aziendali, con una chiara priorità verso il rafforzamento dei processi interni e delle capacità operative. Le trasformazioni del mercato degli ultimi anni — caratterizzate da innovazioni tecnologiche, dinamiche competitive più rapide e nuove modalità di consumo — richiedono alle imprese di ripensare strutture, ruoli e flussi di lavoro per mantenere efficacia e competitività.

Per questo motivo, lo sviluppo delle competenze non è visto come un'attività isolata, ma come un processo strategico e integrato: aggiornare le conoscenze tecniche, potenziare le competenze gestionali e migliorare le abilità relazionali contribuisce a rendere i processi aziendali più snelli, resilienti e orientati al mercato. In particolare, l'adozione crescente di tecnologie digitali e di soluzioni basate sull'intelligenza artificiale impone percorsi formativi mirati, volti non solo all'acquisizione di nuove competenze tecniche, ma anche alla capacità di governare e integrare tali strumenti nei processi decisionali e produttivi.

L'analisi complessiva del report indica la necessità di avviare una trasformazione organica dell'impresa che vada oltre la semplice digitalizzazione: è opportuno ripensare i processi, le responsabilità e gli strumenti in chiave sistemica, privilegiando l'adozione di tecnologie abilitanti, la dematerializzazione dei flussi documentali e l'implementazione di modelli produttivi e gestionali tipici dell'economia 4.0. In questo percorso, l'intelligenza artificiale assume un ruolo centrale non solo come strumento di automazione, ma anche come leva per migliorare la capacità predittiva, ottimizzare la pianificazione produttiva e supportare decisioni basate su dati concreti.

Le evidenze raccolte mostrano che le imprese richiedono interventi integrati: non bastano singole soluzioni tecnologiche, serve invece una strategia che combini investimenti in infrastrutture digitali, riorganizzazione dei processi e percorsi formativi mirati. La dematerializzazione, ad esempio, non è solo una questione di riduzione della carta, ma implica la standardizzazione dei flussi informativi, l'automazione delle procedure e la creazione di dati fruibili per strumenti di analisi avanzata e AI. Allo stesso tempo, l'introduzione di pratiche 4.0 richiede sperimentazione controllata, progetti pilota e indicatori chiari per misurarne l'impatto su produttività, qualità e tempi di risposta al mercato.

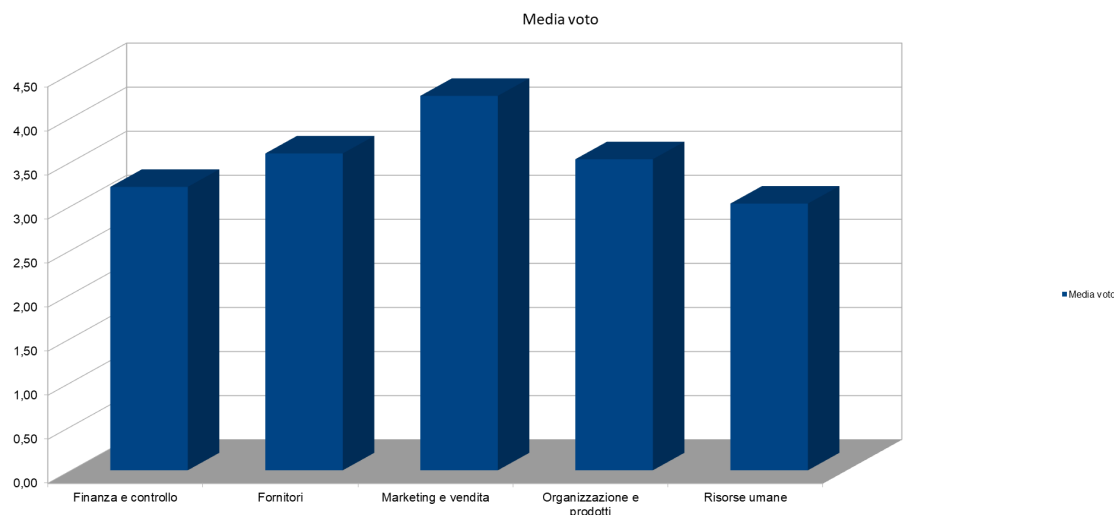
Un altro elemento ricorrente nei dati è la domanda di figure professionali polivalenti: profili in grado di muoversi trasversalmente tra funzioni operative, amministrative e commerciali, con competenze digitali, capacità di interpretare i dati e attitudine al problem solving. La multi-operatività diventa così una risorsa strategica, perché favorisce la flessibilità organizzativa e facilita l'integrazione delle nuove tecnologie nei processi quotidiani. Per questo motivo, le azioni consigliate dovrebbero includere percorsi formativi pratici sull'uso di strumenti digitali e AI, iniziative di job rotation per sviluppare competenze trasversali e progetti di change management che accompagnino il personale durante le fasi di innovazione.

*Alle aziende è stato richiesto di dare una valutazione da 1 a 5 (1 = poco importante a 5 = importante) sulla necessità di migliorare le conoscenze oggetto dell'indagine all'interno della propria azienda.*

Campione Aziende	Aree di interesse	Media voto
	Finanza e controllo	<b>3,22</b>



Fornitori	<b>3,59</b>
Marketing e vendita	<b>4,25</b>
Organizzazione e prodotti	<b>3,53</b>
Risorse umane	<b>3,03</b>



L'evoluzione delle esigenze formative conferma anche quest'anno una sostanziale continuità rispetto agli anni precedenti: i principali ambiti di interesse restano stabili, ma si accentuano alcune priorità strategiche. In primo luogo, la domanda di formazione linguistica rimane molto forte, poiché le aziende la considerano uno strumento essenziale per consolidare la presenza sui mercati tradizionali e per aprirsi con efficacia a nuovi mercati internazionali. La padronanza delle lingue facilita le relazioni commerciali, la negoziazione e la penetrazione in contesti esteri, diventando così un fattore competitivo diretto per l'espansione internazionale. Parallelamente, l'ambito tecnologico mantiene un ruolo centrale nei piani di sviluppo aziendale. La formazione tecnologica è vista non solo come leva per aumentare l'automazione dei processi produttivi e gestionali e ridurre gli errori operativi, ma anche come chiave per valorizzare la presenza digitale, potenziare il marketing online e ottimizzare l'e-commerce. In questo contesto, l'intelligenza artificiale assume un'importanza crescente: non si tratta soltanto di introdurre strumenti automatici, ma di sviluppare competenze che permettano di sfruttare l'AI per l'analisi predittiva, la personalizzazione delle offerte, l'automazione intelligente dei processi e la generazione di contenuti mirati.

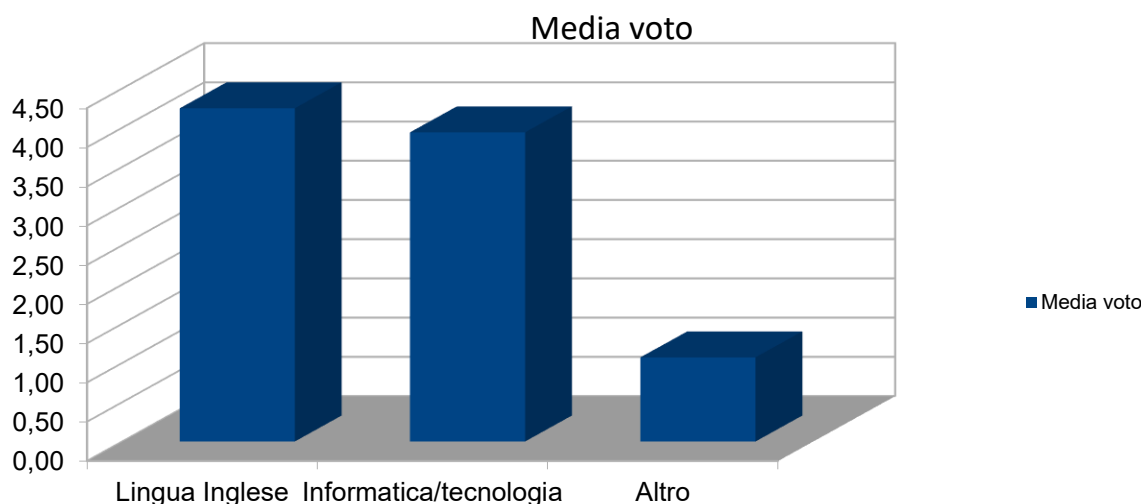
Per le imprese, quindi, la formazione deve abbracciare sia le competenze linguistiche sia quelle digitali e di AI, integrandole in percorsi pratici e orientati al business. È fondamentale che i percorsi formativi non siano teorici o isolati, ma progettati per trasferire immediatamente valore operativo: corsi su strumenti digitali applicati al marketing e all'e-commerce, laboratori su data analytics e AI per la previsione della domanda, e moduli pratici per la gestione dei processi dematerializzati e l'automazione documentale.

*Alle aziende è stato richiesto di dare una valutazione da 1 a 5 (1 = poco importante a 5 = importante) sulle necessità formative presenti in azienda.*

	<b>Esigenze</b>	<b>Media voto</b>
--	-----------------	-------------------



<b>Campione Aziende</b>	Lingua Inglese	<b>4,25</b>
	Informatica/tecnologia	<b>3,94</b>
	Altro	<b>1,07</b>



In sintesi, dall'analisi dei fabbisogni emerge con chiarezza che le imprese intendono rafforzare e ampliare la propria presenza sui mercati attraverso un duplice investimento: sul piano linguistico e su quello tecnologico, con particolare attenzione all'aggiornamento delle capacità comunicative sia tradizionali sia mediate dagli strumenti digitali. Le competenze linguistiche sono considerate fondamentali per facilitare relazioni commerciali internazionali e migliorare la penetrazione in contesti esteri; al contempo, le competenze tecnologiche permettono di valorizzare la presenza online, ottimizzare l'e-commerce e rendere più efficaci le attività di marketing digitale.

I dati raccolti indicano che, nel breve periodo, le aziende stanno prioritariamente consolidando la loro posizione nei mercati in cui già operano, pur mantenendo una strategia volta all'individuazione e all'ingresso in nuovi mercati con potenziale di crescita. Si registra un clima di fiducia sul medio termine: molte imprese prevedono una fase iniziale di espansione che potrebbe tradursi non solo in un aumento delle attività produttive e commerciali, ma anche in un incremento degli organici tramite nuove assunzioni e rafforzamento delle risorse umane. Questo atteggiamento proattivo riflette la volontà di investire nel futuro e di costruire basi solide per una crescita sostenibile.

L'intelligenza artificiale entra in questo quadro come leva abilitante: oltre a supportare l'automazione dei processi e l'analisi dei dati, l'AI consente di personalizzare le comunicazioni commerciali, migliorare la profilazione dei clienti, prevedere la domanda e ottimizzare la gestione delle scorte. Strumenti di traduzione automatica avanzata, sistemi di customer insight basati su machine learning e soluzioni per la generazione di contenuti mirati possono potenziare sia le capacità linguistiche sia quelle tecnologiche delle imprese, rendendo più rapida ed efficace l'espansione sui mercati esteri.

Per tradurre queste intenzioni in risultati concreti, le aziende dovrebbero adottare un approccio integrato che combini formazione linguistica, sviluppo di competenze digitali e percorsi specifici sull'uso responsabile e



strategico dell'AI. Azioni pratiche includono: programmi di formazione con moduli combinati lingua-digitale, progetti pilota per l'applicazione dell'AI in ambiti commerciali e produttivi, piani di assunzione mirati a profili polivalenti e misure di monitoraggio per valutare l'impatto degli investimenti su vendite, penetrazione di mercato e capacità produttiva.

In definitiva, la tendenza rilevata è chiara: le imprese puntano a crescere rafforzando competenze comunicative e tecnologiche, e considerano l'intelligenza artificiale uno strumento strategico per accelerare l'espansione, migliorare l'efficienza e sostenere uno sviluppo duraturo.

Firenze, 29 Aprile 2026