



Talenti
Emilia-Romagna
Avanzare insieme

ECONOMIA URBANA

Le competenze per la digitalizzazione dei servizi del commercio di prossimità

REPORT



Talenti
Emilia-Romagna
Avanzare insieme



ECONOMIA URBANA

Le competenze per la digitalizzazione dei servizi del commercio di prossimità

REPORT

Febbraio 2026

a cura di ART-ER Attrattività Ricerca Territorio, in
collaborazione con Clust-ER URBAN

ART-ER

ART-ER Attrattività Ricerca Territorio è la Società Consortile dell'Emilia-Romagna per favorire la crescita sostenibile della regione attraverso lo sviluppo dell'innovazione e della conoscenza, l'attrattività e l'internazionalizzazione del territorio.

Clust-ER Economia Urbana

Clust-ER Economia Urbana è una delle 11 associazioni Clust-ER che operano per sostenere la competitività dei principali settori produttivi dell'Emilia-Romagna, su cui convergono le politiche di sviluppo e innovazione regionali. In particolare, il Clust-ER Economia Urbana concentra la sua azione sui seguenti temi strategici: nuovi modelli di costruzione dell'offerta al cittadino; spazi e servizi di prossimità; dati a servizio della trasformazione del territorio.

INDICE

Prefazione	4
Introduzione	5
Le competenze per la digitalizzazione dei servizi del commercio di prossimità	6
I partecipanti	6
Analisi di contesto	7
L'ambito S3 Economia Urbana	7
Le competenze per la digitalizzazione dei servizi del commercio di prossimità in Emilia-Romagna	7
I dati Skills Intelligence Emilia-Romagna	9
Profili professionali	9
I fabbisogni di profili professionali e competenze per la digitalizzazione dei servizi del commercio di prossimità	10
I profili più ricercati e più rilevanti	10
Le competenze dei profili più ricercati/più rilevanti per il settore	11
Le proposte	16
ORIENTAMENTO	16
FORMAZIONE	16
MATCHING DOMANDA-OFFERTA DI LAVORO	17
RETENTION AZIENDALE	17
ALTRO	17

Prefazione

A febbraio 2023 la Regione Emilia-Romagna ha approvato la [Legge Regionale n. 2 Attrazione, Permanenza e Valorizzazione dei Talenti ad elevata specializzazione in Emilia-Romagna](#), con l'obiettivo di sostenere l'attrattività, l'innovazione e la competitività del sistema dell'Emilia-Romagna, attraverso la mobilità, la permanenza, il rientro e l'attrazione di talenti ad elevata specializzazione.

In attuazione dell'**Art.7** della suddetta legge è stato approvato con DGR n. 777 del 06/05/2024, il **Manifesto per l'attrazione dei Talenti in Emilia-Romagna**, il quale prevede tra le azioni operative lo sviluppo e il rafforzamento del sistema informativo regionale di *skills intelligence* per l'elaborazione e la diffusione di informazioni in merito alla domanda e offerta di lavoro.

I dati presentati nel presente report, sono il risultato di una delle diverse azioni che compongono **Skills Intelligence Emilia-Romagna**, una iniziativa della Regione Emilia-Romagna, realizzata da ART-ER con il supporto del Fondo Sociale Europeo+ 2021-2027 e la collaborazione dell'Agenzia regionale per il Lavoro, Unioncamere Emilia-Romagna, tutte le associazioni Clust-ER, MUNER - The MotorValley University of Emilia-Romagna, Associazione Big Data e il supporto tecnico di Lightcast. Skills Intelligence Emilia-Romagna contribuisce alla realizzazione e al rafforzamento del **sistema regionale permanente per l'anticipazione dei fabbisogni di competenze ad elevata specializzazione rappresentato da 4 macroazioni**:

- il **tool interattivo**¹ che raccoglie e restituisce dati su competenze e profili professionali ricercati dalle imprese dell'Emilia-Romagna operanti nelle aree di specializzazione della Smart Specialization Strategy regionale. Lo strumento si compone di tre fonti dati: a) i dati riferiti agli annunci di lavoro online offerti in Emilia-Romagna b) i dati sulle assunzioni di tipo subordinato estratti dal SILER - Sistema Informativo Lavoro della Regione Emilia-Romagna, in collaborazione con Agenzia regionale per il lavoro c) i dati riferiti alle entrate programmate dichiarate dalle imprese in Emilia-Romagna, estratti dal sistema informativo Excelsior di Unioncamere.
- i **focus group** multistakeholder che attraverso il confronto sui fabbisogni di competenze del territorio, integrano l'analisi quantitativa con quella qualitativa. Ai focus group partecipanti i soci di tutte le associazioni Clust-ER ma anche soggetti esterni alle reti, quali head hunter, servizi per il lavoro, camere di commercio, associazioni, enti locali e molti altri.

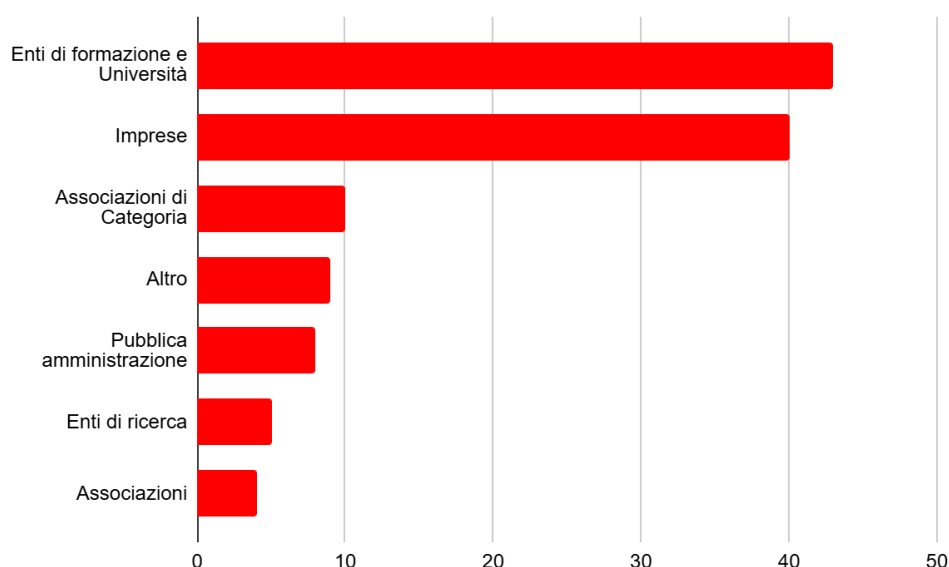
¹ Per maggiori informazioni <https://emiliaromagnainnodata.art-er.it/skills-intelligence-emilia-romagna/>

- i **report** che annualmente elaborano i dati provenienti dall'analisi qualitativa e quantitativa per fotografare la situazione regionale e monitorare il fabbisogno e l'offerta di competenze in Emilia-Romagna.
- l'**accompagnamento** di enti della formazione, ITS, università e istituti AFAM all'utilizzo dei dati per l'aggiornamento e il design di percorsi formativi allineati con i fabbisogni del territorio.

Questo documento rappresenta l'esito del secondo focus group multistakeholder del 2025 realizzato a novembre in collaborazione con il Clust-ER Economia Urbana focalizzato sull'analisi qualitativa dei fabbisogni di competenze per la digitalizzazione dei servizi del commercio di prossimità.

Introduzione

In data 17 novembre 2025, dalle 9:30 alle 16:30, presso la Botte 4 del Tecnopolo DAMA a Bologna, si sono svolti 9 focus group che si sono concentrati sull'analisi dei fabbisogni di competenze di settori specifici collegati alle aree di specializzazione intelligente dell'Emilia-Romagna a cui hanno preso parte un totale di 145 partecipanti tra cui soci dei Clust-ER regionali e rappresentanti di realtà come: enti di formazione e università, imprese, associazioni, società di head hunting e servizi per il lavoro del territorio regionale, pubbliche amministrazioni, enti di ricerca, rappresentanti di enti locali e fondazioni del territorio regionale.



Gli obiettivi di ciascun focus group sono stati:

- analizzare, nei suoi elementi strutturali e congiunturali, il contesto dell'ambito selezionato

- approfondire, validare e integrare i dati estratti dallo strumento Skills Intelligence Emilia-Romagna sulla tematica del focus group, tramite un'analisi qualitativa
- individuare i fabbisogni di competenze ad elevata specializzazione² delle imprese rispetto al perimetro di analisi
- raccogliere proposte di azioni di sistema regionali in sinergia con gli obiettivi della Legge Regionale 2/2023, da presentare al Comitato regionale per l'attrazione, la permanenza e la valorizzazione dei talenti L.R. 2/2023.

Le competenze per la digitalizzazione dei servizi del commercio di prossimità

La tematica selezionata dal Clust-ER Urban per il focus group è stata "le competenze per la digitalizzazione dei servizi del commercio di prossimità". Il tema è stato scelto perché il commercio e i servizi di prossimità rappresentano un tema urgente per il Cluster Urban, poiché l'innovazione tecnologica ha profondamente trasformato i modelli di consumo e il paradigma del commercio, oggi sempre più digitale e globale. Il settore è chiamato ad affrontare una duplice sfida: restare competitivo in un mercato globalizzato e, al contempo, preservare il valore relazionale che lo contraddistingue, utilizzando il digitale come leva abilitante. In questo scenario, caratterizzato da una costante desertificazione commerciale dei centri urbani, dei quartieri e delle aree decentrate, diventa fondamentale supportare i piccoli esercizi commerciali, in quanto luoghi di comunità e patrimonio collettivo di relazioni, identità locale e capacità di ingaggio sociale, nonché elementi distintivi che caratterizzano e qualificano l'offerta commerciale regionale, anche attraverso il rafforzamento delle competenze digitali.

Per il Cluster Urban, affrontare questa sfida significa intervenire su un ambito strategico per la tenuta economica, sociale e identitaria delle città, rendendo il sostegno al commercio di prossimità una priorità emergente delle politiche urbane integrate.

I partecipanti

Al tavolo di lavoro dedicato al *Le competenze per la digitalizzazione dei servizi del commercio di prossimità* hanno partecipato una decina di soggetti provenienti da diverse tipologie di organizzazioni tra cui:

- 4 imprese
- 6 enti di formazione
- 2 enti pubblici

Quello che segue è l'esito del lavoro svolto tramite attività di design thinking e di confronto guidato tra i partecipanti.

² Nell'attività svolta ci si è concentrati sui profili cosiddetti con "ALTE COMPETENZE", ossia riferibili ai gruppi professionali CP2011 ed ESCO dei tecnici intermedi, professioni intellettuali e scientifiche, dirigenti. Ciò è giustificato dal fatto che l'iniziativa è realizzata nell'ambito della L.R. 2/2023 Attrazione, permanenza e valorizzazione dei talenti ad elevata specializzazione in Emilia-Romagna.

Analisi di contesto

L'ambito S3 Economia Urbana

L'economia urbana viene intesa come l'insieme delle attività imprenditoriali e sociali che insistono sulle città: commercio, distribuzione, turismo, artigianato, somministrazione, servizi culturali e creativi, benessere e salute, mobilità, ecc. Occorre individuare interventi funzionali all'avanzamento tecnologico e all'innovazione di questi comparti, nell'ambito di uno sviluppo urbano sostenibile e in grado di attrarre flussi turistici stagionalizzati, anche integrando le misure di supporto al tessuto produttivo con le Strategie di Sviluppo Urbano Sostenibile delle città, indirizzati alla riqualificazione del sistema imprenditoriale esistente e alla creazione di nuove imprese secondo modelli di gestione integrata e unitaria, con logiche di distretto anche di tipo commerciale, culturale e turistico per la rivitalizzazione dei tessuti urbani e delle microeconomie dei territori.³

Le competenze per la digitalizzazione dei servizi del commercio di prossimità in Emilia-Romagna

Negli ultimi anni il settore del commercio in Emilia-Romagna sta attraversando un profondo processo di trasformazione. La digitalizzazione non rappresenta più soltanto una leva di efficienza, ma un vero e proprio fattore di competitività e, in molti casi, di sopravvivenza: tra il 2012 e il 2024, nelle città capoluogo di provincia il numero di imprese del commercio al dettaglio è diminuito significativamente: da 17.299 unità nel 2012 a 13.496 unità nel 2024, con un calo di circa 22%⁴.

L'esperienza della pandemia ha accelerato l'adozione di strumenti digitali – dall'e-commerce ai pagamenti elettronici, dalle piattaforme per la fidelizzazione, al marketing online – evidenziando, allo stesso tempo, un forte divario di competenze tra imprese, territori e generazioni.

La digitalizzazione del commercio emerge oggi come una leva strategica sia per contrastare la desertificazione commerciale, sia per rafforzare la competitività delle attività locali, innovare i servizi urbani e contribuire alla coesione territoriale. Questa trasformazione è favorita anche da un cambiamento strutturale nei modelli di consumo: si passa da un commercio di prossimità tradizionale a un commercio integrato con i canali digitali, sostenuto dall'aumento dell'utilizzo delle tecnologie e dall'accelerazione generata dal periodo pandemico.

In questo scenario, la sfida è duplice: da un lato, accompagnare la transizione digitale del commercio di prossimità e delle reti di servizi al cittadino, mantenendo e valorizzando la relazione umana attraverso il digitale; dall'altro, costruire un ecosistema di competenze

³ Strategia di Specializzazione Intelligente 2021-2027 dell'Emilia-Romagna: <https://fesr.regione.emilia-romagna.it/s3>

⁴ <https://www.confcommercio-er.it/> e https://www.ansa.it/emiliaromagna/notizie/2025/03/21/confcommercio-in-12-anni-calo-22-attivita-commerciali-in-e-r_4ed1cd86-e891-4516-bb19-8533e19327e1.html

digitali diffuse, che permetta a imprenditori, dipendenti e operatori pubblici di cogliere pienamente le opportunità della trasformazione in corso.

Tra i principali trend emergenti che stanno ridefinendo in profondità il modo stesso di fare commercio si evidenziano:

- omnicanalità: la distinzione tra negozio fisico e online sta progressivamente scomparendo. I clienti si aspettano percorsi di acquisto integrati e fluidi: cercare online e acquistare in negozio, oppure vedere in negozio e ordinare online;
- esperienzialità: il negozio torna centrale se diventa un luogo di esperienza, relazione e servizio. Il digitale non sostituisce la dimensione fisica, ma la arricchisce con strumenti di interazione, contenuti e servizi aggiuntivi;
- sostenibilità e valorizzazione del territorio: cresce la domanda di autenticità, di prodotti locali e di filiere corte. Le tecnologie digitali sono un alleato per promuovere le produzioni territoriali e rilanciare il commercio di prossimità in chiave moderna;
- intelligenza artificiale e dati: analisi predittiva, chatbot, sistemi di raccomandazione e automazione sono oggi accessibili anche alle piccole imprese, pur richiedendo accompagnamento e formazione per un utilizzo consapevole e sostenibile;
- approccio *glocal*: combinare la forte identità locale con la capacità di raggiungere mercati più ampi grazie alle piattaforme digitali.

Attuare una digitalizzazione dei servizi in ambito commerciale riguarda molteplici livelli di intervento. Innanzitutto, significa avviare una trasformazione digitale dei processi, ovvero convertire procedure tradizionali – cartacee, manuali, offline – in processi digitali. Ciò riguarda l'archiviazione, gli ordini, la gestione del magazzino, la fatturazione e la comunicazione interna ed esterna. In secondo luogo, implica costruire una customer experience digitale, che permetta al cliente di interagire con il negozio attraverso molteplici canali: sito web, app, social network, sistemi di prenotazione, ordini online, consegna a domicilio. Infine, la digitalizzazione comprende l'adozione di strumenti di marketing digitale: presenza online, campagne promozionali, carte fedeltà digitali, sistemi di comunicazione personalizzata basati sui dati.

Per accompagnare questa trasformazione saranno necessarie competenze nuove e diversificate, che integrano aspetti tecnici e abilità trasversali. Sul versante delle hard skills, ai piccoli esercenti e agli operatori del settore si richiede la capacità di utilizzare strumenti digitali e tecnologie IT, leggere e interpretare dati, gestire piattaforme di e-commerce, sviluppare attività di marketing digitale e creare contenuti online. A queste competenze si affiancano la progettazione di interfacce e percorsi utente efficaci, l'utilizzo di applicazioni basate sull'intelligenza artificiale, la conoscenza delle normative digitali e della protezione dei dati, oltre a competenze manageriali utili per gestire progetti di innovazione.

Accanto agli aspetti tecnici sono sempre più determinanti le competenze trasversali: comunicazione efficace, problem solving, adattabilità ai cambiamenti, capacità di

lavorare in team e apertura verso nuovi modelli organizzativi. La transizione digitale, infatti, non riguarda solo l'introduzione di nuove tecnologie, ma implica un cambiamento culturale più ampio, sostenuto da percorsi di formazione, aggiornamento continuo e da un rinnovamento del mindset sia degli imprenditori sia di chi opera nel sistema dei servizi.

L'obiettivo, quindi, non è sostituire la relazione umana con la tecnologia, ma utilizzare il digitale per valorizzarla: conoscere meglio i clienti, fidelizzarli, comunicare in modo più efficace e offrire servizi sempre più personalizzati. Per riuscirci è necessaria una strategia condivisa tra imprese, enti di formazione, amministrazioni, associazioni e Regione: un ecosistema capace di sostenere anche i piccoli operatori, evitando che restino ai margini della trasformazione.

In questo quadro è utile ricordare quanto previsto dalla recente Legge regionale 12/2023 (approvata il 3 ottobre 2023), che definisce formalmente la figura degli hub urbani e hub di prossimità. Gli hub di prossimità sono aree in cui le attività commerciali, dei servizi e dei pubblici esercizi contribuiscono all'identità locale e all'economia di prossimità. Nella politica regionale, si prevedono strumenti per il riconoscimento di queste aree di prossimità tramite domande da parte dei comuni, con requisiti specifici e cartografia allegata.

Sempre secondo la normativa, la Regione prevede anche finanziamenti e contributi per studi di fattibilità, qualificazione e innovazione delle aree di prossimità, come azioni di promozione, innovazione, rigenerazione urbana.

I dati Skills Intelligence Emilia-Romagna

Il tavolo di lavoro ha, in primis, approfondito i dati quantitativi estratti dallo strumento [Skills Intelligence Emilia-Romagna](https://emiliaromagnainnodata.art-er.it/skills-intelligence-emilia-romagna/)⁵ in riferimento alla tematica del focus group.

Profili professionali

Dallo strumento Skills Intelligence Emilia-Romagna è emerso che i tre profili professionali più ricercati e più difficili da reperire per l'ambito specifico della digitalizzazione dei servizi del commercio di prossimità sono i seguenti.

→ RAPPRESENTANTI DI COMMERCIO

Questo profilo si associa solitamente alle attività industriali e al commercio all'ingrosso piuttosto che alle piccole realtà commerciali. Nell'ambito del commercio di prossimità, questo profilo si declina in figure come il "Commerciale" o "Tecnico Commerciale Marketing". Si ritiene che per questa figura non siano necessarie qualifiche particolarmente elevate, mentre rivestono un ruolo maggiore le soft skill. Questi profili dovrebbero, inoltre, integrare conoscenze di economia e principi di marketing per rafforzare il profilo professionale.

⁵ <https://emiliaromagnainnodata.art-er.it/skills-intelligence-emilia-romagna/>

→ **ANALISTI DI SISTEMA**

La figura proposta potrebbe essere sostituita da un Analista dei Dati, il cui ruolo sarebbe quello di acquisire e interpretare i dati per identificare con precisione il pubblico di riferimento e i prodotti di successo.

→ **ANALISTI DELLA GESTIONE E ORGANIZZAZIONE**

Questa figura è stata ricondotta al ruolo di un attivatore e gestore di reti, sia interne sia esterne. È stata assimilata alla figura del Manager di Distretto, il cui compito principale consiste nell'aggregare servizi e nel creare una comunità attorno all'offerta presente sul territorio.

Molte delle competenze individuate per questo profilo sono state successivamente ricondotte in modo più coerente alla figura del Community Manager

Si segnala che in molti casi le aziende sono portate a cercare queste competenze in un unico profilo.

I fabbisogni di profili professionali e competenze per la digitalizzazione dei servizi del commercio di prossimità

La discussione sui fabbisogni di competenze è stata suddivisa in più fasi, per cercare di raggiungere un livello di dettaglio specifico e completo. Sono stati individuati, in primis, i profili professionali più ricercati e/o più rilevanti (oltre a quelli individuati dai dati estratti dallo strumento Skills Intelligence Emilia-Romagna). Sono state poi approfondite le competenze associate a quei profili e i percorsi necessari per la loro formazione.

I profili più ricercati e più rilevanti

L'individuazione e l'analisi si è concentrata sui profili professionali ad elevata specializzazione, più ricercati e più rilevanti.

I profili emersi dal confronto tra i partecipanti sono stati:

- Commesso super
- Community manager
- Hub manager

Le competenze dei profili più ricercati/più rilevanti per il settore

RAPPRESENTANTI DI COMMERCIO

(individuato dai dati Skills Intelligence Emilia-Romagna - cod. [ESCO](https://esco.ec.europa.eu/it)⁶ 3322)

Tipologia profilo professionale: tecnico specializzato - Categoria ESCO Professioni tecniche intermedie

Breve descrizione del profilo: la figura, nell'ambito della digitalizzazione dei servizi del commercio di prossimità può essere definita come un rappresentante commerciale evoluto, che affianca alle attività tradizionali di relazione e intermediazione competenze avanzate nella gestione e nell'alimentazione di piattaforme commerciali digitali. Non si limita quindi al presidio dei canali di vendita, ma opera trasversalmente su diversi strumenti e ambienti digitali, integrando capacità di digital marketing utili a migliorare la visibilità online di una comunità commerciale o dei singoli esercizi.

Si tratta di un professionista che non ha un contatto diretto con il cliente finale, ma che agisce all'interno dei nodi di una rete ampia e articolata – ad esempio distretti, filiere o piattaforme multiservizio – contribuendo al coordinamento e allo sviluppo di ecosistemi commerciali complessi. In questa prospettiva il ruolo assume una dimensione strategica, che richiede solide competenze economiche, capacità di analisi dei mercati e una visione sistemica delle dinamiche competitive e dei modelli di business digitali.

Conoscenze	Abilità	Strumenti	Soft skills
- Servizio clienti - Strategie di vendita - Segmentazione della clientela - Gestione delle relazioni coi clienti	- Sviluppare le idee creative - Approfondire le idee - Riferire in merito ai fatti - Digital marketing	- Software per ufficio - SAP R3	- Problem solving - Gestire il tempo - Adattarsi al cambiamento - Lavorare in gruppo

Difficoltà di reperimento: alta⁷.

Tipologia percorsi formativi: laurea triennale in marketing seguita da corsi professionalizzanti (es. tecniche di vendita negli ambiti della S3) con possibilità di ingresso in azienda tramite tirocinio/stage in azienda; corso di Alta Formazione da 500 ore; IFTS o ITS.

Esempi di percorsi disponibili in Emilia-Romagna: ITS Academy Olivetti - Digital media specialist⁸.

ANALISTI DI SISTEMA

(individuato dai dati Skills Intelligence Emilia-Romagna - cod. [ESCO](https://esco.ec.europa.eu/it)⁹ 2511)

Tipologia profilo professionale: professionista altamente qualificato - Categoria ESCO Professioni intellettuali e scientifiche

Breve descrizione del profilo: nell'ambito della digitalizzazione dei servizi del commercio di prossimità il profilo si occupa di raccogliere, organizzare, elaborare e interpretare informazioni provenienti da piattaforme digitali, sistemi gestionali e strumenti di monitoraggio. Non si limita alla sola estrazione dei dati, ma svolge un ruolo di

⁶ <https://esco.ec.europa.eu/it>

⁷ secondo il calcolo della difficoltà di reperimento dello strumento Skills Intelligence Emilia-Romagna

⁸ <https://itsolivetti.it/corso/digital-media-specialist/>

⁹ <https://esco.ec.europa.eu/it>

analisi e traduzione delle evidenze numeriche in indicazioni operative utili alla definizione di strategie commerciali, come ad esempio la definizione dei trend di vendita, la segmentazione del pubblico e l'individuazione di prodotti e servizi con le migliori performance.

Conoscenze	Abilità	Strumenti	Soft skills
- Standard di qualità - Database - Inglese - Principi di ingegneria	- Approfondire le idee - Utilizzare attrezzature e strumenti matematici - Eseguire calcoli numerici - Eseguire calcoli matematici analitici - Analizzare e interpretare i dati	- Software per ufficio - Java - Microsoft Access - Sistemi di informazioni - Geografiche (GIS) - SQL	- Problem solving - Gestire il tempo - Adattarsi al cambiamento - Lavorare in gruppo

Difficoltà di reperimento: alta¹⁰.

Tipologia percorsi formativi: ITS o laurea triennale.

Esempi di percorsi disponibili in Emilia-Romagna: ITS Olivetti "AI DATA SPECIALIST"; Laurea triennale in statistica, informatica, ingegneria informatica, economia.

ANALISTI DELLA GESTIONE E ORGANIZZAZIONE

(individuato dai dati Skills Intelligence Emilia-Romagna - cod. [ESCO](#)¹¹ 2421)

Tipologia profilo professionale: professionista altamente qualificato - Categoria ESCO Professioni intellettuali e scientifiche

Breve descrizione del profilo: nell'ambito della digitalizzazione dei servizi del commercio di prossimità la figura opera all'interno di contesti complessi per favorire il coordinamento di reti di servizi, strutture commerciali e attori territoriali. Svolge un ruolo strategico nell'organizzazione e nell'ottimizzazione di sistemi collaborativi, con l'obiettivo di migliorare l'efficienza, la coesione e l'efficacia delle iniziative presenti sul territorio. Agisce come gestore e attivatore di reti, promuovendo forme di collaborazione tra imprese, enti locali e stakeholder e contribuendo alla definizione di modelli organizzativi condivisi.

Il profilo è assimilabile al Manager di Distretto, poiché orientato ad aggregare servizi, favorire sinergie e creare comunità attive attorno all'offerta territoriale. Allo stesso tempo, per alcune competenze legate alla conoscenza del territorio e alla costruzione di progettualità condivise, presenta elementi in comune con la figura del community manager.

Conoscenze	Abilità	Strumenti	Soft skills
- Gestione di progetto - Economia - Inglese	- Approfondire le idee	- Software per ufficio	- Problem solving - Identificare fornitori

¹⁰ secondo il calcolo della difficoltà di reperimento dello strumento Skills Intelligence Emilia-Romagna

¹¹ <https://esco.ec.europa.eu/it>

- Standard di qualità			- Adattarsi al cambiamento - Lavorare in gruppo
Difficoltà di reperimento: alta ¹² .			
Tipologia percorsi formativi: laurea magistrale seguita da dottorato; laurea magistrale seguita da Master; corsi IFTS.			
Esempi di percorsi disponibili in Emilia-Romagna: Lauree Magistrali in Sociologia, Economia, Scienze Politiche, Architettura degli atenei della regione; Master Gecop (Fondazione Innovazione Urbana Rusconi Ghigi e Università degli Studi di Bologna); percorsi di formazione per la promozione di uno sviluppo urbano sostenibile e inclusivo (corsi brevi) di Demetra Formazione ¹³ .			

COMMESSO SUPER

(non riconducibile a una univoca professione classificata dalla [tassonomia ESCO](#)¹⁴)

Tipologia profilo professionale: tecnico specializzato - Categoria ESCO Professioni tecniche intermedie

Breve descrizione del profilo: il Commesso Super è una figura ricercata che unisce competenze tradizionali del commercio a capacità digitali avanzate. Definibile come un'evoluzione di tecnico amministrativo commerciale, oltre a possedere nozioni di contabilità di base, logistica, gestione del magazzino ha conoscenze di base sui pagamenti online, mercato digitale, privacy. È in grado di operare su e-commerce e marketplace caricando prodotti, gestendo spedizioni, resi e inventari e supporta le attività di marketing digitale attraverso la produzione di contenuti, la gestione dei social e il branding.

Potenzialmente può coordinare piccole risorse interne e contribuire alle attività organizzative del punto vendita. Si tratta quindi di una figura polivalente, orientata al cliente, competente nei processi digitali e capace di adattarsi alle esigenze evolutive del commercio contemporaneo.

Conoscenze	Abilità	Strumenti	Soft skills
- Mercato digitale e tecniche di vendita - Inglese - Strumenti di comunicazione - Servizio clienti - Base contabilità e controllo di gestione - Logistica e magazzino - Web/marketing & communication	- Gestione e commerce e marketplace (caricamento e descrizione del prodotto) - Spedizioni e resi - Inventario - comunicazione tramite canali social (foto/video/copy) e branding	- Piattaforma e marketplace - Software per creazione di contenuti social e multi - Social network - Software di gestione magazzino - Gestione di pagamenti elettronici	- Relazione diretta con il cliente - Problem solving - Identificare fornitori - Adattarsi al cambiamento e flessibilità - Lavorare in gruppo - Gestione del tempo - Autoapprendimento e proattività (LLL - life long learning)

¹² secondo il calcolo della difficoltà di reperimento dello strumento Skills Intelligence Emilia-Romagna

¹³ <https://www.demetraformazione.it/sui-generis-spazi-urbani-innovativi-generatori-di-reti-inclusione-servizi>

¹⁴ <https://esco.ec.europa.eu/it>

- Coordinatore di risorse umane (opzionale) - Normativa pagamenti e privacy	- Amministrazione economica finanziaria e pricing		
Difficoltà di reperimento: si tratta di un profilo molto richiesto, ma la difficoltà di reperimento deriva da diversi fattori. In primo luogo, si registra una carenza di percorsi formativi specifici e un problema di linguaggio che ostacola il matching tra domanda e offerta di lavoro. A questo si aggiunge una limitata consapevolezza, soprattutto nelle piccole realtà commerciali, dell'importanza di investire nella formazione su competenze digitali. Un ulteriore elemento critico è il mismatch tra competenze e flessibilità. Il ruolo risulta più attrattivo per i profili giovani, che tuttavia spesso non possiedono ancora un livello di competenze adeguato. Con l'aumentare dell'età, invece, crescono le competenze ma diminuisce la disponibilità a lavorare nei weekend e nei festivi, creando un problema di flessibilità. Questo evidenzia la necessità di politiche di conciliazione e welfare più strutturate per rendere il ruolo sostenibile e attrattivo.			
Tipologia percorsi formativi: IFTS e corsi di aggiornamento. Si ritiene che la figura non debba necessariamente avere alte competenze, trattandosi di un profilo base. Potrebbe essere sufficiente una formazione ITS-Istituto tecnico superiore.			
Esempi di percorsi disponibili in Emilia-Romagna: IFTS - Tecnico amministrativo commerciale (Bologna - ISCOM ER); si segnala fuori regione l'ITS Store manager a Brescia.			

COMMUNITY MANAGER

(non riconducibile a una univoca professione classificata dalla tassonomia ESCO, eventualmente associabile a cod. ESCO 2432.9- responsabile relazioni pubbliche)

Tipologia profilo professionale: professionista altamente qualificato - categoria ESCO Professioni intellettuali e scientifiche

Breve descrizione del profilo: il Community Manager è un profilo rilevante per il futuro che opera come ponte tra il settore privato e quello pubblico, facilitando la collaborazione tra commercianti, cittadini, enti locali e altri stakeholder territoriali. Svolge un ruolo chiave nella gestione delle relazioni, nella co-progettazione e nell'animazione di comunità, contribuendo a trasformare modelli di business tradizionali in sistemi relazionali e collaborativi. Può essere assimilato a figure di "architetto di quartiere" o "innovation manager" con un forte focus su sviluppo territoriale, progettazione partecipata e innovazione sociale. Il profilo richiede competenze nella lettura e mappatura del territorio, gestione dei progetti e stakeholder management, nonché nella comunicazione con la pubblica amministrazione e nella gestione di bandi e normative. Lavora a stretto contatto con il profilo analista della gestione e organizzazione.

Conoscenze	Abilità	Strumenti	Soft skills
- Conoscenza delle funzione e dei procedimenti amministrativi	- Stakeholder management - Mappatura territoriale degli attori	- Software di presentazione - Software uffici	- Problem solving - Gestire tempo - Adattarsi al cambiamento

- Conoscenze in materia di giurisprudenza (normativa di settore e bandi) - Project management - Lettura del territorio - Animazione territoriale - Ingaggio dei soggetti e codesign - Urbanistica tattica - Conoscenza dell'ecosistema	- Applicazione normative - Coprogettazione e facilitazione - Sviluppare idee - Comunicare con attori del territorio - Attuare progetti - Relazioni con la Pubblica Amministrazione - Analisi dei fabbisogni e progettazione - Storytelling - Rendicontazione	- Piattaforma digitale MePA - Piattaforma di community engagement (tipo la piattaforma open source UMHUB) - Piattaforma digitale - Intelligenza artificiale per progettazione e comunicazione - Strumenti di comunicazione informali (es. Whatsapp, Telegram) - Strumenti marketplace	- Capacità di leadership - Empatia - Intelligenza sociale
--	--	--	---

Difficoltà di reperimento: alta. La difficoltà di reperimento è connessa a differenti fattori, come la discrepanza tra i corsi di studio (spesso molto verticali) e la trasversalità delle competenze richieste dal ruolo; la domanda di mercato ancora limitata e la carenza di politiche pubbliche dedicate a promuovere la presenza di questa figura in processi di rigenerazione commerciale.

Tipologia percorsi formativi: laurea magistrale seguita da dottorato; laurea magistrale seguita da Master.

Esempi di percorsi disponibili in Emilia-Romagna: Lauree Magistrali in Sociologia, Economia, Scienze Politiche, Architettura degli atenei della regione; Master Gecop (Fondazione Innovazione Urbana Rusconi Ghigi e Università degli Studi di Bologna); percorsi di formazione per la promozione di uno sviluppo urbano sostenibile e inclusivo (corsi brevi) di Demetra Formazione¹⁵.

HUB MANAGER

(non riconducibile a una univoca professione classificata dalla tassonomia ESCO, eventualmente associabile a cod. ESCO 1112 - Dirigenti superiori della pubblica amministrazione)

Tipologia profilo professionale: professionista altamente qualificato - categoria ESCO Dirigenti

Breve descrizione del profilo: figura strategica all'interno della pubblica amministrazione, l'Hub Manager (o Manager di distretto) è un profilo rilevante per il futuro che coordina e integra funzioni trasversali legate allo sviluppo territoriale e alla valorizzazione del tessuto commerciale e culturale. Opera come punto di raccordo tra diversi settori comunali – SUAP, cultura, patrimonio, urbanistica – garantendo semplificazione e continuità nelle progettualità. È responsabile dell'ideazione, gestione e monitoraggio di programmi, iniziative ed eventi lavorando in sinergia con operatori locali, consulenti, fornitori e stakeholder pubblici e privati. Possiede una solida conoscenza della normativa, dei processi amministrativi, del bilancio e dei bandi, e utilizza strumenti digitali, piattaforme di community engagement e software gestionali per supportare attività interne ed esterne. Il ruolo richiede capacità di coordinamento, revisione e rendicontazione dei progetti, oltre a competenze nella semplificazione delle procedure e nella mediazione tra attori diversi.

Conoscenze	Abilità	Strumenti	Soft skills
------------	---------	-----------	-------------

¹⁵ <https://www.demetraformazione.it/sui-generis-spazi-urbani-innovativi-generatori-di-reti-inclusione-servizi>

- Conoscenza della normativa - Conoscenza del territorio - Conoscenza del bilancio, dei bandi (strumenti), delle procedure amministrative - Project management	- Relazioni con consulenti e fornitori - Revisioni progetti e rendicontazione progetti - Coordinamento progetti - Semplificazione delle procedure - Ideazione e realizzazione di bandi	- MEPA (lato stazione appaltante) - Software per ufficio - Social network - Piattaforma di community engagement	- Problem solving - Gestire tempo - Adattarsi al cambiamento - Curiosità e pensiero creativo - Mediazione - Leadership - Capacità di ascolto attivo - Gestione dello stress
Difficoltà di reperimento: la figura risulta difficile da reperire principalmente per la mancanza di percorsi formativi specifici in grado di sviluppare un profilo così trasversale. La domanda è ancora contenuta e strettamente legata alle politiche pubbliche e alla volontà degli enti locali di investire su competenze dedicate allo sviluppo territoriale.			
Tipologia percorsi formativi: laurea magistrale; corso professionalizzante (per dipendenti pubblici o liberi professionisti).			
Esempi di percorsi disponibili in Emilia-Romagna: Lauree Magistrali in Sociologia, Economia, Scienze Politiche, Architettura o Giurisprudenza degli atenei della regione.			

Le proposte

Sulla base dei fabbisogni e delle criticità precedentemente individuati, sono stati proposti alcuni interventi ritenuti prioritari nel campo della digitalizzazione dei servizi del commercio di prossimità secondo le seguenti categorie: orientamento, formazione, matching domanda-offerta di lavoro, retention aziendale e altro.

ORIENTAMENTO

1. Garantire continuità ai bandi per gli enti di formazione immaginando l'orientamento come un percorso che accompagna l'intero ciclo scolastico e non come un momento isolato con l'obiettivo di fornire agli studenti una prospettiva più ampia e strutturata.
2. Rafforzare la formazione degli orientatori scolastici attraverso un approccio di sistema, basato sulla collaborazione tra scuole ed enti di formazione.

FORMAZIONE

1. Attivare percorsi formativi dedicati agli imprenditori sul futuro del commercio, promuovendo una maggiore consapevolezza delle dinamiche digitali e del valore della prossimità.

2. Maggiore flessibilità dei percorsi formativi. Rendere la formazione più flessibile e accessibile, favorendo modalità smart e online—soprattutto per i commercianti, spesso impossibilitati a seguire attività in presenza. Prevedere anche criteri di partecipazione meno rigidi e procedure amministrative semplificate.
3. Semplificare il linguaggio della comunicazione istituzionale e rendere più chiare e snelle le procedure di gestione nei bandi regionali.
4. Pianificare l'offerta formativa su base triennale per garantire continuità.
5. Introdurre business game e attività esperienziali rivolte alla PA per favorire una comprensione diretta delle sfide imprenditoriali e migliorare l'approccio nei confronti delle imprese.
6. Proporre modalità di formazione innovative e non formali, come ad esempio pillole su competenze emergenti e innovative rivolte alle piccole imprese.
7. Attivare percorsi dedicati alla cultura d'impresa, con particolare attenzione alle modalità di engagement e alle aspettative dei giovani.

MATCHING DOMANDA-OFFERTA DI LAVORO

1. Promuovere incontri nelle scuole e nelle università, coinvolgendo piccoli commercianti e realtà locali per promuovere la cultura del commercio di prossimità e creare nuove occasioni di coinvolgimento.
2. Attivare bandi per la formazione e l'assunzione di figure come gli Hub Manager e i Community Manager all'interno della pubblica amministrazione.
3. Sperimentare microazioni quali hackathon e iniziative mirate a stimolare la partecipazione dei giovani e a facilitare percorsi di onboarding più dinamici e coinvolgenti.

RETENTION AZIENDALE

1. Introdurre incentivi salariali.
2. Introdurre azioni di conciliazione tra lavoro e vita, ad esempio attraverso servizi dedicati ai figli nei weekend o in orari non tradizionali, per rispondere meglio alle esigenze dei commercianti (su esempio dei Kinderhaim).
3. Organizzare incontri per sensibilizzare le imprese sui cambiamenti nelle aspettative dei giovani rispetto al lavoro.
4. Promuovere momenti di confronto con gli esercenti per aiutarli a comprendere cosa ricerca un potenziale candidato e come valorizzare la propria cultura d'impresa.

ALTRO

1. Attivare servizi di counseling per piccoli imprenditori, offrendo supporto, ascolto e strumenti pratici, creando un contesto in cui non si sentano soli.
2. Continuare a realizzare focus group come occasioni strutturate di incontro tra pubblico e privato per leggere in modo condiviso i fabbisogni del territorio.

WWW.ART-ER.IT

INFO@ART-ER.IT

