

**PIANO FORMATIVO REGIONALE**

finalizzato alla presentazione di Progetti di formazione per lo sviluppo territoriale e dei settori e delle microimprese

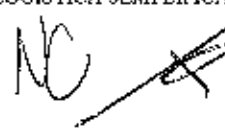
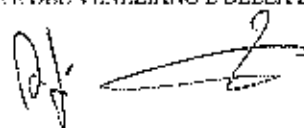
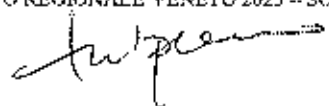
**1 - Titolo:** PIANO FORMATIVO REGIONALE VENETO 2023 – SOTTOPIANO AREA DEL POLESINE E DEL VENEZIANO E DELLA ZONA LOGISTICA SEMPLIFICATA

**2 - Regione:** VENETO

**3 - Organizzazioni Regionali Firmatarie:**

CONFARTIGIANATO IMPRESE VENETO  
CNA VENETO  
CASARTIGIANI VENETO  
FEDERCLAAI VENETO  
CISL VENETO  
CGIL VENETO  
UIL VENETO

**4 – Tipologia del Piano formativo:** INTEGRATO



## 5 – Caratteristiche dell'economia regionale:

Le caratteristiche dell'economia regionale, le principali dinamiche economiche e sociali che la caratterizzano, sono presentate al Punto 5 del Piano Formativo Generale. I dati presentati permettono di evidenziare un quadro descrittivo generale delle caratteristiche del territorio regionale che vengono approfondite e specificate per questo sottopiano nel focus sui contesti territoriali (punto 6)

## 6 – Focus sui contesti territoriali e/o sui settori distintivi di economie locali individuati:

L'area Metropolitana di Venezia e la Provincia di Rovigo ospitano 91.675 imprese che impiegano 371.829 addetti. Il 99% di queste imprese sono di dimensioni piccole e medie. Di queste 8.471 sono imprese manifatturiere. Esse hanno una rilevanza molto importante: il PIL generato da questo tessuto economico copre circa il 10% del PIL dell'intero Paese. Il livello di innovazione del tessuto imprenditoriale è in linea con la media italiana per rapporto tra Start-UP e PMI.

Tuttavia, le PMI manifatturiere delle due aree operano in settori caratterizzati prevalentemente da un medio-basso livello tecnologico, occupando il 28,4% della forza lavoro in professioni scientifico-tecnologiche a fronte di una media italiana del 30,8%

Le imprese dell'Area metropolitana di Venezia sono in totale 67.557 con 304.766 addetti. Di queste: 6.023 sono imprese manifatturiere industriali che garantiscono occupazione a 49.357 addetti; 18.622 sono imprese artigiane che occupano 49.019 addetti; 408 sono imprese del settore logistico che occupano 19.975 addetti.

L'economia industriale dell'area di Venezia e Rovigo è caratterizzata da 4 distretti industriali, ma anche da moltissime PMI che sviluppano attività spesso in filiera. Le due aree hanno come punti di riferimento 4 distretti:

- distretto calzaturiero della Riviera del Brenta
- distretto del vetro di Venezia e Murano
- distretto ittico dei porti di Venezia e Chioggia
- distretto della gioielleria di Rovigo

Accanto ai distretti si sono sviluppate attività e filiere produttive, le principali sono:

- l'economia circolare e la green economy grazie alle esperienze e competenze già presenti a Porto Marghera;
- la cantieristica navale sia per il settore della costruzione che per quello delle riparazioni navali;
- l'automotive o, meglio, le PMI fornitrici del settore automobilistico nazionale sia per la produzione degli interni che per la componentistica;
- l'alimentare e l'agroalimentare;
- l'aerospaziale.

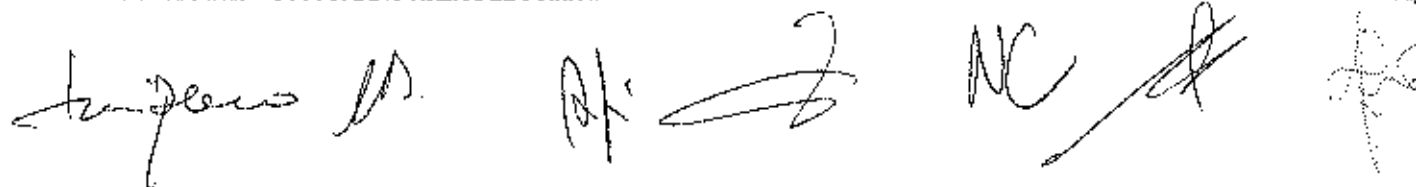
Il Veneto ha un sistema logistico che utilizza l'interscambio marittimo per le sue movimentazioni da e per l'estero. Dal punto di vista merceologico, i 12,7 miliardi di import via mare e i 12,9 miliardi di export marittimo realizzati nel 2019 sono così costituiti:

- sul versante dell'import, i beni principali sono prodotti del tessile-abbigliamento, pelli e cuoio (soprattutto prodotti di abbigliamento diversi dalle pellicce e calzature), macchinari ed apparecchiature, computer e prodotti elettronici, carbone e petrolio greggio, autoveicoli, prodotti siderurgici/metallurgici, prodotti chimici e della gomma/plastica (essenzialmente, si tratta di prodotti chimici di base e fertilizzanti, materie plastiche e gomma in forme primarie da lavorare);
- su quello dell'export, che presenta una specializzazione settoriale maggiore rispetto all'import, vengono portati fuori dal Paese soprattutto:
  - macchinari ed apparecchiature (che rappresentano quasi la metà dell'export marittimo veneto),
  - prodotti alimentari (prodotti vitivinicoli, prodotti da forno e farinacei, carni, prodotti lattiero-caseari),
  - prodotti siderurgici e in metallo (soprattutto 58 prodotti di coltelleria, utensili e prodotti di ferramenta),
  - prodotti del TAC (con priorità per abbigliamento, prodotti di pelletteria e calzature),
  - prodotti chimico/farmaceutici (articoli fabbricati in materie plastiche, prodotti chimici di base, preparati farmaceutici), strumenti e forniture medico/dentistiche, mobili e prodotti di gioielleria/bigiotteria.

In linea generale, si può parlare di una struttura dell'interscambio marittimo tipica di una economia industriale moderna, che importa molti beni intermedi (prodotti siderurgici, chimica di base, gomma e plastica non lavorate, carbone e petrolio) ed esporta beni finiti (macchinari industriali, prodotti dell'abbigliamento e calzaturieri, prodotti agroindustriali, altri beni industriali finiti).

Dal punto di vista della modalità di trasporto quella marittima è ancora poco utilizzata. Infatti, la situazione è la seguente:

- Distretto Calzaturiero: esporta principalmente in Europa, Russia, Stati Uniti e Asia, utilizza principalmente il trasporto su gomma per Europa e Russia e il trasporto aereo per il Far East e Stati Uniti; attualmente esporta verso l'Asia e le Americhe usando il trasporto aereo, ma potrebbe spostare su nave parte del carico;
- Distretto Giostra: già movimentata via mare gran parte della sua logistica, ma usando però porti diversi da Venezia: esporta nelle Americhe, Corea, Giappone, Taiwan utilizzando principalmente la nave, ma dai porti di Savona, Genova, Livorno e Spezia. Solo i traffici residuali per la Turchia transitano per Venezia;
- Distretto Ittico: esporta principalmente in Europa utilizzando il trasporto su gomma e quello aereo per il fresco. Importa invece molto da Africa, America, Asia e UE utilizzando il trasporto marittimo, soprattutto attraverso il porto di Chioggia, per le importazioni in short e medium sea shipping. Inoltre, da Venezia partono con le navi i grandi impianti per Africa e Middle East (Impianti di produzione metalmeccanica in filiera con industrie come Snam e Eni per la costruzione di nuovi stabilimenti all'estero). Quindi vi è un ulteriore settore sviluppabile dalla ZLS, che è quello dei grandi carichi per impiantistica industriale o energetica. Indirettamente ciò coinvolge anche il settore della cantieristica per la movimentazione di grandi componenti di navi (ad es. gruppi motore).

The bottom of the page features several handwritten signatures and initials in black ink. From left to right, there is a signature that appears to be 'Impero M.', followed by the initials 'At.', then a stylized signature that looks like 'Z', the letters 'NC', and finally a signature that appears to be 'A'.

• Distretto del Vetro artistico di Murano e del veneziano: esporta in Russia, Emirati, Asia utilizzando il trasporto aereo. Di fatto, con lo sviluppo del progetto di ZLS, alcune di queste filiere potrebbero essere catturate in misura più rilevante dai porti di Venezia e Chioggia, grazie alla maggiore competitività di detti scali conseguente alla possibilità di mettere a disposizione incentivi fiscali e semplificazioni doganali e amministrative.

Le aziende coinvolte nel sistema portuale veneziano sono 1.259, estese anche oltre la sede del porto e persino oltre l'area metropolitana.

L'impatto produttivo collegato ai porti di Venezia e Chioggia è già oggi molto rilevante: i due porti generano un impatto complessivo, in termini di valore della produzione, pari ad oltre 7,1 miliardi di euro, fra attività esclusivamente legata al porto e attività comunque "indirettamente" beneficiata dalla presenza dello scalo: agricoltura e pesca, commercio, soprattutto ittico e settore alberghiero e della ristorazione per Chioggia, distretti manifatturieri regionali, grande industria petrolchimica e chimica di base, servizi e consulenze alle imprese, servizi di trasporto, commercio e costruzioni per Venezia. In tale area, infatti, sono insediate 841 imprese, quasi tutte nel settore del terziario avanzato e della logistica, ma anche nel manifatturiero (petrolifero, chimico ed agroalimentare), per circa 10.500 addetti. Esse sono piuttosto differenziate settorialmente, spaziando dai servizi e consulenze alle imprese, ai trasporti, agli altri servizi, al manifatturiero fino al commercio e alle costruzioni, quindi con un connotato fortemente terzario.

In questo contesto già caratterizzato da flussi import-export importanti, la Regione del Veneto per promuovere i sistemi logistici portuali sia marittimi che fluviali di Venezia e Rovigo ha voluto realizzare una ZONA LOGISTICA SEMPLIFICATA (ZLS) che include vaste aree delle due provincie.

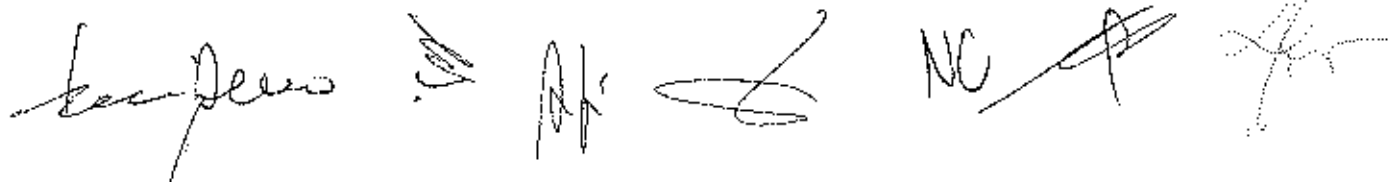
Una ZONA LOGISTICA SEMPLIFICATA è una zona geograficamente delimitata e chiaramente identificata, situata entro i confini dello Stato, costituita anche da aree non territorialmente adiacenti purché presentino un nesso economico funzionale e che comprenda almeno un'area portuale con le caratteristiche stabilite dal Regolamento (UE) n. 1315/2013, collegata alla rete transeuropea dei trasporti.

Ai fini dell'esercizio di attività economiche e imprenditoriali, le aziende già operative e quelle che si insedieranno nella ZLS possono beneficiare di specifiche agevolazioni fiscali, in relazione alla natura incrementale degli investimenti e delle attività di sviluppo di impresa, nonché di semplificazioni amministrative (Decreto-Legge 20 giugno 2017, n. 91).

Il riconoscimento delle aree da ascrivere alla ZLS si è basato su una concertazione effettuata con le amministrazioni comunali e con l'Autorità Portuale di Venezia valutando i vincoli urbanistici, il livello di infrastrutturazione e la presenza di collegamenti infrastrutturali di ultimo miglio di tipo viario e ferroviario con il sistema "Venezia-Rodigino".

Nel comune di **Venezia** vengono considerate le aree di Porto Marghera, Campalto, Murano, Arsenale, Zona Portuale e Tronchetto, Tessera e Porto di Chioggia, mentre nella Provincia di **Rovigo** vengono selezionate le aree ricadenti nei comuni di Rovigo, Bagnolo di Po, Fiesse Umbertino, Trecenta, Bergantino, Ceneselli, Polesella, Canaro, Occhiobello, Stienta, Gaiba, Ficarolo, Salara, Calto, Castelmassa, Castelnovo Bariano, Melara e Bosaro.

La promozione dello sviluppo del sistema portuale si inserisce nelle strategie di sviluppo regionali che vedono Venezia all'incrocio degli assi strategici del network TEN-T delle "Autostrade del mare del Mediterraneo Orientale" e dei corridoi europei "Adriatico-Baltico" e "Mediterraneo".

The bottom of the page features several handwritten signatures and initials in black ink. From left to right, there is a long, flowing signature, a set of initials, another signature, a stylized 'NC' followed by a signature, and a final signature on the far right.

Il Corridoio Adriatico-Baltico è un progetto chiave per il rilancio dei traffici tra i porti del Baltico e quelli dell'Adriatico perché agevolerà lo smistamento delle merci in arrivo dalla Cina attraverso il Canale di Suez verso tutto il Centro Europa. Si tratta di un corridoio ferroviario ad Alta Capacità che attraverserà 19 regioni in 6 Paesi membri dell'Unione Europea (Polonia, Repubblica Ceca, Slovacchia, Austria, Slovenia e Italia) collegando i due porti di Danzica e Gdynia, terminali Nord del Corridoio, agli scali adriatici di Trieste, Ravenna, Venezia e Koper.

Il Corridoio Mediterraneo è un progetto per il trasporto ferroviario di merci che si snoda, per circa 3000 Km, attraverso 5 paesi dell'Unione Europea: Spagna, Francia, Italia, Slovenia e Ungheria. In particolare, il Corridoio ha origine dal sud della Spagna, percorre il sud della Francia e attraversa l'Italia lungo il tracciato ad alta velocità e ad alta capacità (AV/AC) Torino – Trieste per poi sfociare in Slovenia e proseguire verso l'Ungheria attestandosi al confine con l'Ucraina. Questa nuova linea (AV/AC) permetterà all'Italia di accedere alla Francia e alla Slovenia e nel tracciato italiano sarà raccordata con altri corridoi Europei.

Inoltre, Venezia fa capo a una Autostrada del mare adriatica, che tocca Zara, Spalato, Dubrovnik, Bar, il Pireo, i grandi scali turchi come Ambarli, fino a Port Said.

Da qui la rilevanza delle analisi realizzate che hanno mostrato la dinamica delle relazioni tra il sistema manifatturiero territoriale e il porto di Venezia e di Chioggia.

Possiamo affermare con sicurezza che gli scali servono, in termini di internazionalizzazione, la metà del sistema manifatturiero veneto e solo per questo devono essere al centro delle politiche di sviluppo marittimo del nostro Paese e della nostra regione.

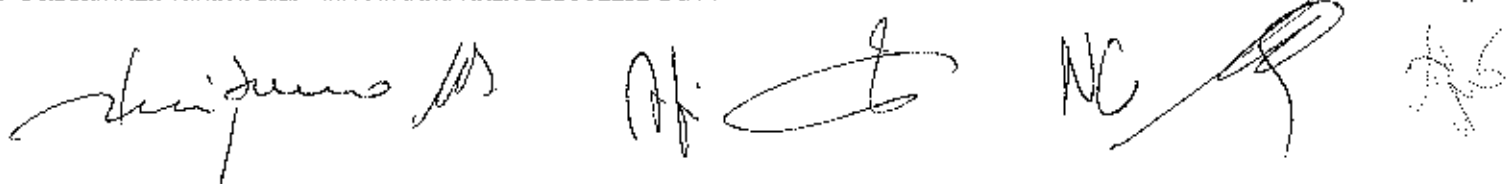
Elemento di forza del sistema produttivo veneto è quello di essere proiettato verso il continente americano e l'Asia; l'assenza di "toccate" settimanali o quanto meno periodiche verso queste destinazioni rappresenta un punto da tenere sotto osservazione.

Va sicuramente rimarcata la questione di non poter accogliere le mega-navi e, quindi, quanto più veloce sarà la crescita del mezzo più vi sarà esigenza di rafforzare l'infrastruttura e per fare questo occorrono grandi investimenti (e dragaggi rapidi).

Il feederaggio potrà, comunque, essere uno dei punti di forza del porto e per questo è necessario essere sempre in grado di attivare, nuove linee di trasporto marittimo che possano poi servire le rotte Deep Sea.

Tra quelli menzionati, i distretti e le filiere logisticamente più interessanti in un'ottica di ZLS, perché con più alta propensione all'export e prospettive di crescita, sono il calzaturiero, che peraltro ha avuto un impatto sul fatturato dalla crisi da Covid di medio livello, e il cantieristico che, a fronte di un basso impatto del Covid sul fatturato, ha prospettive di crescita futura molto alte e elevata propensione all'export.

Interessante è anche il polo delle gioiellerie per la propensione all'export molto elevata, sebbene la presenza di imprese estere sia poco rilevante e le prospettive di ripresa del fatturato, dopo un impatto molto serio della crisi da Covid, siano connotate da una certa incertezza. Un discorso analogo vale anche per la filiera agroalimentare, dove peraltro le prospettive di ripresa post Covid sono buone.



Segue infine la filiera dell'automotive colpita, in termini di fatturato, dalla crisi pandemica, mentre meno rilevanti, ai fini dell'integrazione con il progetto di ZLS, appaiono i traffici relativi al distretto ittico.

La ZLS di Venezia e Rovigo può contare sulla consistente disponibilità di aree libere presenti a Porto Marghera in cui realizzare nuove iniziative imprenditoriali e nuovi investimenti, anche mediante recupero/riconversione edilizia e funzionale di strutture esistenti. In un contesto territoriale caratterizzato da scarsa disponibilità di territorio e da una domanda di aree per insediamenti produttivi in costante aumento, il patrimonio di aree e infrastrutture di Porto Marghera, diventa elemento strategico per lo sviluppo, non solo della ZLS, ma dell'intero Nord-Est.

Le profonde trasformazioni funzionali intervenute negli ultimi decenni sull'area di Porto Marghera e i sostanziali cambiamenti negli assetti societari delle aziende insediate hanno avuto significativi effetti anche sulla proprietà dei terreni. I processi di ristrutturazione, ridimensionamento e riorganizzazione funzionale attivati dal settore industriale e, in particolar modo dalle aziende del settore chimico, hanno infatti determinato una frammentazione del sistema di proprietà delle aree.

Il mancato completamento della realizzazione della seconda zona industriale e la progressiva dismissione di impianti non più redditizi hanno favorito il costituirsi di una disponibilità di aree, la cui utilizzazione, anche previa riqualificazione ambientale, può costituire uno dei capisaldi del processo di riqualificazione produttiva e di riorganizzazione funzionale che le amministrazioni intendono a promuovere.

#### OPPORTUNITA' DI SVILUPPO

L'obiettivo generale della ZLS, con gli indotti che questa è in grado di generare, è quello di far convergere il sistema portuale veneziano verso il modello di Porto 6.0.

Porto 6.0 è un'espressione per indicare quelle realtà portuali che si caratterizzano per la presenza di alcune direttrici di attività che sono certamente strumentali anche al perseguimento consapevole delle funzioni dei porti moderni e che non possono limitarsi alla massimizzazione dei traffici o al controllo e regolazione dell'esercizio delle attività economiche.

Le attività che si intendono promuovere all'interno della ZLS; in primo luogo, il riconoscimento della ZLS potenziata dai finanziamenti può fornire al territorio l'enorme possibilità di rientrare all'interno del circolo virtuoso economico della cosiddetta "Blue Economy" con cui si definisce quello scambio sinergico e di collaborazione tra i porti e gli operatori portuali degli scali marittimi dell'Adriatico meridionale e del Mediterraneo.

L'intensificazione del traffico marittimo può portare benefici ai settori del trasporto marittimo e della cantieristica navale (e suo indotto), ma non solo: si osserverebbe anche una naturale creazione e lo sviluppo di piattaforme tecnologiche e logistiche che aumenterebbero le connessioni e l'espansione commerciale dell'area. Tale sviluppo sarebbe favorito anche dalla riconversione degli spazi in disuso o liberi sia nell'area di Porto Marghera che in quelle retrostanti di Rovigo, che potrebbero fungere da zone di retro porto o come aree in grado di cogliere le nuove richieste di sviluppo e dotazioni in prossimità di infrastrutture e collegamenti in risposta alla crescita del commercio on line.

NC

Imprese e iniziative legate al settore della "Green Economy" troverebbero condizioni favorevoli per un loro sviluppo e insediamento grazie alla presenza di competenze oggi già maturate nell'ambito delle bonifiche, della chimica verde e anche alla presenza di incubatori specializzati in tale industria.

Il settore delle Costruzioni, già presente nel territorio, ha davanti a sé enormi opportunità legate all'esigenza di creare infrastrutture e progetti con finalità di inclusione sociale e di sviluppo economico e ambientale sostenibile.

Il settore potrebbe evolversi rispondendo alle nuove esigenze future di case "green" a basso impatto ambientale o con strutture in legno, trovando enormi sinergie con un altro settore – quello delle lavorazioni di materiali lignei – già molto radicato e specializzato nei territori di Venezia e Rovigo anche per quanto riguarda il settore del restauro.

La manifattura di macchinari è già presente nell'area di Porto Marghera ed è altamente specializzata, ma, al tempo stesso, caratterizzata da un basso contenuto tecnologico.

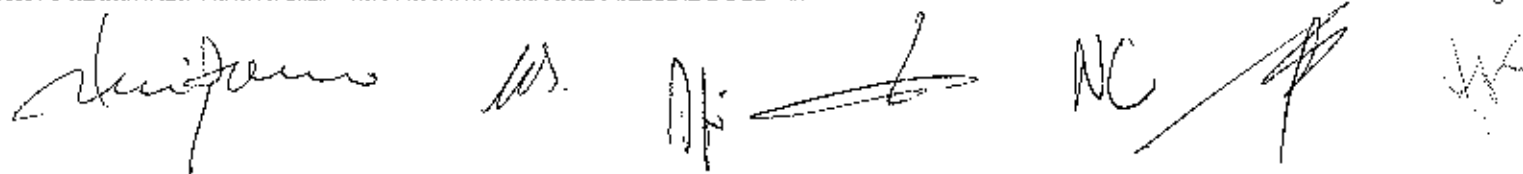
Per tale motivo potrebbe beneficiare dall'introduzione di componentistica "smart", ovvero evoluta e intelligente, che da un lato permetterebbe un contenimento dei costi di produzione e dall'altro porterebbe, agli stessi utilizzatori finali dei macchinari, innovazione ed efficienza nell'ambito dell'utilizzo degli stessi. Altro settore con ottime possibilità di crescita è quello calzaturiero grazie alla presenza di incubatori nel territorio e di un tessuto industriale altamente radicato.

Con riferimento invece a settori ad oggi non ancora sviluppati, ma che potranno evolversi grazie anche alla presenza di incubatori, è da considerare quello della Cyber Security che troverebbe applicazione in svariati settori produttivi oggi presenti nell'area.

Sviluppo della green economy e dell'economia circolare riconoscendo nell'economia circolare uno dei principali fattori di sviluppo della ZLS, la Regione e l'Amministrazione comunale di Venezia sostengono l'avvio di nuovi investimenti e nuove iniziative economiche in settori "verdi" al fine di favorire una riconversione industriale di Porto Marghera ad alta innovazione e a basso impatto ambientale. L'economia circolare rappresenta infatti una straordinaria occasione per la riconversione di Porto Marghera e un nuovo modello di sviluppo che, oltre a contribuire efficacemente al riassorbimento di manodopera qualificata dei settori industriali storicamente presenti, è in grado di valorizzare le vocazioni e le specificità dell'area.

L'economia circolare e la green economy fanno già parte del presente di Porto Marghera, numerose sono infatti le aziende (oltre 70 e circa 2000 addetti) che hanno saputo coniugare sostenibilità ambientale e sociale, professionalità e know how nella realizzazione di progetti green. Oggi, Porto Marghera si caratterizza per la presenza di un ampio e stratificato insieme di nuovi investimenti e nuove iniziative imprenditoriali che confermano le grandi potenzialità di sviluppo dell'area. Le esperienze e le applicazioni relative all'economia circolare e alla green economy promosse da aziende già insediate o interessate a insediarsi a Porto Marghera riguardano principalmente:

- attività direttamente connesse alle questioni ambientali che caratterizzano l'area (impianti di trattamento e gestione delle acque o fanghi, interventi di bonifica dei suoli e delle acque di falda);
- filiere produttive nel settore dell'economia circolare connesse al recupero e al trattamento dei rifiuti anche sulla base delle iniziative promosse dal Comune di Venezia in collaborazione con player internazionali (ENI, Toyota) e le proprie società partecipate;

The bottom of the page features several handwritten signatures and initials in black ink. From left to right, there is a large, flowing signature, followed by the initials 'MS.', 'DF.', a stylized signature, the letters 'NC', and another stylized signature. The handwriting is cursive and varies in legibility.

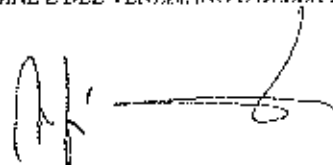
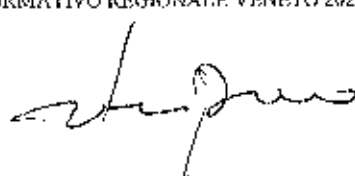
- ricerca e produzione di soluzioni energetiche alternative funzionali anche ad una prospettiva che crei condizioni per la realizzazione della “Hydrogen Valley” a Marghera

#### **7 – Articolazione del Piano integrato:**

Le Parti hanno concordato di redigere un PIANO di tipo INTEGRATO che, oltre al Piano generale volto a descrivere le caratteristiche dell’economia regionale, prevede la redazione di sotto-piani identificati in base a motivazioni e caratteristiche specifiche degli ambiti di riferimento che ne giustificano la scelta.

La mappa dell’imprenditoria veneta evidenzia caratteristiche di una economia diffusa che trova riferimento in alcuni poli aggregativi, sia di carattere territoriale che di processo, che hanno consentito nel tempo di sviluppare sinergie, ma che negli ultimi anni hanno evidenziato criticità specifiche che oggi si confrontano con nuove opportunità di business e di mercato che vanno invece supportate e accompagnate con nuove competenze.

In questo sottopiano dedicato alle AREE DEL POLESINE E DEL VENEZIANO collegate alla ZONA LOGISTICA SEMPLIFICATA, criticità e opportunità sono gli elementi indagati per individuare innovazioni processi e competenze che traggano a uno sviluppo integrato e sostenibile, proponendo profili e competenze da sviluppare.





## 8 – Descrizione della domanda di formazione rilevata:

La costituzione della ZLS è lo strumento strategico che consente di favorire una sinergia vincente tra dinamica imprenditoriale, logistica e porto. Obiettivo è ispessire e ammodernare il tessuto produttivo di un territorio attraverso lo stimolo agli investimenti delle imprese, inducendole ad utilizzare, per il proprio business interno ed esterno all'Italia, il porto di riferimento, nel caso di specie Venezia.

Per poter attivare tale strumento, occorre in primo luogo acquisire sempre più conoscenza delle esigenze del territorio per capire, ad esempio, dove le imprese esportano e da dove importano, oppure quali sono i settori produttivi che stanno tirando oppure no. Tutto questo è di supporto per tracciare la direzione che bisogna intraprendere per il futuro, quali sono le competenze necessarie e i profili professionali che le devono possedere.

Le sei funzioni individuate per identificare un Porto 6.0 sono: internazionalizzazione, intermodalità, FORMAZIONE, innovazione, free zone & marketing territoriale e sostenibilità. Sono funzioni interconnesse e talvolta imprescindibili, dove la formazione agisce da fattore d'innescio dei processi di trasformazione e innovazione.

L'innescio dei processi innovativi dell'area richiede la mappatura delle innovazioni previste per individuare la domanda di formazione che ne scaturisce.

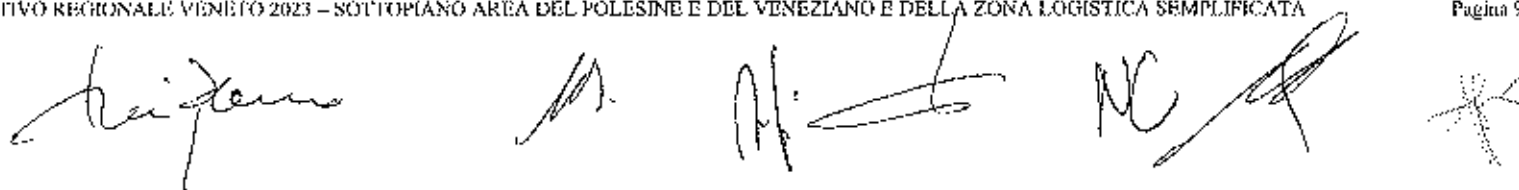
Le potenzialità di connessione ed accessibilità al sistema portuale, la strategicità economica e competitiva e l'attrattività del territorio costituiscono caratteristiche funzionali alla realizzazione dei piani collegati alla ZLS per la realizzazione di una rete integrata fra porto e territorio, che si impernia all'incrocio degli assi strategici del network TEN-T delle "Autostrade del mare del Mediterraneo Orientale" e dei corridoi europei "Adriatico-Baltico" e "Mediterraneo".

La capacità di sfruttare questo posizionamento lungo i due assi – terrestre e marittimo – deriva dalla capacità di dotarsi di UN RETROPORTO INFRASTRUTTURATO al fine di connettersi rapidamente ed efficacemente a tali assi, anche in presenza di una concorrenza forte e strutturata: Trieste, Ravenna e Taranto in Italia, Fiume, Pola, Capodistria, il Pireo fuori dal nostro Paese per la rotta marittima adriatica di short sea shipping; Genova, Marsiglia, il sistema portuale spagnolo e, verso est, ancora una volta Trieste e poi quello croato-sloveno per quella mediterranea.

La ZLS Porto di Venezia Rodigino è caratterizzata da UNA PLURALITÀ DI NODI LOGISTICI (porti, aeroporto, interporto, piattaforme logistiche territoriali, centri e aziende di distribuzione, ecc.) collegati tra loro e con i territori di riferimento.

In tale contesto, risulta essenziale la DIGITALIZZAZIONE DELLA CATENA LOGISTICA al fine di ridurre i costi e i tempi per la movimentazione delle merci e degli adempimenti amministrativi nonché per rispondere in modo sempre più preciso e in tempo reale a richieste ed esigenze di mercato.

La TRANSIZIONE TECNOLOGICA e DIGITALE è un'arma strategica per garantire la continuità d'impresa anche nella ZLS e nei territori ad essa collegati e deve essere ancora sostenuta e resa operativa lavorando proprio sulle competenze dei lavoratori



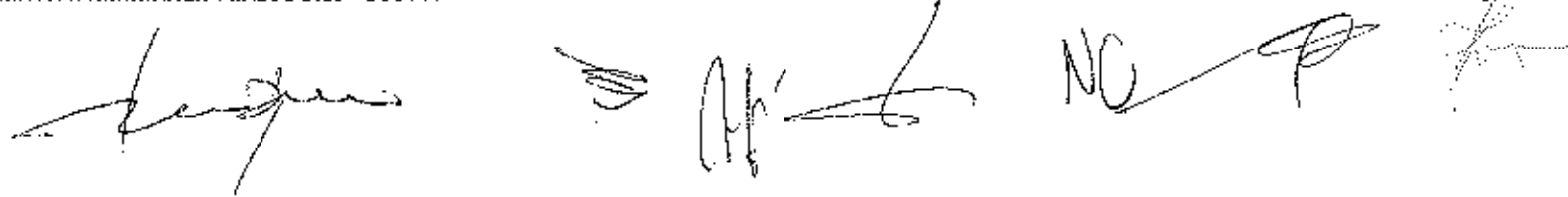
È da dire che l'Italia, e quindi anche il Veneto, non è mai stata ai primi posti in Europa per quanto riguarda il livello di digitalizzazione, né della pubblica amministrazione né delle imprese. Secondo l'ultimo report della Commissione Europea, rispetto all'Indice di Digitalizzazione dell'Economia e della Società (Digital Economy and Society Index - DESI), l'Italia si colloca al 20° posto tra i 27 Stati membri dell'UE (nel DESI 2020 eravamo al 25° posto). Se si guarda al livello di digitalizzazione generale delle regioni italiane, il Veneto si colloca al nono posto.

Il trasporto marittimo, che rappresenta la seconda più importante modalità di trasporto internazionale dopo quella su gomma, anche grazie alla futura entrata a regime della ZLS potrà contare su un margine di crescita del peso della logistica marittima almeno fino al livello medio nazionale. Ciò costituisce quindi una prima indicazione di spazi potenziali di mercato che possono essere conquistati, aumentando la necessità di capacità e figure professionali preparate.

Anche il tema della TRANSIZIONE GREEN delle imprese, che richiede nuove capacità e competenze per rivedere non solo prodotti e processi, ma anche modelli di business e di relazioni con il territorio, trova ragion d'essere nelle prospettive ed opportunità che il Porto 6.0 intende creare. Imprese e iniziative legate al settore della «Green Economy», il cui mercato a livello globale è previsto in crescita di circa il 5% all'anno nel periodo 2017 - 2025, troverebbero condizioni favorevoli per un loro sviluppo e insediamento grazie alla presenza di competenze oggi già maturate in ambito ambientale, ma anche alla disponibilità di capacità manageriali consolidate e di forza lavoro altamente qualificata. La presenza di nuove filiere green potrà essere lo spunto di sviluppo di nuovi cicli in connessione sinergica con le altre produzioni esistenti e con un sistema locale di ricerca e innovazione fortemente radicato.

Per sostenere gli elementi di eccellenza e garantire la transizione verso nuove forme di lavoro e di impresa, la strada da seguire è quella già imboccata: più attenzione alla qualità, all'innovazione e alla sostenibilità, conquista di nuovi mercati, controllo delle filiere produttive più pregiate, capacità di fare rete tra le imprese più dinamiche per presidiare i mercati esteri e stimolare i consumi interni, e migliorare le aspettative di una più rapida ripresa. La formazione può fungere da supporto e stimolo alla crescita professionale dei lavoratori, veri motori delle azioni di cambiamento.

In questo contesto economico e sociale in rapido cambiamento, è necessario dotare le imprese di strumenti in grado di favorirne il consolidamento e di supportare l'accesso a nuove opportunità, ampliando le aspettative di tenuta e crescita, promuovendo prioritariamente processi di riorganizzazione e/o riconversione economico-produttiva dei settori manifatturieri e dei servizi collegati all'area portuale, favorendo gli interventi a sostegno delle imprese e dei lavoratori, di sviluppo e/o di rilancio, compresi gli interventi che sono previsti nel PNRR, con particolare riferimento ai processi di digitalizzazione, transizione ecologica e riorganizzazione del lavoro.

The bottom of the page features several handwritten signatures and initials. From left to right, there is a long, flowing signature, followed by the initials 'AF', then the letters 'NC' with a checkmark, and finally a signature that appears to be 'P'.

Diventa così prioritario rispondere, con ancora maggiore determinazione, alle esigenze formative di aziende e lavoratori, per sostenere, attraverso la formazione continua, la tenuta e la crescita di competitività del tessuto economico e produttivo.

Una particolare attenzione dovrà peraltro essere prestata a tutte le innovazioni tecniche e tecnologiche caratteristiche di ogni distretto e filiera, che possono concorrere a rafforzare la capacità competitiva di ciascuna impresa nel mercato e nel territorio veneziano-rodigino, e alle strategie messe in atto a livello regionale, nazionale e comunitario a sostegno dei processi di innovazione e specializzazione.

Anche per la ZLS e per le reti che vi si possono creare e consolidare, la Strategia di Specializzazione Intelligente (S3) rappresenta uno strumento di riferimento per individuare nuove soluzioni e accompagnare il territorio nelle trasformazioni determinate dalle nuove sfide poste dagli obiettivi di sviluppo sostenibile e dalla digitalizzazione, tenendo conto delle mutate condizioni, dovute anche dall'insistere di situazioni di criticità politica economica che obbligano a ripensare approcci e modelli di sviluppo.

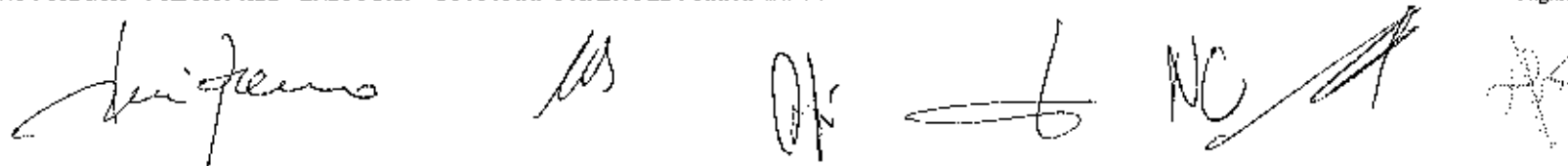
In particolare, possono trovare applicazione nel progetto di ZLS strategie di specializzazione intelligente collegate a:

- lo sviluppo della logistica interna per la filiera agroalimentare e l'esportazione di prodotti alimentari (prodotti vitivinicoli, prodotti da forno e farinacei, carni, prodotti lattiero-caseari) (SMART AGRIFOOD)
- le innovazioni tecnologiche per l'incremento delle importazioni di materie prime, la gestione delle risorse e l'esportazione di prodotti siderurgici e in metallo, di macchinari e attrezzature (SMART MANUFACTURING)
- la creazione di servizi e sviluppo di reti organizzative sul segmento turistico-ricettivo (DESTINAZIONE INTELLIGENTE)
- l'avvio di nuovi investimenti e nuove iniziative economiche in settori "verdi" al fine di favorire una riconversione di aree industriali dismesse (es. Porto Marghera) con ristrutturazioni ad alta innovazione e a basso impatto ambientale (SMART LIVING & ENERGY)

I 4 driver trasversali che integrano gli effetti generati da ciascuna traiettoria e sono in grado di attivare trasversalmente più obiettivi riferiti a differenti ambiti di specializzazione, riguardano:

- Trasformazione Digitale (Transizione digitale, interconnessione tra filiere)
- Transizione Verde e Circolare (Economia circolare, ambiente, società e mobilità)
- Capitale Umano (Formazione e competenze, mettere la persona al centro)
- Servizi per l'innovazione e Nuovi modelli di business (Ricerca, comunicazione, organizzazione, MKT, consulenza finanziaria, distribuzione intelligente, servitization, etc.)

Questa logica matriciale che intreccia verticali (gli ambiti) con elementi trasversali (driver) consente di individuare quei caratteri di flessibilità e operatività necessari ad interpretare una realtà estremamente mutevole ed in continuo divenire, diventando così il quadro di riferimento cui traghettare nella lettura dei processi di innovazione di impresa.



Così anche la domanda di formazione si delinea in un incrocio anch'esso a forma matriciale tra i diversi processi aziendali e le innovazioni digitali, tecnologiche e ambientali richieste dallo sviluppo della ZLS, consentendo di individuare competenze a partire di volta in volta o da un singolo processo, per individuare le innovazioni necessarie per mantenere competitività, oppure considerando le innovazioni da implementare e individuando i processi e le aree di attività su cui queste incidono.

La matrice proposta consente di individuare la domanda di formazione che si viene a delineare nell'area ZLS a partire dalle seguenti percorsi di sviluppo:

- Implementare la digitalizzazione della catena logistica al fine di ridurre i costi e i tempi per la movimentazione delle merci e degli adempimenti amministrativi
- rivisitare il modello di business delle piccole imprese, facendo leva su aggregazioni in distretti e filiere
- sviluppare reti organizzative sul segmento turistico-ricettivo, con lo sviluppo di modalità e tecnologie volte a favorire sistemi integrati tra agroalimentare, turismo ed ecologia
- favorire l'implementazione di competenze tecnologiche, digital green e di sostenibilità ambientale nei vari settori presenti nell'area.

A livello aziendale, la rilevazione della domanda di formazione non può che partire da un confronto tra i processi attuati in impresa e le traiettorie di sviluppo richieste dalla logistica e dalle innovazioni declinate dal modello Porto 5.-0 per mantenerne alta la competitività, per individuare i gap di competenza che riguardano i saperi dell'organizzazione (conoscenze, saper fare, capacità condivise).

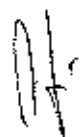
In particolare, questi percorsi di sviluppo impattano all'interno dell'impresa sui PROCESSI DIREZIONALI (O STRATEGICI), che concorrono alla pianificazione di medio-lungo termine dell'organizzazione, e sui PROCESSI GESTIONALI, che concorrono alla traduzione degli obiettivi di medio-lungo termine nella programmazione di breve termine e controllano il raggiungimento degli obiettivi, producendo ricadute organizzative sui PROCESSI OPERATIVI.

La Zls è lo strumento strategico che consente di favorire una sinergia vincente tra dinamica imprenditoriale, logistica e porto e quindi obbligherà il sistema a rivisitare il modello di business delle piccole imprese

Legare l'investimento imprenditoriale all'uso del porto è un meccanismo che favorisce lo sviluppo di un territorio in quanto rafforza le sinergie tra gli scali, il sistema logistico generale e le imprese che sono a conoscenza, laddove investono, di avere tutta una serie di benefici di cui poter fruire.

Tutto ciò favorisce anche la promozione del territorio e del porto nei confronti dei grandi investitori esteri (arabi, cinesi, statunitensi ed altri) quando si svolgono iniziative di networking in quanto le capacità delle imprese locali vengono promosse insieme alle capacità logistico marittime.

Di per sé è questo già un importante vantaggio perché consente alle aziende venete, notoriamente di piccole dimensioni, di poter usufruire di una vetrina affacciata sui mercati internazionali.



NC



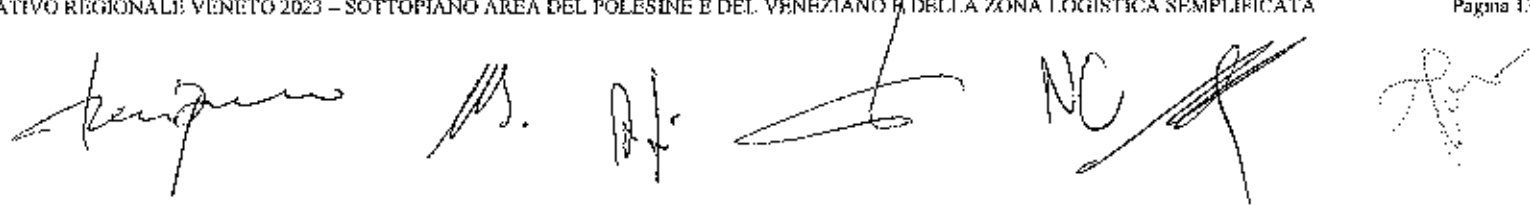
Il modello tradizionale di fare impresa può continuare a funzionare, ma a condizione che vengano limitati alcuni tratti essenziali; quali: la proprietà chiusa, il controllo familiare, una bassa managerialità, la quasi totale assenza di Ricerca e Sviluppo e i limitati investimenti in marketing. Un percorso di crescita e di successo destinato a mantenersi nel tempo può essere seguito solo a condizione che sia sostenuto da pilastri solidi (sviluppo della managerialità, adeguate risorse destinate alla ricerca ed al presidio del mercato, un limitato ricorso all'indebitamento etc.). Si tratta di percorsi non facilmente perseguibili perché richiedono trasformazioni profonde nella filosofia imprenditoriale, ossia: uno stile direzionale professionale anziché padronale, l'inserimento di figure gestionali estranee alla proprietà, accordi di collaborazione ed integrazioni con altre imprese. L'intensificarsi degli scambi commerciali e i nuovi e rapidi percorsi di innovazione tecnologica e organizzativa, unitamente all'evoluzione dei gusti e degli atteggiamenti dei consumatori, hanno stimolato la nascita dal basso, spontanea, di una serie di iniziative consortili volte a superare i vincoli legati all'agire singolo e individuale delle imprese, la maggior parte delle quali ha dimensioni operative e organizzative assai limitate.

Le aggregazioni in distretti e/o in filiere, permettono il superamento dei limiti della piccola dimensione se accompagnati da una formazione in grado di soddisfare la domanda di: informazioni sui mercati; supporti alla commercializzazione, ricerca e sviluppo di nuovi prodotti, promozione dell'immagine dei prodotti, servizi all'innovazione organizzativa e all'adozione di nuove tecnologie.

La traduzione degli obiettivi di medio-lungo termine nella programmazione di breve termine è implementata attraverso l'innovazione dei PROCESSI GESTIONALI, che concorrono a:

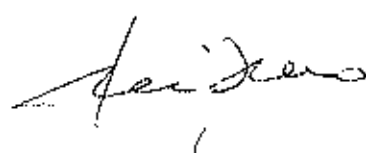
- la riorganizzazione e/o riconversione economico-produttiva dei settori manifatturieri e dei servizi
- l'innovazione dei processi produttivi
- l'innovazione dei processi organizzativi, anche finalizzata anche a garantire maggiore flessibilità
- l'integrazione di sistemi di gestione qualità e ambiente, e in più in generale una maggiore attenzione alla sostenibilità ambientale
- l'innovazione e la transizione digitale nella produzione e nella gestione della logistica
- l'implementazione di sistemi digitali per la progettazione dei prodotti e la programmazione delle attività
- lo sviluppo di strategie commerciale per creare valore
- l'implementazione di strumenti per innovare la promozione di prodotti e servizi

Traguardando a soluzioni che pongano le aziende e le persone in una prospettiva di crescita, la domanda di formazione è focalizzata sulla necessità di accompagnare i processi di cambiamento, di crescita e di innovazione con risposte rapide ai fabbisogni formativi rilevati e l'attuazione di iniziative immediatamente cantierabili, per rispondere in modo efficace ai bisogni e alle opportunità di crescita del territori e dei contesti sociali, economici e produttivi locali, favorendo l'occupabilità e lo sviluppo di nuove professionalità dei lavoratori e delle lavoratrici.

The block contains several handwritten signatures and initials in black ink. From left to right, there is a long, flowing signature, followed by the initials 'M.', 'A.', a stylized signature, the letters 'NC', another stylized signature, and finally a signature that appears to be 'R.'. The signatures are written on a white background.

Così la domanda di formazione emerge, e può essere evidenziata, attraverso un'analisi dei fabbisogni che parte da esigenze specifiche dell'impresa, che mutano per effetto delle ricadute che l'innovazione ha sui processi lavorativi e gestionali. Nella formazione continua in generale e nelle attività Fondartigianato in particolare rimane più agevole rilevare le esigenze specifiche dell'impresa per definire competenze da sviluppare che procedere da competenze collegate a specifici profili, cui peraltro risulta difficile ricondurre le professionalità presenti in impresa spesso caratterizzate da una geometria variabile; profili repertoriati che si presentano peraltro statici rispetto alle evoluzioni delle trasformazioni digitali e green in atto.

Spetta agli enti formativi e titolati mettere in atto procedure di messa in trasparenza e validazione delle competenze acquisite in formazione, valorizzando quelle riconducibili ai profili dei repertori regionali e al framework nazionali ed europei, per consentire la valorizzazione della persona e del capitale umano d'impresa.



NC



## 9 – Descrizione dei fabbisogni di competenze:

Le profonde trasformazioni legate alle strategie e alla programmazione delle attività collegate alla ZLS, richiedono nuove competenze che, a partire dai bisogni delle imprese di essere competitive e consolidare la propria attività in un contesto sempre più complesso, consentano di rispondere alla domanda di nuove professionalità con azioni formative coerenti.

In generale l'obiettivo strategico della ZLS consiste nell'aumentare la competitività logistica nazionale sia a livello paese che a livello di singola impresa attiva nel comparto, attraverso la realizzazione di un ecosistema digitale per il trasporto merci e la logistica, creando anche un sistema digitale interoperabile tra attori pubblici e privati in grado di semplificare procedure, processi e controlli puntando sulla dematerializzazione documentale e sullo scambio di dati ed informazioni. Si tratta anche di favorire la transizione digitale in termini di infrastrutture immateriali delle aziende nazionali attive nel comparto del trasporto merci e logistica, sia lato clienti finali che lato pubbliche amministrazioni presso cui si interfacciano.

In questo quadro, gli obiettivi specifici consistono sviluppare competenze che consentano la digitalizzazione della catena logistica al fine di ridurre i costi e i tempi per la movimentazione delle merci e degli adempimenti amministrativi. In particolare, si tratta di sviluppare competenze per:

- incrementare l'efficienza del trasporto merci e della logistica attraverso la digitalizzazione dei processi, delle procedure e lo scambio di dati con impatto sull'ottimizzazione dei carichi, nel miglioramento degli indici di efficienza e produttività degli attori della catena logistica e nella razionalizzazione della capacità delle infrastrutture di linea (strade e ferrovie) e sui nodi (porti, interporti ed aeroporti);
- incrementare i livelli di customer experience attraverso migliori tecnologie per il tracking e tracing delle merci e dati in tempi reali sulle consegne che dovrebbero sostanzialmente incrementare i livelli di soddisfazione dei servizi logistici e di trasporto nazionali nei confronti dei clienti finali;
- incrementare la sostenibilità ambientale del trasporto merci attraverso la riduzione dei gas serra e dell'inquinamento atmosferico grazie ad una migliore efficienza dei trasporti (ottimizzazione dei carichi viaggianti);
- favorire il bilanciamento modale grazie a servizi logistici e di trasporto meglio integrati, più fluidi e paperless che rendono attrattive anche modalità di trasporto alternative al tutto strada con vantaggi anche dal punto di vista di risparmio delle esternalità negative prodotte;
- incrementare dei livelli sicurezza grazie all'incremento di efficienza dei carichi che dovrebbe causare una diminuzione tendenziale dei veicoli necessari al trasporto dei prodotti, allo shift modale verso ferrovia e servizi intermodali ed all'adozione di tecnologie di route planning dinamico;
- ridurre la congestione attraverso gli incrementi di efficienza dei carichi e la riduzione delle tonnellate km percorse e l'adozione di tecnologie di dynamic routing planning.

Si tratta di incrementare i livelli di qualifica, occupabilità e di know-how in materia di tecnologie digitali del personale dedicato ad operazioni che potrebbero essere automatizzate con importanti impatti occupazionali.

A questo proposito, le imprese artigiane sono chiamate ad attivare progetti innovativi finalizzati ad introdurre le più moderne tecnologie digitali necessarie per accrescere l'efficienza dei processi produttivi e aziendali interni, anche nell'ottica della riduzione degli impatti ambientali delle produzioni, e a rafforzare il loro posizionamento all'interno della catena del valore delle filiere di appartenenza.

Nell'ambito della costruzione della ZLS e lo sviluppo del progetto di Porto 6.0 potranno essere evidenziati fabbisogni di competenza collegati alle seguenti capacità:

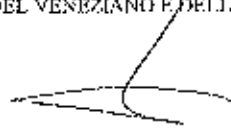
- coordinare la movimentazione e lo stoccaggio delle merci
- coordinare l'implementazione del piano di carico e scarico
- coordinare il programma di stivaggio
- coordinare il personale del terminal portuale
- programmare e organizzare i servizi di spedizione e trasporto
- gestire le pratiche di trasporto e di spedizione
- gestire la documentazione contabile e finanziaria
- gestire il magazzino spedizioni e logistica
- pianificare e programmare le operazioni di piazzale
- pianificare e programmare le operazioni di carico e scarico
- elaborare il programma di stivaggio
- definire l'organizzazione logistica delle aree di piazzale

Lo sviluppo di una logistica integrata tra porto e territorio richiede nuove competenze che possano agevolare la creazione di reti e le relazioni tra imprese, in particolare con capacità di:

- programmare il ciclo logistico integrato delle merci
- definire il budget della logistica
- implementare il sistema di controllo del piano logistico
- realizzare la progettazione della supply chain
- gestire e organizzare le attività operative di magazzino
- curare le attività amministrative del magazzino
- coordinare il personale del magazzino
- pianificare la disposizione delle merci
- realizzare analisi del mercato di riferimento
- definire il piano commerciale
- gestire le trattative commerciali di acquisto e di vendita
- gestire gli aspetti logistico organizzativi delle consegne

L'incremento auspicato delle richieste di servizi di trasporto da e per il porto, incentiveranno lo sviluppo della rete logistica con il coinvolgimento delle imprese artigiane chiamate quindi a sviluppare nuove competenze per:

- realizzare il trasporto merci



NC





- gestire le comunicazioni ed i documenti di servizio
- programmare le operazioni di trasporto
- gestire gli spazi attrezzati del magazzino
- realizzare la movimentazione e lo stoccaggio delle merci
- realizzare il trattamento dei dati di magazzino
- realizzare l'imballaggio e la spedizione delle merci

La creazione e lo sviluppo di piattaforme tecnologiche e logistiche potrà essere favorito anche dalla riconversione degli spazi in disuso o liberi sia nell'area di Porto Marghera che in quelle retrostanti di Rovigo, che potrebbero fungere da zone di RETROPORTO o come aree per infrastrutture e collegamenti in risposta alla crescita del commercio on line. In questa prospettiva è possibile prevedere la necessità di competenze per:

- pianificare e organizzare l'allestimento del cantiere
- gestire e coordinare lo svolgimento dei lavori in cantiere
- gestire l'amministrazione e la contabilità del cantiere
- garantire la qualità e la sicurezza sul cantiere

Tra le imprese artigiane coinvolte nel retroporto troviamo quelle appartenenti al SETTORE MANIFATTURIERO. Le azioni formative dovranno stimolare la capacità di migliorare la catena del valore, favorendo lo sviluppo di competenze e potenziando la digitalizzazione dei processi produttivi e organizzativi interni all'impresa inserendo la digitalizzazione dei processi relativi ai rapporti di fornitura di beni e/o servizi tra imprese operanti nella medesima area. In particolare, gli interventi possono riguardare i seguenti aspetti: introduzione/implementazione di almeno una delle 9 tecnologie abilitanti previste dal piano nazionale impresa 4.0 (Internet delle cose, Big data analytics, Integrazione orizzontale e verticale dei sistemi, Simulazioni virtuali, Robotica, Cloud computing, Realtà aumentata, Stampanti 3d, Cybersecurity); adattamento e connettività degli impianti, attrezzature e sistemi esistenti ad almeno una delle tecnologie abilitanti previste dal piano nazionale impresa 4.0; adozione di altre soluzioni tecnologiche digitali finalizzate all'ottimizzazione delle funzioni delle piattaforme e delle applicazioni digitali per la gestione dei rapporti tra i componenti, relative alla progettazione, esecuzione, logistica e manutenzione.

Nel settore della MECCANICA le competenze da sviluppare riguardano le capacità di:

- realizzare la messa in servizio di sistemi robotizzati
- provvedere al monitoraggio e alla manutenzione preventiva di un sistema robotizzato
- ripristinare il funzionamento di sistemi robotizzati
- compilare la documentazione dell'intervento effettuato su un sistema robotizzato
- predisporre materiali, attrezzature e utensili per l'assemblaggio di sistemi elettrico-elettronici
- realizzare l'assemblaggio di sistemi elettrico-elettronici
- realizzare l'adattamento funzionale di impianti elettrico-elettronici

The bottom of the page features several handwritten signatures and initials. From left to right, there is a large, flowing signature, followed by the initials 'M.', 'A.', a stylized signature, the letters 'NC', another stylized signature, and finally a signature that appears to be 'K'.

- verificare la conformità del sistema impianto elettrico-elettronico
- predisporre materiali, attrezzature e utensili per le lavorazioni dei metalli
- eseguire lavorazioni di taglio del metallo
- eseguire lavorazioni di deformazione e foratura del metallo
- eseguire l'assemblaggio tramite saldatura delle parti metalliche

Nel SETTORE CALZATURIERO tra le competenze necessarie e da implementare troviamo quelle relative all'ideazione stilistica dei prodotti calzaturieri. Le imprese sempre più in questo settore necessitano di competenze per definire le linee guida della collezione a partire dalle strategie aziendali, analizzando i dati di mercato, studiando le tendenze della moda e della società e valutando le innovazioni tecniche e stilistiche dei materiali, processi, ecc.

Tra le competenze da sviluppare troviamo:

- Analisi del mercato obiettivo, del posizionamento dell'azienda e dei fattori chiave di successo
- Studio sui bisogni e sulle nuove tendenze socio-culturali che possono ispirare le collezioni dei prodotti calzaturieri
- Studio delle innovazioni tecniche e tecnologiche (materiali, colori, stile, ecc.) nel settore calzaturiero
- Analisi della concorrenza (prodotti, prezzi e posizionamento)
- Analisi nuovi mercati (aree geografiche, target specialistici, modelli di vendita, ecc.)
- Orientamento del piano di collezione sulla base dei dati raccolti sul mercato

Sempre nello stesso settore le competenze professionali da migliorare riguardano la realizzazione di nuovi progetti stilistici a partire dalle linee guida precedentemente delineate, definendo l'idea progettuale, le ambientazioni, i temi, le gamme cromatiche, sviluppando i bozzetti grafici dei prodotti e dei suoi componenti e selezionando materiali ed accessori. Le nuove competenze riguardano capacità di:

- Definizione dell'idea progetto, nuove ambientazioni, gamme cromatiche e temi
- Realizzazione di bozzetti grafici con le linee stile dei prodotti calzaturieri e dei suoi componenti
- Selezione dei materiali e degli accessori coerenti l'idea progettuale

Nel SETTORE VETRO sarà necessario sviluppare competenze per realizzare nuovi prodotti o tipologie di prodotti in vetro sulla base delle ricerche effettuate sui nuovi mercati target e valutandone la fattibilità della produzione degli stessi tenendo conto dell'efficientamento energetico. Inoltre sarà necessario provvedere alla gestione delle composizioni chimiche necessarie alla produzione di un manufatto in vetro, individuando i quantitativi delle materie prime, valutando l'adeguatezza della miscela vetrificabile ed eventualmente adeguando la ricetta di produzione. Infine sarà necessario essere in grado di verificare gli standard qualitativi aziendali della produzione, eseguendo periodiche analisi chimico-fisiche sulle materie prime e sui prodotti finiti, individuando eventuali difetti di produzione mediante sistemi automatici o verifica manuale su campioni, valutando, infine, la possibilità di recupero tramite tecniche di decorazione.

Tra le competenze tecniche per la produzione del vetro possono essere individuate prioritariamente le seguenti:

- realizzare l'analisi dei trend di mercato dei manufatti in vetro
- sviluppare l'idea progettuale del prodotto in vetro

- realizzare la progettazione esecutiva del prodotto in vetro
- verificare la progettazione esecutiva
- realizzare la progettazione degli stampi
- realizzare la produzione degli stampi
- effettuare la verifica degli stampi
- effettuare la revisione e la manutenzione degli stampi
- selezionare e preparare i materiali
- effettuare decorazioni di manufatti artigianali in vetro

Nella FILIERA ALIMENTARE, lo sviluppo di attività commerciali legate alla ZLS potranno richiedere competenze per migliorare la gestione e il controllo del processo produttivo, incrementando capacità di implementare procedure di gestione di qualità, certificazioni volontarie, tracciabilità e rintracciabilità attraverso un sistema di controllo di materie prime, semilavorati, prodotti finiti ed ambienti di lavorazione

Lo sviluppo delle reti organizzative collegate al SETTORE TURISTICO-RICETTIVO, favorito dall'aumento degli scambi nell'area ZLS, oltre ai profili tradizionali collegati alla ricezione alberghiera e alla ristorazione, potranno far emergere necessità di nuove competenze per:

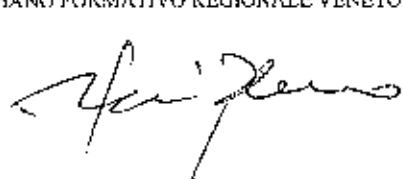
- realizzare analisi del mercato di riferimento
- identificare il potenziale di vendita
- rilevare le esigenze di comunicazione/immaginario del prodotto turistico
- progettare un pacchetto turistico
- promuovere un pacchetto turistico
- curare la produzione di materiale di informazione e promozione turistica
- elaborare un piano di comunicazione turistica
- implementare un piano di comunicazione turistica
- elaborare un piano di destinazione
- implementare il piano di destinazione
- monitorare e valutare l'implementazione del piano di destinazione
- rilevare la customer satisfaction

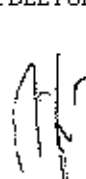
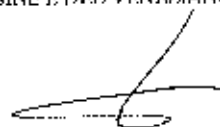
Le trasformazioni tecnologiche e digitali possono facilitare l'implementazione di innovazione che favoriscano una migliore adattabilità delle imprese ai cambiamenti del contesto in cui operano. In particolare, nuove competenze innovative potranno migliorare la gestione aziendale mettendo a disposizione capacità di:

- analizzare i processi aziendali e i requisiti del sistema erp
- configurare sistemi gestionali integrati (erp)

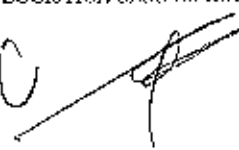
- implementare sistemi gestionali integrati (erp)
- provvedere all'aggiornamento e alla manutenzione del sistema gestionale integrato
- coordinare le attività di rilevazione dati
- analizzare i dati e redigere rapporti di analisi di mercato
- progettare un'analisi di mercato
- definire campione e strumenti per l'analisi di mercato
- gestire l'implementazione e il monitoraggio dei piani di vendita
- realizzare analisi del portafoglio clienti/del posizionamento commerciale
- gestire la forza vendita
- gestire trattative di vendita

In generale, gli sviluppi prospettati dal progetto di ZLS e dalle ricadute sulle aree veneziana e del polesine delle innovazioni organizzative logistiche in programma, determinano traiettorie di cambiamento organizzativo che vanno ad incidere sui processi strategici, gestionali e operativi presenti in impresa. Le competenze richieste vanno rilevate in modo contestualizzato in relazione alla specifica realtà aziendale e prospettando cambiamenti coerenti con le richieste di flessibilità, transizione digitale e green che determinano il futuro delle singole imprese e più in generale del territorio considerato.



NC




## 10 – Descrizione dei principali contenuti formativi rilevati:

La domanda di formazione collegata alle prospettive di sviluppo delineate dalla costituzione della ZLS, consente di declinare i principali contenuti previsti per la formazione al cui esito si guarda per rilevare gli apprendimenti acquisiti in funzione dello sviluppo delle competenze richieste che andranno a completare e innovare i profili professionali presenti nell'area.

I processi innovativi innescati dalle trasformazioni digitali e green e dalla evoluzione auspicata nell'area veneziana e del polesine, consentono di individuare contenuti della formazione in riferimento ai processi di cambiamento che interessano i singoli settori e filiere presenti.

Nell'ambito del processo di costituzione della ZLS, in riferimento alla formazione rivolta al settore del TRASPORTO E LOGISTICA, con attenzione particolare al tema della logistica integrata, si possono individuare i seguenti contenuti da trattare:

- programmazione e gestione terminal portuale
- Pianificazione delle operazioni di carico e scarico merci sulla nave
- Pianificazione delle operazioni nelle aree portuali di piazzale
- Pianificazione, programmazione dei flussi di merce
- Gestione dei flussi di merce in entrata ed in uscita
- Pianificazione, organizzazione e gestione delle spedizioni e del trasporto
- Organizzazione della spedizione merci e dei trasporti intermodali
- Gestione procedure doganali
- programmazione e gestione terminal portuale
- Gestione documentale delle operazioni del terminal portuale
- Coordinamento attività terminal portuale
- Realizzazione delle attività di intermediazione commerciale
- Vendita all'ingrosso di prodotti
- Pianificazione, programmazione e gestione delle attività di magazzino
- Gestione amministrativa del magazzino

Per le attività formative rivolte agli operatori dell'AUTOTRASPORTO i contenuti potranno essere i seguenti:

- Pianificazione, organizzazione e gestione delle spedizioni e del trasporto
- Conduzione del mezzo di trasporto e consegna della merce
- Verifica dello stato del carico
- Carico e scarico della merce da autotreni o altri mezzi pesanti
- Operazioni di movimentazione merci

- Gestione attività di magazzino

In conseguenza dell'atteso sviluppo delle catene di valore e filiere che coinvolgono anche il settore della MECCANICA, è possibile prevedere interventi formativi con i seguenti contenuti:

- Sviluppo del disegno tecnico e del prototipo del prodotto
- Lavorazioni per deformazione/asportazione con macchine tradizionali
- Lavorazioni per deformazione/asportazione con macchine utensili a controllo numerico
- manutenzione di impianti e macchinari
- Assemblaggio di componenti
- Assemblaggio e montaggio di componenti meccaniche
- riparazione di macchine e impianti

Lo sviluppo di modalità e tecnologie volte a favorire sistemi integrati tra agroalimentare, turismo ed ecologia, richiederà la realizzazione di formazione sul segmento TURISTICO-RICETTIVO. Potranno essere affrontati i seguenti contenuti:

- Analisi della domanda potenziale rispetto alle caratteristiche del territorio di riferimento
- Sviluppo di piani di promozione turistica
- Individuazione con soggetti pubblici e/o privati delle potenziali sinergie di settore e dell'immagine turistica del territorio
- Progettazione di offerte turistiche territoriali
- Composizione ed erogazione di offerte turistiche
- Progettazione e promozione di offerte di viaggio
- Programmazione e organizzazione di offerte turistiche territoriali
- Definizione dei piani di comunicazione e promozione dell'offerta turistica attraverso vari canali, media, mercati, ecc.

Nell'ambito della FILIERA ALIMENTARE potrà emergere in particolare l'esigenza di formazione sui seguenti contenuti:

- Organizzazione e gestione del processo produttivo
- Gestione della qualità dei processi e prodotti alimentari
- Analisi e controllo delle materie prime, dei semilavorati e dei prodotti alimentari
- Confezionamento ed etichettatura

La riconversione degli spazi in disuso o liberi sia nell'area di Porto Marghera che in quelle retrostanti di Rovigo, prevede la presenza di personale con competenze adeguate che possono essere acquisite con percorsi formativi che affrontano il tema della SOSTENIBILITÀ e della TRASFORMAZIONE GREEN a partire dai seguenti temi:

- Progettazione edile

Handwritten signatures and initials at the bottom of the page, including a large signature on the left, several smaller initials in the center, and the letters 'NC' followed by a signature on the right.

- Programmazione dei lavori
- Cura della documentazione per le autorizzazioni presso gli enti preposti
- Esame della documentazione progettuale e di appalto
- Previsione del fabbisogno del personale
- Elaborazione di preventivi
- Reperimento delle informazioni necessarie per le autorizzazioni presso gli enti preposti

Per il DISTRETTO DELLA CALZATURA, che potrà interlacciarsi con il porto per agevolare flussi di import-export, le criticità riguardano sempre la disponibilità di personale tecnico adeguatamente formato. Gli interventi rivolti ad aggiornare le competenze degli operatori potranno vertere sui seguenti contenuti:

- Ideazione stilistica dei prodotti calzaturieri
- progettazione di calzature
- Studio delle innovazioni tecniche e tecnologiche (materiali, colori, stile, ecc.) nel settore calzaturiero
- Analisi della concorrenza (prodotti, prezzi e posizionamento)
- Analisi nuovi mercati (aree geografiche, target specialistici, modelli di vendita, ecc.)
- Realizzazione dei modelli base delle calzature con sistema tradizionale o informatizzato
- Predisposizione delle informazioni per la realizzazione del prototipo
- Realizzazione dei prototipi
- Sviluppo dei componenti tecnici
- Industrializzazione delle calzature da mettere in produzione
- Confezionamento in serie di calzature
- Preparazione per la giunteria delle calzature
- Oratura Montaggio Finissaggio delle calzature
- imballaggio delle calzature

Per il DISTRETTO DEL VETRO di Venezia e Murano, sono realizzabili interventi formativi con i seguenti contenuti:

- Progettazione di prodotti e stampi e classificazione prodotti in vetro
- Progettazione di manufatti in vetro
- Produzione di stampi
- Lavorazioni artistiche e artigianali del vetro
- Decorazione e pittura su vetro

Le TRASFORMAZIONI TECNOLOGICHE E DIGITALI richiedono profili professionali che anche all'interno delle imprese possano favorire l'implementazione di innovazione che favoriscano una migliore adattabilità al contesto in cui operano. Le attività formative a questi rivolte potranno riguardare la trattazione dei seguenti argomenti:

- Valutazione comparativa dei diversi metodi di sviluppo digitale in funzione dello scenario di riferimento
- Progettazione di Applicazioni
- Progettazione delle specifiche funzionali partendo dai requisiti definiti
- personalizzazione e configurazione di sistemi ERP – Enterprise Resource Planning,
- trattamento delle informazioni rilevanti di un'azienda
- gestione integrata dei processi di business aziendali
- Marketing strategico e operativo
- Progettazione e supervisione di ricerche di mercato
- rilevazione ed elaborazione statistica dei dati
- Pianificazione e gestione commerciale
- Programmazione e monitoraggio della rete di vendita diretta

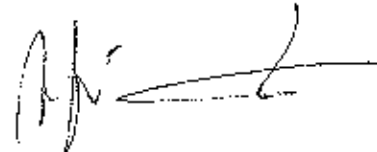
In generale e in modo trasversale rispetto ai distretti, alle filiere e alle esigenze di sviluppo del porto, contenuti formativi potranno riguardare approfondimenti collegati ai 4 DRIVER TRASVERSALI DELLE S3 che integrano gli effetti generati dalla formazione collegata a ciascuna traiettoria di specializzazione con tematiche relative a:

- Trasformazione Digitale (Transizione digitale, interconnessione tra filiere)
- Transizione Verde e Circolare (Economia circolare, ambiente, società e mobilità)
- Capitale Umano (Formazione e competenze, mettere la persona al centro)
- Servizi per l'innovazione e Nuovi modelli di business (Ricerca, comunicazione, organizzazione, MKT, consulenza finanziaria, distribuzione intelligente, servitization, etc.)

Inoltre, la formazione collegata alla costituzione di reti e all'aggregazione in distretti e /o in filiere, permette di evidenziare la richiesta di contenuti riguardanti: i nuovi mercati; azioni di supporto alla commercializzazione, ricerca e sviluppo di nuovi prodotti, promozione dell'immagine dei prodotti, servizi all'innovazione organizzativa e all'adozione di nuove tecnologie.

Infine, contenuti riferibili in generale all'innovazione dei PROCESSI GESTIONALI, possono costituire elementi di base per una formazione orientata a facilitare i cambiamenti organizzativi in relazione al sistema integrato costituito dalla ZLS. In particolare, conoscenze di base possono essere proposte in merito a:

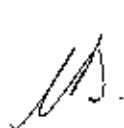
- la riorganizzazione o/o riconversione economico-produttiva dei settori manifatturieri e dei servizi
- l'innovazione dei processi produttivi
- l'innovazione dei processi organizzativi, anche finalizzata anche a garantire maggiore flessibilità
- l'integrazione di sistemi di gestione qualità e ambiente, e in più in generale una maggiore attenzione alla sostenibilità ambientale





- l'innovazione e la transizione digitale nella produzione e nella gestione della logistica
- l'implementazione di sistemi digitali per la progettazione dei prodotti e la programmazione delle attività
- lo sviluppo di strategie commerciali per creare valore
- l'implementazione di strumenti per innovare la promozione di prodotti e servizi

In generale, in relazione alla specifica realtà aziendale e prospettando cambiamenti coerenti con le richieste di flessibilità, transizione digitale e green che potranno determinare il futuro delle singole imprese e del territorio considerato, i contenuti proposti potranno essere affrontati tenendo conto delle caratteristiche distintive dell'impresa progettando una formazione mirata.



## 11 – Descrizione principali profili professionali:

Le sei funzioni individuate per identificare un Porto 6.0, obiettivo di sviluppo stabilito in seno al progetto ZLS (internazionalizzazione, intermodalità, FORMAZIONE, innovazione, free zone & marketing territoriale e sostenibilità), sono tra loro interconnesse e imprescindibili, dove la formazione agisce da fattore d'innescio dei processi di trasformazione e innovazione.

L'innescio dei processi innovativi dell'area richiede lo sviluppo di nuovi profili professionali e l'adeguamento delle competenze dei profili che, per effetto delle transizioni in atto, digitale e green, e della spinta all'innovazione e all'aggregazione prodotta dall'istituzione della ZLS, potranno distinguersi come emergenti o con maggiore livello di riqualificazione.

Per lo sviluppo del progetto Porto 6.0, e la emersione di nuovi profili collegati all'obiettivo, è infatti da tener presente la necessità di dotarsi di un RETROPORTO INFRASTRUTTURATO dove potranno operare profili professionali nuovi o aggiornati nelle competenze distintive richieste.

Nell'ambito del processo di costituzione della ZLS, sono identificabili i seguenti profili che potranno trovare occupazione nell'area portuale e nel settore del trasporto e logistica:

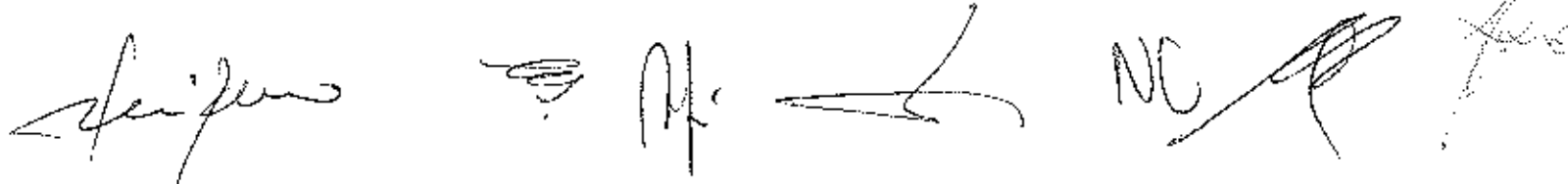
**TECNICO SPECIALIZZATO NELLA PIANIFICAZIONE DI PIAZZALE (PORT CAPTAIN):** si occupa di pianificare, programmare ed organizzare l'attività di carico, scarico e movimentazione delle merci e di organizzare la logistica delle aree portuali di piazzale. Elabora ed aggiorna in modo continuo la programmazione delle attività in base ai dati disponibili, controllando l'andamento delle operazioni programmate. Si relaziona con i comandanti delle navi e con le autorità portuali marittime competenti.

**TECNICO SPECIALIZZATO IN LOGISTICA, SPEDIZIONI E TRASPORTI:** si occupa della programmazione, implementazione e monitoraggio dell'immagazzinamento, del trasporto e della spedizione, con sistemi uni/intermodali, di merci su territorio nazionale ed internazionale, identificando i vettori idonei, gestendone i relativi flussi documentali ed informativi e gli adempimenti doganali. Eroga inoltre consulenza in materia di trasporti internazionali. Si relaziona con clienti, fornitori ed amministrazioni pubbliche.

**COORDINATORE CARICO E SCARICO TERMINAL:** si occupa di gestire ed organizzare le operazioni di scarico e carico, le attività di movimentazione e di stoccaggio delle merci, presidiando l'esecuzione delle procedure pianificate. Coordina il personale operativo, svolgendo una funzione di interfaccia tra le funzioni di pianificazione e le attività di lavorazione del carico. Si relaziona con i comandanti delle navi, con le funzioni di pianificazione e con le autorità portuali marittime competenti.

Lo sviluppo di una logistica integrata tra porto e territorio richiede profili professionali che possano agevolare le relazioni tra rete e imprese:

**ESPERTO IN SUPPLY CHAIN MANAGEMENT:** si occupa dell'elaborazione, del coordinamento e del monitoraggio di piani di logistica integrata, al fine di ottimizzare la gestione della fornitura e della distribuzione dal punto di vista dei tempi, dei costi e della qualità. Opera in maniera integrata e trasversale sulle aree in cui sono posizionati i punti di fornitura e di erogazione dei beni e dei servizi, interagendo con le funzioni di produzione, gestione acquisti, vendite e di magazzino e, all'esterno, con i fornitori dei prodotti/servizi.

The bottom of the page features several handwritten signatures and initials in black ink. From left to right, there is a large, flowing signature, followed by a smaller signature, then the initials 'M.', a signature that appears to be 'L.', the letters 'NC' followed by a signature, and finally a signature on the far right.

**GROSSISTA** si occupa della vendita di prodotti acquistati in grandi quantitativi dai produttori ai dettaglianti (retailer), ad altri grossisti, o anche ad aziende di produzione o di servizi. Gestisce le trattative di acquisto e di vendita e cura lo stoccaggio e la consegna dei prodotti. Si relaziona con clienti e fornitori.

**TECNICO SPECIALIZZATO IN GESTIONE MAGAZZINO:** si occupa della pianificazione, dell'organizzazione, del coordinamento e del controllo delle procedure e delle risorse necessarie per il ricevimento, il magazzinaggio e la spedizione di merci. Organizza, coordina e supervisiona le attività del personale, si occupa della gestione amministrativa del magazzino, pianifica la gestione degli spazi di stoccaggio. Si relaziona con le funzioni di gestione acquisti, vendite e logistica e, all'esterno, con i fornitori dei servizi di spedizione, trasporto e distribuzione, clienti e fornitori.

La rete logistica e i servizi di trasporto dovranno essere incentivati producendo un incremento delle richieste per i profili presenti anche nelle imprese artigiane:

**OPERATORE DELL'AUTOTRASPORTO:** si occupa del trasporto di merci mediante veicoli di varia dimensione, acquisendo ordini di trasporto e merci, programmando l'itinerario del viaggio e consegnando al cliente. Cura la documentazione di trasporto e si occupa della manutenzione ordinaria del mezzo. Si relaziona con personale operante nell'ambito dei magazzini e della logistica.

**OPERATORE DELLA LOGISTICA E DEL MAGAZZINO:** si occupa di stoccare e movimentare le merci in magazzino sulla base del flusso previsto ed effettivo di ordini, spedizioni e consegne e registrare i relativi dati informativi. Assicura l'imballaggio e la spedizione della merce. Si relaziona con le funzioni acquisti, vendite e logistica e, all'esterno, con i fornitori dei servizi di spedizione, trasporto e distribuzione.

Il porto consentirà di sviluppare catene di valore e filiere che coinvolgono anche il settore della meccanica, ove è possibile tra gli altri identificare i seguenti profili richiesti:

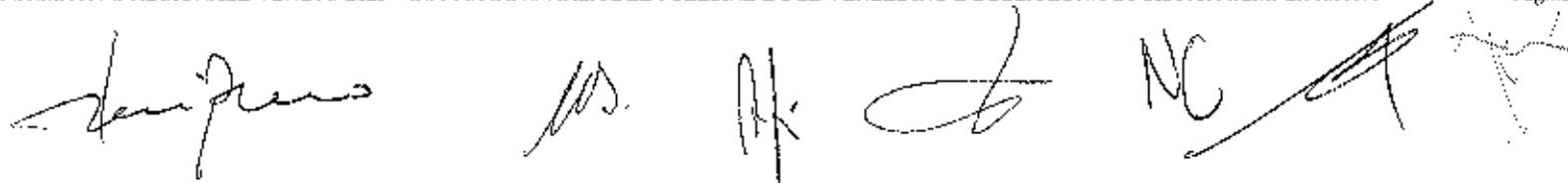
**TECNICO/CARPENTIERE MECCANICO:** si occupa di mettere a punto macchine speciali o attrezzature specifiche, garantendone la corretta installazione nei reparti, e supportando il processo di produzione

**TECNICO SUPERIORE MECCATRONICO:** si occupa di integrare tre diverse discipline: l'elettronica, la meccanica e l'informatica. Il suo compito è quindi quello di coniugare i sistemi elettrici, informatici e meccanici nei processi produttivi.

La ZLS consentirà anche di sviluppare reti organizzative sul segmento turistico-ricettivo, con lo sviluppo di modalità e tecnologie volte a favorire sistemi integrati tra agroalimentare, turismo ed ecologia

Nel settore turistico, oltre ai profili tradizionali collegati alla ricezione alberghiera e alla ristorazione, profili emergenti potranno essere:

**ESPERTO IN DESTINATION MANAGEMENT** si occupa di definire la collocazione ottimale sul mercato dei prodotti/servizi relativi ad una destinazione e di delineare linee strategiche di evoluzione degli stessi sulla base del mercato di riferimento, in collaborazione con tutti gli stakeholders. È responsabile dell'attività di progettazione, realizzazione e valutazione del piano di destinazione. Opera a capo di uno staff di progetto e con diversi soggetti esterni quali partner, sponsor, attori locali, agenzie di comunicazione e pubblicità, media.



**TECNICO SPECIALIZZATO IN PROGRAMMAZIONE TURISTICA:** si occupa della ideazione, pianificazione e promozione di prodotti turistici e pacchetti di viaggio, tenendo in considerazione le diverse peculiarità delle destinazioni e risorse turistiche. Si relaziona con le funzioni di marketing, cura i rapporti con i fornitori dei servizi e supporta – sovrintendendo l'attività degli addetti della vendita.

**TECNICO DI COMUNICAZIONE TERRITORIALE:** si occupa dell'ideazione e della realizzazione di strategie, strumenti e materiali ed eventi di informazione e promozione del settore turistico. Collabora alla promozione commerciale del prodotto turistico e si relaziona con Responsabili del marketing turistico, con Programmatori pubblici e privati, con la stampa e con i media.

Nell'ambito della filiera alimentare potrà emergere in particolare il profilo di:

**TECNICO DELLA TRASFORMAZIONE AGROALIMENTARE:** si occupa della programmazione, della gestione, del coordinamento e del monitoraggio dei processi di trasformazione agroalimentare nei diversi ambiti delle produzioni alimentari (lattiero caseario, ittico, vitivinicolo, vegetale, ...). Implementa i sistemi di controllo di materie prime, semilavorati e prodotti finiti e applica le procedure per la gestione dei sistemi di qualità, di tracciabilità e relativi alle certificazioni volontarie. Si relaziona con il responsabile della produzione e coordina gli operatori di filiera.

La creazione e lo sviluppo di piattaforme tecnologiche e logistiche potrà essere favorito anche dalla riconversione degli spazi in disuso o liberi sia nell'area di Porto Marghera che in quelle retrostanti di Rovigo, prevedendo lo sviluppo del profilo di:

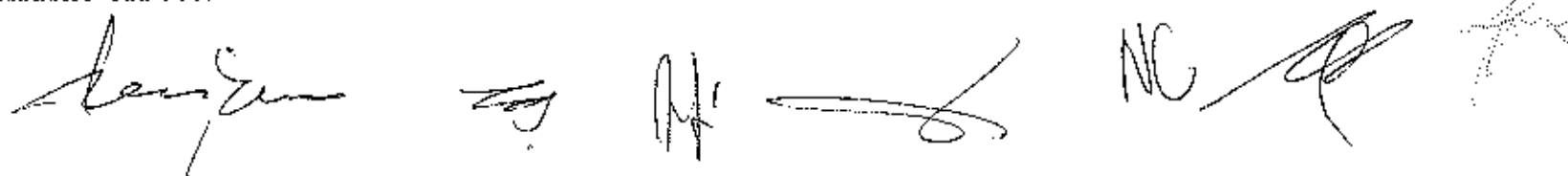
**TECNICO DI GESTIONE E COORDINAMENTO DEL PROCESSO EDILIZIO:** si occupa di assicurare che i lavori in un cantiere edile siano realizzati in modo integrato (struttura, impianti, finiture) e in conformità alle tolleranze contrattualmente pattuite, funzionali all'ottenimento delle certificazioni specificate in sede di progetto. Organizza, coordina e monitora le fasi operative, raccoglie dati e informazioni tecniche ed impiantistiche da eseguire, intraprende eventuali azioni correttive sul cronoprogramma, verifica la congruenza con il progetto, le specifiche proposte ed il budget. Collabora in sede di verifica, al collaudo e alla certificazione di ogni elemento. Si relaziona con la direzione dei lavori, le maestranze, i tecnici e all'esterno con i fornitori e i subappaltatori.

Nell'ambito dell'integrazione tra Porto e territorio, favorendo reti commerciali di import-export, anche le attività dei distretti potranno trovare nuovo sviluppo e consolidare e incrementare la richiesta di profili professionali specialistici. Nella produzione di Calzature, i profili più ricercati sono:

**STILISTA CALZATURE** si occupa dell'ideazione e del disegno di collezioni di prodotti calzaturieri interpretando i gusti e le tendenze del mercato di riferimento e tenendo conto delle linee stilistiche e d'immagine dell'azienda. Elabora le schede prodotto, definendo strutture, materiali e colori delle calzature. Si relaziona con la direzione aziendale, le funzioni del marketing ed i modellisti.

**MODELLISTA CALZATURE** si occupa della costruzione e rappresentazione grafica del modello del prototipo calzaturiero, traducendo l'idea stilistica, sviluppando le taglie e partecipando all'individuazione delle componenti costruttive e delle relative soluzioni tecnologiche di riproduzione. Collabora inoltre alla realizzazione del prototipo, sul quale effettua prove di valutazione estetica, apportando eventuali modifiche e miglioramenti progettuali. Si relaziona con stilisti e aggiuntatori prototipisti.

**OPERATORE DELLA PRODUZIONE DI CALZATURE:** si occupa della realizzazione delle operazioni relative alla lavorazione e al montaggio delle parti componenti la calzatura. Effettua anche la rifinitura ed il confezionamento delle calzature, nel rispetto degli standard qualitativi previsti. Si relaziona con i responsabili di produzione.

The bottom of the page features several handwritten signatures and initials in black ink. From left to right, there is a long, flowing signature, a small mark resembling 'S', a vertical mark resembling 'H', a horizontal signature, the letters 'NC', another signature, and a final signature on the far right.

Per il distretto del Vetro di Venezia e Murano, sono ricercati i seguenti profili:

**TECNICO SPECIALIZZATO DELLO SVILUPPO DEL PRODOTTO IN VETRO** si occupa della ideazione e della progettazione di manufatti in vetro, a partire dall'analisi di mercato, dei trend e dei target di riferimento, scegliendo forme, colori e materiali in rapporto alle caratteristiche funzionali e strutturali del prodotto. Cura la progettazione esecutiva e la verifica della fattibilità delle produzioni. Si relaziona con ruoli coinvolti nella prototipazione e nell'industrializzazione del prodotto e funzioni commerciali e di marketing.

**TECNICO DEGLI STAMPI PER LA LAVORAZIONE DEL VETRO** si occupa di progettare, realizzare e revisionare stampi per la produzione di oggetti in vetro. Verifica l'idoneità degli stampi e realizza interventi di pulizia e manutenzione mirati al rispetto degli standard qualitativi di produzione. Si relaziona con progettisti ed operatori della lavorazione di manufatti di vetro e con clienti interni/esterni

**TECNICO DELLA LAVORAZIONE ARTISTICA DEL VETRO** si occupa di progettare, forgiare e rifinire oggetti in vetro, realizzando decori di varie tipologie. Provvede alla selezione e preparazione dei materiali e seleziona le tecniche di lavorazione più idonee. Si relaziona con progettisti ed operatori della progettazione e lavorazione di manufatti di vetro e con clienti interni/esterni

Le trasformazioni tecnologiche e digitali richiedono profili professionali che anche all'interno delle imprese possano favorire l'implementazione di innovazione che favoriscano una migliore adattabilità al contesto in cui operano. In particolare, può essere individuato il profilo di:

**ESPERTO IN SISTEMI INTEGRATI PER LA GESTIONE AZIENDALE:** si occupa dell'implementazione, personalizzazione e configurazione di sistemi ERP – Enterprise Resource Planning, per il trattamento delle informazioni rilevanti di un'azienda e la gestione integrata dei processi di business aziendali (CRM, contabilità, HRM, marketing, amministrazione vendite e acquisti, magazzino, logistica, ecc.).

Infine, in riferimento ai profili di Area comune, è possibile individuare tra gli altri (si vedano i profili individuati nel sottopiano dedicato) i profili emergenti in relazione allo sviluppo di nuove strategie di mercato collegate alle opportunità della ZLS:

**ESPERTO SPECIALIZZATO DI ANALISI DI MERCATO:** progetta e realizza ricerche sulle condizioni del mercato di riferimento a diversi livelli territoriali per individuare le possibilità di penetrazione commerciale di prodotti o servizi, analizzando le dinamiche competitive, i prezzi e le modalità di vendita e di distribuzione, l'evoluzione delle abitudini di consumo, dei trend di mercato e gli effetti delle campagne pubblicitarie.

**ESPERTO DI COORDINAMENTO DELLE VENDITE:** si occupa di gestire l'implementazione delle azioni di vendita da parte di reti e punti vendita. Coordina la forza vendita, monitora lo sviluppo dei piani di vendita, curando la gestione dei relativi budget. Si relaziona all'interno con le funzioni commerciali e di marketing, con i responsabili dei punti vendita ed i venditori e all'esterno con fornitori e clienti.

In generale va ricordato che nelle piccole imprese la polifunzionalità operativa dei dipendenti è una caratteristica fondativa dell'organizzazione del lavoro, e che i ruoli professionali sono meno definiti rispetto a quanto avviene nelle organizzazioni più grandi, in quanto le dimensioni contenute richiedono una flessibilità operativa essenziale per il successo dell'azienda.

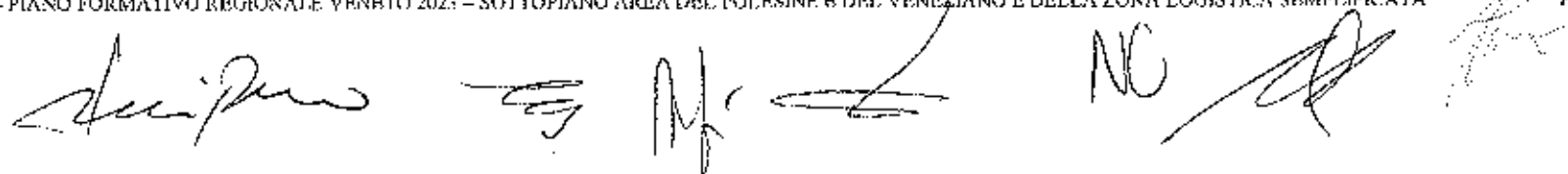
Tali caratteristiche organizzative comportano che i profili professionali degli addetti necessariamente debbano avere una quantità e una qualità di competenze e di conoscenze tali da poter rispondere adeguatamente alla molteplicità di ruoli e alle mansioni assegnati.



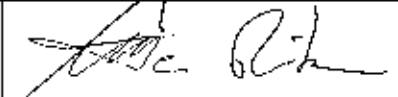
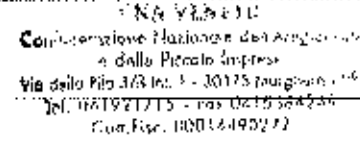
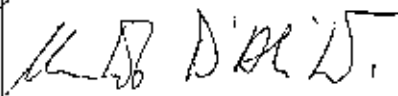



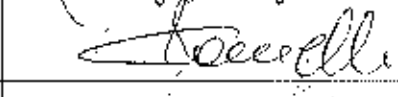

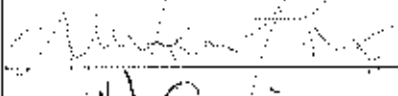
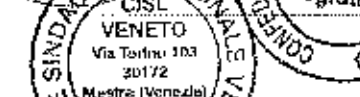
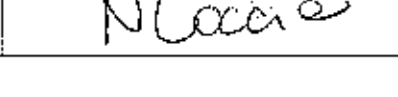

The block contains several handwritten signatures and initials in black ink. From left to right, there is a long, flowing signature, followed by the initials 'MS', then 'AK', a stylized signature, the letters 'NC', another stylized signature, and finally a circular stamp or signature on the far right.

I profili professionali evidenziati rappresentano pertanto un repertorio cui fare riferimento nella prospettiva di sviluppo tracciata dal progetto ZLS, ma non escludono per le aree veneziana e del polesine la possibilità di evidenziare almeno tre tipologie di ruolo cui fare più in generale riferimento:

- **I RUOLI DI TIPO DIREZIONALE E STRATEGICO:** collaborano con l'imprenditore, specie nelle imprese più strutturate, e concorrono alla pianificazione di medio-lungo periodo dell'organizzazione. Per questi ruoli sono necessarie persone capaci di comprendere i vari aspetti del contesto – oggi assai mutevole – in cui essi agiscono e di individuare strategie innovative di sviluppo di nuovi prodotti e di accesso a nuovi mercati. L'autonomia di ruolo è elevata, in quanto i processi direzionali sono tipicamente caratterizzati da decisioni non strutturate e con ampi spazi di libertà decisionale. E' necessaria una elevata capacità di definire obiettivi e strategie, di coinvolgere le persone e di indirizzare i processi aziendali verso i nuovi obiettivi. Ad essi è deputata anche la decisione strategica nell'implementazione di innovazioni collegate alla trasformazione green e digitale, all'incidenza di queste sui processi aziendali e sul mercato, individuando nuovi modelli di organizzativi e di business.
- **I RUOLI DI TIPO GESTIONALE:** assistono l'imprenditore nella gestione corrente dei processi aziendali, con margini di autonomia decisionale relativamente ampi, entro i limiti da lui stabiliti e possono avere la responsabilità di coordinare il lavoro di altre persone. Per questi ruoli sono necessarie persone capaci di comprendere i vari aspetti dei processi in gestione e di prendere decisioni motivate, anche in condizioni di incertezza, circa le possibili soluzioni ai problemi di loro responsabilità. Naturalmente è necessaria per questo anche una elevata capacità realizzativa e organizzativa (pianificazione, controllo) e la capacità di guidare e motivare le persone. E' a questi profili che si guarda principalmente come attori dei cambiamenti che vanno introdotti in azienda in relazione alle trasformazioni digitali e green in corso.
- **I RUOLI OPERATIVI:** comportano la responsabilità dello svolgimento di compiti o dell'esecuzione di procedure strutturate in modo relativamente rigido. Naturalmente esistono sempre margini di autonomia decisionale, ma in misura ridotta e comunque esercitati sotto la supervisione di un capo di primo livello. In molti casi le conoscenze specifiche necessarie per svolgere compiti esecutivi sono sofisticate: non si tratta solamente dei lavori "di fatica" – che pure sono sempre diffusi – ma sempre più spesso di veri e propri lavori ad alta intensità di conoscenza e di capacità operative, anche intese nel senso di high touch, cioè di alta capacità di gestire i processi di comunicazione e relazione. E' il basso livello di responsabilità organizzativa che li identifica come "operativi", non il contenuto di competenze operative, spesso elevato. Anche questi ruoli sono interessati dalle ricadute sui processi lavorativi delle trasformazioni dovute alla digitalizzazione e all'attenzione alla sostenibilità, in alcuni casi prospettando veri e propri cambi di prospettiva operativa.

In ogni caso, l'utilizzo di standard descrittivi consente la mutua leggibilità e correlabilità con i diversi repertori di competenze nazionali e regionali, ed in particolare con il **REPERTORIO REGIONALE DEGLI STANDARD PROFESSIONALI (RRSP)** della Regione Veneto sta implementando, che garantirà la trasferibilità e la riconoscibilità delle competenze acquisite in riferimento al "Quadro operativo per il riconoscimento a livello nazionale delle qualificazioni regionali e delle relative competenze". I processi di referenziazione delle competenze richieste dalle aziende ai repertori e quadri europei sarà possibile secondo gli approcci illustrati nel Piano Formativo Generale.

The bottom of the page features several handwritten signatures and initials in black ink. From left to right, there is a large, flowing signature, followed by a smaller signature, then the initials 'M.', a stylized signature, the letters 'NC', another signature, and finally a small, illegible mark on the far right.

9 - Firme			
SIGLA ORGANIZZAZIONI IMPRENDITORIALI E SINDACALI REGIONALI	INDICARE IL NOME E IL COGNOME IN STAMPATELLO DELLA PERSONA FIRMATARIA	FIRMA LEGGIBILE	TIMBRO DELL'ORGANIZZAZIONE DI RIFERIMENTO
CONFARTIGIANATO	TIIANA PETTELUZZO		
CNA	MAURO RUBIN		
CASARTIGIANI	UMBERTO D'ACIBERTI		
CLAAI	RUGGERO GO'		
CGIL	SILVANA Favetti		
CISL	GIANFRANCO PERESLO		
UIL	NICOLETTA COCCIA		

Data 14 DIC. 2023

