

**Piano formativo regionale Veneto 2023**

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

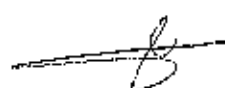
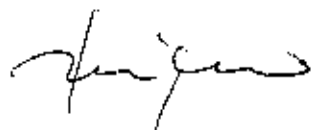
**1 - Titolo: PIANO FORMATIVO REGIONALE VENETO 2023 – SOTTOPIANO TESSILE, MODA E ABBIGLIAMENTO**

**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 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)

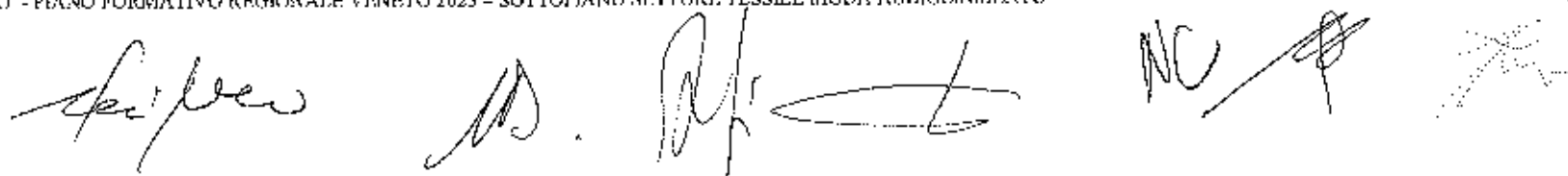
## 6 – Focus sui contesti territoriali e/o sui settori distintivi di economie locali individuati:

Il settore moda in senso stretto si articola in tre filiere: Abbigliamento, Tessile e Pelle. A queste si aggiungono gli Accessori con le due principali filiere della Gioielleria e dell'Occhialeria e tutte le attività complementari quali la stampa, il ricamo, i lavaggi, i trattamenti speciali e così via.

Tale settore è uno degli asset strategici della manifattura italiana, capace di generare ricchezza ed occupazione: sono circa 57.000 le aziende in Italia, le quali impiegano più di 450.000 mila addetti, concentrate in 5 regioni trainanti, ovvero Lombardia, Emilia Romagna, Toscana, Marche e Veneto. Questo comparto ha mostrato una grande resilienza dopo le difficoltà della pandemia: in termini di ricavi il 2022 è stato un anno da record, con un fatturato di 96,6 MLD di euro, il valore più alto degli ultimi 20 anni. Sempre nel 2022, l'export del settore tessile-moda ha superato gli 80 miliardi di euro, con un aumento del 19% rispetto all'anno precedente (Allianz Trade, 2023). La moda italiana nel mondo è infatti apprezzata sia tra i Paesi UE – soprattutto Francia e Germania – ma anche oltre i confini europei, come negli USA e in Cina. Per quanto riguarda la produzione, nel 2022 questa è cresciuta del 18,4%, restando però ancora sotto il livello precrisi del 2019, con un maggiore ritardo per l'Abbigliamento (-34,7%), mentre per la Pelle il calo è importante ma inferiore e pari al -14,3%. Il Tessile invece si ferma sul -5,2% (Camera Nazionale della Moda, 2022)

Il Veneto è una delle regioni più forti a livello italiano nel settore manifatturiero. Nella regione, il comparto moda conta 9.500 unità produttive (17,6% del totale manifatturiero regionale), 7.600 unità della distribuzione, fattura 18 miliardi di euro, impiega quasi 100mila addetti ed esporta per un valore di 9 miliardi di euro. La moda, dopo la meccanica, rappresenta uno dei settori trainanti delle esportazioni della Regione. A questi dati occorre aggiungere quelli del contributo al commercio e al turismo, non solo per fatturati interni, ma anche per l'attrattiva che ha il Made in Italy a livello internazionale (Tavolo della Moda del Veneto, 2022).

Per quanto riguarda il comparto Accessori, il Veneto si distingue nei settori delle calzature, dell'occhialeria e gioielleria, a loro volta organizzati in distretti.

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 'F. Per', followed by a stylized 'M.', then a signature that looks like 'R. F.', followed by a large, sweeping signature that could be 'L.'. To the right of these is the text 'NC' followed by a checkmark-like symbol, and finally a signature that appears to be 'X'.

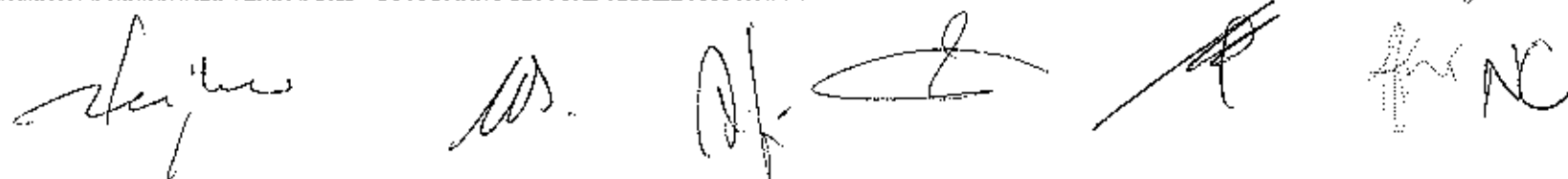
Le aziende calzaturiere venete, in tutto 963 per 13.441 addetti, sono organizzate in 3 distretti: il **Distretto della Riviera del Brenta**, con focus sulla calzatura elegante da donna dell'alto di gamma, il **Distretto di Treviso e Montebelluna**, dove vengono prodotte calzature sportive, e il **Distretto di Verona** dove vengono realizzate calzature per il mercato di fascia media (Cherry Bank, 2023).

Il **fiore all'occhiello della gioielleria** è invece rappresentato da **Vicenza**: da qui esce verso il resto del mondo l'84% della gioielleria veneta. Nella città berica ha sede il Distretto omonimo caratterizzato dall'elevata qualità della produzione e che lavora la metà dell'oro importato in Italia. Le imprese del settore sono poco più di mille, gli addetti 12 mila, il giro d'affari supera i 3 miliardi di euro annui (Unioncamere Veneto, 2021).

Nel **Distretto Veneto dell'Occhialeria** si concentra l'80% della produzione nazionale che ricopre tutto ciò che ruota attorno al mondo dell'occhiale: montature da vista, occhiali da sole, minuterie per occhiali, macchinari e attrezzature di produzione, trattamenti galvanici, astucci e lenti. Il Distretto interessa tutta la provincia di Belluno con aree di forza nel Cadore, zona a maggiore densità imprenditoriale, Agordino, Longarone, Alpago e Feltrino, oltre ad alcuni insediamenti anche nell'Alta Trevigiana. Il Distretto conta 485 aziende con 12.806 addetti e un fatturato di 2.105 milioni di euro di cui 1.750 all'export (Unioncamere Veneto, 2021). Le esportazioni si concentrano per il 50% nei mercati europei, il restante si ripartisce tra Stati Uniti, Giappone e Medio Oriente.

Nella complessa articolazione delle filiere del comparto moda vi sono posizionamenti molto diversi tra le imprese. Ci sono aziende che producono direttamente per il consumatore finale (B2C), come quelle del distretto dello Sportsystem di Montebelluna, e le terziste, che rappresentano la quota maggiore, ovvero quelle che producono per i grandi brand e che si caratterizzano per essere imprese di "alto artigianato". In Veneto, grazie all'elevatissimo know how e le competenze artigianali perfezionate storicamente, si concentra la produzione di articoli per le maggiori griffe mondiali. Proprio questa caratteristica ha consentito una ripresa più veloce dopo il doppio shock Covid - conflitto ucraino. E lo dimostrano i dati del mercato del lavoro. Se la disoccupazione nel 2022 scende al 4,1 (contro il 4,7 del 2021) le assunzioni nei settori moda crescono mediamente del 50% rispetto al 2021, recuperando il crollo del biennio 2019-2020. Un altro dato interessante è che il settore **garantisce la parità di genere**: le assunzioni di personale femminile superano di oltre il 40% quelle del personale maschile (Tavolo della Moda del Veneto, 2022).

E' noto da diverso tempo l'allarme lanciato dal settore sulla **necessità di una promozione dei mestieri che gravitano attorno alla moda/tessile/abbigliamento per far sì che diventino più attrattivi per i giovani**. Le stime dalla banca dati Excelsior delineano un orizzonte operativo piuttosto breve: da qui al 2026 **mancheranno nel sistema moda nazionale tra gli 80 e i 90 mila lavoratori**. Si parla di circa 10.000 addetti necessari nel breve termine per via del turnover del personale in uscita causa pensionamento, con ulteriore necessità di addetti per i posti in via di creazione sull'onda del processo di innovazione ed evoluzione del settore.


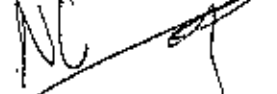


L'incrocio di alcuni fattori, tra i quali il pensionamento delle persone attualmente occupate e le figure mancanti o introvabili perché ancora da formare, detta i termini dell'attuale emergenza. Senza un'azione immediata, si parla di un sistema industriale e imprenditoriale carente di futuro: **il rischio è la perdita del valore del know how che rende il Made in Italy un'eccellenza a livello globale.**

Il calo di competenze artigianali nelle aziende di moda rappresenta un elemento che richiede una attenta gestione, sia in termini di **"passaggio generazionale"** che in termini di attrattività del settore: decisivo è l'aspetto della formazione e il coordinamento tra domanda e offerta. Ben difficilmente il numero delle assunzioni necessarie nel settore moda allargato (cioè comprensivo di accessori, occhiali, gioielli, concia) nei prossimi 4 anni, potrà essere coperto dai ragazzi che oggi frequentano le scuole tecniche e professionali, gli ITS e le scuole di moda perché il loro numero è fortemente insufficiente. Ma ancor più del dato quantitativo preoccupa anche la qualità dell'offerta formativa che il sistema di istruzione e formazione nazionale sarà in grado di fornire al sistema produttivo (SMI, 2020). **La formazione nel futuro di questo settore deve riuscire a coniugare "l'arte dei vecchi mestieri" – elemento sostanziale del successo del Made in Italy nel mondo – con l'evoluzione sempre più veloce dello scenario digitale e della sostenibilità.**

Dopo le battute di arresto legate alla pandemia, il comparto moda ritrova complessivamente il suo ruolo propulsore per l'economia italiana e veneta, anche se molto difficili restano le previsioni del futuro per le troppe variabili in campo: il conflitto russo-ucraino, il rialzo delle materie prime e il caro energia. Russia e Ucraina rappresentano da sempre un mercato strategico per il Made in Italy, in particolare la Russia è uno sbocco fondamentale per il womenswear di alta fascia. Inoltre il conflitto ha aumentato enormemente i prezzi dell'energia (gas ed elettricità), mettendo in crisi la sostenibilità economica di alcune lavorazioni, specie quelle particolarmente energivore.

Secondo l'analisi di Mc Kinsey – nel Report *The State of Fashion 2023* – il mercato della moda in generale farà fatica a fornire una crescita significativa nel 2023. Il settore è caratterizzato da catene di valore lunghe ed eterogenee: **per lo più le aziende sono di piccole e medie dimensioni**, dove il 42% occupa tra i 10 e i 49 dipendenti, il 24% tra i 50 e i 99 dipendenti, mentre solo il 16% ha 250 dipendenti e oltre (Allianz Trade 2023). Questa sua stessa articolazione complessa e frammentata, con la presenza di migliaia di PMI, può infragilire tale sistema in un clima di incertezza socio-economica. **Le piccole dimensioni delle aziende del sistema rendono inoltre più difficile l'accesso al credito.** Questo può essere dovuto a molte ragioni, tra cui tassi più alti di informalità tra le imprese più piccole, un profilo di rischio percepito più alto, meno opzioni di garanzia e una minore capacità di gestione contabile e finanziaria. La difficoltà di accedere alle opportunità di finanziamento esterno può tradursi in notevoli ritardi di innovazione di prodotto e processo, con perdita di competitività delle nostre imprese. Queste problematiche interessano anche la nostra Regione Veneto, infatti da una recente indagine di Confindustria Veneto emerge in particolare come **impattano negativamente sugli investimenti nel processo e nei prodotti legati alla sostenibilità**, che sono ritenuti essenziali per la sopravvivenza delle aziende.



Un altro tema riguarda la tutela del Made in Italy contro la **contraffazione**. In un mercato complesso come quello attuale, in cui le imprese sono chiamate a restare competitive in un contesto globale, è importante che le istituzioni rafforzino i controlli delle merci che entrano in Europa e successivamente in Italia, per evitare l'immissione di prodotti privi delle garanzie qualitative che si riconoscono tradizionalmente al nostro Made in Italy.

### **Nuovi Trend**

L'industria della moda rappresenta uno specchio fedele della società e, in accordo con la **sensibilità crescente verso le tematiche ambientali e sociali**, sarà sempre più incentrata sulla **sostenibilità**. Al contempo il futuro della moda non può prescindere dalla **trasformazione digitale e dalle nuove tecnologie**. Con i nuovi canali di acquisto online, i marketplace e l'e-commerce, si assiste a un nuovo modo di interazione tra brand, buyer, retailer e consumatori finali. La sostenibilità e l'innovazione digitale potranno essere una fondamentale leva competitiva per la moda italiana e l'industria veneta e un modo per consolidare la propria leadership a livello internazionale.

L'intreccio tra sostenibilità e digitalizzazione verrà anche in supporto a una delle più importanti sfide della filiera della moda del 2023, ovvero di resistere all'inflazione. Sempre secondo McKinsey questo sarà possibile attraverso il cambiamento di alcuni modelli di consumo, l'impiego di nuove strategie di marketing digitale e attuando nuovi approcci alla produzione.

### Moda e sostenibilità

L'industria della moda si configura come una delle più inquinanti al mondo, seconda solo al settore petrolifero. Il settore ha un'impronta carbonica rilevante (produce il 10% dell'anidride carbonica complessivamente emessa) ed è il secondo consumatore al mondo delle riserve di acqua, provocando l'inquinamento degli oceani con elementi tossici e microplastiche immesse nell'acqua dalle fibre sintetiche. Nel settore del tessile sostenibile rientrano alcuni temi fondamentali quali:

- la trasparenza e la tracciabilità di filiera;
- la circolarità;
- il consumo collaborativo.

**Gli investimenti nella ricerca di materiali riciclabili, intelligenti e poco impattanti stanno diventando una priorità condivisa, così come la sostenibilità ambientale e l'etica produttiva sono sempre più assunte come modello aziendale.** Le nuove sfide del settore riguardano la produzione e l'acquisto di articoli di moda che non sfruttino troppe risorse, non inquinino e non danneggino l'ambiente, ma producano, al contrario, benefici ambientali,

sociali ed economici attraverso il riciclo, la rivendita o il riutilizzo. La sostenibilità è quindi un driver imprescindibile di questo cambiamento strutturale e insieme alla trasformazione digitale e alle nuove tecnologie rappresenta il nuovo paradigma del settore.

### Moda e digitalizzazione

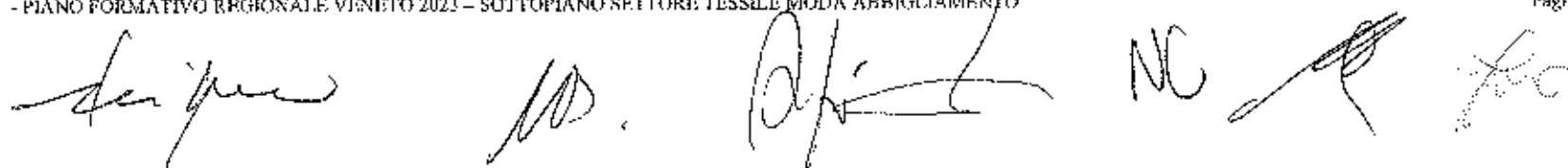
La trasformazione digitale nel settore moda passa attraverso un rapporto sempre più stretto tra brand e consumatore e un suo totale coinvolgimento. Una vicinanza favorita e sostenuta dallo sviluppo della tecnologia e da un approccio sempre più customer centric. Algoritmi, processi automatizzati, velocità e nuove partnership con istituti tecnologici di ricerca muovono i marchi verso terreni sempre più impalpabili. Lo sviluppo tecnologico interessa tutti i tasselli della filiera e le aziende del settore tessile-moda dovranno cavalcarne l'onda per adeguarsi ai repentini cambiamenti. Alla luce di queste evoluzioni diventa sempre più necessario che il **sistema delle imprese artigiane compia urgentemente un salto di qualità in termini di diffusione e utilizzo del digitale nei processi produttivi, nella comunicazione e nell'approccio al mercato**. A questo proposito si parla di **manifattura 4.0**: grazie alle tecnologie digitali, il saper fare artigiano, l'innovazione e la creatività storicamente riconosciuta al Made in Italy possono creare nuovi prodotti, conquistare nuovi mercati, raggiungere obiettivi prima preclusi in termini di miglioramento dei processi.

Queste nuove evoluzioni aprono la strada alle professionalità del futuro ancora tutte da codificare: gli specialisti di domani dovranno saper dare risposte a nuove richieste in ambito di prodotti e processi legati all'utilizzo di materie prime seconde, provenienti da fonti tracciate, in ottica di una maggiore circolarità del settore. Inoltre, i professionisti del futuro, definiti dalla letteratura nei termini di **artigiani digitali o makers**, dovranno disporre di competenze tecnologiche e digitali evolute in vista delle sfide che si trovano dinanzi tutte le aziende della filiera tessile-moda: dalla realizzazione di prodotti con tecniche innovative alla personalizzazione del processo di vendita, dall'automatizzazione delle attività di magazzino fino all'individuazione dei prodotti contraffatti.

### **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 al TESSILE, MODA E ABBIGLIAMENTO si è voluto approfondire bisogni e competenze attese di una filiera di presenza significativa in Veneto, interessata da queste sfide tra criticità e opportunità.

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 'G. P.', followed by 'M.', then a signature that looks like 'A. P.', followed by the letters 'NC', and finally two more signatures, one of which is 'F. C.'.

## 8 – Descrizione della domanda di formazione rilevata:

Le imprese del Sistema Moda Italia continuano a riscontrare un elevato mismatch tra i profili professionali ricercati e i profili in uscita dal sistema formativo, con una posizione su cinque di difficile reperimento. **Si tratta in particolare di profili di tipo artigianale e di manodopera specializzata** le cui competenze si sono profondamente modificate nel tempo. In un contesto in continua e rapida evoluzione, in cui alcune professionalità scompaiono per far posto ad altre, o vedono cambiare radicalmente le proprie caratteristiche in termini di competenze e di mansioni, è necessario incrementare e portare a sistema la collaborazione attiva fra la filiera formativa e produttiva, anche per evitare di accrescere lo scollamento tra i profili effettivamente richiesti dalle imprese (anche emergenti) e le competenze ad essi collegate, e l'offerta di corsi esistenti (SMI, 2020).

Il comparto moda italiano ha costruito la propria fortuna sulla realizzazione di prodotti riconosciuti nel mondo per la loro qualità, sia dal punto di vista materiale che del design. In particolare, le imprese venete hanno accumulato un know how interno molto sviluppato e diffuso sul territorio. Si tratta da un lato di **competenze tecniche** utili alla produzione materiale dei tessuti, degli abiti, delle calzature e degli accessori, dall'altro di quelle **competenze immateriali**, che vanno dalla dimensione della progettazione e del design fino alle capacità di fare networking e creare sinergie lungo la filiera.

L'ultimo decennio si è caratterizzato per la maturazione da parte dei consumatori di una diffusa **sensibilità ambientale**, l'attenzione alla **qualità tecnica e tecnologica dei prodotti** e la valorizzazione della **tradizione artigiana**. Questi nuovi stili di consumo hanno allargato i confini del settore tessile, moda e accessori ben oltre le forme strategico-organizzative tradizionali e ben oltre una dimensione strettamente manifatturiera. In questo nuovo scenario, l'investimento sul capitale umano e sulle attività di ricerca e sviluppo rappresenta una condizione imprescindibile per l'evoluzione e competitività delle nostre imprese artigiane. A questo proposito, per far sì che la nuova tecnologia produca dei reali benefici occorre immaginare un intervento strategico e di prospettiva, che metta a sistema il mondo della formazione interprofessionale, e quella di primo e secondo livello, con i bisogni reali delle imprese.

Il paradigma di riferimento è quello della **manifattura 4.0**: i processi di conversione tecnologica ad essa sottesi possono aiutare le imprese a migliorare la propria capacità di allocazione delle risorse, rendendo **più efficienti i processi produttivi** e valorizzando le competenze umane; inoltre, l'utilizzo massivo della tecnologia digitale **riduce l'impatto ambientale** delle aziende in quanto l'innovazione di processo consente di minimizzare gli scarti di lavorazione e di ridurre gli sprechi energetici, oltre che favorire lo sviluppo di materiali innovativi sempre più sostenibili. La portata dell'evoluzione con cui si sta misurando la filiera della moda non esclude da questa necessità di progresso di competenze alcun soggetto della filiera e alcuna macroarea operativa su cui normalmente è organizzata un'impresa, nello specifico: **area produzione, area commerciale e marketing, area design, ricerca, logistica e gestione**.

**Sul piano delle competenze trasversali**, la manifattura 4.0 richiede la presenza di **manager, tecnici e operatori** che conoscano i meccanismi aziendali nel loro complesso e sappiano creare **connessioni tra le diverse divisioni dell'impresa**. In un contesto di ricorrente mutamento della domanda e di forte competizione internazionale, infatti, le attività di analisi di mercato, di ricerca e sviluppo, di produzione, di distribuzione e di vendita devono fortemente essere interconnesse al fine di rendere tutto il processo efficiente e veloce. A questo proposito diventeranno sempre più importanti alcune **soft skills** quali: **il team working; il problem solving; la proattività; il self-management** e la capacità di lavorare in autonomia; la flessibilità e la capacità di



**adattamento al cambiamento** in tempi brevi; la **creatività**; la spinta al **miglioramento e aggiornamento continuo**; il saper **comunicare** in modo efficace e fare rete; e la **precisione organizzativa**.

Inoltre, in tutto il sistema moda si assiste a un maggiore fabbisogno di **competenze tecnico-specialistiche**. *Customizzazione, logistica integrata, prototipazione virtuale, efficienza di processo e innovazione di prodotto* diventeranno dimensioni chiave in tutte le fasi di produzione con un evidente impatto in termini di competenze richieste, non solo per quanto riguarda le **figure apicali**, ma anche per quelle più **tecniche e operative**. In particolare, in un contesto in cui le preferenze cambiano in maniera rapida, le imprese hanno la necessità di capire cosa vogliono i consumatori e come trasformare queste richieste in realtà sia nella produzione che nelle vendite (prospettiva **customer centric**).

Per quanto riguarda la **formazione tecnica-professionalizzante**:

- All'area **design/R&S** è richiesto di confrontarsi con la drastica **riduzione dei tempi** di progettazione e sviluppo dei nuovi materiali e prodotti, a cui le nuove tecnologie possono venire in aiuto. Quest'area deve sempre **aggiornarsi sulle preferenze dei consumatori**, per sviluppare e gestire nuove forme di **integrazione** tra gli aspetti **materiali/funzionali ed estetici dei prodotti progettati**, in particolare rispetto agli aspetti relativi alla **sostenibilità** e alle nuove funzionalità rese disponibili dall'**innovazione tecnologica e dei materiali**. L'importanza dei mercati emergenti richiederà inoltre una maggiore conoscenza delle **culture di altri Paesi** e la capacità di adattare le linee progettuali ai nuovi mercati;
- All'area **produzione** è richiesto che il processo di fabbricazione avvenga nei tempi stabiliti e nel rispetto degli elevati standard di qualità richiesti dal mercato. L'elevato sviluppo tecnologico impone alle imprese di dotarsi di **operatori** che conoscano l'intero processo e che sappiano interfacciarsi con **macchinari sempre più complessi** e che siano in grado monitorare **più macchinari contemporaneamente**;
- All'area **marketing/comunicazione e retail** è richiesta una maggiore conoscenza dei prodotti venduti e dei processi produttivi con cui sono fabbricati per una **valorizzazione delle loro caratteristiche materiali, funzionali e di sostenibilità**. Si richiederà l'utilizzo anche di **nuove tecnologie** per la **comunicazione, commercializzazione e il display (anche virtuale)** dei prodotti;
- All'area **gestionale/servizi qualità e IT** è richiesto di adeguare le procedure aziendali ai dettami della **legislazione e delle normative ambientali** vigenti. Alla luce delle novità derivanti dalla normativa e dall'esigenza di comprimere i costi e razionalizzare le risorse, quest'area dovrà porre attenzione all'evoluzione delle soluzioni apportate dall'innovazione tecnologica (robotica, magazzini automatizzati, sistemi di monitoraggio, sensoristica). Questo comparto dovrà inoltre assumere un maggior grado di autonomia e fare leva sulle competenze organizzative per rispondere in modo efficace alle richieste imposte dalla sempre più pressante competitività produttiva, con particolare riferimento ai processi di **ottimizzazione dei processi, velocizzazione delle movimentazioni e delle consegne, razionalizzazione della gestione del magazzino e di costante tracciabilità dei lotti in lavorazione**.



## 9 – Descrizione dei fabbisogni di competenze:

Sulla base delle ricerche di Ares 2.0, tutti i comparti del sistema moda e la quasi totalità di figure professionali andrà incontro ad un processo di **job enrichment**, con la necessità di essere supportate da meccanismi di formazione continua. Da un punto di vista generale, le figure professionali nel settore moda 4.0 dovranno avere un bagaglio di conoscenze e competenze maggiore rispetto al passato.

Sul piano delle **soft skills**, le competenze trasversali a tutte le figure del settore comprenderanno:

- **Competenze di problem solving** - Multiskilling, interdisciplinarietà degli approcci, intraprendenza, creatività, sperimentazione e verifica, adattabilità

L'intera produzione si basa su processi adattivi e flessibili di natura non routinaria, pertanto tutte le figure professionali sono chiamate ad affrontare e trovare costantemente soluzioni ai nuovi problemi di ottimizzazione.

- **Competenze comunicativo-relazionali** - Lavorare in gruppo, lavorare in sinergia con le diverse divisioni aziendali, capacità di fare rete e comunicare

Le capacità comunicative e di team working saranno i requisiti fondamentali per mettere in connessione i diversi operatori e agire in un'ottica di impresa come sistema integrato. Competenze sociali, linguistiche e interculturali, nonché spiccate doti comunicative

- **Competenze di self-management** - Capacità di pianificazione, capacità di gestione del tempo e dello stress, flessibilità, capacità di approcci multipli e concomitanti, capacità di lavorare a distanza

La nuova struttura produttiva richiede al lavoratore flessibilità e capacità di gestione autonoma del lavoro.

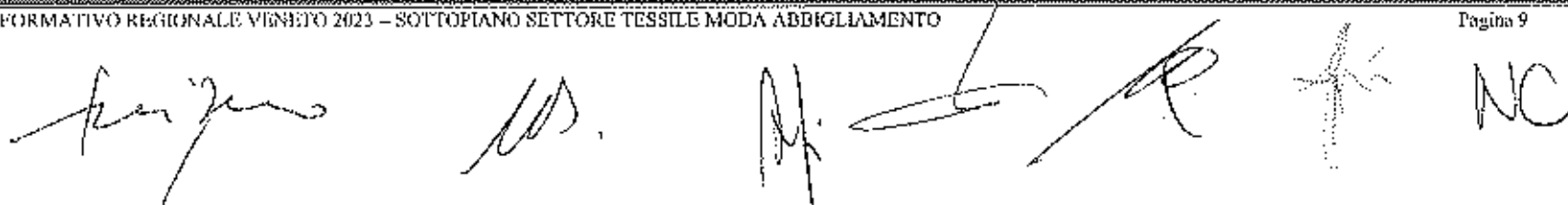
- **Competenze di natura manageriale** - Approccio strategico e di visione, orientamento al cambiamento, alla qualità, al miglioramento continuo

Ciascun addetto è chiamato ad auto-organizzarsi al fine di generare risultati che non prevedono un processo standard, ma che sono il frutto di una continua azione di sperimentazione e di adattamento. Le imprese del futuro cercheranno addetti con forti motivazioni e un atteggiamento proattivo, profondamente orientato al miglioramento continuo e all'innovazione.

- **Competenze orientate all'imprenditorialità** - Orientamento al cliente e all'innovazione, spiccata comprensione del core business, competenze logistiche

Ciascun ruolo lavorativo, anche quello meno qualificato, sarà sempre meno di natura meramente esecutiva, con forti ambiti di autonomia decisionale e chiamato a dare il proprio contributo all'innovazione continua di processo e prodotto.

Con riferimento ai **processi direzionali** si possono indicativamente evidenziare i seguenti ambiti di competenze prioritari:



- Competenze manageriali che facilitino la comprensione dei cambiamenti delle relazioni tra domanda e offerta e supportino la capacità di sviluppo di nuovi business e di ottimizzazione dei processi
- Competenze sociali che ispirino i dipendenti e i collaboratori alla crescita personale e al lavoro di squadra
- Competenze logistiche che favoriscano l'integrazione di processo
- Competenze centrate, a tutti i livelli, su un approccio multiculturale accompagnato da solide e crescenti basi di comunicazione in lingue straniere a supporto della tendenza all'off-shoring e all'outsourcing
- Competenze di self-management a supporto della necessità di lavorare sotto pressione e in condizioni di competitività crescente

Con riferimento ai **processi gestionali**, in capo a profili intermedi, si possono identificare i seguenti ambiti di competenza:

- Competenze sociali di team working orientate all'innovazione e all'interdisciplinarietà e fondate su basi di conoscenza sempre più ampie e in continuo rinnovamento tematico e tecnico
- Competenze sociali, linguistiche e interculturali, nonché spiccate doti comunicative
- Competenze di risk management orientate ad avere consapevolezza che la realizzazione e l'utilizzo di nuovi materiali può avere degli effetti sul ambiente e sulla salute
- Competenze nell'analisi dei dati e nella diagnosi a supporto delle scelte sulla Supply Chain
- Competenze di management nell'acquisto e utilizzo di brevetti necessari allo sviluppo aziendale
- Competenze relazionali in un'ottica di network-based Knowledge
- Competenze tecniche e digitali avanzate e sempre aggiornate
- Competenze relazionali per il team working e per l'interazione con il management e gli addetti alla produzione
- Competenze di risk management in relazione alla sicurezza informatica e alla segretezza dei prodotti e dei brevetti
- Competenze tecniche e digitali avanzate e sempre aggiornate
- Competenze informatiche nell'utilizzo di programmi CAD e CAM2
- Competenze di marketing e di lettura dei trend della moda
- Competenze manageriali per sviluppare nuove collezioni in linea con la domanda

In riferimento infine ai **processi operativi** (operatori della produzione, addetti commerciali/marketing) si possono identificare i seguenti ambiti di competenza:

- Competenze informatiche in particolare relative alla dimensione dell'acquisto e della vendita on line
- Competenze linguistiche e interculturali
- Competenze relazionali nel rapporto con i clienti e con le altre divisioni aziendali

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

- Competenze personali finalizzate a una maggiore proattività, a una rinnovata flessibilità e alla gestione dello stress
- Competenze di realizzazione del prodotto

Andando nello specifico delle competenze "hard" sulla base delle diverse aree aziendali identifichiamo:

#### **AREA DESIGN / R&S**

- Leggere i cambiamenti globali nella domanda e nell'offerta
- Saper usare e interpretare gli strumenti per l'analisi delle preferenze dei consumatori
- Anticipare le tendenze del mercato
- Lavorare in sinergia con i diversi reparti
- Saper connettere ricerca e produzione
- Sviluppare la collezione – ideazione, grafica e schede tecniche
- Utilizzare i nuovi software per la progettazione grafica CAD
- Valutare l'impatto ambientale dei prodotti
- Costruire strategie per la sostenibilità
- Valutare l'impatto ambientale dei prodotti
- Investigare e proporre soluzioni di produzione alternative

#### **AREA PRODUZIONE**

- Gestire e organizzare il ciclo di produzione
- Gestire macchinari complessi anche a distanza
- Fare manutenzione dei macchinari
- Valutare la qualità dei lavorati
- Realizzare le lavorazioni rispettando le specifiche tecniche richieste e le norme di sicurezza
- Scegliere i materiali sulla base delle esigenze di mercato
- Analizzare le informazioni per la preparazione del ciclo di lavorazione
- Adattarsi alla flessibilità dei processi
- Comprendere le schede tecniche

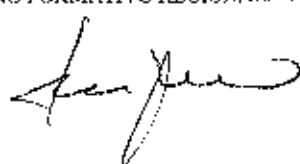
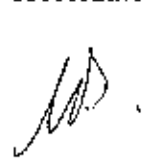
#### **MARKETING/COMUNICAZIONE E RETAIL**

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

- Interpretare le preferenze dei consumatori finali
- Usare gli strumenti di analytics
- Pianificare una campagna di comunicazione multicanale e multilivello
- Integrare la comunicazione scritta con quella multimediale
- Anticipare le tendenze on- e off-line
- Utilizzare gli strumenti informatici e le banche dati dei clienti
- Gestire le ordinazioni
- Trattare con i clienti
- Promuovere i prodotti

#### **AREA GESTIONALE/SERVIZI QUALITÀ E IT**

- Raccogliere e analizzare dati
- Ottimizzare i processi aziendali e individuare soluzioni alternative
- Leggere e compilare schede tecniche
- Programmare e condurre test di laboratorio
- Gestire le diverse interfacce




## 10 – Descrizione dei principali contenuti formativi rilevati:

I progetti di formazione che fanno riferimento a questo piano dovranno sviluppare conoscenze e competenze riconducibili a contenuti a loro volta riferibili alle diverse *aree aziendali*, ai processi che li caratterizzano e agli specifici *fabbisogni dei profili professionali caratteristici* del settore.

In generale tutte le figure del settore tessile abbigliamento hanno bisogno di potenziare **competenze “soft”** che riguardano la gestione delle relazioni interne o esterne all'impresa, quali:

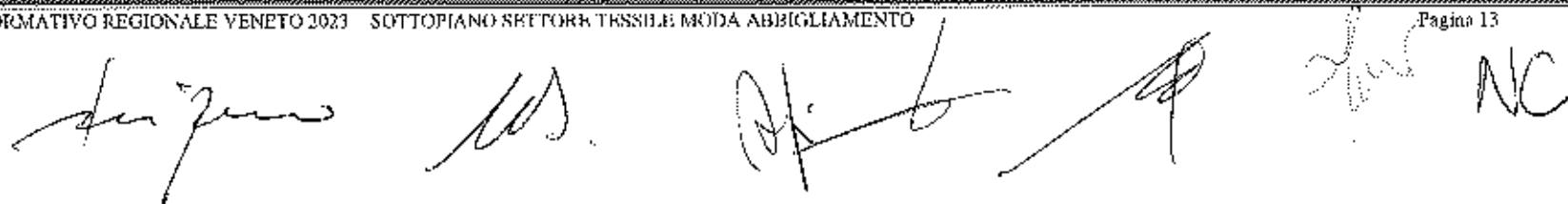
- Sviluppo risorse personali: gestione del cambiamento, competenza emotiva, flessibilità e *problem solving*, resilienza;
- Comunicazione, relazione, leadership e lavoro in team per ottimizzare organizzazione del lavoro, efficienza ed efficacia nelle relazioni tra pari e secondo la gerarchia;
- Gestione efficace delle relazioni con clienti, fornitori, istituzioni
- Approccio creativo e cooperativo alla risoluzione dei problemi

Con riferimento ai **processi direzionali** si possono indicativamente evidenziare i seguenti contenuti:

- Change Management
- Internazionalizzazione dell'impresa – apertura a nuovi mercati
- Sostenibilità e Responsabilità Sociale di Impresa
- Digitalizzazione dell'impresa
- Ottimizzazione della catena della logistica
- Organizzazione e gestione R.U

Con riferimento ai **processi gestionali**, la formazione dovrà vertere sui seguenti contenuti:

- Ottimizzazione del processo produttivo con soluzioni ICT, Lean Production & Organization
- Sostenibilità Ambientale nella ricerca e impiego di materiali innovativi, rispettosi dell'ambiente e della salute
- Conoscenze tecniche specifiche (processi organizzativi e della produzione, caratteristiche specifiche dei prodotti) e di contesto (legislazione, sicurezza, ambiente, forme contrattuali)
- Ottimizzazione della logistica



- Implementazione del processo di innovazione
- Software gestionali e sicurezza informatica integrazione nel sistema produttivo
- Team working, comunicazione e relazione con i colleghi
- Progettazione digitale con software specifici
- Marketing per il settore moda

In riferimento infine ai **processi operativi** (operatori della produzione, addetti commerciali/marketing) si possono identificare i seguenti contenuti formativi:

- Strategie di internazionalizzazione e commercio internazionale
- Strategie di vendita
- Lingue straniere
- Conoscenze tecniche di prodotto
- Disegno e sviluppo del prodotto
- Programmazione della produzione
- Controllo qualità
- Conoscenza materiali
- Aggiornamento normativo specifico
- Certificazioni di processo/ prodotto cogenti e volontarie

Focalizzandosi sui profili professionali emergenti/in forte trasformazione del comparto **tessile – abbigliamento** si evidenziano le seguenti **conoscenze** da acquisire attraverso i contenuti della formazione

#### **Figure professionali trasversali significative per il comparto moda**

##### Figure apicali

##### ***E-business manager***

- Conoscenze dei mercati internazionali
- Marketing avanzato

Handwritten signatures and initials at the bottom of the page, including a large signature on the left, initials 'M.P.' and 'A.L.' in the center, the letters 'NC' to the right, and two more signatures on the far right.

- Strumenti digitali e piattaforme e-commerce
- Conoscenze linguistiche (inglese + paesi emergenti)
- Principi della legislazione dei diversi contesti internazionali

#### *Customization manager*

- Conoscenze dei mercati internazionali
- Conoscenze produttive e di processo legate alla filiera
- Strumenti di ricerca e analisi di mercato
- Principi di statistica
- Marketing

#### *Manager per la sostenibilità ambientale*

- Conoscenze giuridico-normative su salute e sicurezza
- Conoscenze gestionali d'impresa
- Tematiche in materia di sostenibilità ambientale
- Elementi di Responsabilità Sociale d'Impresa
- Conoscenze del Processo produttivo

#### Figure tecniche qualificate

##### *System engineer*

- Principi di project management
- Sistemi informatici
- Linguaggi di programmazione
- Conoscenze Logico-matematiche
- Processi e procedure aziendali

### Figure impiegatizie e commerciali

#### ***Progettista dei media digitali***

- Tecniche della comunicazione
- Conoscenze creative
- SEO
- Strumenti analytics
- Nuovi media e ICT

#### ***Specialista e-commerce***

- Tecniche commerciali e di vendita
- Nuovi media e ICT
- Tecniche di servizio per i clienti
- Conoscenze Linguistiche
- Conoscenze del processo produttivo

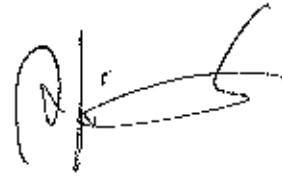
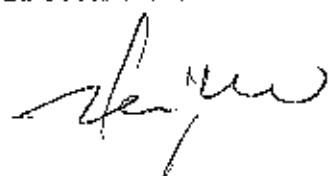
### Figure operative

#### ***Conduttore di macchine utensili automatiche e semiautomatiche industriali***

- Conoscenze di produzione e processo
- Conoscenze meccaniche
- Elementi di informatica ed elettronica
- Progettazione tecnica
- Principi normativi e di sicurezza

#### ***Riparatore e manutentore di macchinari e impianti industriali***

- Conoscenze meccaniche



NC





- Elementi di informatica ed elettronica
- Conoscenze di progettazione tecnica
- Macchine utensili a disposizione
- Conoscenze del processo produttivo

### **Figure professionali specifiche del comparto tessile-abbigliamento**

#### **Figure apicali**

##### **Responsabile controllo qualità abbigliamento/calzature**

- Proprietà fisico chimiche dei materiali
- Tecniche e metodologie di analisi
- Conoscenze matematico-statistiche
- Conoscenze sui prodotti e processi aziendali
- Strumenti di analisi

#### **Figure tecniche**

##### **Designer abbigliamento/calzature**

- Conoscenze grafiche e creative
- Disegno attraverso CAD
- Tecniche riferite alle proprietà dei materiali
- Conoscenze di mercato e preferenze dei consumatori
- Conoscenze del ciclo produttivo

##### **Ricercatore nel settore tessile, delle pelli, delle calzature e dei materiali**

- Conoscenze chimico-farmaceutiche, fisiche, ingegneristiche
- Elementi di Statistica

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

- Conoscenze informatiche
- Conoscenze linguistiche (Inglese)
- Marketing e tendenze di mercato

#### Figure operative

##### **Tessitore**

- Conoscenze di produzione e processo
- Conoscenze meccaniche
- Proprietà tecniche dei materiali
- Interfaccia dei nuovi macchinari
- Standard di produzione e di qualità

##### **Artigiani specializzati nelle lavorazioni del tessile, dell'abbigliamento, delle pelli e del cuoio**

- Conoscenze chimiche
- Proprietà dei tessuti e pellami
- Processi di lavorazione
- Conoscenze giuridico-normative su salute e sicurezza
- Conoscenze di mercato

*[Handwritten signatures and initials]*

## II – Descrizione principali profili professionali:

La ricerca di Nomisma dedicata alle criticità del mondo del lavoro di oggi e i profili professionali emergenti (2023), ha individuato 4 figure che rappresentano i pilastri del cluster del Fashion: **Stilista** (abbigliamento e calzature), **Modellista** (abbigliamento, pelletteria e calzature), **Calzolaio e Sarto** – le prime due rientrano nell'area tecnica, mentre le seconde due nell'area operativa. Integrando questi dati con quelli della Regione Veneto nell'Atlante delle Professioni e nel Repertorio Regionale degli Standard Professionali, sezione **05. Tessile, abbigliamento, calzaturiero e sistema moda** la lista si popola di ulteriori figure:

### Figure tecniche

Tecnico di Sartoria

Tecnico Specializzato dello sviluppo di prodotti tessili

### Figure Operative

Prototipista di pelletteria

Aggiuntatore prototipista

Operatore del finissaggio e della tintura

Operatore del taglio di pellami

Operatore della preparazione delle fibre

Operatore della produzione di calzature

Operatore della produzione di pelletteria

Operatore delle lavorazioni di post concia

Operatore delle lavorazioni di rifinitura e selezione finale delle pelli

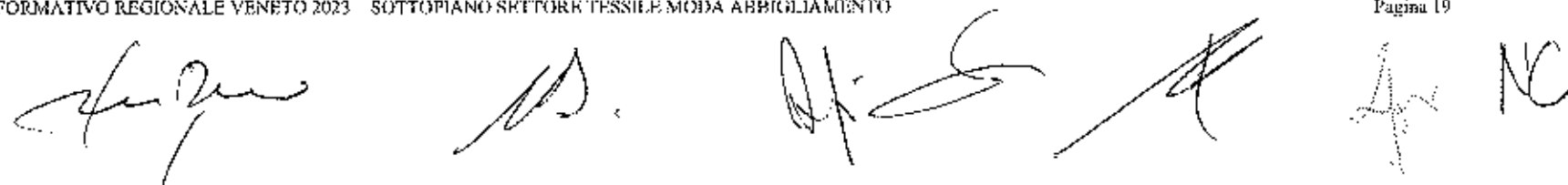
Operatore delle lavorazioni di riviera e di concia

Operatore di maglieria

Operatore di tessitura

Orlatore

Tutta la filiera della moda-tessile-pelle e accessori sta vivendo un momento di grande cambiamento che richiede investimenti importanti per la ricerca e lo sviluppo di nuove soluzioni digitali e sostenibili per rispondere alla crescente competizione globale. Il filo conduttore di questo percorso di rinnovamento è rappresentato dall'acquisizione e consolidamento di **nuove competenze, conoscenze e abilità** da parte della forza lavoro: il settore potrà affrontare le sfide del futuro solo riuscendo a coniugare la **tradizione artigiana** - vero vanto del Made in Italy - con l'**Innovazione**, da intendersi secondo i due assi di **evoluzione del digitale e del green**.



L'evoluzione dell'industria 4.0 comporterà profonde trasformazioni nei fabbisogni professionali: alcune professioni – in particolare quelle di carattere più routinario o addirittura pericolose per la salute dell'uomo – saranno facilmente sostituite dall'automazione, mentre altre diventeranno progressivamente più centrali. In linea generale, le professioni si faranno **sempre più articolate** e al lavoratore verrà richiesto un costante **processo di arricchimento delle proprie competenze sia tecniche che trasversali e una certa attitudine motivazionale**.

Occorre tenere presente che nelle imprese artigiane e nelle piccole imprese il lavoro non è organizzato sulla base di una rigida divisione per ruoli e funzioni, più frequentemente si rilevano situazioni in cui **una stessa persona ricopre all'interno dell'azienda più ruoli, che richiedono competenze di natura diversa**, in ottica di POLIFUNZIONALITÀ e INTERCAMBIABILITÀ

Ad ogni modo si possono distinguere profili che hanno la responsabilità di processi operativi da quelli che hanno la responsabilità di processi gestionali o direzionali (con riferimento alla suddivisione in base agli obiettivi di R.N. Anthony). I profili che si occupano di:

- PROCESSI DIREZIONALI ricoprono le funzioni in ambito strategico come la PIANIFICAZIONE e si occupano di attività che prevedono una realizzazione nel medio e lungo termine (Figure apicali)
- PROCESSI GESTIONALI sviluppano attività di CONTROLLO necessarie per raggiungere l'obiettivo (Figure Tecniche)
- PROCESSI OPERATIVI hanno la responsabilità di attività a breve termine come la VENDITA, la PRODUZIONE, la LOGISTICA, l'ORGANIZZAZIONE DELLE R.U., l'APPROVVIGIONAMENTO (Figure operative)

A seguire verranno elencate le figure emergenti e quelle tradizionali a cui sarà richiesta una profonda trasformazione delle competenze.

#### **Figure professionali trasversali significative per il comparto moda**

##### Figure apicali

- *E-Business manager*

Figura emergente che dirige il team di marketing e vendite utilizzando strumenti digitali per raggiungere gli obiettivi di vendita e fornire informazioni e offerte accurate ai partner commerciali; definisce le linee aziendali strategiche per la vendita di prodotti e servizi online.

- *Customization manager*

Figura emergente che programma la produzione di prodotti in linea con le esigenze dei clienti finali. Si interfaccia con il reparto acquisti per la creazione e la strutturazione della collezione, assicurando che la gamma soddisfi le richieste del mercato attraverso un'analisi accurata dei prodotti, della concorrenza, dei trend di mercato e dei consumatori stessi.

- *Manager per sostenibilità ambientale*

Figura emergente che si occupa di comprendere le procedure operative intraprese e assicurare che l'ambiente all'interno del processo produttivo sia sicuro e conforme agli standard legali. È inoltre tenuto a garantire piani di emergenza per eventuali incidenti che possono verificarsi. Infine, si occupa della responsabilità sociale d'impresa rispetto al tema ambientale e sociale, proponendo policy (anche di filiera) e incentivando alla realizzazione di manufatti più sostenibili.

Figure tecniche qualificate

- *System engineer*

Figura emergente e interdisciplinare che progetta, implementa, gestisce e aggiorna i sistemi e le infrastrutture informatiche dell'azienda. Mantiene l'integrità e la riservatezza dei dati dell'azienda e dei sistemi informativi; Rileva, previene e risolve le minacce alla sicurezza di reti di computer e di archivi di dati.

Figure impiegatizie e commerciali

- *Progettista dei media digitali*

Figura emergente che si occupa di tutto ciò che è connesso alla presenza dell'azienda sui canali on-line. Crea e modifica la grafica, le animazioni, i suoni, i testi e i video che servono per alimentare le campagne di comunicazione e social.

- *Specialista e-commerce*

Figura tradizionale di addetto alla vendita soggetta a un profondo processo di job enrichment per padroneggiare i nuovi strumenti di e-commerce. Si occupa di mettere in pratica le strategie di vendita sia di tipo B2C che di tipo B2B: contatta i possibili clienti e tiene i rapporti con loro anche attraverso l'erogazione di alcuni servizi. Gestisce gli ordinativi e gli acquisti e programma le consegne. Tiene aggiornate le piattaforme on-line dove vengono commercializzati i prodotti della propria azienda

Figure operative

- *Conduttore di macchine utensili automatiche e semiautomatiche industriali*

Figura tradizionale sottoposta a un forte cambiamento dovuto alle nuove tecnologie. Si occupa di programmare, condurre e supportare il funzionamento di macchine utensili industriali automatiche, semiautomatiche e a controllo numerico al fine di realizzare manufatti.

- *Riparatore e manutentore di macchinari e impianti industriali*

Figura tradizionale sottoposta a un forte rinnovamento grazie alla tecnologia IoT che permette di monitorare il corretto funzionamento dei macchinari e individuare tempestivamente con precisione i guasti. Svolge attività di manutenzione ordinaria e straordinarie delle attrezzature e degli impianti ed esegue i controlli e le revisioni sui pezzi e sui componenti

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

## Figure professionali specifiche del comparto tessile-abbigliamento

### Figure apicali

- *Responsabile controllo qualità abbigliamento/calzature*

Figura tradizionale soggetta a un processo di job enrichment che estende le sue funzioni. Effettua il controllo qualitativo dei semilavorati e dei prodotti finiti per valutarne le eventuali difettosità e quindi rimuoverle. Il suo ruolo acquista valore in ottica di sostenibilità e quindi di ottimizzazione di processo e di prodotto: a tale figura è richiesto che proponga soluzioni su come ridurre la difettosità dei lavorati nelle diverse fasi del ciclo di produzione

### Figure tecniche

- *Designer abbigliamento/calzature*

Figura sottoposta a rinnovamento sotto due aspetti principali: dal punto di vista operativo è chiamata a sostituire il disegno a mano libera con quello digitale su sistema CAD; dal punto di vista dell'approccio le è richiesto di lavorare in maniera sempre più integrata con le divisioni marketing e ricerca e sviluppo: deve conoscere le caratteristiche chimico-fisiche di filati, tessuti e materiali, oltre che aggiornarsi sui trend di moda/consumo così da anticipare tendenze, rendere i prodotti personalizzabili dal cliente finale e fare proprie le novità introdotte su un mercato anche globale

- *Ricercatore nel settore tessile, dei pellami, delle calzature e dei materiali*

Figura tradizionale che in una prospettiva 4.0 e di sostenibilità verrà sempre più ricercata al fine di realizzare innovazione di prodotto e di processo. Combina la conoscenza delle scienze dei materiali, della chimica, della fisica, delle tecnologie di processo e dell'ingegneria per contribuire alle innovazioni future nei settori del tessile, dell'abbigliamento, della pelle e delle calzature. È responsabile della realizzazione di progetti di ricerca in relazione a nuovi materiali, nuove applicazioni tessili e lo sviluppo di nuove tecnologie.

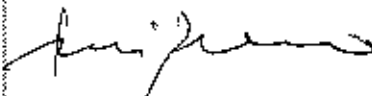
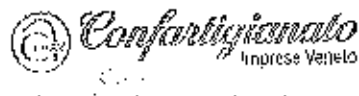
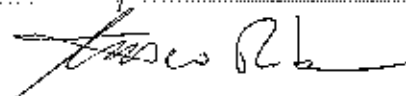
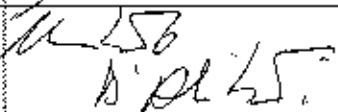
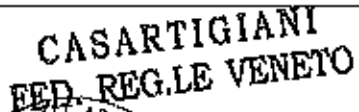




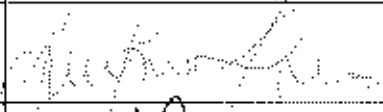

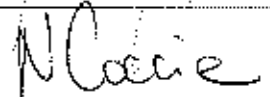
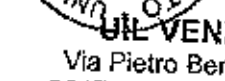
### Figure operative

- *Tessitore*

Figura sottoposta a rinnovamento per integrare le competenze manifatturiere tradizionali con le nuove opportunità fornite dal digitale in tutte le fasi di produzione - dalla progettazione alla realizzazione fino ai nuovi strumenti per il controllo della qualità.

- *Artigiani specializzati delle lavorazioni del tessile, dell'abbigliamento, delle pelli, del cuoio*

Figure che vedono nel saper fare tradizionale il principale elemento di successo, tuttavia la prospettiva 4.0 e la nuova sensibilità nei confronti dell'ambiente richiedono uno sviluppo di competenze capace di integrare il know-how artigiano con l'emergere delle nuove tecnologie.

| 9 - Firme                                                        |                                                                             |                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                 |
|------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| SIGLA ORGANIZZAZIONI<br>IMPRENDITORIALI E SINDACALI<br>REGIONALI | INDICARE IL NOME E IL COGNOME<br>IN STAMPATELLO DELLA PERSONA<br>FIRMATARIA | FIRMA LEGGIBILE                                                                       | TIMBRO<br>DELL'ORGANIZZAZIONE DI<br>RIFERIMENTO                                                                                                                                                                 |
| CONFARTIGIANATO                                                  | TIZIANA PETTENULLO                                                          |    | <br>Confartigianato<br>Imprese Veneto<br>Via della Libertà 103<br>Tel. 041/511715 - Fax 041/511716<br>Cod. Fisc. 80012440275 |
| CNA                                                              | MATEO RIBON                                                                 |    |                                                                                                                                                                                                                 |
| CASARTIGIANI                                                     | UMBERTO<br>D'ALIBERTI                                                       |    |                                                                                                                              |
| CLAAI                                                            | RUGGERO GO'                                                                 |    |                                                                                                                              |
| CGIL                                                             | SILVANA FAVIERE                                                             |    |                                                                                                                              |
| CISL                                                             | GIAMFRANCO PEPASCO                                                          |   |                                                                                                                             |
| UIL                                                              | NICOLOTTA COCCIA                                                            |  | <br>UIL VENETO<br>Via Pietro Bembo, 2/b<br>30172 Venezia - Mestre<br>C.F. 82008990275                                      |

Data 14 DIC 2023

