



Autorità di Sistema Portuale  
del Mare Adriatico Settentrionale  
Porti di Venezia e Chioggia



**PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI  
DEL PERSONALE  
2026-2028**



## **Premessa**

Il Piano Triennale dei Fabbisogni di personale rappresenta per l'Ente il quadro generale delle esigenze di personale nel triennio di riferimento, allo scopo di ottimizzare l'impiego delle risorse pubbliche disponibili e perseguire gli obiettivi di performance organizzativa, efficienza, qualità dei servizi ai cittadini e di assicurare il rispetto degli obiettivi di finanza pubblica.

Il piano deve essere coerente con l'attività di programmazione generale dell'Ente e deve svilupparsi, nel rispetto dei vincoli finanziari, parallelamente agli obiettivi che l'Ente intende raggiungere nel periodo di riferimento. Si tratta di un adempimento obbligatorio e preliminare all'avvio di tutte le procedure di reclutamento che l'ente intende attivare per garantire la piena funzionalità dei propri servizi mediante l'individuazione dei profili professionali necessari per il perseguimento degli obiettivi dell'Ente.

## **Contesto, Finalità e obiettivi**

L'Autorità di Sistema Portuale del Mare Adriatico ha definito, attraverso il Piano Operativo Triennale (POT) 2026–2028, adottato dal Comitato di Gestione con delibera n. 2 del 10.02.2026, le linee di indirizzo e le priorità di intervento per i porti di Venezia e Chioggia, nel quadro delle trasformazioni in atto nei mercati internazionali, nello scenario geopolitico e nelle politiche europee in materia di trasporti e logistica che si orientano a un modello di sviluppo che coniuga crescita dei traffici e sostenibilità, potenziamento delle connessioni intermodali e tutela ambientale, innovazione gestionale e piena compatibilità con le specificità del contesto lagunare.

In particolare, il Piano individua 5 obiettivi strategici che costituiscono l'asse portante dell'azione dell'Autorità nel triennio, ovvero:

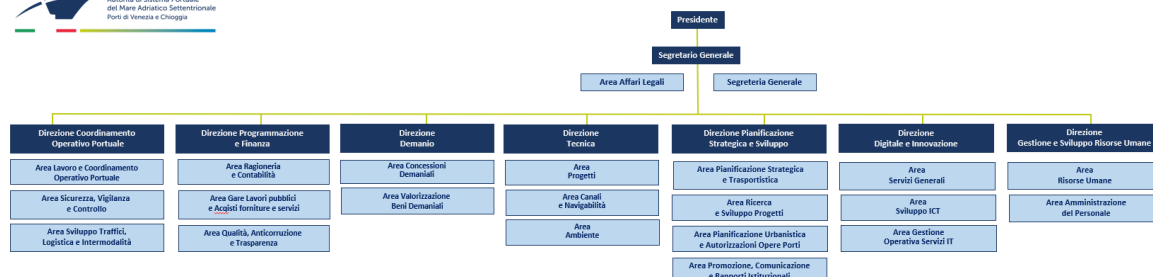
1. **Pianificazione portuale:** si provvederà al completamento del percorso di aggiornamento della pianificazione portuale (DPSS e PRP), definendo un assetto moderno e coerente con l'evoluzione dei mercati e del territorio.
2. **Sviluppo dell'ambito portuale, valorizzazione del demanio e piena attuazione della ZLS,** finalizzata a incrementarne funzionalità e redditività, favorendo al contempo investimenti privati e rigenerazione produttiva. La stessa consente, inoltre, di semplificare i procedimenti autorizzativi, generando impatti positivi in termini di riqualificazione, occupazione e attrattività.
3. **Miglioramento dell'accessibilità terrestre (stradale e ferroviaria)** anche attraverso il rafforzamento dell'intermodalità e della fluidità dei flussi logistici. Risulterà prioritario porre le basi per un'infrastruttura di "ultimo miglio" in grado di qualificare i porti di Venezia e Chioggia come nodi pienamente accessibili della rete TEN-T, riducendo le interferenze con i nodi urbani e migliorando l'efficienza complessiva delle connessioni interne ed esterne allo scalo.
4. **Miglioramento dell'accessibilità nautica** che costituisce un vincolo strutturale e, al contempo, una leva determinante di sviluppo, prevedendo interventi orientati all'incremento della navigabilità dei canali di grande navigazione e dei canali interni, attraverso soluzioni infrastrutturali e gestionali capaci di aumentare sicurezza, affidabilità e prestazioni, assicurando il necessario equilibrio tra esigenze operative e salvaguardia dell'ecosistema lagunare, nonché adeguando progressivamente il sistema portuale alle sfide poste dal cambiamento climatico.

5. **Nuovo assetto crocieristico e interventi commissariali per la salvaguardia di Venezia e della Laguna.** In attuazione del Decreto-Legge 20 luglio 2021, n. 103, l’Autorità prosegue, in coordinamento con la Struttura Commissariale, nella definizione e realizzazione di un nuovo modello di crocieristica pienamente compatibile con la tutela della Laguna. L’obiettivo è completare il programma integrato di interventi infrastrutturali e ambientali finalizzati alla realizzazione di approdi temporanei e complementari e allo sviluppo di un nuovo terminal crociere, garantendo una gestione sostenibile dei flussi e la riduzione degli impatti sulla morfologia e sugli equilibri ecologici lagunari.

#### **Struttura organizzativa**

Nel 2025 l’Autorità ha dato corso al rafforzamento della Segreteria Tecnico Operativa con l’assunzione di personale qualificato in possesso di competenze e conoscenze coerenti con le strategie di sviluppo dell’Ente e con progressioni interne di carriera di personale dipendente impegnato in questi anni anche nelle attività delle due Strutture commissariali, Commissario Crociere Venezia e Commissario Montesyndial e nei progetti PNRR. Si tratta di una misura che ha visto il coinvolgimento di circa il 23% dei dipendenti.

Nel 2025 la struttura organizzativa dell’Autorità di Sistema Portuale del Mare Adriatico Settentrionale è stata rivista a seguito delle modifiche intervenute con i Decreti n. 1368 del 3 luglio 2025, n. 1380 del 11 luglio 2025 e n. 1501 del 19 dicembre 2025 e così di seguito riportata.



La Struttura funzionale si basa su sette articolazioni di line e una di staff, a cui sono attribuiti compiti che consentono di identificare la sua funzione e le sue responsabilità.

Le funzioni di line, che raggruppano attività omogenee, sono guidate da Direttori con competenze specialistiche tipiche delle strutture che presiedono e da cui dipendono altre unità (aree) che si occupano dello svolgimento operativo delle attività assegnate. Ciascun Direttore traduce la strategia aziendale in obiettivi operativi, fornisce le linee di azione, valuta le prestazioni dei collaboratori e interagisce in una logica sistemica con le altre funzioni. Le funzioni di staff invece sono poste alle dirette dipendenze del Vertice aziendale con compiti trasversali all'organizzazione nel suo complesso.

A ciascuna articolazione di *line* o *staff* viene quindi assegnato del personale suddiviso per profilo professionale e distribuito per livello sulla base della classificazione prevista dal C.C.N.L. dei Lavoratori dei Porti.

Di seguito per ciascuna articolazione organizzativa vengono illustrati i principali compiti:

### Struttura di Staff del Presidente e del Segretario Generale

La Struttura è composta da due aree a supporto degli organi di direzione dell'Autorità di Sistema Portuale. Si occupa dell'assistenza e della valutazione giuridica delle questioni legali, della segreteria generale dei vertici, della cura dei

rapporti istituzionali e delle relazioni con i media. I compiti, le responsabilità della struttura sono definiti con Disposizione di servizio n. 102 del 2019 e con Decreto n. 1380 del 2025.

### **Direzione Coordinamento Operativo Portuale**

La Direzione è formata da due aree. Si coordina con gli enti, le istituzioni e gli operatori portuali per garantire lo svolgimento delle attività portuali, individuando le modalità operative per migliorarle e aumentare la competitività del porto. Gestisce inoltre gli apparati e la rete di sorveglianza, vigilando sul rispetto delle disposizioni in materia di operazioni portuali, sicurezza e igiene del lavoro. Istruisce le istanze per le autorizzazioni di impresa portuale, per la fornitura dei servizi portuali e per l'esercizio delle attività collaterali. Cura lo sviluppo dei traffici, della logistica e dell'Intermodalità. I compiti, le responsabilità della struttura sono definiti con Disposizione di servizio n. 107 del 2019 e dal Decreto n. 1368 del 2025.

### **Direzione Programmazione e Finanza**

La Direzione, composta da tre aree, si occupa della programmazione finanziaria dell'Ente, di cui redige il bilancio preventivo e consuntivo, della gestione della tesoreria e delle attività amministrativo-contabili fiscali inerenti a riscossioni e pagamenti. Monitora le società partecipate e controlla e rendiconta i finanziamenti provenienti da enti esterni. Cura l'attività amministrativa relativa alle gare lavori pubblici, servizi e forniture e le procedure di affidamento mediante MEPA e CONSIP, nonché gli adempimenti collegati all'Anticorruzione, Trasparenza e Qualità. Cura le attività relative agli adempimenti in materia fiscale, nonché gli adempimenti in merito all'assistenza fiscale dei dipendenti per la compilazione dei modelli 730. I compiti, le responsabilità della struttura sono definiti con Disposizione di servizio n. 105 del 2019.

### **Direzione Pianificazione Strategica e Sviluppo**

La Direzione, formata da quattro aree, si occupa della ricerca di nuove opportunità di sviluppo portuale e, in coordinamento con le direzioni dell'Ente, delinea i piani di sviluppo strategico del Porto di Venezia. Studia l'ottimizzazione dei flussi e delle modalità di trasporto che interessano l'infrastruttura portuale e cura la ricerca di finanziamenti (europei, nazionali e regionali) per la realizzazione di progetti di interesse portuale nonché cura gli studi/statistiche sugli andamenti di mercato e *data management*. Cura l'iter istruttorio relativo al rilascio delle autorizzazioni delle opere nei porti. Si occupa inoltre degli aspetti relativi alla promozione, alla comunicazione ed ai rapporti istituzionali dell'Ente. I compiti, le responsabilità della struttura sono definiti con Disposizione di servizio n. 102 e 103 del 2019 e dal Decreto n. 1377 del 2025.

### **Direzione Gestione e Sviluppo Risorse Umane**

La Struttura è composta da due aree, si occupa della gestione e sviluppo delle risorse umane in termini di organizzazione, competenze, formazione, performance, comunicazione interna, welfare e benessere organizzativo nonché dell'attività legata all'amministrazione contabile del personale, dalla gestione delle presenze all'elaborazione delle buste paga, agli adempimenti fiscali e previdenziali e alla gestione delle pratiche pensionistiche. I compiti, le responsabilità della struttura sono definiti dalla Disposizione di servizio n. 102 del 2019 e Decreto n. 1234/2024 e n. 1240/2024.

### **Direzione Digitale e Innovazione**

La Direzione, formata da tre aree, si occupa delle attività relative alla gestione e dello sviluppo ICT, nonché delle attività relative alla gestione delle risorse IT, alla manutenzione e aggiornamento dei componenti hardware e software dei sistemi

IT interni, al fine di garantire l'operatività degli applicativi messi in produzione e consentire adeguate economie, massima interoperabilità, semplificazione ed efficienza. Si occupa inoltre della gestione dei servizi generali dell'Autorità. Cura, inoltre, la gestione operativa e sistemistica delle infrastrutture, degli applicativi e delle piattaforme IT interne, al fine di garantire *business continuity*, il *disaster recovery* ed i *back-up* dei dati dell'Ente. Cura, inoltre, le attività relative alla privacy, alle polizze assicurative, al servizio archivistico-protocollo e bibliografico e al servizio di pulizia delle sedi. I compiti, le responsabilità della struttura sono definiti dalla Disposizione di servizio n. 102 del 2019 e dal Decreto n. 1501 del 19 dicembre 2025.

#### **Direzione Demanio**

La Direzione, formata da due aree, cura le istruttorie per il rilascio in concessione dei beni demaniali e le procedure tecniche e amministrative per la verifica e valutazione dei progetti relativi a opere, impianti e manufatti da realizzare nei beni demaniali dati in concessione. I compiti, le responsabilità della struttura sono definiti con Disposizione di servizio n. 104 del 2019.

#### **Direzione Tecnica**

La Direzione è composta da tre aree. Si occupa della realizzazione di opere infrastrutturali portuali e della manutenzione ordinaria e straordinaria di strade, reti ferroviarie, banchine, canali di navigazione portuale. Gestisce le questioni di impatto ambientale inerenti alle attività portuali. I compiti, le responsabilità della struttura sono definiti con Disposizione di servizio n. 106 del 2019.

#### **Pianta Organica**

L’Autorità di Sistema Portuale del Mare Adriatico Settentrionale, a seguito di un’analisi della struttura organizzativa vigente in termini di competenze, risorse e funzioni e dei fabbisogni individuati dal personale dirigente preposto alle rispettive Strutture organizzative - in conformità a quanto stabilito dalla Direttiva della Funzione Pubblica 2023 che stabilisce che *“è proprio al dirigente che spetta la responsabilità della valorizzazione del capitale umano che gli è assegnato, in quanto ha un ruolo cruciale nel processo di trasformazione che sta coinvolgendo anche le Amministrazioni centrali e territoriali”* e con l’obiettivo di rispondere in modo adeguato alle nuove sfide del mercato, ha adottato, con delibera n. 2 del Comitato di Gestione del 21 marzo 2025, la pianta organica di seguito riportata con l’indicazione della composizione e della consistenza effettiva del personale dipendente:

Livello	Pianta Organica Vigente	Consistenza effettiva del personale
Dirigenti	6*	5*
Quadri A	18	16
Quadri B	13	11
Impiegato 1° liv.	30	30
Impiegato 2° liv.	18	18
Impiegato 3° liv.	14	11
Impiegato 4° liv.	4	5
<b>Totale</b>	<b>103*</b>	<b>96</b>

\*Segretario Generale escluso

La copertura delle sette posizioni vacanti avverrà mediante assunzioni e progressioni di carriera.

## Fabbisogno del Personale

L’Autorità di Sistema Portuale del Mare Adriatico Settentrionale (AdSPMAS), operando in un contesto di trasformazione tecnologica, ambientale e organizzativa e dovendo affrontare un processo di cambiamento a livello di governance (Presidente e Segretario Generale) individua nell’assetto organizzativo una leva essenziale per la propria strategia futura.

La pianificazione Strategica per il triennio 2026-2028 e gli obiettivi sopra individuati hanno messo in evidenza la necessità che la struttura organizzativa e le competenze del personale dell’Autorità di Sistema Portuale siano pienamente idonee a rispondere alle esigenze operative e alle sfide che il settore portuale globale deve affrontare, nel breve e medio termine, che sono accelerate dalla digitalizzazione, dalla transizione ecologica e da dinamiche economiche e geopolitiche in evoluzione.

Queste sfide richiedono che le Autorità di Sistema Portuale, come quella di Venezia, **investano in modelli organizzativi in grado di supportare gli obiettivi strategici.**

Per tale ragione l’Autorità di Sistema Portuale del Mare Adriatico Settentrionale ha inteso dotarsi di un **assetto organizzativo coerente e di un capitale umano di qualità**, preordinato a garantire non solo un’adeguata specializzazione e un coordinamento ai fini di tempi e qualità delle attività e della costante esigenza di innovazione e di sostenibilità dell’Ente, coerenti con i processi di digitalizzazione in corso, ma anche strategico per favorire la motivazione del personale.

Con il supporto della *Venice School of Management (VSM)* che ha condotto il progetto di *assessment* dell’organizzazione attraverso una metodologia multidimensionale, l’Autorità di Sistema Portuale adotterà un nuovo assetto organizzativo funzionale alla strategia dell’Ente garantendo *accountability* e

produttività attraverso tre sistemi di attività interdipendenti che costituiscono il perno del futuro assetto organizzativo:

- *Core Activities*: focalizzate sulle aree di business vitali formalizzate anche dal nuovo POT (Demanio; Pianificazione flussi e accessibilità nautica; Pianificazione sviluppo territorio e infrastrutture; Coordinamento delle attività portuali; Porto di Chioggia) con competenze, risorse e coordinamento adeguati;
- *Presidio Risorse Chiave*: potenziamento delle funzioni che garantiscono accountability e produttività;
- *Staff di Supporto*: implementazione degli strumenti di monitoraggio, di coordinamento, di rappresentanza per il vertice.

Si provvederà anche, secondo quanto previsto nel POT 2026-2028, a valorizzare la complementarità e lo sviluppo dello scalo clodiense, istituendo l'ufficio amministrativo decentrato presso il porto di Chioggia, di cui all'art.6-bis della legge di riforma portuale, e previa approvazione del Comitato di Gestione. Tale ufficio svolgerà la funzione di *front office* per lo scalo clodiense anche con la prospettiva di far fronte alle istanze delle istituzioni e degli operatori locali per il miglior collegamento delle attività dell'ADSPMAS con il territorio.

A seguito dell'implementazione del cambiamento organizzativo, come sopra rappresentato, si procederà ad una puntuale revisione e sviluppo della dotazione organica, orientata non solo alla riallocazione efficiente delle risorse esistenti, ma anche all'eventuale inserimento di nuove competenze coerenti con gli obiettivi futuri.

Lo sviluppo della pianta organica viene pertanto collocata in una fase successiva, configurandosi come un passaggio essenziale ma logicamente conseguente al

consolidamento della struttura organizzativa, seppure siano già emerse alcune aree caratterizzate da potenziali situazioni di scarsità o eccedenza di personale.

### **Copertura finanziaria**

Per l'anno corrente vi è la necessaria copertura finanziaria e non comporta infatti alcuna variazione al Bilancio di previsione 2026.