



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



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

**AGGIORNAMENTO 2026
LUGLIO 2026**



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.

Inoltre, l'Autorità di Sistema Portuale del Mare Adriatico Settentrionale, con il supporto della **Venice School of Management (VSM) dell'Università Ca' Foscari di Venezia** che ha elaborato un progetto tecnico scientifico per l'*assessment* organizzativo dell'Autorità¹, si è dotata di un **nuovo assetto organizzativo** preordinato non solo a un'adeguata specializzazione ma anche alla 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.**

Come emerge dallo studio della VSM, il settore marittimo globale è attraversato da dinamiche di digitalizzazione, transizione ecologica e ridefinizione delle catene logistiche internazionali che richiedono modelli organizzativi più flessibili, integrati e orientati alla *performance*.

Le Autorità di Sistema Portuale si trovano quindi ad operare in ambienti caratterizzati da elevata complessità, interdipendenze multiple e accelerazione

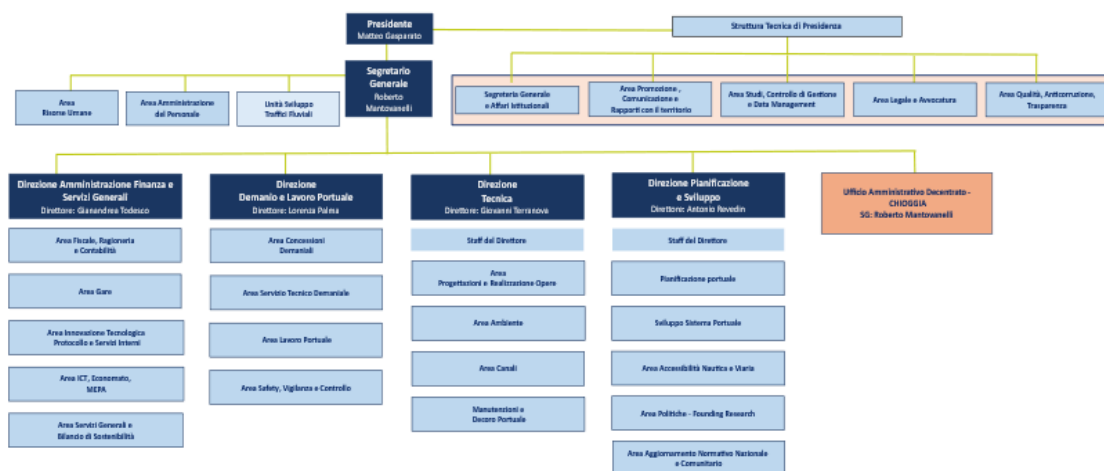
¹ Tale analisi è stata condotta attraverso un approccio integrato basato sia sulla letteratura scientifica e settoriale che sulle evidenze emerse dai Dirigenti e dai capi area.

del cambiamento, anche sotto la pressione simultanea dell'instabilità geopolitica e della ridefinizione delle traiettorie competitive.

In questo senso le **Autorità di Sistema Portuale** hanno **necessità di investire in modelli organizzativi adeguati** a supportare la funzione di questi Enti di organizzatori e catalizzatori di sistemi territoriali complessi, capaci di coniugare stabilità istituzionale e visione strategica, presidio infrastrutturale e influenza relazionale, controllo del rischio e apertura all'innovazione.

Struttura organizzativa

L'Attuale struttura organizzativa dell'Autorità di Sistema Portuale del Mare Adriatico Settentrionale è definita dal Decreto n. 1567 del 19 maggio 2026 recante *"Assetto organizzativo dell'Autorità di Sistema Portuale del Mare Adriatico Settentrionale"*; la declaratoria delle strutture dirigenziali e la definizione di compiti e responsabilità del nuovo assetto sono riportate nel funzionigramma adottato con Decreto n. 1576 del 9 giugno 2026 recante *"Adozione del Funzionigramma dell'Autorità di Sistema Portuale del Mare Adriatico Settentrionale"*.



La Struttura funzionale si basa su quattro articolazioni di *line*, due di staff del Vertice aziendale e un Ufficio Amministrativo Decentrato presso il Porto di Chioggia.

A queste strutture sono attribuiti compiti che consentono di identificare funzioni e responsabilità.

Le funzioni di *line*, che raggruppano attività omogenee, sono guidate da Direttori con competenze specialistiche e trasversali tipiche delle strutture che presiedono e da cui dipendono altre 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.

L'Ufficio Amministrativo Decentrato presso il Porto di Chioggia è posto alle dirette dipendenze del Segretario Generale.

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.

Struttura Tecnica di Presidenza

La Struttura è composta da cinque aree che operano a supporto dei Vertici. La struttura svolge ruolo di coordinamento e raccordo tra il Vertice, le strutture interne e gli stakeholder esterni, garantendo il corretto funzionamento dei processi decisionali e istituzionali, promuovendo le relazioni istituzionali dell'Ente e curando la comunicazione; si occupa degli adempimenti collegati all'Anticorruzione, Trasparenza e Qualità; supporta il Vertice nella pianificazione,

monitoraggio e valutazione delle performance economico- operative, attraverso KPI e reporting direzionale; cura gli studi/statistiche sugli andamenti di mercato e data management. Cura la *compliance* normativa, gestisce il contenzioso e fornisce consulenza legale specialistica.

Struttura di Staff del Segretario Generale

La Struttura è composta da un'unità e da due aree. Si occupa della *people strategy* in termini di organizzazione, competenze, formazione, performance, comunicazione interna, welfare e benessere organizzativo nonché dell'attività legata alla contrattualistica del lavoro del personale, alla gestione delle presenze, all'elaborazione delle buste paga, agli adempimenti fiscali e previdenziali e alla gestione delle pratiche pensionistiche. Segue le relazioni industriali e il contenzioso con il personale.

Cura, inoltre, le iniziative per lo sviluppo del trasporto fluviale.

Direzione Amministrazione Finanza e Servizi Generali

La Direzione, composta da cinque aree, si occupa della programmazione finanziaria dell'Ente, della redazione del bilancio preventivo e consuntivo, della gestione della tesoreria e delle attività amministrativo-contabili fiscali inerenti a riscossioni e pagamenti e gli adempimenti fiscali. Controlla e rendiconta i finanziamenti provenienti da enti esterni. Cura l'attività amministrativa relativa alle procedure di affidamento dei contratti pubblici di lavori, servizi e forniture e le procedure di acquisto e negoziazione a mezzo di Mercato Elettronico della Pubblica Amministrazione (M.E.P.A.). Cura le attività relative al servizio di economato, alla gestione e allo sviluppo ICT, nonché le attività relative alla gestione delle risorse IT, alla manutenzione e aggiornamento dei componenti hardware e software dei sistemi IT interni, al fine di garantire *business continuity*, il *disaster recovery* ed i *back-up* dei dati dell'Ente.

Si occupa inoltre della gestione dei servizi generali, comprese le attività relative alla *privacy*, alle polizze assicurative e alla pulizia delle sedi e redige il bilancio di sostenibilità; cura i servizi interni dell'Autorità, il servizio archivistico-protocollo e quello bibliografico.

Direzione Pianificazione e Sviluppo

La Direzione, formata da cinque aree, si occupa dell'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. Cura l'iter istruttorio relativo al rilascio delle autorizzazioni delle opere nei porti, definisce piani di sviluppo dell'ambito portuale in coerenza con gli strumenti di pianificazione al fine di valorizzare il patrimonio demaniale; sviluppa la programmazione e pianificazione di opere e infrastrutture portuali. Cura le attività connesse alla navigabilità e la pianificazione degli escavi in equilibrio con l'ecosistema lagunare, analizzando l'impatto del sistema Mose sulle attività portuali per la mitigazione delle interferenze con le attività operative dei porti del Sistema portuale; Segue l'organizzazione e l'analisi tariffaria dei servizi tecnico-nautici.

Direzione Demanio e Lavoro Portuale

La Direzione, articolata in quattro aree funzionali, presidia un insieme integrato di attività tecniche, amministrative e di vigilanza connesse alla gestione del demanio marittimo portuale, all'esercizio delle attività in ambito portuale, al corretto svolgimento delle operazioni e dei servizi portuali ed al presidio delle funzioni di safety e security in ambito portuale.

Essa cura le istruttorie amministrative e tecniche finalizzate alla disciplina dei beni demaniali in circoscrizione, mediante il rilascio di concessioni ex art. 36 cod.nav e art.18 Legge 84/94 e s.m.i. e relativi procedimenti di modifica ed

autorizzazioni demaniali, presidia le attività connesse al rilascio, alla verifica e alla disciplina delle autorizzazioni per l'esercizio delle operazioni portuali e dei servizi portuali

Svolge, inoltre, funzioni di monitoraggio e verifica sullo svolgimento delle attività e del lavoro in porto,

Infine la struttura presidia le funzioni di safety e security in ambito portuale: svolge ispezioni e dispone attività di vigilanza e controllo curando gli adempimenti connessi alla normativa di settore.

Direzione Tecnica

La Direzione è composta da quattro aree. Si occupa della realizzazione e manutenzione delle infrastrutture portuali, delle strade, reti ferroviarie, canali di grande navigazione, edifici ed impianti, in attuazione del Piano Triennale dei Lavori. Garantisce il mantenimento, l'estetica e la funzionalità degli spazi pubblici, anche al fine del superamento delle barriere architettoniche. Gestisce le questioni inerenti alla sostenibilità energetica e alle valutazioni di impatto ambientale. Valuta i danni causati da terzi alle infrastrutture portuali

Ufficio Amministrativo Decentrato di Chioggia

L'Ufficio, posto a riporto del Segretario Generale, garantisce un presidio e un collegamento stabile con il territorio con l'obiettivo di rafforzare la competitività complessiva dell'Autorità, implementando la gestione dei traffici specializzati e contribuendo alla diversificazione delle attività e alla resilienza operativa del sistema. L'unità, per lo svolgimento delle sue funzioni, si avvarrà anche dei servizi delle altre aree presenti nella sede di Venezia.

L'ordinamento dell'ufficio Amministrativo Decentrato è definito con apposito regolamento adottato con Decreto n. 1568 del 26 maggio 2026.

Pianta Organica

L’Autorità di Sistema Portuale del Mare Adriatico Settentrionale ha adottato, con delibera n. 2 del Comitato di Gestione del 21 marzo 2025, la pianta organica² 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	12
Impiegato 1° liv.	30	30
Impiegato 2° liv.	18	18
Impiegato 3° liv.	14	11
Impiegato 4° liv.	4	5
Totale	103*	97

**Segretario Generale escluso*

Considerate le attuali esigenze organizzative, anche ad esito dell’adozione del nuovo assetto organizzativo, e valutate le competenze interne, sono state avviate otto procedure di progressione interna:

- n. 1 Impiegato di 3° livello da assegnare alla Struttura Tecnica di Presidenza – Area Qualità, Anticorruzione, Trasparenza;
- n. 1 Impiegato di 2° livello da assegnare alla Direzione Pianificazione e Sviluppo – Area Aggiornamento Normativo Nazionale e Comunitario;
- n. 1 Impiegato di 2° livello da assegnare alla Direzione Amministrazione, Finanza e Servizi Generali – Area Fiscale, Ragioneria e Contabilità;
- n. 1 Impiegato di 1° livello da assegnare alla Direzione Amministrazione, Finanza e Servizi Generali – Area Fiscale, Ragioneria e Contabilità;

² Approvata dal Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti con nota M_INF/VPTM.REGISTRO UFFICIALE.U. 0004454 del 18 aprile 2025

- n. 1 Impiegato di 1° livello da assegnare alla Direzione Pianificazione e Sviluppo – Staff del Direttore;
- n. 1 Quadro di fascia B da assegnare alla Struttura di Staff del Segretario Generale – Area Risorse Umane;
- n. 1 Quadro di fascia B da assegnare alla Struttura Tecnica di Presidenza – Area Promozione, Comunicazione e Rapporti con il territorio;
- n. 1 Quadro di fascia A da assegnare alla Struttura Tecnica di Presidenza – Area Legale e Advocatura.

La copertura delle sei posizioni vacanti avverrà mediante procedura di selezione aperta, secondo le modalità stabilite dal Regolamento per le assunzioni del personale e per le progressioni interne di carriera dell’Autorità di Sistema Portuale del Mare Adriatico Settentrionale, adottato con il Decreto n. 1562 del 8 maggio 2026.

Fabbisogno del Personale

La pianificazione Strategica per il triennio 2026-2028 ha 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 geo-politiche in evoluzione.

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.