

## PROGETTO MEDNewJOB

Attività T1.2 Aggiornamento e integrazione delle analisi sui fabbisogni delle imprese, sui profili professionali e sui sistemi di qualifiche  
Survey annuale sui fabbisogni di competenze

Percorso di indagine:

- Analisi contesto
- Raccordo con sistemi di classificazione delle figure professionali
- Elaborazione questionari sui profili professionali nel settore della nautica
- Individuazione nuove professionalità

Giugno 2021



**Interreg**



MARITTIMO-IT FR-MARITIME

Fonds européen de développement régional  
Fondo Europeo di Sviluppo Regionale



*Med New Job*

## Sommario

1	Premessa .....	3
2	Inquadramento metodologico e individuazione dei settori e dei processi .....	6
2.1	Definizione del metodo per la classificazione dei macro-processi della nautica.....	7
2.2	L'individuazione e la definizione tecnica dei Macro-processi .....	11
2.3	Analisi dei sistemi di classificazione delle figure professionali a livello nazionale e regionale.....	15
3	Analisi dei trend di mercato e nuove sfide .....	18
4	Individuazione dei profili professionali coinvolti dal cambiamento.....	22
5	Analisi dei fabbisogni di nuove competenze e/o nuovi profili .....	27
6	Nuovi profili professionali individuati .....	34
7	Conclusioni .....	38

## 1 Premessa

Il progetto MedNewJob prevede “di realizzare un'analisi annuale, a livello transfrontaliero, sulla domanda attuale e tendenziale dei fabbisogni professionali delle imprese della Blue Economy, dei sistemi di competenze e qualifiche a livello territoriale, con lo sviluppo di tavole di corrispondenza a supporto dell'integrazione e della mobilità nel mercato del lavoro transfrontaliero”.

Si tratta quindi di definire una metodologia di analisi dei fabbisogni professionali capace di tenere conto di alcuni aspetti che caratterizzano gli ambiti economici della Blue Economy, che possono essere sintetizzati nei punti seguenti:

- le caratteristiche di trasversalità e ampiezza settoriale della Blue Economy che generano una non sempre facile delimitazione delle attività economiche comprese nell'area di influenza, impatto o fruizione della risorsa mare;
- una difficoltà generalizzata di definizione omogenea dei sistemi di competenze e qualifiche per molti comparti della Blue Economy, che prevedono da un lato una forte specializzazione delle attività lavorative, e dall'altro una elevata “ibridazione” tra settori e processi di lavoro, che, nei sistemi di standardizzazione delle figure professionali, rende necessaria una interconnessione tra settori e attività differenti;
- le caratteristiche di elevata e rapida mutazione dei trend e delle tendenze del mercato di riferimento per molti comparti della Blue Economy, che comportano la necessità di un monitoraggio continuo basato sulla conoscenza diretta del settore, con analisi principalmente qualitative basate più sulle sensazioni e sulle aspettative degli operatori piuttosto che su analisi prospettiche di dati statistici.

Da tali caratteristiche deriva l'esigenza di definizione di metodi e strumenti di analisi e monitoraggio volti a collocare i sistemi di competenze nell'ambito dei trend e delle sfide del mercato e secondo criteri capaci di coniugare le caratteristiche di specializzazione con quelle della trasversalità. Inoltre, in base agli obiettivi di progetto, l'analisi e gli strumenti da mettere a punto dovranno facilitare la corrispondenza tra le definizioni dei settori di attività tra Paesi transfrontalieri e tra le regioni italiane per favorire l'integrazione e la mobilità nel mercato del lavoro transfrontaliero, quindi proporre strumenti e modelli di raccordo capaci di superare le differenze di definizione e specializzazione tra archivi e sistemi di incontro tra domanda e offerta nei vari territori, e favorire, anche per il mercato del lavoro, quel fenomeno di osmosi tra settori differenti, che è tipico dell'economia del mare. Per rispettare le finalità del progetto MedNewJob, è necessario riprendere alcuni punti fondamentali per definire i confini e le relazioni con settori a volte complementari e dall'altro lato descrivere la base informativa nazionale relativa alle figure professionali, ai sistemi di competenze e le connessioni con le attività economiche e con i processi organizzativi ad esse connessi. Il primo punto, già analizzato e definito dal partenariato, è legato alla definizione degli ambiti e dei settori appartenenti all'economia del mare in modo da comprendere nel sistema di analisi di seguito

sviluppato, le diverse filiere che contribuiscono allo sviluppo economico in area costiera e del mare come risorsa. La definizione è quella coerente con quanto previsto dall'UE, con la scelta di concentrare le attenzioni in termini di analisi ai seguenti ambiti o macro-settori:

- Turismo costiero e attività ricreative sportive
- trasporti marittimi e movimentazioni merci
- nautica&yachting
- pesca e acquacultura
- risorse energetiche e minerali
- cantieristica e riparazioni
- biotecnologie e protezione marina

Le attività di analisi attuale e tendenziale dei fabbisogni professionali delle imprese della Blue Economy e dei sistemi di competenze e qualifiche a livello territoriale nel percorso seguito e qui di seguito descritto si è concentrata sui settori di competenza di Navigo e in particolare su Nautica e Yachting, turismo costiero e cantieristica, seguendo poi un percorso di sviluppo per fasi volto a definire da un lato una metodologia di analisi legata agli attuali sistemi di definizione delle competenze e dall'altro al mercato ed ai suoi trend con approfondimenti successivi sui comparti economici analizzati.

Il lavoro di impostazione e realizzazione del Survey annuale si è sviluppato parallelamente su due aree di attività, così definite:

- A. Inquadramento metodologico dei sistemi di analisi e monitoraggio dei fabbisogni professionali e individuazione dei processi di lavoro maggiormente soggetti ad esigenze di adeguamento, approfondimento e sviluppo di nuove conoscenze e competenze professionali
- B. Analisi sul campo dei fabbisogni professionali legati ai processi individuati.

La tabella seguente mostra il percorso seguito e la modalità di sviluppo delle attività di analisi e monitoraggio, che potranno rappresentare una metodologia ricorrente per i comparti economici della Blue Economy qui coinvolti.



# Interreg



MARITTIMO-IT FR-MARITIME

Fonds européen de développement régional  
Fondo Europeo di Sviluppo Regionale



Med New Job

**Tab. 1 – il percorso di sviluppo del Survey**

Aree di indagine	1 Inquadramento e individuazione processi	2 Analisi dei trend di mercato e nuove sfide	3 Individuazione dei profili professionali coinvolti dal cambiamento	4 Analisi dei fabbisogni di nuove competenze e/o nuovi profili
<b>FASI DI INDAGINE</b>				
<b>Obiettivi</b>	Individuare un metodo capace di far dialogare gli operatori economici ed il sistema delle qualifiche e delle competenze a livello transfrontaliero.	Dotarsi di un sistema di dialogo con le filiere produttive per individuare i cambiamenti in atto nei processi	Elencare i profili tradizionali e nuovi coinvolti nei processi di cambiamento	Approfondire sul campo l'analisi dei fabbisogni di profili e di competenze
<b>Temi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Settori, processi e ADA nel sistema nazionale e regionale</li> <li>• Confronto tra processi di business e processi descritti dalle ADA</li> <li>• Individuazione dei processi e delle ADA come nodi di raccordo e connessione tra processi di comparti differenti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trend di mercato</li> <li>• Aspettative degli operatori</li> <li>• Le nuove sfide attuali</li> <li>• I processi di lavoro coinvolti dai cambiamenti</li> <li>• Le competenze chiave per il cambiamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuare i profili più ricercati, più carenti e più innovativi</li> <li>• Individuare i gap tra competenze chiave richieste dal mercato e le competenze descritte dai sistemi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuare le priorità in termini di competenze e conoscenze richieste</li> <li>• Individuare i profili nuovi o le nuove competenze</li> </ul>
<b>Risultati attesi</b>	Ottenere una metodologia capace di superare le criticità di dialogo e interconnessione	Conoscenza qualitativa dei processi di cambiamento	Comprendere l'impatto dei cambiamenti sui processi e sulle competenze richieste	Ottenere dagli operatori un quadro di priorità e aspettative su specifici profili esistenti o nuovi

## 2 Inquadramento metodologico e individuazione dei settori e dei processi

Le attività di inquadramento metodologico dei sistemi di analisi e monitoraggio dei fabbisogni professionali hanno contribuito a definire i seguenti punti:

1. Definizione di un metodo di classificazione e raccordo tra i macro-processi nei quali si caratterizza buona parte dell'attività lavorativa e produttiva dell'Economia del Mare nel settore della Nautica. L'attività realizzata ha riguardato la raccolta e l'analisi dei report più recenti sulla situazione attuale e sulle tendenze evolutive del sistema economico legato al mare, individuandone le caratteristiche strutturali e le dinamiche produttive e di servizio. Ne deriva una mappa dei processi, dei prodotti e dei servizi legati al ciclo di vita delle imbarcazioni ed alla fruizione del mare come risorsa turistica.
2. Analisi dei sistemi di classificazione delle figure professionali a livello nazionale e regionale finalizzata a definire i punti di raccordo tra le definizioni "istituzionali" legate a tutti i servizi delle politiche attive del lavoro e le fasi, o sotto-processi, definiti nella mappatura costruita al punto precedente.
3. Analisi dei settori dell'economia del mare legati alla nautica da diporto, ai grandi yacht ed al turismo costiero, orientata in particolare ad individuare i trend non solo quantitativi ma anche legati alle visioni ed alle aspettative di cambiamento dei principali processi di lavoro del settore durante e dopo la pandemia da Covid 19.
4. Individuazione della struttura dei dati e delle descrizioni dei profili per la definizione dei "nodi" principali di raccordo tra processi, attività e figure professionali descritte secondo le caratteristiche economiche e di mercato (punto 1) e dai sistemi e database istituzionali.
5. Progettazione di strumenti e metodi di aggiornamento e verifica delle descrizioni sopra descritte, da attivare annualmente, per migliorare la potenzialità di incontro tra domanda e offerta di lavoro attraverso una descrizione delle competenze chiave più attuale e consona al linguaggio delle imprese e del mercato.
6. Progettazione di modelli di incontro tra domanda e offerta di lavoro, di professionalità e competenze, finalizzati a sperimentare forme di dialogo e progettazione di forme condivise di matching impostate sulle capacità di risposta del sistema mare alle sfide del cambiamento e dell'innovazione tecnologica.

Di seguito si descrivono le singole attività, indicando per ognuna l'output definito e i task di progetto a cui forniscono informazioni e strumenti.

## 2.1 Definizione del metodo per la classificazione dei macro-processi della nautica

Sono stati raccolti e analizzati i dati e le informazioni contenute nei principali rapporti di studio e analisi del settore della nautica da diporto, con l'intento da un lato di acquisire le principali fonti di informazioni che potranno alimentare la piattaforma informativa di progetto e dall'altro lato per individuare gli elementi necessari a costruire una o più mappe dei macro-processi inerenti il sistema di offerta e di incontro tra i bisogni delle varie figure che rappresentano il mercato finale e l'offerta di prodotti (imbarcazioni e tutte le loro componenti) e servizi (dal refitting, alla gestione delle pratiche portuali, dai servizi di portualità turistica a tutti i servizi di accoglienza e gestione del turismo nautico).

Sulla base delle informazioni raccolte sono state riassunte alcune tendenze in atto, che hanno un impatto sul mercato del lavoro attuale e futuro, le quali poi hanno portato alla costruzione del modello di riferimento:

- continua la crescita dimensionale delle imbarcazioni nuove, che comporta nuove esigenze in tutto il ciclo di vita dell'imbarcazione, dalla progettazione alla produzione, alla gestione ed al suo utilizzo nautico;
- il mercato cerca sempre più di vivere il mare in tutte le sue forme di fruizione e di fruire dell'imbarcazione come luogo di entertainment di alto livello;
- i mega yacht rappresentano sistemi complessi in tutto il ciclo di vita: la produzione richiede nuove competenze e nuovi approcci da parte della filiera, così come per il rimessaggio ed il refitting. L'artigiano di mestiere capace di utilizzare capacità di adattamento e flessibilità spinta per servire il mercato customizzato deve spesso partecipare attivamente a tutte le fasi dalla progettazione alla costruzione, fino al varo. I servizi richiesti per la gestione di un mega-yacht rappresentano una filiera complessa e articolata che richiede figure professionali dotate di nuove conoscenze e competenze, così come il turismo costiero sempre più legato alla progettazione continua di "esperienze" di fruizione del territorio.

In sostanza cambia il modo di rappresentare le filiere ed i processi di offerta e, di conseguenza cambiano e si aggiornano le figure professionali coinvolte nei processi. Si tratta di individuare e collocare le fasi di creazione del valore per il mercato in categorie di specializzazione di fase, ma con forte attenzione alle interconnessioni non solo con altre figure professionali coinvolte nei processi a monte e a valle, ma anche tra filiere differenti, che si integrano tra loro per rispondere alle nuove esigenze del mercato.

### *Il modello di mappatura dei macro-processi*

L'esempio che segue riguarda la nautica nel suo più ampio significato, ma il modello "catena del valore" può essere adottato per ogni ambito e settore della Blue Economy.

Sono state costruite catene del valore per ogni fase del ciclo di vita dei mega-yacht, dai macro



processi legati alla produzione di nuove imbarcazioni, ai processi di gestione dello yacht, ai processi relativi ai servizi per la sua fruizione. Sono state individuate aree di attività omogenee per ogni

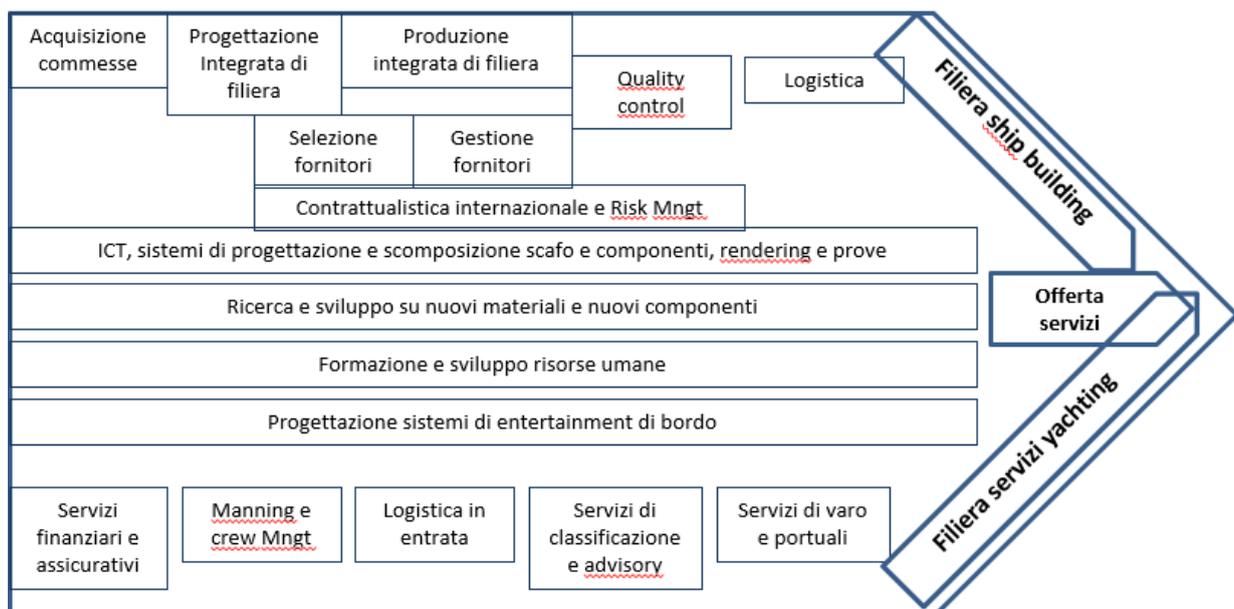
macro processo e ad ogni area di attività è stata ricercata la specifica ADA del sistema di classificazione nazionale italiano, ad ogni ADA corrispondono poi le Figure Professionali e le Qualifiche già presenti nell’Atlante Nazionale del Lavoro e nei repertori regionali. Tali profili sono stati poi sviluppati e analizzati con l’intento di individuare il grado di reperibilità e di importanza presso i Centri per l’Impiego e presso le aziende del settore, come descritto nei successivi paragrafi da 2 a 5.

Le catene del valore qui di seguito sviluppate a titolo di esempio, rappresentano i flussi e le concatenazioni tra le attività cosiddette “primarie” legate cioè direttamente al settore identificato con i codici ATECO ( come il 30.12.00 per la costruzione di imbarcazioni da diporto e sportive) mappe, delle diverse attività economiche di produzione e supporto all’offerta di imbarcazioni e servizi per tutto il ciclo di vita dello yacht. La loro interpretazione richiede un lavoro di raggruppamento per fasi e macro processi.

Le catene del valore sono suddivise tutte in tre ambiti o filiere ed ognuna di esse prevede singoli processi che saranno successivamente ricondotti alle ADA del sistema di classificazione nazionale e internazionale.

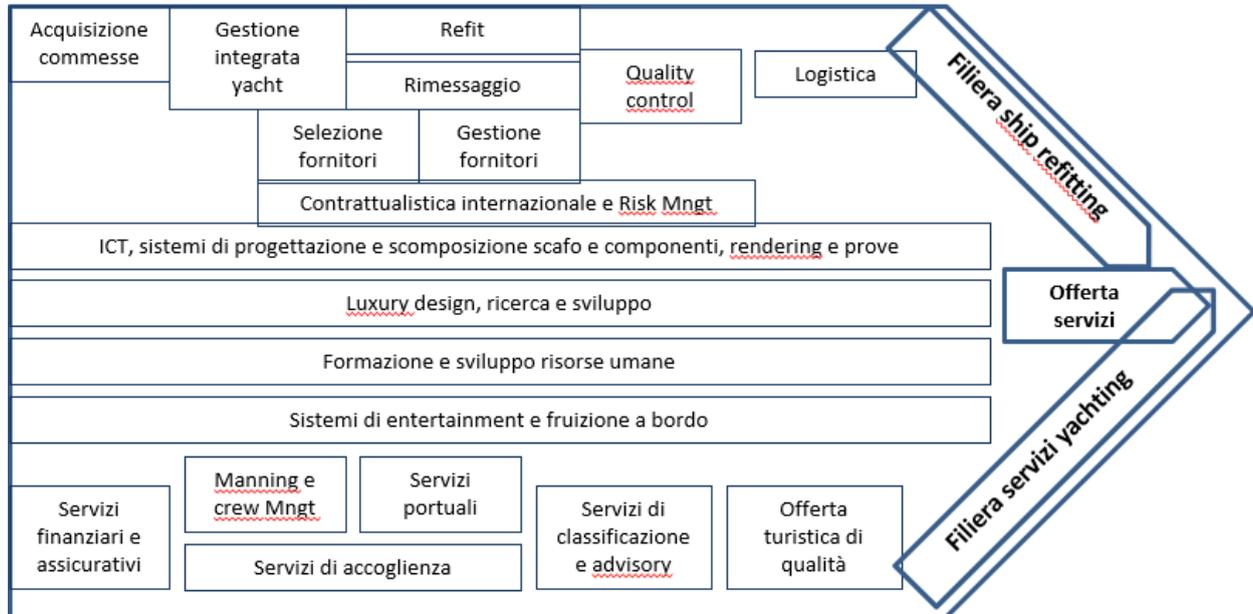
**Tab. 2 - Le filiere della nautica secondo lo schema “Catena del Valore di filiera”**

### Produzione yacht

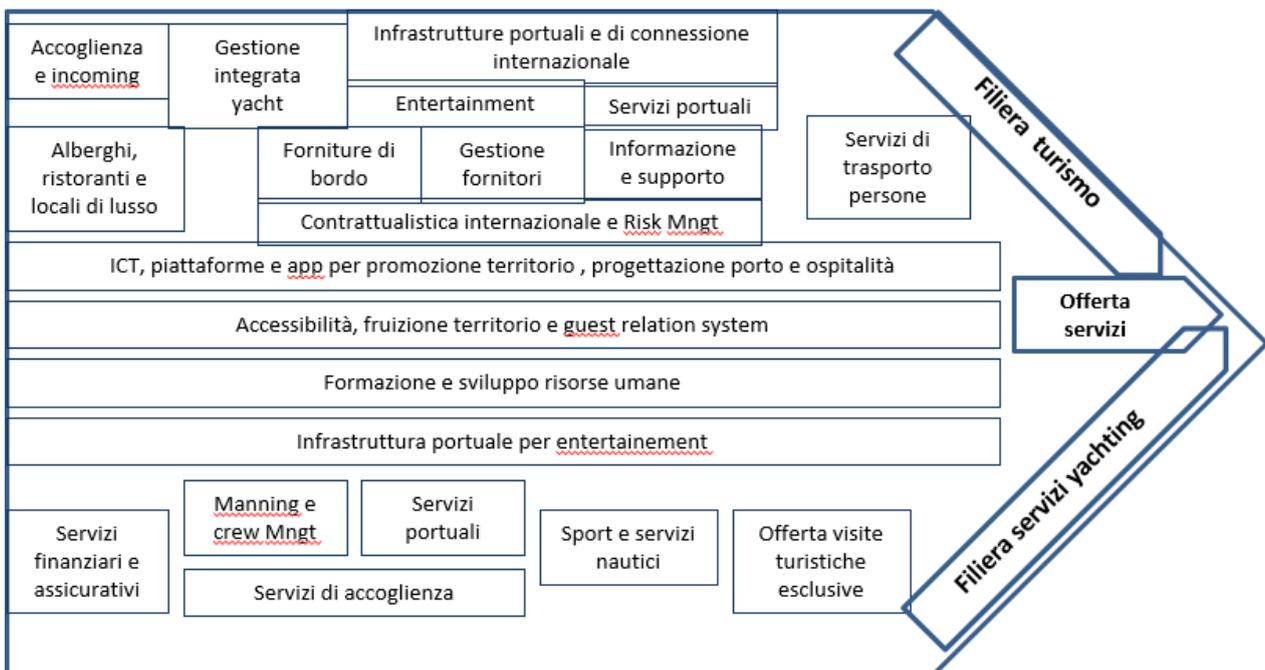




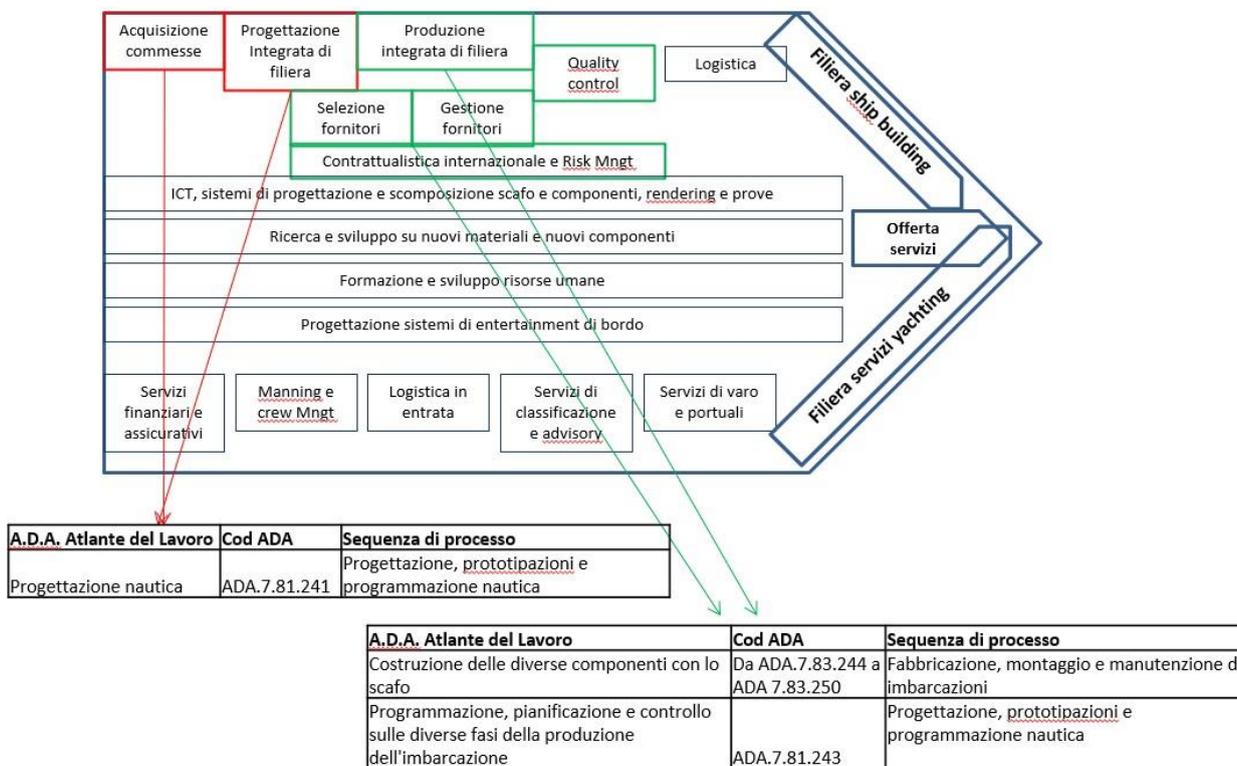
### Gestione yacht



### Fruizione yacht e territorio



### Connessioni tra processi e ADA



Il sistema nazionale di definizione delle qualifiche e delle figure professionali consente di impostare a livello generale il raccordo tra i raggruppamenti di attività rappresentati dalle ADA e le sequenze di processo, da cui, con alcune elaborazioni, è possibile impostare connessioni tra “sistema del valore” e “sistema del lavoro”, ossia tra la forma di rappresentazione dei processi attuali afferenti al settore con tutte le sue componenti e le figure professionali già previste e classificate in sede istituzionale. L’obiettivo dell’analisi iniziale qui presentata è stato quello di individuare tali connessioni tra descrizioni dei processi riconoscibili dalle aziende e dagli operatori del settore con il set di competenze legate alle figure professionali già definite dal sistema nazionale e dai repertori regionali. L’analisi è stata sviluppata su più livelli e per step successivi, secondo un percorso così rappresentato e che può rappresentare una metodologia replicabile per tutti i comparti della Blue Economy dove le difficoltà tipiche descritte in precedenza generano ostacoli di comunicazione e condivisione tra mondo economico business oriented e i sistemi di classificazione e certificazione delle qualifiche e delle figure professionali.

L’obiettivo primario di questa analisi è di individuare una nuova modalità di connessione tra i macro-processi inseriti nelle catene del valore delle filiere dell’economia del mare, l’individuazione delle Aree di Attività (ADA) già definite dal sistema nazionale alle quali si connettono insieme di conoscenze e competenze predefinite e a loro volta connesse alle figure professionali esistenti e definite.

Il quadro d’insieme di tali connessioni consente di utilizzare il descrittore ADA come punto di raccordo da cui individuare le aree non coperte o solo parzialmente riconducibili ai processi di lavoro



**Interreg**



UNION EUROPÉENNE  
UNIONE EUROPEA

**MARITTIMO-IT FR-MARITIME**

Fonds européen de développement régional  
Fondo Europeo di Sviluppo Regionale



*Med New Job*

reali.

In tal modo la ricerca di nuove figure professionali richieste dall'innovazione dei processi appare come una conseguenza immediata del confronto tra la situazione reale del mercato e il sistema esistente, individuando sia i gap descrittivi di semplice aggiornamento delle competenze richieste, da affrontare come formazione continua, o di figure nuove in quanto totalmente non previste nel quadro nazionale e regionale.

La caratteristica di frequente sovrapposizione tra le esigenze di specializzazione richieste dal mercato del lavoro per alcuni profili e la realtà del lavoro che costringe ad utilizzare aree di competenza appartenenti ad altre ADA e ad altre figure professionali già classificate, impone la necessità di una maggiore attenzione, in fase di analisi descrittiva delle conoscenze e delle competenze richieste ad un profilo esistente o nuovo, all'osservazione dei processi di lavoro. La segmentazione dei processi qui utilizzata nell'esempio è quella proposta dal modello "Catena del Valore" di Porter come schema logico capace di segmentare i processi di lavoro nella singola organizzazione o nell'intera filiera produttiva e che consente di rappresentare in ogni situazione ed in ogni modalità di offerta verso il mercato le categorie di macro-processi da articolare successivamente.

La metodologia seguita ha portato ad identificare i macro processi principali del settore della nautica, dello yachting e del turismo nautico, che successivamente vengono raccordati con il sistema delle ADA e delle Figure professionali dei repertori nazionali e regionali. I principali processi di filiera, che qui interpretiamo come macro-processi, vengono qui di seguito descritti per rappresentare il quadro di riferimento dell'analisi successiva. L'elenco segue una classificazione basata sulla tipologia di offerta e di output verso il mercato, dal ciclo di concezione, produzione e gestione dei super yacht ai servizi per la nautica ed il turismo.

## **2.2 L'individuazione e la definizione tecnica dei Macro-processi**

### ***Dal progetto al varo dei super yacht***

Concezione e ciclo di progettazione: si tratta di un processo che coinvolge vari soggetti e operatori diversi in un percorso tradizionalmente sviluppato secondo la logica della "Spirale di Progetto" che vede considerare gli stessi elementi progettuali a vari livelli di dettaglio partendo da un concept (idea), la fattibilità, la progettazione di massima prima della firma del contratto e successivamente alla firma impone frequenti revisioni con strumenti di disegno e di calcolo strutturale dell'insieme e di ogni componente del sistema nave/yacht. Interagiscono figure di contatto con il cliente, ingegneri navali, tecnici progettisti specializzati (nesting, pipeline, calcoli strutturali e scafo, esperti di materiali e assemblaggi, progettisti di impianti e di interni).

Preventivazione e negoziazione: parallelamente all'elaborazione del progetto tecnico si sviluppa il preventivo complessivo, necessario per la firma del contratto. Anche la preventivazione rappresenta un processo parallelo alla progettazione e caratterizzato da stime e calcoli economici volti alla ricerca dell'ottimizzazione economica del progetto di yacht ed alla negoziazione commerciale con il sistema cliente.



Pianificazione e controllo di commessa: la complessità di un grande yacht come opera composta da parti e da sistemi di subfornitura articolati e caratterizzati da varie operazioni di montaggio e

assemblaggio richiede un processo di pianificazione e controllo di efficienza, efficacia e qualità costante per tutta la durata del processo dalla concezione al varo.

Gestione della filiera e dei subfornitori: dalla selezione al coinvolgimento e gestione della catena di subfornitura esistono attività e processi strettamente collegati con le fasi progettazione, programmazione e controllo, e produzione.

Produzione scafo: i processi produttivi variano in funzione del materiale, delle dimensioni e delle forme dello scafo. Dalla vetroresina all'acciaio cambiano i processi ed i profili professionali coinvolti nelle attività produttive.

Produzione sovrastruttura: i ponti che compongono la sovrastruttura sono progettati per essere prodotti, spesso da fornitori esterni, con l'utilizzo di nuovi materiali e nuove tecniche produttive orientate ad alleggerire la struttura mantenendo elevati requisiti di solidità.

Allestimento e installazione impianti e propulsioni: si tratta di processi che coinvolgono operatori altamente specializzati e sempre più integrati con le altre fasi di produzione. Le dimensioni, gli ingombri degli impianti, dei cablaggi e dei sistemi di propulsione sono elementi che devono integrarsi con il ciclo di commessa e con le esigenze successive di manutenzione o refit dell'imbarcazione.

Allestimento interni e falegnameria: processi di lavoro sempre più orientati all'esclusività ed alla elevata specializzazione artigianale di qualità con attenzione alle necessarie connessioni e integrazioni con le altre componenti del sistema yacht e con le innovazioni in tema di strumentazione tecnica e di domotica di bordo, unita alla ricerca di materiali ecosostenibili.

Verniciatura: le tecniche e le condizioni di efficacia dei processi di verniciatura delle varie parti dello yacht, dall'opera viva allo scafo, ai ponti ed alla sovrastruttura richiedono conoscenze tecniche e capacità applicative sempre più sofisticate.

Messa a punto strumentazione di bordo e sistemi di entertainment: l'elettronica e la digitalizzazione sono parte integrante dello yacht e delle funzioni d'uso sia per la navigazione, la sicurezza e il tempo libero a bordo. La messa a punto dei devices, delle applicazioni software e delle connessioni di bordo richiedono processi sempre all'avanguardia e capaci di offrire al mercato soluzioni nuove e funzionali.

Logistica e movimentazione: i cantieri nell'area transfrontaliera sono caratterizzati da spazi di lavoro spesso progettati per imbarcazioni di più piccola dimensione, che negli ultimi anni con la tendenza all'aumento delle dimensioni medie degli yacht ordinati appaiono insufficienti per nuovi superyacht, i processi di produzione devono quindi dotarsi di competenze e processi paralleli di gestione delle movimentazioni dei componenti e delle varie parti di produzione dello yacht, fino alla programmazione del varo.

Gestione qualità e controllo: è un processo trasversale che coinvolge tutte le fasi e gli operatori impegnati nei processi di progettazione e produzione. Il sistema di controllo qualità di cantiere deve



trovare l'equilibrio tra ricerca di standardizzazione di operazioni elementari e la necessità di customizzazione spinta di tutte le componenti e di tutti i sistemi di ogni yacht in produzione.

### ***Focus su processi di refit***

Tutti macro-processi descritti riguardano anche le attività di refit, che non appare più come un settore di manutenzione e rimessaggio periodico delle imbarcazioni ma un vero comparto produttivo con commesse di lavoro spesso assimilabili alla produzione del nuovo. Ovviamente ogni processo nel caso di trasformazione di uno yacht esistente assume esigenze e caratteristiche differenti rispetto al processo di lavoro su una nuova realizzazione. Dalla progettazione alla preventivazione ed a tutte le fasi di produzione, il settore del refit è caratterizzato dagli stessi processi qui indicati ma con caratteristiche e condizioni di lavoro differenti. Tali differenze possono incidere su alcune attività, come la logistica, l'allestimento e la verniciatura ma i sistemi di competenza sono facilmente sovrapponibili e interscambiabili tra produzione di un nuovo yacht e trasformazione di uno yacht esistente.

### ***Erogazione servizi nautici***

Processi e sistemi di classificazione navale: sono i processi che conducono alla classificazione ed alla ispezione periodica degli yacht, coinvolgono specifici enti di classificazione e studi tecnici di ispezione e verifica anche durante i cicli di progettazione e produzione sopra descritti.

Gestione equipaggi e manning: gli equipaggi dei super yacht sono spesso formati da decine di persone con ruoli ed esperienze differenti che richiedono servizi di selezione e di gestione amministrativa e doganale specifici, oltre a tutti i servizi di accoglienza ed entertainment dedicati.

Servizi di gestione e controllo sicurezza e ambiente: sono processi di erogazione di vari servizi, sempre più necessari e richiesti per il rispetto delle normative in tema di salute, sicurezza e ambiente.

Charter management: lo sviluppo del mercato del charter e di forme di ospitalità a bordo dei super yacht richiede processi di erogazione e gestione dei servizi di charter innovativi e di qualità.

Forniture di bordo: la gestione dello yacht durante l'intero ciclo di vita richiede sistemi e processi di lavoro per la disponibilità di tutto ciò che serve per il funzionamento, il mantenimento e la fruizione dello yacht. Si tratta di organizzare sistemi di fornitura capaci di rispondere alle richieste di un mercato sofisticato e attento all'esclusività ed alla qualità delle forniture. Attualmente i sistemi di fornitura occupano anche gli spazi legati al turismo di élite ed alle produzioni locali di qualità in campo agro-alimentare.

Servizi finanziari e assicurativi: la formula del leasing o di altre formule per la fruizione di grandi yacht da parte di società di gestione, fondi d'investimento, o società di charter sono fondamentali per lo sviluppo del settore.

Servizi di brokeraggio e yacht management: sono quei servizi organizzati di gestione dei super yacht, che in alcuni casi organizzano altre categorie di processi qui descritti.

Servizi di supporto offshore: dai rifornimenti alla gestione delle emergenze o alla logistica di ospiti



ed equipaggi.

Attività sportive e servizi leisure: si tratta di processi per l'organizzazione dell'offerta di servizi e di attività per il tempo libero per equipaggi e ospiti dei grandi yacht. Si tratta di servizi da programmare

e da rendere flessibili alle richieste esclusive di ogni comandante ed armatore. Anche su questa categoria di servizi è importante notare la stretta connessione con i processi ed i servizi più tipici del turismo di élite.

### **Portualità e turismo**

Accoglienza e gestione approdi e ormeggi: in questa categoria sono compresi vari sotto processi legati alla gestione del porto turistico e del marina e comprendono servizi alla persona, per l'accoglienza, l'informazione, la comunicazione e la sicurezza, e servizi agli yacht ed al loro equipaggio per l'assistenza all'ormeggio e la programmazione dell'approdo in termini di infrastrutturazione delle catenarie e dei vari sistemi di ancoraggio e ormeggio in banchina.

Servizi informativi: richiedono processi di programmazione e controllo retrostanti alla necessità di informazioni tempestive e complete ai comandanti ed ai diportisti in tema di accoglienza, disponibilità di posti, servizi portuali e di offerta turistico ricreativa dell'area.

Servizi tecnico nautici portuali: coinvolgono i vari processi di mantenimento e manutenzione dei pontili, delle banchine e dei servizi di erogazione delle utenze necessarie agli yacht in transito o in stazionamento.

Comunicazione e interfaccia: ogni porto turistico rappresenta il terminale di contatto tra l'offerta del territorio ed il mare. La gestione della comunicazione e delle informazioni è fondamentale per rendere disponibile la connessione tra yacht e territorio.

Incoming e definizione di offerte turistiche personalizzate e flessibili: processi di analisi e definizione di proposte esclusive per il turismo nautico costiero. Si tratta di processi specifici e strettamente connessi con i servizi nautici generali ma orientati ad una particolare forma di "destination management" che unisce la rotta o le rotte via mare con le migliori proposte per la fruizione del territorio.

Settore ristorazione, food e delivery: processi di selezione, degustazione e organizzazione di itinerari enogastronomici esclusivi.

### **Collaborazione e integrazione tra processi**

Un tema dominante in termini di competenze e conoscenze è l'evidenza di una crescente ricerca di collaborazione lungo le filiere di produzione, cantieristica e refit, e di erogazione dei servizi per la portualità nautica ed il turismo costiero. Le aree di competenza necessarie per operare all'interno di specifiche fasi o attività delle catene del valore richiedono un ampliamento di tale area del saper a monte e a valle. L'installazione di impianti di bordo deve interagire con il team di progetto già in fase di definizione delle specifiche progettuali e di preventivazione, così come la gestione degli approdi di un porto turistico o di un marina deve interagire con l'accoglienza e l'offerta turistica del territorio.

È necessario quindi prevedere processi e attività di effettiva integrazione o facilitazione delle collaborazioni, non solo come in seguito verrà analizzato per specifici profili professionali ma vere e



proprie nuove attività di animazione, sviluppo e gestione delle relazioni di filiera. Tale esigenza si rende evidente anche grazie ai dati strutturali dei settori coinvolti, come espresso in seguito

dall'analisi dei trend di mercato, che vedono una forte frammentazione delle attività produttive e di erogazione dei servizi, con levate specializzazioni di fasi o attività.

Tale esigenza di collaborazione e integrazione organizzativa lungo la filiera genera nuovi fabbisogni professionali sia in termini di ampliamento delle competenze richieste ai ruoli ed ai profili di mestiere, sia nell'individuazione di nuove figure professionali capaci di gestire i processi di integrazione, come descritto nei paragrafi successivi.

### **2.3 Analisi dei sistemi di classificazione delle figure professionali a livello nazionale e regionale**

Dalla definizione dei processi così descritti si è ricercata una metodologia di collegamento con i sistemi di classificazione delle Politiche Attive del Lavoro a livello nazionale e regionale. Il modello elaborato in fase di analisi settoriale, centrato sulla catena del valore, descrive da un lato le modalità di realizzazione del lavoro di ogni singola processo e le competenze richieste per la loro realizzazione, il sistema istituzionale delle professionalità descrive le figure professionali connesse alle singole ADA, riconoscibili e codificate, e che rappresentano raggruppamenti di attività e processi di facile individuazione. Dalle singole ADA e dal settore individuato con lo specifico codice ATECO si individuano utilizzando l'Atlante del Lavoro nazionale le figure professionali già classificate e riconosciute sia a livello nazionale sia nelle singole regioni.

Da un punto di vista metodologico si è cercato di individuare un sistema di confronto di facile utilizzo tra i processi reali analizzati o descritti dalle aziende e le descrizioni dei macro processi standard rappresentati dalle ADA. Resta comunque evidente la necessità e la maggiore facilità del sistema delle imprese di ragionare per processi di lavoro nell'individuazione dei fabbisogni professionali e di competenza, in un settore in cui le modalità d'esecuzione di processi apparentemente standard in realtà variano da azienda ad azienda creando ulteriori difficoltà e criticità nell'impiego effettivo di sistemi di incontro tra domanda e offerta di lavoro basati su standard di processi e competenze. Tali frequenti variazioni rispetto ai processi predefiniti sono comunque parzialmente superabili grazie alla metodologia qui proposta, dove per ogni processo si propone di applicare diverse ADA e diversi descrittori delle competenze e conoscenze richieste.

Il sistema nazionale italiano è basato su un database nazionale, l'Atlante del Lavoro e delle Qualificazioni ([http://atlantelavoro.inapp.org/atlante\\_lavoro.php](http://atlantelavoro.inapp.org/atlante_lavoro.php)), che definisce le figure professionali in base al Codice Ateco, alle sequenze dei processi di lavoro ed alle Aree di Attività (A.D.A.). L'Atlante è uno strumento fondamentale per la programmazione, gestione e valutazione delle iniziative di formazione permanente e per il funzionamento del sistema di matching tra domanda e offerta di lavoro. L'Atlante guida e definisce una modalità di classificazione delle Unità Professionali per tutte le Regioni e può essere aggiornato e completato con procedure specificamente definite dalla normativa nazionale. Da esso dipendono i Repertori regionali delle Professioni, che spesso descrivono in modo ancora più puntuale e completo i processi di lavoro, le attività, gli output di processo e le competenze necessarie. Le Unità Professionali rappresentano la



classificazione statistica nazionale e guidano la descrizione dei principali mestieri legati alle ADA e, secondo la metodologia qui seguita ai processi di filiera più sopra descritti.

Lo schema di lavoro per fasi qui proposto e poi rappresentato da un esempio di impiego delle classificazioni INAPP – Atlante del lavoro e ISTAT è quindi il seguente:

- A. definizione dei processi di valore lungo la filiera (come descritti nel paragrafo precedente)
- B. individuazione e connessione delle ADA afferenti al macro processo descritto (a volte più ADA confluiscono in un macro processo o sequenza di processo secondo la nomenclatura settoriale)
- C. l’Atlante del Lavoro propone di visualizzare le “Qualificazioni”, ossia le Figure Professionali, definite nei repertori delle Regioni italiane
- D. inoltre alla stessa ADA si propongono le Unità Professionali codificate con un Codice Professionale ISTAT.

L’esempio grafico mostra tale connessione:

- A. Processo o famiglia di processi: Allestimento e installazione impianti e propulsioni
- B. ADA di riferimento: ADA.10.08.01 (ex ADA.7.87.262) - Montaggio di apparati meccanici a bordo

Così rappresentata dall’Atlante del Lavoro:

#### Dettaglio Area di attività

- SETTORE 10 Meccanica, produzione e manutenzione di macchine, impiantistica
- PROCESSO - Montaggio e manutenzione di apparati meccanici, elettrici ed elettronici, idraulici, termici navali e nautici
- SEQUENZA DI PROCESSO - Montaggio/installazione di apparati meccanici, di impianti idraulici, termici, elettrici ed elettronici nautici e navali

#### ADA.10.08.01 (ex ADA.7.87.262) - Montaggio di apparati meccanici a bordo

ATTIVITÀ 	RISULTATI ATTESI 
Assemblaggio/montaggio/fissaggio e messa in opera di apparati meccanici e oleodinamici di bordo (organi di governo, pompe di esercizio, pompe incendio, centraline oleodinamiche, mezzi di sollevamento)	RA1: Montare gli apparati meccanici a bordo della nave, provvedendo preventivamente all’interpretazione del disegno tecnico degli apparati meccanici, programmando e realizzando le diverse fasi di assemblaggio, montaggio, fissaggio e messa in opera degli apparati meccanici e oleodinamici di bordo
Interpretazione del disegno tecnico degli apparati meccanici delle imbarcazioni	
Programmazione delle fasi di montaggio del motore di imbarcazioni	
Collaudo degli apparati meccanici ed oleodinamici di bordo	RA2: Eseguire le prove e controlli di collaudo degli apparati meccanici ed oleodinamici di bordo, verificando il corretto posizionamento dei supporti e valutando l’efficienza degli apparati meccanici di bordo
Valutazione dell’efficienza degli apparati meccanici di bordo	
Verifica del corretto posizionamento dei supporti	

- C. “Qualificazioni”, ossia le Figure Professionali, definite nei repertori delle Regioni italiane, rappresentate nel modo seguente:



# Interreg



## MARITTIMO-IT FR-MARITIME

Fonds européen de développement régional  
Fondo Europeo di Sviluppo Regionale



## Med New Job

Visualizza tutte le Qualificazioni dell'ADA

Qualificazioni che coprono tutti i RA dell'ADA

Qualificazione	Repertorio	RA coperti	RA1	RA2
Meccanico motorista navale	Campania	2	X	X
Montatore meccanico nautico	Campania	2	X	X
Montatore meccanico nautico	Liguria	2	X	X
Meccanico motorista navale	Liguria	2	X	X
Meccanico motorista per nautica da diporto	Marche	2	X	X
Tecnico della installazione, manutenzione, riparazione e collaudo di motori su imbarcazioni - Meccanico Motorista Navale	Toscana	2	X	X

Qualificazioni che coprono uno o più RA dell'ADA

### D. Unità Professionali codificate con Codice CP2011 ISTAT (Categorie Professionali)

Codici ISTAT CP2011 associati all'ADA

Codice	Titolo
6.2.3.8.1	Attrezzisti navali
6.2.3.8.2	Meccanici e motoristi navali

Codici ISTAT ATECO associati alla sequenza di processo

Codice Ateco	Titolo Ateco
30.12.00	Costruzione di imbarcazioni da diporto e sportive
33.15.00	Riparazione e manutenzione di navi commerciali e imbarcazioni da diporto (esclusi i loro motori)
30.11.02	Cantieri navali per costruzioni metalliche e non metalliche (esclusi i sedili per navi)

Il sistema nazionale delle ADA e delle professioni rappresenta quindi la base informativa sulla quale occorre operare per tutte le attività previste di analisi dei fabbisogni, che saranno riferiti comunque a tali descrizioni, o a cambiamenti e integrazioni delle descrizioni esistenti, e da qui si individueranno strumenti capaci di favorire l'incontro tra imprese e stakeholder per sviluppare la mobilità transfrontaliera del lavoro.

È utile notare come le descrizioni delle ADA e delle professioni e mestieri ad esse associate, nonostante siano utilizzate parzialmente per la progettazione formativa o per le analisi dei flussi di entrata e uscita dal lavoro e solo partendo dalla figura professionale come entità standardizzata e scarsamente legata ai processi, rappresenti invece uno strumento utile e valido per inquadrare le attività legate ai processi ed i risultati attesi come elementi specifici che caratterizzano la figura professionale.

Si riscontra inoltre una difficile interpretazione da parte delle aziende e degli operatori economici non inseriti nelle logiche di funzionamento del sistema descrittivo e statistico nazionale. Tale situazione limita l'utilizzo e la diffusione del sistema ai non addetti ai lavori. Per la definizione di "profilo" o "figura professionale", si parla di "Qualifiche" o "Qualificazioni" o "unità e categorie professionali". In un ambito internazionale, come nel caso del partenariato transfrontaliero, si aggiunge la difficoltà di trovare le corrispondenze tra "Qualifiche", Unità Professionali e Metiers francesi o Job/vocation nei paesi anglosassoni.

Riteniamo necessario proporre nelle sedi opportune una maggiore chiarezza e univocità nell'utilizzo dei termini legati ai profili professionali e su questi poter collegare o interpretare il sistema di qualifiche europee e dei singoli Paesi.

Dall'analisi approfondita delle interconnessioni qui descritte per tutte le attività dei processi descritti nel paragrafo precedente, è possibile notare alcuni aspetti positivi ed altri negativi in termini di adeguatezza e completezza descrittiva. Le principali criticità legate alla ricerca di agganci e raccordi tra le attività economiche, i processi di lavoro e le descrizioni di base delle figure professionali sono rappresentate da alcuni punti che dovranno trovare parziale risposta grazie ai risultati delle analisi annuali del progetto. In particolare:

- per molte figure professionali relative a settori specifici dell'economia del mare, come ad esempio la cantieristica e la nautica, esistono descrizioni già definite dall'Atlante Nazionale delle Professioni, ma che sono state declinate e sviluppate con criteri differenti nelle Regioni del partenariato;
- nei settori meno specifici, come ad esempio il turismo costiero, le descrizioni risultano spesso scarsamente specializzate verso l'economia del mare
- molte delle descrizioni e delle declinazioni regionali necessitano di un sistema di aggiornamento capace di rendere più attuali e più coerenti le competenze e le abilità richieste dal mercato.

Si propone a tale riguardo di sperimentare strumenti e metodi di confronto con le imprese per mettere a punto strumenti di aggiornamento di tali informazioni.

### **3 Analisi dei trend di mercato e nuove sfide**

I dati relativi al settore, dalla cantieristica ai servizi nautici e turistici, mostrano nel 2020 una sostanziale tenuta se non addirittura una crescita per alcuni comparti pur avendo subito le conseguenze della pandemia. L'order book dei principali cantieri di super yacht appare in crescita, le attività di refit hanno conosciuto una annualità 2019 – 2020 in sostanziale crescita di fatturato ed alcune attività come il charter o il turismo di élite sembrano essere in crescita con una forte concentrazione della domanda nei mesi estivi al termine delle restrizioni imposte dalla pandemia. Dall'analisi realizzata dal Ufficio Studi di Confindustria nel dicembre 2020<sup>1</sup> le aziende del settore nautico appaiono le più ottimiste in merito alle previsioni future, solo il 7% delle aziende associate dichiara nell'anno 2021 una contrazione del fatturato, pur essendo a dicembre del 2020 ancora in piena emergenza pandemica. Tale dato rappresenta un forte segnale di fiducia e ottimismo in merito alla crescita prevista nei prossimi anni.

Il mercato nautico globale aveva nel 2019 presentato dati annuali in crescita per il decimo anno consecutivo dopo la crisi globale del 2008. Tutti i mercati maturi della nautica hanno presentato dati in crescita sia in termini di nuove imbarcazioni immatricolate sia in termini di fatturato globale del settore cantieristico e dei servizi.<sup>2</sup>



**Interreg**



UNION EUROPÉENNE  
UNIONE EUROPEA

**MARITTIMO-IT FR-MARITIME**

Fonds européen de développement régional  
Fondo Europeo di Sviluppo Regionale



*Med New Job*

---

<sup>1</sup> “La Nautica in cifre” Monitor 2020/21 Confindustria Nautica

<sup>2</sup> Rapporto Nautica 2019 - CNA

Il dinamismo del settore sembra determinato dal perdurare fino all'autunno 2019 di un favorevole quadro economico internazionale nel quale la fiducia dei consumatori e la propensione alla spesa nella nautica beneficiano dei bassi livelli di inflazione, dei tassi di interesse ai minimi storici, e dell'evoluzione degli strumenti finanziari soprattutto nei paesi principali acquirenti per tutti i comparti della nautica, in primis gli Stati Uniti, così come i Paesi del Nord Europa.

Dal punto di vista della produzione i dati disponibili appaiono ancora più interessanti in ambito innovazione e occupazione. L'uscita graduale dalla crisi del 2007 e 2008 ha portato ad una selezione dei produttori in tutti i Paesi, riducendo progressivamente il numero di cantieri produttori di grandi yacht ma generando contemporaneamente un progressivo aumento delle capacità di investimento in nuova occupazione e in tecnologie da parte dei cantieri sopravvissuti alla crisi. Tale fenomeno si riscontra soprattutto nei Paesi europei e in particolare in Italia, dove l'aumento occupazionale non è ancora evidente e dimostrabile ma, come confermato dall'analisi sul capo successivamente descritta, ha mostrato segnali di incremento nel corso del 2019. In alcuni Paesi l'incremento della domanda di lavoro è stato tale da rendere problematico il reperimento di risorse professionali ed in particolare di personale qualificato per la produzione del settore.

I dati ICOMIA fotografano complessivamente la struttura del settore a livello mondiale.

- Circa 100mila aziende nautiche attive nel mondo
- Oltre un milione di occupati "diretti"
- 33 milioni di unità da diporto naviganti nel mondo
- 25mila tra Marina e strutture ricettive nautiche
- Oltre 46 miliardi di euro di fatturato complessivo nautico, di cui circa 20 miliardi generato dalla cantieristica
- Un numero di diportisti notevole di cui 143 milioni negli Stati Uniti, 37 milioni nel Continente Europeo, 12 milioni in Canada, 5 milioni in Australia.

L'analisi delle visioni strategiche e dei cambiamenti in atto nel settore a livello globale pongono in evidenza alcune sfide globali che potranno avere un impatto notevole nei prossimi anni.

L'invecchiamento della popolazione diportistica con un numero sempre minore di giovani che si affacciano alla nautica, elemento che da un lato incide sulle strategie dei principali cantieri produttori e dall'altro modifica le caratteristiche progettuali dei nuovi yacht e spinge alla ricerca di strumentazioni e devices capaci di migliorare l'accessibilità delle strutture e la manovrabilità delle imbarcazioni.

Si nota inoltre un progressivo cambio di mentalità del consumatore nautico, sempre più attratto dagli obiettivi esperienziali e meno dall'essere meramente il proprietario di una imbarcazione, la barca e lo yacht come status symbol e oggetto esclusivo lascia il posto anche a nuove forme di utilizzo. In questa nuova visione e aspettativa del consumatore medio si nota anche una diminuzione dell'uso dello yacht per lunghe crociere ed un sempre maggiore ricorso a weekend e singole giornate in mare, fenomeno cresciuto sensibilmente nel periodo post restrizioni da Covid 19 dell'estate 2020.

Dal punto di vista tecnologico anche le imbarcazioni ed il loro utilizzo richiedono una modalità d'uso in costante connessione con il mondo attraverso il web e attraverso servizi e strumenti di facile accesso e sostenibili. Le imbarcazioni diventano sempre più "smart", semplici da condurre grazie



alla gestione ed al controllo integrato di tutti i sistemi di bordo, intrattenimento e comfort compresi. In questa attenzione alle connessioni web ed ai social tutti i servizi di informazione e comunicazione richiedono una riorganizzazione ed un diverso approccio al consumatore.

Anche le aziende produttrici sono progressivamente chiamate a ripensare gli yacht, sia nel nuovo sia negli interventi di refit, come oggetti da gestire per l'intero "ciclo di vita", dove i servizi post sales assumono un ruolo sempre più importante nelle scelte del consumatore. Il ciclo di vita è anche valutato e valorizzato sempre più in termini di sostenibilità ambientale, di orientamento e interesse progressivo alla riduzione delle emissioni, con conseguente crescita di propulsioni ibride o full electric come nel settore automotive, di utilizzo di materiali riciclabili o di facile smaltimento.

Da tali elementi si è diffuso un ricorso sempre più deciso verso le attività di R&S, in un processo di progressiva industrializzazione del settore a livello globale.

La conseguenza dell'industrializzazione ha portato ad una contrazione del numero globale dei cantieri operativi nel settore dei super yacht a causa dell'aumentato ricorso ad investimenti e ricerca ed al continuo aumento delle dimensioni medie dei nuovi yacht ordinati, che richiede una maggiore capacità di gestione della complessità produttiva ed una maggiore capacità di leadership della filiera produttiva e dei servizi post sales. Ciò accade grazie ad un mercato vivace tanto nelle nuove costruzioni, quanto nel "brokeraggio" del parco usato, mercato che registra un numero significativo di nuovi ordini che crescono ancora nelle dimensioni medie. Il mercato si mostra sempre più selettivo e caratterizzato da cantieri la cui solidità e organizzazione deve essere in grado di affrontare costantemente la domanda di una clientela diffusa a livello globale, sempre più esigente e consapevole del proprio ruolo di forza di fronte alla cantieristica.

Si consolida ulteriormente la *leadership* della cantieristica europea con i produttori Italiani, olandesi e tedeschi, sospinti questi ultimi particolarmente dalla tendenza al gigantismo. Si consolida il primato della cantieristica italiana che per il settimo anno consecutivo vede tre Gruppi/Cantieri del Paese nelle prime posizioni del ranking produttivo globale in termini di numero di ordini e che vede la quota di mercato italiana per gli yacht superiori ai 30 metri pari ad una percentuale ormai assestata sul 40% degli ordini globali.

Il settore del refit, analizzato ogni anno da Superyacht Times, ha visto nel triennio 2017-2019 sui grandi yacht di lunghezza superiore ai 40 metri un numero di interventi pari a 1.654 su 1.116 imbarcazioni e operati da almeno 100 cantieri nel mondo.

Con quasi 400 interventi, anche in questo settore del comparto nautico, l'Italia è leader di mercato per quanto attiene alle unità lavorate, precedendo gli Stati Uniti e la Francia.

La nautica sta cambiando e cambierà ancora molto nei prossimi anni. Il cliente è alla ricerca di un mezzo sempre più green, libero, sicuro e tecnologico e innesca innovazioni sia nel prodotto sia nel processo. Questo porterà il settore produttivo a cercare figure capaci di essere più trasversali, di programmare e muoversi su contesti internazionali.

Ciò premesso, le principali direttrici del cambiamento sono sintetizzabili nei seguenti punti:

- Ricerca di nuove relazioni strategiche tra produzione e servizi
- Nuovi modelli organizzativi per la gestione delle commesse di grandi yacht con conseguente revisione dei rapporti e dei sistemi di gestione delle filiere, con nuove relazioni e nuovi ruoli tra capofila e subfornitori
- Necessità di nuovi approcci al mercato con servizi e nuove proposte di offerta finalizzati ad attrarre nuovi target e fidelizzare i clienti attuali



- Nuove tecnologie per l'accessibilità dell'imbarcazione e dei servizi

- Ricerca di nuove modalità di progettazione, produzione e gestione dello yacht, in tutto il suo ciclo di vita, vocate alla sostenibilità, alla circolarità ed alla riduzione dell’impatto sull’ambiente.

Questa è in estrema sintesi la situazione del settore a fine 2020, con i primi dati 2021 ancora più positivi in termini di domanda ed interesse da parte del mercato

I nuovi ambiti di sviluppo del settore e delle competenze richieste sono quindi legati ai tre seguenti ambiti di sviluppo:

- A. Digitalizzazione dei processi e dei servizi**, che richiedono una forte spinta all’applicazione di tecniche di networking, di integrazione tra sistemi e di sviluppo di software e applicazioni per effettuare da remoto il controllo di processi, che nella nautica sono caratterizzati spesso da eccessiva frammentazione, o l’erogazione di servizi. In tale ambito e tendenza di sviluppo del settore si individuano esigenze di nuovi saperi e capacità legate spesso all’integrazione ed all’ampliamento di competenze. Ad esempio anche la figura del carpentiere navale deve potersi interfacciare con nuovi strumenti di progettazione condivisa, interpretare i disegni tecnici e conoscere il sistema barca nel suo complesso. Sono state definite anche alcune figure professionali nuove per il settore, che potrebbero in parte essere coperte da profili comunemente associati ad altri settori economici.
- B. Revisione dei processi in ottica di sostenibilità**, quest’ambito di sviluppo, che prevede sia la realizzazione di imbarcazioni e servizi sempre più attenti all’impatto ambientale, richiede la capacità di riprogettare la barca, sia per i nuovi progetti sia per il refit, con soluzioni più attente all’ambiente. Tale orientamento riguarda i nuovi materiali per la produzione di imbarcazioni e Yacht con un minore impatto nel fine vita e nella ricerca di materiali e componenti riciclabili, riguarda anche la conversione delle propulsioni a ibride o elettriche ed ai conseguenti adeguamenti delle infrastrutture portuali. Le nuove competenze sono quindi legate a figure di progettazione, gestione e manutenzione di tali innovazioni. È forse l’ambito di sviluppo che prevede maggiori spazi per la definizione di profili professionali nuovi perché non contemplati ad oggi negli attuali repertori, anche verificando l’eventuale possibilità di ampliamento e aggiornamento di set di competenze assegnate a figure professionali esistenti.
- C. Revisione dei servizi in ottica di accessibilità e sostenibilità**, che rappresenta una tendenza sempre più diffusa della domanda e che, come tale, richiede nuove capacità di progettazione e messa a punto di nuovi servizi e nuove proposte commerciali da parte dell’intero settore della nautica. Questo trend di sviluppo richiede capacità trasversali per mettere in rete offerta di pacchetti turistici accessibili e innovativi e nuove modalità organizzative per facilitarne la fruizione. Richiede inoltre all’intera filiera produttiva della



cantieristica e del refit di progettare e realizzare strumenti e devices più attenti all'ambiente ed al well being sia a bordo sia nei servizi portuali.

## 4 Individuazione dei profili professionali coinvolti dal cambiamento

Come descritto in precedenti report, l'analisi e individuazione delle figure professionali da aggiornare o da inserire nei repertori regionali è stata condotta sottoponendo inizialmente ai Centri per l'Impiego ed agli operatori del settore una lista di profili e mestieri per ottenere una prima indicazione sulla frequenza di ricerche di tali profili, dal punto di vista dei Centri per l'Impiego toscani e dall'altro lato per ottenere una prima indicazione di importanza da parte delle imprese in merito ai profili definiti.

L'elenco dei profili professionali era composto inizialmente da circa 40 profili di mestiere per la cantieristica nautica ed il refit, 30 profili per la nautica e lo yachting e 12 per il turismo nautico. Ai profili tradizionali sono state aggiunte all'elenco alcune figure nuove, inesistenti nei repertori e poco presenti nel mercato, si tratta di figure nuove o innovative di potenziale interesse in conseguenza dei cambiamenti in atto nel settore.

Le tabelle seguenti mostrano le elaborazioni delle risposte ricevute dai vari operatori economici e dai Centri per l'impiego toscani, che hanno indicato le figure più richieste, di più difficile reperibilità e quelle innovative o emergenti. Le tabelle sono state realizzate per Cantieristica navale, Turismo e portualità e Ychting Refit &repair.

AMBITI	PROFILI professionali più richiesti	Profili professionali più carenti	Figure professionali nuove o emergenti
<b>CANTIERISTICA E RIPARAZIONI NAVALI</b>	Ingegneri navali  Ingegneri meccanici  Ingegneri elettronici Designer navali  Designer di interni navali Tecnici programmatori software Progettisti amministratori sistemi Ingegneri energetici  Chimici  Progettisti dell'entertainment di bordo	Allestitore nautico  Falegname montatore di bordo  Tecnici programmatori Esperti simulazioni funzionali software Designer di interni navali Tecnici programmatori software Progettisti amministratori sistemi Ingegneri energetici  Chimici  Progettisti dell'entertainment di bordo	Tecnici commerciali e del marketing (richieste anche russo e cinese) Tecnico per lo sviluppo di nuove tecnologie per il riciclo dei materiali Esperto IoT Esperto modellazione e analisi dati Esperti in Applicazioni Tecnico sviluppatore software per la domotica Tecnico sviluppatore software per apparati geospaziali Tecnico sviluppatore software per cartografia marina elettronica Tecnico delle attività di ricerca e sviluppo Tecnico della pianificazione, controllo di movimentazione e stoccaggio di magazzino



Interreg



UNION EUROPEENNE  
UNIONE EUROPEA

MARITTIMO-IT FR-MARITIME

Fonds européen de développement régional  
Fondo Europeo di Sviluppo Regionale



Med New Job

Progettisti motori e impianti

Allestitori

Falegnami montatori di bordo

Progettisti motori e impianti

Falegnami montatore di bordo

Project manager/customer  
care



# Interreg



## MARITTIMO-IT FR-MARITIME

Fonds européen de développement régional  
Fondo Europeo di Sviluppo Regionale



## Med New Job

	Saldatori Meccanici navali Falegnami e tappezzieri Tecnici elettronici Tecnici strumentazione di bordo Carpenteri in legno Carpenteri in metallo Installatore/Manutentore di impianti elettrici, elettromeccanici, elettronici Installatore/Manutentore di impianti idraulici e di condizionamento Aggiustatore Meccanico Montatore Meccanico Project manager  Capo barca Service manager Addetto verniciatura resinatura Saldatore tubista Esperti logistica industriale	Saldatori Meccanici navali Falegnami e tappezzieri Tecnici elettronici Tecnici strumentazione di bordo  Aggiustatore Meccanico Montatore Meccanico Disegnatore di interni di imbarcazioni Capo barca Service manager Addetto verniciatura resinatura Saldatore tubista Esperti logistica industriale	
--	--	---	--

AMBITI	PROFILI professionali più richiesti	Profili professionali più carenti	Figure professionali nuove o emergenti
<b>TURISMO COSTIERO &amp; ATTIVITA' RICREATIVE SPORTIVE</b>	Istruttori di sport acquatici  Istruttori di vela  Agenti di viaggio Intermediari turistici e di vendita on line Organizzatori dell'offerta turistica Organizzatori di tour culturali e ambientali Organizzatori di eventi Esperti di marketing e di comunicazione Accompagnatori e guide Contabili e professioni assimilate Animatori turistici e professioni assimilate Bagnini e professioni assimilate Autisti	Organizzatori dell'offerta turistica  Organizzatori di tour culturali e ambientali	Guest relation manager



**Interreg**



UNION EUROPEENNE  
UNIONE EUROPEA

**MARITTIMO-IT FR-MARITIME**

Fonds européen de développement régional  
Fondo Europeo di Sviluppo Regionale



*Med New Job*

Assistenti congressuali Addetti alla gestione dei magazzini		
---	--	--



**Interreg**



MARITTIMO-IT FR-MARITIME

Fonds européen de développement régional  
Fondo Europeo di Sviluppo Regionale



Med New Job

AMBITI	PROFILI professionali più richiesti	Profili professionali più carenti	Figure professionali nuove o emergenti
<b>NAUTICA &amp; YACHTING</b>	Progettisti delle imbarcazioni da diporto Progettisti nautici Ingegneri meccanici e navali Designer navale nautico Disegnatore di interni di imbarcazioni Disegnatori nautici Allestitori Carpenterieri in metallo Carpenterieri in legno Installatore/Manutentore di impianti elettrici, elettromeccanici, elettronici Installatore/Manutentore di impianti idraulici e di condizionamento Maestri d'ascia e artigiani falegnami Tecnici aggiustatori, meccanici Esperti di materiali innovativi per la nautica, Magazziniere Resinatore Operatore grande movimentazione Saldatore Verniciatore Coibentatore Tappezziere Saldatore Capo Barca/Surveyor Project Manager/Capocommissa Project Manager di filiera	Allestitori: allestitore nautico Allestitore di bordo Project Manager di filiera	Progettisti software per realtà virtuale Esperti di materiali innovativi per la nautica Esperti di riprogettazione energetica Progettisti di nuove tecnologie per la nautica Consulenti ICT e servizi manutenzione a distanza E-learning, simulazioni virtuali per apprendimento, ecc... Geolocalizzazioni integrate ed innovative Servizi meteo innovativi Esperti di pronto intervento imbarcazioni e sistemi di monitoraggio e gestione ambientale Manager Portualità turistica Esperti e gestori ciclovita barca Esperti smaltimento Quality Manager Wellness Manager Iot e System Integration Manager



**Interreg**



UNION EUROPEENNE  
UNIONE EUROPEA



*Med New Job*

**MARITTIMO-IT FR-MARITIME**

Fonds européen de développement régional  
Fondo Europeo di Sviluppo Regionale

Ufficiali di navigazione di  
diporto

Ufficiali di macchina del  
diporto

Operatore Turistico  
specializzato portualità e  
yachting

Operatore Portuale

Sviluppatori applicazioni

Green manager portuale



Interreg



UNION EUROPEENNE  
UNIONE EUROPEA

MARITTIMO-IT FR-MARITIME

Fonds européen de développement régional  
Fondo Europeo di Sviluppo Regionale



Med New Job

	Skipper Ship planner Personale da diporto Raccomandatori marittimi Mediatori marittimi Periti nautici Istruttori di vela Istruttori di sport acquatici Operatori subacquei Consulenti per certificazioni Consulenti in marketing e acquisti Service manager del diporto Tecnici di agenzia nautica Cuoco Di Bordo Operatore Turistico specializzato portualità e yachting Operatore Portuale	Service manager del diporto	
--	---	-----------------------------	--

L'obiettivo era ottenere un quadro di riferimento sulle figure professionali, sui mestieri e sui profili secondo una descrizione libera e di facile interpretazione per gli operatori del settore e per i Centri per l'Impegno e di rilevare, non tanto dati statistici quanto descrittivi e qualitativi sui sentiment e sulle esperienze degli ultimi anni nel mercato del lavoro.

La definizione delle figure più ricercate negli ultimi anni è avvenuta in base a richieste di conferma rispetto alle descrizioni fornite da Navigo, le quali hanno trovato tutte una risposta positiva, ossia l'effettiva presenza di tali profili nelle richieste di posizioni per il settore di riferimento negli ultimi anni. Sono state volutamente escluse dall'indagine quelle figure di base e stagionali tipiche del mercato del lavoro nel turismo (camerieri, bagnini, baristi, ecc.) per separare gli elementi e le esigenze strutturali da quelle legate alla stagione o all'andamento del mercato di breve periodo e comunque l'intento era di focalizzarsi sui profili più vicini al mondo della nautica e dei servizi ad essa collegati. L'indagine non ha riguardato quante tra le figure professionali sono state ricercate ma semplicemente se si sono rilevate ricerche di quelle figure nell'ultimo periodo.

Il risultato più evidente è che pressoché tutte le figure proposte nell'indagine hanno riscontrato un interesse da parte del mercato del lavoro, dimostrando il dinamismo e l'ampiezza di profili che il settore ampio della nautica e dello yacht sono in grado di movimentare. In questa prima fase del lavoro di survey, avvenuta tra l'autunno del 2019 e i primi mesi del 2020, quindi in una situazione pre-Covid, l'elenco dei profili sui quali si è indagato è volutamente disorganizzato e non classificato per processi di lavoro, ogni figura elencata è vista come elemento a sé stante e autodefinita in base all'esperienza maturata nel settore. I dati rilevano quindi una elevata riconoscibilità presso gli addetti ai lavori di quelle descrizioni maturate più dalla conoscenza di campo che dalle statistiche e



che molte di queste figure più tradizionalmente conosciute e riconoscibili trovano effettive

opportunità di inserimento lavorativo, non essendo poi ricomprese tra le figure dichiarate dagli operatori come di difficile reperibilità.

Tra i profili di difficile reperibilità si evidenziano forti differenze tra la situazione emersa nei tre settori analizzati. La cantieristica e la filiera di produzione appaiono come gli ambiti di più difficile incontro tra domanda e offerta di lavoro, le figure professionali più richieste appaiono spesso come carenti, ossia di difficile reperibilità e matching con le esigenze delle aziende.

Tale situazione richiede un approfondimento, che poi è stato realizzato nelle fasi successive del survey, per individuare le cause e gli effettivi fabbisogni professionali. Un esempio importante è da riprendere per alcune figure tradizionali, come gli Allestitori e i montatori, che appaiono tra le più richieste e tra le meno reperibili, pur essendo figure di base frequentemente reperibili da altri cantieri o da crisi aziendali del settore. Tra gli elementi emersi è utile evidenziare qui, cosa che poi è stata affrontata nei Focus Group, che molti mestieri del settore non trovano un adeguato ricambio generazionale, non vengono accettati e presi in considerazione dai giovani in cerca di lavoro. Questo aspetto è da evidenziare come una criticità ed una minaccia per il futuro della produzione cantieristica, che richiede un'azione di sensibilizzazione e comunicazione nelle scuole e negli istituti tecnici per rappresentare il settore e stimolare un interesse ed una passione che in parte rischia di disperdersi.

Nel settore del Turismo nautico e dell'offerta di servizi per lo yachting la situazione è differente e si intravede una maggiore capacità di incontro tra le esigenze del mercato e l'offerta di lavoro, spesso motivata dalla maggiore capacità di adattamento sia da parte dell'offerta che della domanda di lavoro in tali settori. Solo per alcuni profili ricercati, gli operatori dichiarano di non aver reperito ciò che il mercato aveva richiesto, in questi casi si tratta di quelle figure di interconnessione tra settori, come gli esperti dell'offerta nautica esperienziale, denominati in vari modi ma sempre ricadenti sulla necessità di raccordare l'offerta di servizi nautici e del turismo nautico con l'offerta di qualità del territorio.

A causa della situazione emersa soprattutto per i processi della filiera produttiva prima della fase di approfondimento dei fabbisogni professionali e formativi si è dovuto procedere all'individuazione delle figure professionali considerate strategiche o comunque di interesse per comprenderne meglio gli aspetti legati alla reperibilità ed alle competenze richieste.

In seguito ad una ulteriore fase di analisi e confronto con i Centri per l'Impiego delle aree costiere e con alcuni interlocutori privilegiati del settore cantieristico e dei servizi nautici si è definito un elenco ristretto, condiviso anche con i partner del progetto per procedere successivamente con l'analisi programmata tramite questionari e focus group.

I profili di mestiere e le figure professionali da sottoporre ad ulteriore approfondimento sono state individuate in base a precise motivazioni e possono rappresentare tipologie specifiche che riguardano altri profili con caratteristiche simili. Tali profili sono i seguenti:

- ✓ Service Manager della Nautica in considerazione dell'importanza acquisita negli ultimi anni



dai servizi di supporto alla gestione dell'intero ciclo di vita dello yacht e della sua massima accessibilità e disponibilità;

- ✓ Project manager di filiera nautica, che rappresenta la figura di coordinamento dei fornitori nella logica dell'ingegneria collaborativa e nella gestione in rete tra clienti e fornitori delle commesse di produzione e refit.
- ✓ Tecnico impiantista di bordo e Allestitore di bordo come figure tipiche e tradizionali del settore produttivo ma che dall'analisi appaiono come di difficile reperibilità e incontro con le esigenze delle imprese.
- ✓ Esperto materiali compositi e innovativi, i materiali nuovi dal punto di vista sia tecnologico che tecnico-organizzativo richiedono capacità e tecniche di assemblaggio e trattamento nuovi in produzione.
- ✓ Programmatori software per domotica e app, la domotica di bordo, l'accessibilità dei servizi nautici e la comunicazione tra diportista ed operatori locali richiede sempre più strumenti digitali di supporto.
- ✓ Tecnico del marketing turistico, le necessità di interpretazione delle nuove esigenze di esclusività, isolamento e fruizione del mare e del territorio caratterizzano un settore spesso ancora basato su logiche non allineate con le esigenze attuali del turismo internazionale.
- ✓ Operatore porto turistico addetto accoglienza yacht, il porto ed il marina nelle regioni del Tirreno rappresentano luoghi non solo di ormeggio ma di turismo di élite, come tali richiedono nuove modalità di gestione delle relazioni con i clienti.
- ✓ Yacht Manager, le dimensioni medie degli yacht aumentano e la loro gestione e mantenimento richiedono nuove attenzioni all'ambiente, all'esclusività ed all'accessibilità, l'organizzazione dei servizi esterni assume nuova importanza a bordo dei super yacht.

## 5 Analisi dei fabbisogni di nuove competenze e/o nuovi profili

Questo paragrafo della relazione illustra i risultati finali della prima indagine realizzata presso le aziende del settore della nautica e dei grandi yacht in merito alle criticità e potenzialità di sviluppo dei più attuali profili professionali richiesti dal mercato e dai suoi trend evolutivi. È la fase di survey che, dopo aver individuato i profili più importanti e strategici tra quelli giudicati come ricercati e poco reperibili, verifica i fabbisogni di competenza per le figure più richieste o giudicate più importanti e strategiche sia dagli operatori delle Politiche Attive del Lavoro, sia dalle aziende del settore.

Il tema che si è voluto affrontare in questo step del survey è stato quello di individuare:

- le competenze e le conoscenze ad oggi più richieste e di difficile reperibilità per i profili esistenti, in tutte le definizioni e classificazioni dei repertori comunque riconducibili a un profilo comunemente esistente;
- per i profili nuovi una prima definizione di importanza dei sistemi di conoscenza e delle competenze più ricercate.

L'analisi è stata condotta tramite somministrazione di un questionario predisposto e approvato in



occasione nei precedenti incontri del partenariato. Le domande espresse alle aziende non prevedevano di approfondire i processi e le attività richieste al profilo, l'indagine era piuttosto



**Interreg**



MARITTIMO-IT FR-MARITIME

Fonds européen de développement régional  
Fondo Europeo di Sviluppo Regionale



Med New Job

orientata ad un inquadramento delle tendenze e delle attenzioni principali del settore puntando alla definizione di quelle “competenze chiave” di difficile reperibilità e come tali oggetto di successive riflessioni e approfondimenti in tema di fabbisogni formativi e di accompagnamento al ruolo. Nel caso dei nuovi profili è stata successivamente realizzata l’attività di ulteriore approfondimento tramite focus group per meglio chiarire e declinare tali nuove figure professionali.

La struttura del questionario, somministrato in parte on line e in parte direttamente con interviste effettuate in video-conferenza, in seguito alle restrizioni imposte dalla pandemia, è costituita da tre parti o aree di indagine.

La prima parte ha riguardato i problemi di reperibilità dei principali profili richiesti dal mercato, la raccolta delle informazioni è stata condotta con 4 domande, tutte con risposta multipla e punteggi da assegnare, secondo il seguente schema.

1. Da una recente indagine è risultato che alcune figure professionali nella Nautica sono ricercate dalle aziende ma sono di difficile reperibilità. Anche lei si è trovato in questa situazione?

a. Sì, A volte, Mai

2. Come valutate il livello di importanza di queste figure? (0 – Nullo, 1 - Molto poco, 2 – Poco, 3 – Mediamente, 4 – Ricercato, 5 - Molto ricercato)

- a. Service Manager della Nautica
- b. Project manager di filiera nautica
- c. Tecnico impiantista di bordo
- d. Allestitore di bordo
- e. Programmatori software per domotica e app
- f. Tecnico del marketing turistico
- g. Esperto materiali compositi e innovativi
- h. Operatore porto turistico addetto accoglienza yacht
- i. Yacht Manager

3. Come valutate il livello reperibilità di queste figure? (0 - Non si trova, 1 - Molto difficile, 2 – Difficile, 3 -Quando serve si trova, 4 - Abbastanza reperibile, 5 - Facilmente reperibile)

- a. Service Manager della Nautica
- b. Project manager di filiera nautica
- c. Tecnico impiantista di bordo
- d. Allestitore di bordo
- e. Programmatori software per domotica e app
- f. Tecnico del marketing turistico
- g. Esperto materiali compositi e innovativi
- h. Operatore porto turistico addetto accoglienza yacht
- i. Yacht Manager

4. Quali sono, secondo Lei, i motivi per cui è difficile reperire la persona giusta?



**Interreg**



UNION EUROPEENNE  
UNIONE EUROPEA

**MARITTIMO-IT FR-MARITIME**

Fonds européen de développement régional  
Fondo Europeo di Sviluppo Regionale



*Med New Job*

- a. Scarsa esperienza del settore
- b. Scarse conoscenze tecniche



**Interreg**



MARITTIMO-IT FR-MARITIME

Fonds européen de développement régional  
Fondo Europeo di Sviluppo Regionale



Med New Job

- c. Formazione carente
- d. Scarse conoscenze normative e amministrative
- e. Livello di autonomia insufficiente
- f. Conoscenze informatiche scarse
- g. Conoscenza lingue
- h. Aspetti caratteriali e relazionali
- i. Altro

La seconda area di indagine è stata impostata per individuare sinteticamente le aree di competenza e conoscenza considerate più importanti e strategiche per alcune delle figure professionali individuate, ossia:

- Allestitore di bordo,
- Programmatore SW per domotica e app,
- Esperto lavorazione compositi e materiali innovativi,
- Yacht Manager,
- Service Manager del porto turistico.

Per tali figure è stato chiesto di assegnare un ordine di importanza per alcune aree di conoscenza e competenza, secondo il seguente schema.

5. Se analizziamo, a titolo di esempio, la figura di.....indichi quale ordine di importanza è da attribuire ai seguenti ambiti:

- a. Capacità di analizzare le interdipendenze tra tutte le componenti del "sistema" barca e del suo ciclo di vita (nuova costruzione, refit, ormeggi in porto, entertainment, ...)
- b. Conoscenza del settore/filiera
- c. Conoscenze tecniche specifiche richieste al ruolo (informatiche, tecnologiche, normative, amministrative)
- d. Capacità di programmazione del lavoro
- e. Conoscenza linguistica
- f. Capacità di utilizzare attrezzature e strumenti di lavoro in autonomia
- g. Possesso di patentini e/o attestati specifici
- h. Saper lavorare in team
- i. Sapersi relazionare con il cliente

La terza area di indagine ha riguardato la posizione dell'azienda intervistata rispetto alle future esigenze di inserimento lavorativo, si è chiesto quali figure professionali fossero le più importanti per la propria azienda nei prossimi anni e quale aspetto prioritario verrà richiesto nei prossimi anni in sede di selezione e valutazione di potenziali candidati.

Le aziende intervistate sono così ripartite per Regione e territorio:



- ✓ Toscana: 11, di cui 4 cantieri, 2 cantieri di refit e subfornitori, 2 agenzie di charter, 1 broker e 2 porti turistici

- ✓ Liguria: 6, di cui 2 cantieri, 1 progettista, 2 porti turistici, 1 agenzia di service e broker
- ✓ Sardegna: 3, 1 cantiere di refit, 2 porti
- ✓ PACA: 2 1 cantiere e 1 progettista nautico

L'elaborazione delle risposte consente di definire per ogni domanda i seguenti punti:

1. In tutte le regioni e territori la maggioranza degli intervistati sostiene di avere avuto difficoltà nel reperire le figure professionali necessarie alla propria azienda. L'83% del totale sostiene di aver avuto difficoltà, e solo un intervistato in Francia sostiene di non aver mai avuto difficoltà.
2. Le figure elencate più ricercate risultano anche le più difficili da reperire come mostrato nella tabella seguente:

<b>Figura professionale</b>	<b>% di importanza</b>	<b>% punti assegnati a difficoltà di reperimento</b>	<b>% punti assegnati a facilità di reperimento</b>
Service Manager della Nautica	9%	7%	4%
Project manager di filiera nautica	12%	9%	2%
Tecnico impiantista di bordo	14%	10%	1%
Allestitore di bordo	10%	10%	1%
Programmatori software per domotica e app	10%	10%	1%
Tecnico del marketing turistico	7%	6%	5%
Esperto materiali compositi e innovativi	12%	10%	1%
Operatore porto turistico addetto accoglienza yacht	6%	7%	4%
Yacht Manager	8%	9%	2%

Nota: le percentuali corrispondono alla somma dei punteggi assegnati rispetto al totale dei punti da 1 a 5

Le figure di più difficile reperimento, ma giudicati importanti e ricercati, risultano essere:

- ✓ il project manager di filiera
- ✓ il tecnico impiantista di bordo
- ✓ l'allestitore di bordo
- ✓ il programmatore SW per domotica e app
- ✓ l'esperto di materiali compositi e innovativi

3. Le motivazioni principali addotte dagli intervistati in merito alla difficoltà di reperimento delle figure ricercate si divide quasi equamente su tutte le proposte descritte nel questionario, con una prevalenza di:
  - a. Scarse conoscenze tecniche
  - b. Mancanza di conoscenza delle lingue e informatiche
  - c. Insufficiente esperienza e livello di autonomia
  
4. Il questionario ha proposto poi un approfondimento sulle aree di competenza più importanti per le alcune delle figure professionali elencate, alcune aree descritte intendevano analizzare il grado di importanza ricercato, e quindi il livello di fabbisogno, per tre categorie di conoscenze, competenze e abilità:
  - ✓ Conoscenze di base
  - ✓ Conoscenze tecniche
  - ✓ Conoscenze di processo, ossia capacità di connettere le attività nel sistema di commessa o nella filiera di erogazione del servizio
  - ✓ Soft skills

In dettaglio la tabella seguente presenta il grado di importanza complessiva assegnato alle varie aree di competenza descritte. La tabella descrive la percentuale dei punteggi sul totale dei voti assegnati ad ogni competenza.

**Interreg**UNION EUROPEENNE  
UNIONE EUROPEA**MARITTIMO-IT FR-MARITIME**Fonds européen de développement régional  
Fondo Europeo di Sviluppo Regionale*Med New Job*

Aree di competenza	Figure professionali analizzate				
	Allestitore di bordo	Programmatore SW per domotica e app	Esperto materiali innovativi	Yacht Manager	Service manager Porto
<b>Conoscenze di base</b>					
Conoscenza del settore/filiera	13%	13%	12%	8%	8%
Conoscenza linguistica	11%	9%	11%	8%	11%
Capacità di utilizzare attrezzature e strumenti di lavoro in autonomia	10%	10%	12%	16%	13%
<b>Competenze tecniche specifiche</b>					
Possesso di patentini e/o attestati specifici	11%	14%	10%	10%	16%
Conoscenze tecniche specifiche richieste al ruolo (informatiche, tecnologiche, normative, amministrative)	11%	7%	10%	12%	13%
<b>Competenze di processo</b>					
Capacità di programmazione del lavoro	12%	9%	10%	12%	10%
Capacità di analizzare le interdipendenze tra tutte le componenti del "sistema" barca e del suo ciclo di vita (nuova costruzione, refit, ormeggi in porto, entertainment, ...)	14%	14%	12%	11%	13%
<b>Soft Skills</b>					
Saper lavorare in team	10%	14%	15%	9%	9%



**Interreg**



MARITTIMO-IT FR-MARITIME

Fonds européen de développement régional  
Fondo Europeo di Sviluppo Regionale



*Med New Job*

Sapersi relazionare con il cliente	8%	9%	9%	11%	12%
------------------------------------	----	----	----	-----	-----

Nonostante le risposte ottenute siano distribuite in modo abbastanza omogeneo tra le varie categorie di competenze è utile individuare per ogni figura le priorità espresse dalle aziende intervistate.

Per l'Allestitore di bordo prevalgono le aree di competenza legate alle conoscenze tecniche ed alla conoscenza di processo, è importante notare che le due voci "Conoscenza del settore/filiera" e "Conoscenza delle interdipendenze di processo" prevalgono sulle altre, mostrando un fabbisogno di ampliamento della visione per una figura tradizionale del settore cantieristico. Tale ampliamento richiede una maggiore capacità di interpretare le esigenze a monte e a valle del processo e richiede una maggiore conoscenza delle altre attività di filiera. Importante notare inoltre l'importanza assegnata alle conoscenze linguistiche anche per una figura operativa di produzione, a testimonianza della progressiva internazionalizzazione delle relazioni anche nel processo più strettamente produttivo.

La situazione cambia per le figure di servizio, dello Yacht Manager e del Service Manager di Porto turistico, che presentano una maggiore importanza dell'acquisizione di "patentini", compresa qui la patente nautica o altri brevetti, e le competenze più relazionali dalle conoscenze linguistiche alla relazione con il cliente si percepisce la necessità di maggiore capacità di ascolto e conoscenza delle necessità del cliente, unite alla capacità di dimostrare le proprie credenziali (patentini).

Per le due figure "innovative" o nuove, ossia non codificate ancora per il settore della nautica, ossia il "Programmatore SW per domotica e app" e l'"Esperto di materiali innovativi" si richiede una maggiore conoscenza della filiera produttiva e di tutte le sue interconnessioni, a dimostrazione che un bisogno o un'innovazione non può prescindere da valutazioni di impatto sull'intero processo produttivo e sull'intero ciclo di vita dell'imbarcazione.

In sintesi estrema i fabbisogni professionali più evidenti per le figure tradizionali di produzione sono le conoscenze di processo e delle interdipendenze tra operazioni di assemblaggio e installazione impianti con le altre fasi a monte e a valle. Un'azienda scrive "un allestitore o installatore impianti dovrebbe partecipare anche al processo di progettazione ...", elemento chiave è quindi l'ampliamento del ruolo tecnico specialistico verso una maggiore capacità di adattamento e scambio informativo con tutti i ruoli di gestione della commessa di costruzione o refit.

Per i profili di servizio, è importante una conoscenza del settore unita a capacità relazionali e di ascolto e di programmazione del lavoro. Per queste figure risulta importante il mix di conoscenze tecniche e abilità relazionali per poter garantire una maggiore capacità di adeguamento ai cambiamenti delle richieste dei clienti.

Per le figure innovative appare evidente che non basta essere un bravo tecnico sviluppatore o un esperto in innovazione dei materiali, senza la conoscenza del settore e delle sue interdipendenze le conoscenze tecniche non consentono di ottenere risultati in termini di adeguatezza del profilo alle esigenze delle aziende.

Tali elementi mettono in luce tre esigenze di base:

- 1. programmazione di percorsi di aggiornamento e formazione continua per occupati o per persone temporaneamente uscite dal mercato del lavoro, orientate alla presentazione e analisi dei processi completi di progettazione e produzione;**
- 2. formare figure professionali capaci di interpretare i cambiamenti tipici del settore, dotandole di strumenti e modelli interpretativi dei processi e delle aspettative dei clienti esterni o interni alla filiera;**
- 3. le nuove figure professionali sono spesso il risultato di un completamento o integrazione di profili già esistenti, completamento rivolto alla conoscenza settoriale o completamento rivolto alle nuove tecnologie di figure già operanti nel settore.**

Le nuove tendenze analizzate, in termini di profili più importanti nei prossimi anni e in termini di competenze prioritarie previste per tali profili, presentano un quadro complessivo in linea con quanto espresso nell'analisi dei fabbisogni di competenza sulle specifiche figure professionali sopra descritte.

Le figure prioritarie previste per i prossimi anni sono state così descritte:

- In Toscana la figura prevalente con il 40% delle risposte è una figura definita come "Service/Project Manager della filiera nautica" seguita poi dalla figura dello Yacht manager.
- In Liguria e PACA, si punta invece maggiormente sulla digitalizzazione dei processi di progettazione e gestione della produzione con la richiesta di "Esperti di progettazione in ambiente avanzato"
- Le aziende sarde intervistate propongono in futuro "esperti del rimessaggio e del refit".

Tali segnalazioni di trend in termini di fabbisogno di professionalità nel settore, si esplicita meglio nell'analisi delle competenze richieste a tali ruoli, dove dominano i concetti di "flessibilità" e "capacità di collaborazione cliente-fornitore", oltre ad un miglioramento e adeguamento per tutti delle competenze tecniche. In questa logica la richiesta forte di una figura di "service manager della nautica" o di "project manager di filiera" si spiega con la percezione di un'esigenza di fondo: la maggiore capacità di integrazione e di collaborazione nei processi e nelle relazioni che tradizionalmente vedevano ogni fase caratterizzata dalla ricerca dello "specialista", oggi oltre alle conoscenze specialistiche è richiesta una visione più ampia ed una attenzione nuova a tutti gli strumenti di visualizzazione, comunicazione e gestione dei flussi di produzione ed erogazione dei servizi.

## **6 Nuovi profili professionali individuati**

In seguito all'elaborazione delle risposte ai questionari sono stati organizzati 4 Focus Group finalizzati ad una migliore definizione dei fabbisogni legati a figure professionali nuove o innovative per meglio inquadrare il ruolo che tali profili dovranno sviluppare nell'ambito dei processi e delle attività di settore. Tali nuove figure sono state interpretate come effettive esigenze di competenze



e ruoli professionali aggiuntivi rispetto alle figure professionali già esistenti. Si è tenuto conto nella gestione dei Focus Group delle conclusioni emerse dalla fase di analisi precedente, ossia della necessità di ampliamento e integrazione delle competenze di figure tradizionali e già codificate. Le

figure analizzate nei focus group sono legate a carenze di professionalità o alla effettiva necessità di nuovi ruoli professionali nel settore.

L'obiettivo dei Focus era di compilare congiuntamente con le aziende coinvolte una prima scheda di sintesi per i nuovi profili evidenziati dalle analisi precedenti. Qui di seguito vengono rappresentate le conclusioni di tale analisi, come risultato dello scambio e delle proposte emerse dagli operatori economici.

È importante evidenziare comunque che i profili di seguito descritti possono riguardare sia nuove figure professionali, come previsto dai repertori e dall'Atlante del Lavoro Nazionale, che possono svolgere il loro ruolo con un inserimento nell'organico di aziende appartenenti allo specifico comparto di riferimento, sia in forma professionale come esperti di supporto a più imprese del settore.

L'ambito analizzato nei Focus è principalmente quello della Produzione cantieristica, del refit e della subfornitura e dei servizi nautici nella logica di gestione del ciclo di vita, come espresso nella fase iniziale del survey. Sono stati descritti i seguenti nuovi profili professionali:

- Esperto di nuovi materiali per la nautica
- Project&Service Manager di filiera nautica
- Programmatore-installatore SW per la domotica di bordo

Di seguito vengono presentate in forma sintetica le descrizioni di tali figure e i possibili ambiti di sviluppo della professionalità ad esse collegate.

Titolo del profilo	<b>Tecnico esperto di nuovi materiali per la nautica</b>
--------------------	--



**Interreg**



MARITTIMO-IT FR-MARITIME

Fonds européen de développement régional  
Fondo Europeo di Sviluppo Regionale



*Med New Job*

Descrizione	<p>La ricerca continua della performance, della riduzione del rumore, della resistenza alle sollecitazioni dello scafo richiede la capacità di applicare alla nautica materiali innovativi già applicati con successo in altri settori, dall'aerospaziale, all'automotive. Tale capacità applicativa richiede una specifica attenzione sia nella fase di progettazione dello scafo e della sovrastruttura sia nelle fasi di produzione e assemblaggio. I nuovi materiali compositi consentono un notevole alleggerimento dello scafo e della sovrastruttura con un conseguente migliore rendimento complessivo dello yacht in navigazione.</p> <p>I nuovi materiali sono anche legati alla effettiva capacità di riduzione dell'impatto ambientale dello yacht per l'intero ciclo di vita, devono essere più facilmente riciclabili e a minore impatto ambientale.</p> <p>La lavorazione di tali materiali, la capacità applicativa e di assemblaggio, incollaggio e verniciatura dei nuovi materiali necessita di un set di competenze in chimica e fisica dei materiali unite alle conoscenze dei processi e dei metodi di assemblaggio e trattamento in cantiere. Il profilo del tecnico dei nuovi materiali unisce le conoscenze di base a quelle applicative di cantiere per affiancare il progettista ed il responsabile di produzione nelle scelte tecniche e operative più adeguate alle specifiche del materiale.</p>
-------------	--

Ambiti applicativi – situazioni tipo	Può essere una nuova figura richiesta dai cantieri principali o l'esperto che supporta le aziende della filiera nella migliore applicazione dei nuovi materiali.
---	--

Titolo del profilo	<b>Project/Service Manager di filiera nautica</b>
Descrizione	<p>La nuova organizzazione del ciclo di produzione dei principali cantieri dei grandi yacht, sia per il nuovo che per il refit, è caratterizzata da un decentramento produttivo di tutte le principali componenti dello yacht, mantenendo nel cantiere capofila il processo di assemblaggio delle varie parti realizzate da subfornitori specializzati. La gestione del progetto di un nuovo yacht o del riallestimento di un'imbarcazione richiede un coordinamento di molte fasi di lavorazioni realizzate da fornitori esterni che devono rispettare specifiche costruttive, tempi e costi in coerenza con il progetto originario. Il PM di filiera si interfaccia con i subfornitori e con il responsabile di produzione del cantiere capofila, controlla l'esecuzione della commessa di produzione nel suo complesso, fornisce il supporto tecnico ai subfornitori per analizzare l'insieme delle componenti e coordinarne anticipatamente l'assemblaggio. Inoltre fornisce supporto di servizio per la gestione dello yacht dopo il varo, per ridurre la complessità in caso di manutenzione e rimessaggio.</p> <p>È una figura di integrazione tecnica e di coordinamento, riduce la complessità della commessa e le inefficienze operative e logistiche delle relazioni di filiera.</p>
Ambiti applicativi – situazioni tipo	È principalmente una figura da affiancare al responsabile di cantiere ed al "capo barca" per la gestione dell'intera filiera di subfornitura

Titolo del profilo	<b>Programmatore SW per sistemi di controllo e domotica di bordo</b>
--------------------	--



Interreg



UNION EUROPEENNE  
UNIONE EUROPEA

MARITTIMO-IT FR-MARITIME

Fonds européen de développement régional  
Fondo Europeo di Sviluppo Regionale



Med New Job

Descrizione	<p>La sfida della digitalizzazione non riguarda soli i processi di progettazione e produzione, ma coinvolge l'intero ciclo di vita dell'imbarcazione. Oggi la barca deve essere smart e dotata di strumenti e device all'avanguardia dal punto di vista tecnologico, si richiede sempre più una gestione integrata di tutte le dotazioni e di tutti gli strumenti, spesso governabili anche a distanza. Le competenze richieste per la messa a punto di tali sistemi richiedono conoscenze tecniche informatiche avanzate, su programmazione app e sistemi di controllo (sensori, strumenti tecnici, azionamento di device, ecc.) ed una conoscenza approfondita degli aspetti tecnici di gestione dello yacht. La nuova figura di programmatore è in grado di unire le esigenze e le richieste dell'armatore e del comandante con le potenzialità delle nuove tecnologie, è un integratore di sistemi software in cloud, applicazioni e strumentazioni per la gestione dello yacht</p>
-------------	---



**Interreg**



UNION EUROPEENNE  
UNIONE EUROPEA

MARITTIMO-IT FR-MARITIME

Fonds européen de développement régional  
Fondo Europeo di Sviluppo Regionale



*Med New Job*

	Nel suo ruolo fornisce agli installatori ed ai progettisti le specifiche tecniche e le potenzialità di sviluppo dell'accessibilità e della gestione smart dell'imbarcazione
Ambiti applicativi – situazioni tipo	È una figura ricercata e richiesta sia dai cantieri del nuovo e del refit, così come da armatori e comandanti e dalle agenzie di service nautico.

## 7 Conclusioni

Il percorso seguito per il survey ha richiesto tempi più lunghi del previsto a causa delle restrizioni dovute alla pandemia ed al conseguente blocco temporaneo di molte attività legate alla nautica, ma ha consentito di approfondire gli aspetti strutturali del sistema di incontro tra domanda e offerta di lavoro nel settore della nautica per individuare, oltre ai fabbisogni professionali e di competenze alcune linee di possibile evoluzione per una migliore capacità di intercettazione dei cambiamenti in atto nel settore.

L'esperienza maturata nel 2020 e 2021 ha dimostrato che il settore della nautica può far fronte ad emergenze come il Covid grazie alla sua dinamicità ed alla capacità di spostarsi su produzioni o in territori più adeguati ai cambiamenti. È necessario però rilevare come una delle criticità maggiori per il futuro del settore in Italia e nei Paesi del Mediterraneo sia la difficoltà di incontro tra domanda e offerta di lavoro, che rimane uno dei temi da affrontare anche in considerazione del progressivo invecchiamento del personale del settore e delle difficoltà nel generare un effettivo turn over.

Come già sottolineato nella relazione, si auspicano alcune azioni orientate a favorire una migliore capacità di risposta a tali criticità:

- attivare azioni di sensibilizzazione e comunicazione verso i giovani per riprendere quell'interesse verso l'economia del mare e per l'eccellenza nautica italiana che rischia di disperdere capacità e potenzialità di sviluppo;
- progettare per il settore sistemi e strumenti di accompagnamento al ruolo per i nuovi inserimenti lavorativi, che aiutino a superare le carenze di conoscenza e competenza che solo l'esperienza sul campo può fornire;
- analizzare il settore per processi e attività, non per specifiche specializzazioni professionali, che oggi sono sempre più chiamate a collaborare e ad integrarsi nell'ambito di processi complessi e articolati;
- le filiere produttive sono il punto di forza dell'eccellenza italiana e necessitano di interventi di formazione continua volti ad aggiornare i sistemi di competenze tradizionali soprattutto nell'ambito della valutazione e della collaborazione in logica di "concurrent engineering".

I fabbisogni professionali emersi dall'indagine confermano tali esigenze e si soffermano ad analizzare il nuovo fenomeno della digitalizzazione e industrializzazione dei processi in ottica di integrazione e compartecipazione allo sviluppo di un sistema unico capace di gestire lo yacht durante l'intero ciclo di vita, infatti:

- le competenze più richieste e ad oggi giudicate carenti, per le figure professionali tradizionali, sono quelle legate ai processi ed alle interdipendenze tra le attività, sia in produzione che nei servizi;
- alle figure di connessione tra nautica e turismo è richiesta una maggiore attenzione al cliente



ed alle sue aspettative, superando le logiche di segmentazione di marketing per un servizio da gestire “one to one”;



- le sfide della digitalizzazione e della sostenibilità impongono l'individuazione, tramite formazione e accompagnamento al ruolo, di nuove figure professionali dedicate a interpretare al meglio le funzionalità e le opportunità della digitalizzazione a bordo e le nuove tecniche produttive orientate alla riduzione dell'impatto dei materiali utilizzati e della gestione dello yacht.