



*Padova,
Palazzo
della Ragione*



*Padova,
Monumento
“Memoria
e luce”*

Governare il cambiamento
Raccogliere le nuove sfide della globalizzazione,
agire con determinazione per raggiungere obiettivi prioritari:
conoscenza, occupazione, coesione sociale,
sviluppo sostenibile, economia competitiva.

2 Identità e *governance*

2.1 La visione strategica e le scelte d'intervento	12
Verso gli obiettivi di Lisbona	12
Il quadro programmatico	19
2.2 L'assetto operativo	23
Il sistema di governo delle attività strategiche	23
2.3 L'organizzazione e il personale	26
La struttura organizzativa	26
Il personale regionale come <i>stakeholder</i> interno	28

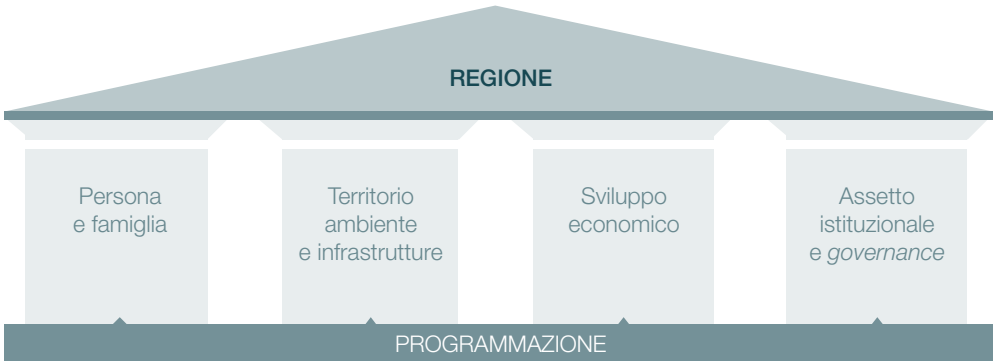
2.1 La visione strategica e le scelte d'intervento

Il 2005 è stato l'anno di passaggio tra due legislature e, pur all'insegna della continuità politica, è stato un momento in cui il nuovo governo regionale ha espresso in modo chiaro e deciso i propri orientamenti. In effetti, il "Programma di Governo" ha definito le priorità e gli indirizzi strategici articolandoli per le ormai consolidate macro-aree: Persona e famiglia, Territorio ambiente e infrastrutture, Sviluppo economico, Assetto istituzionale e governance. Il principale impegno regionale è il governo del cambiamento in atto sia sotto il profilo sociale, che sotto quello economico. L'evoluzione demografica, l'allargamento dell'Europa, l'internazionalizzazione sempre più accentuata creano delle sfide molto ardue. In questo contesto, rimangono costanti alcuni obiettivi:

- uno sviluppo sociale che riconosca il ruolo centrale della famiglia;
- l'implementazione del sistema sanitario e socio-sanitario per coniugare qualità dei servizi e ottimizzazione della spesa;
- la tutela e la valorizzazione ambientale e paesaggistica;
- un sistema di trasporti efficiente, un sistema economico all'altezza della sfida globale;
- una Pubblica Amministrazione più snella e flessibile.

D'altra parte al fine di sostenere e governare quel "mutamento di pelle" sociale ed economico di cui parla il Programma di Governo, si deve focalizzare l'attenzione su alcune priorità così come concordate a livello comunitario.

I PILASTRI
DELLA VISIONE
STRATEGICA



VERSO GLI OBIETTIVI DI LISBONA

Nel 2000 il Consiglio Europeo di Lisbona ha fissato quale obiettivo strategico per l'Europa quello di "diventare l'economia basata sulla conoscenza più competitiva e dinamica del mondo, in grado di realizzare una crescita economica sostenibile con nuovi e migliori posti di lavoro e una maggiore coesione sociale". Tale obiettivo strategico è stato tradotto in alcuni obiettivi concreti da conseguire nell'arco di dieci anni.

Nel 2005 a Bruxelles i leader europei si sono incontrati per una valutazione in itinere e per discutere i risultati conseguiti.

Dall'incontro è emersa la necessità di intervenire con maggior determinazione su alcune politiche per raggiungere gli obiettivi concordati. Sono emersi alcuni temi particolarmente rilevanti: la conoscenza, l'occupazione, la coesione sociale, lo sviluppo sostenibile, un'economia competitiva. La Regione ha programmato e attivato molteplici iniziative, spesso trasversali a più ambiti di intervento, che vanno a costituire un quadro complesso e articolato.

OBIETTIVO CONOSCENZA

Un primo obiettivo è l'incremento del tasso di formazione ed istruzione. In un sistema che tende sempre più a delocalizzare le produzioni mantenendo nel territorio le funzioni direzionali, che deve orientarsi di più al settore dei servizi e meno al settore primario e secondario, risultano fondamentali nuove competenze professionali: la capacità di risposta si lega a conoscenze di tipo tecnico, ad un maggior grado di flessibilità professionale, ad una formazione continua. Pertanto, la Regione promuove e sostiene gli interventi volti a contrastare l'abbandono scolastico, a garantire la mobilità attraverso il "sistema delle passerelle", a potenziare l'orientamento scolastico e professionale, a combattere il fenomeno dell'analfabetismo di ritorno attraverso un programma di attività di Educazione Degli Adulti (EDA) che prevede azioni di apprendimento lungo tutto l'arco della vita. Assume un ruolo chiave la formazione: la Regione promuove e sostiene la formazione superiore e di eccellenza sia con corsi post qualifica, post diploma e post laurea, rivolti ai giovani inoccupati, sia con percorsi di riqualificazione, per coloro che sono già inseriti nel mondo del lavoro. L'impegno regionale è duplice: da un lato, garantire un **sistema formativo di qualità** attraverso l'accreditamento degli Organismi di formazione e la prossima predisposizione di un piano di verifica del mantenimento dei requisiti; dall'altro soddisfare le mutevoli esigenze dei lavoratori e delle imprese finanziando un sistema a *voucher* che consente ampia flessibilità nella risposta formativa.

STRATEGIA DI LISBONA E SUCCESSIVE REVISIONI: ALCUNI OBIETTIVI E STATO DI ATTUAZIONE IN UE25, ITALIA E VENETO

CONOSCENZA	Entro il 2010	Stato attuazione in UE25	Stato attuazione in Italia	Stato attuazione in Veneto
Abbandono scolastico prematuro ¹	<10% (Bruxelles)	n.d.	22,1% (anno 2003)	18,4% (anno 2003)
Completamento del ciclo di istruzione secondaria superiore	>=85% della popolazione ventiduenne (Bruxelles)	n.d.	73,1% (anno 2005) ²	77% (anno 2005) ²
Apprendimento lungo tutto l'arco della vita ³	12,5% (Bruxelles)	8,6% (anno 2004)	5,9% (anno 2005)	6% (anno 2005)

¹ Percentuale della popolazione 18-24 anni con titolo di studio inferiore al diploma di scuola secondaria superiore e che non partecipa ad ulteriore istruzione o formazione.

² Si tratta in questo caso della percentuale della popolazione in età 20-24 anni che ha conseguito almeno il diploma di scuola secondaria superiore.

³ Percentuale della popolazione 25-64 anni che frequenta un corso di studio o di formazione professionale
n.d.= dato non disponibile.



OBIETTIVO OCCUPAZIONE

La piena occupazione è intesa non solo come obiettivo economico da conseguirsi per migliorare l'efficienza del sistema, quanto piuttosto come strumento per garantire la partecipazione sociale e l'integrazione. Pertanto la Regione ha programmato e avviato degli interventi a carattere generale come:

- l'istituzione del nodo regionale della Borsa Nazionale Continua del Lavoro per favorire l'incontro della domanda e dell'offerta di lavoro;
- la partecipazione a progetti comunitari (si pensi all'Iniziativa Comunitaria Equal) per l'ideazione e la sperimentazione di nuove forme per contrastare la disoccupazione;
- la revisione normativa per dare attuazione alla riforma nazionale (D.Lgs. n. 276/2003).

La Regione ha avviato anche interventi per specifici soggetti: disabili, immigrati, giovani, donne e persone nella fascia d'età tra i 55 e i 64 anni. Per quanto riguarda i **disabili**, la Regione ha da tempo istituito i Servizi per l'Integrazione Lavorativa (SIL); questi, impiegando risorse nazionali o regionali, erogano contributi alle aziende per ogni assunzione effettuata o sostengono particolari attività, ad esempio quella di tutoraggio. Per quanto attiene gli **immigrati**, la Regione ha già attivato dei progetti sperimentali per il loro inserimento nel mondo del lavoro, basati sul presupposto che ci debba essere un percorso di accompagnamento fin dai Paesi di origine.



Sono esperienze molto significative finalizzate alla costruzione di un sistema strutturato di selezione, formazione, incontro domanda/offerta di lavoro. Al fine di favorire l'**occupazione giovanile**, la Regione prevede di attuare e consolidare le nuove forme di apprendistato previste dalla riforma del mercato del lavoro (L. n. 30/2003). Si tratta di attivare per le diverse tipologie di apprendistato (apprendistato per l'assolvimento del diritto/dovere di istruzione e formazione, apprendistato professionalizzante e alto apprendistato) dei progetti sperimentali, in alcuni casi già avviati, per giungere alla definizione di percorsi ben definiti e organizzati. Per quanto riguarda l'**occupazione femminile**, la Regione ha previsto e sostiene una molteplicità di iniziative: progetti che prevedono forme di lavoro flessibile, progetti di formazione per il reinserimento dopo il periodo di congedo, progetti che consentono la sostituzione del lavoratore/lavoratrice che usufruisce del periodo di astensione obbligatoria o dei congedi parentali.

Dato che spesso nel mondo del lavoro la parità di genere viene a mancare a causa delle difficoltà per la donna di conciliare vita familiare e lavorativa anche alcune iniziative di carattere sociale, quali il finanziamento per l'istituzione di asili nido e nidi aziendali, rappresentano una forma importante di sostegno all'occupazione.

Infine, la Regione focalizza la propria attenzione a favore di persone già inserite nel mondo del lavoro, ma in contesti produttivi in cui il rischio di espulsione è crescente, soprattutto per le **persone oltre i 55 anni**, finanziando interventi di formazione, riqualificazione, orientamento e reinserimento in nuovi contesti lavorativi. Si tratta di un ambito che richiede ancora un intervento regionale forte.

STRATEGIA DI LISBONA E SUCCESSIVE REVISIONI: ALCUNI OBIETTIVI E STATO DI ATTUAZIONE IN UE25, ITALIA E VENETO

OCCUPAZIONE	Entro il 2010	Stato attuazione in UE25	Stato attuazione in Italia	Stato attuazione in Veneto
Tasso di occupazione	70% (Lisbona)	63,1% (anno 2004)	57,5% (anno 2005)	64,6% (anno 2005)
Tasso di occupazione femminile	60% (Lisbona)	55,5% (anno 2004)	45,3% (anno 2005)	53,0% (anno 2005)
Tasso di occupazione dei lavoratori tra i 55 e i 64 anni	50% (Stoccolma)	40,9% (anno 2004)	31,4% (anno 2005)	27,4% (anno 2005)

OBIETTIVO COESIONE SOCIALE

In un'economia che cambia e che deve cambiare per rispondere alle sfide dell'internazionalizzazione, qualunque processo non può che partire dall'evoluzione del modello sociale.

L'obiettivo è quello di costruire un sistema di protezione sociale che promuova l'inclusione sociale e la parità di genere e fornisca dei servizi sostenibili a lungo termine ad una popolazione che invecchia.

In primo luogo, l'inclusione sociale è intesa come lotta alle forme di grave emarginazione. In effetti, pur in una realtà caratterizzata da un benessere sempre più diffuso e statisticamente provato, aumentano di anno in anno le persone che versano in situazioni di povertà estrema o relativa e le persone senza fissa dimora; crescono i fenomeni di violenza sessuale e di prostituzione, di dipendenza da sostanze stupefacenti o psicoattive (droga, alcool, ecc.), di micro-criminalità.

La Regione interviene programmando e finanziando progetti che agiscono su una pluralità di livelli: la prevenzione, il contrasto della delinquenza, la sensibilizzazione del territorio, lo sviluppo di percorsi di accompagnamento ed educativi, l'attuazione di iniziative per favorire l'inserimento lavorativo. D'altra parte, la coesione sociale è intesa anche come maggior partecipazione alla vita sociale ed economica da parte dei diversi gruppi: i disabili, i giovani, le donne, gli anziani.

La Regione promuove l'integrazione dei **disabili** operando tanto nella dimensione scolastica (attraverso il Piano Educativo Individualizzato) quanto in quella lavorativa (mediante progetti sperimentali), favorendo la loro permanenza in famiglia (grazie all'assegnazione di contributi o all'attivazione di idonee iniziative, si pensi al progetto "Vita indipendente" o ai percorsi "Dopo di noi") o presso strutture residenziali allo scopo di ridurre i ricoveri in istituti ed infine sostenendo l'eliminazione delle barriere architettoniche.



Inoltre, la Regione sostiene il **protagonismo giovanile** dallo sviluppo della creatività (si pensi al progetto “Junior – l’atelier delle giovani idee”) alla partecipazione politica (ad esempio attraverso le esperienze dei Forum Provinciali o al loro coinvolgimento nella definizione del nuovo disegno di legge sui giovani).

La Regione favorisce la **parità di genere** promuovendo un sistema articolato di servizi per la prima infanzia che consenta alle donne di dedicarsi anche ad aspetti diversi dalla sola cura della famiglia.

Infine la Regione, nella cura degli **anziani**, incentiva le soluzioni di domiciliarità perché consentono la continuità nel contesto di vita, mantenendo così le relazioni sociali e favorendo i rapporti intergenerazionali.

STRATEGIA DI LISBONA E SUCCESSIVE REVISIONI: ALCUNI OBIETTIVI E STATO DI ATTUAZIONE IN UE25, ITALIA E VENETO

COESIONE SOCIALE	Entro il 2010	Stato attuazione in UE25	Stato attuazione in Italia	Stato attuazione in Veneto
Popolazione a rischio di povertà	Riduzione significativa (Barcellona)	n.d.	13,2% (anno 2004) ¹	5,0% (anno 2004) ¹

¹ L'indicatore per le regioni italiane è calcolato sulla spesa per consumi e non in base al reddito disponibile come invece è previsto dalla Commissione Europea
n.d.= dato non disponibile.

OBIETTIVO SVILUPPO SOSTENIBILE

L'esigenza di raccordare armonicamente lo sviluppo economico con la tutela e la **valorizzazione ambientale e territoriale** è ormai ampiamente condivisa: è infatti diffusa la convinzione che il benessere presente non deve compromettere le prospettive di crescita delle future generazioni. Si tratta di un tema particolarmente sentito nella nostra Regione, caratterizzata da un territorio fortemente antropizzato. Per dare delle risposte adeguate alle molteplici istanze (assetto del territorio, tutela ambientale, logistica, mobilità, ecc.) è stato



avviato un nuovo processo di pianificazione territoriale: l'obiettivo è la definizione di un piano (PTRC) che coinvolga fin dalle fasi di redazione tutti i soggetti in grado di incidere sull'assetto ambientale e territoriale e tale da favorire la cooperazione. Inoltre, nella prospettiva di tutelare l'ambiente, la Regione ha programmato di migliorare gli standard ambientali attraverso un'implementazione del sistema di monitoraggio, di promuovere la **certificazione ambientale** (ad esempio, è di prossima definizione la procedure per le cave), di sostenere l'informazione e la formazione ambientale per lo sviluppo di una sensibilità attenta alle problematiche di questo settore. Accanto ai tradizionali interventi per la salvaguardia ed il risanamento dell'atmosfera, delle risorse idriche, del suolo e del sottosuolo, la Regione promuove delle specifiche azioni per la gestione dei rifiuti. Si tratta di una sfera critica non solo perché l'adozione di comportamenti corretti nella fase dello smaltimento consente di contenere e ridurre il livello di inquinamento, ma anche perché i rifiuti possono essere impiegati come fonte energetica alternativa.

Quest'ultimo è un aspetto rilevante se si considera che l'Unione Europea ha stabilito che entro il 2010 la quota di energia prodotta da fonte rinnovabile deve essere pari al 12%: un'aliquota che per l'energia elettrica sale al 22%.

Al fine di raggiungere gli obiettivi comunitari, la Regione ha previsto una molteplicità di azioni che includono l'incentivazione a contenere i consumi energetici in edilizia, il finanziamento di progetti per l'impiego di fonti rinnovabili alternative, il sostegno degli interventi diretti a migliorare l'efficienza degli impianti esistenti.

STRATEGIA DI LISBONA E SUCCESSIVE REVISIONI: ALCUNI OBIETTIVI E STATO DI ATTUAZIONE IN UE25, ITALIA E VENETO

SVILUPPO SOSTENIBILE	Entro il 2010	Stato attuazione in UE25	Stato attuazione in Italia	Stato attuazione in Veneto
Elettricità generata da fonti rinnovabili ¹	22% (Göteborg)	n.d.	16,0% (anno 2004) ²	12,4% (anno 2004)

¹ Rapporto tra elettricità prodotta da fonti rinnovabili e consumo interno lordo di elettricità; quest'ultimo è dato dalla somma di: Totale produzione Lorda, Saldo Import-Export con l'estero e, solo per i dati regionali, Saldo con le Altre Regioni.
² Il target nazionale per l'Italia è pari al 25%.
n.d.= dato non disponibile.



OBIETTIVO ECONOMIA COMPETITIVA

In un’economia sempre più competitiva tra territori e tra sistemi produttivi, l’Unione Europea ha individuato nella **ricerca** e nell’**innovazione** due leve per il successo, ritenendole strettamente connesse non solo alla crescita economica, ma anche alla conoscenza, all’occupazione e alla coesione sociale. La Regione del Veneto interviene nel settore della ricerca e dell’innovazione agendo sostanzialmente su tre linee:

- le filiere dell’innovazione, promuovendo rapporti di collaborazione tra Università, imprese, centri di ricerca e sistema del credito;
- i processi innovativi, finanziando le attività di ricerca, in particolare delle piccole e medie imprese;
- i distretti produttivi, promuovendo l’integrazione tra imprese per costituire un sistema a rete (“metadistretti”) o favorendo l’aggregazione di filiera.

Inoltre, la Regione ha avviato la predisposizione di un disegno di legge sulla ricerca e l’innovazione che assolve non solo alla funzione di disciplinare in maniera organica la materia, ma consente anche di favorire il dialogo tra Pubblica Amministrazione, imprese, università e centri di ricerca e di individuare nuove risorse. Quest’ultimo è un aspetto particolarmente significativo poiché l’Unione Europea ha stabilito che la spesa in ricerca e sviluppo sia pari al 3% del PIL, di cui solo un terzo finanziata dal settore pubblico. Pertanto l’impegno regionale è volto non solo a sostenere gli investimenti nelle attività di ricerca, ma anche a promuovere l’iniziativa dei privati, che risulta contenuta a causa delle difficoltà che inevitabilmente si trovano ad affrontare le aziende di piccole o medie dimensioni. La competizione globale si gioca anche su un altro piano che è quello della **comunicazione** e della **trasferibilità delle informazioni**. In tal senso la Regione del Veneto prevede non solo di attivare o di gestire degli strumenti digitali (ad esempio il portale Net-SIRV, il portale Ven.e-d, firma digitale, ecc.), ma anche di intraprendere iniziative per la diffusione e la promozione della cultura dell’*e-Government* e della Società dell’Informazione.

STRATEGIA DI LISBONA E SUCCESSIVE REVISIONI: ALCUNI OBIETTIVI E STATO DI ATTUAZIONE IN UE25, ITALIA E VENETO

ECONOMIA COMPETITIVA	Entro il 2010	Stato attuazione in UE25	Stato attuazione in Italia	Stato attuazione in Veneto
Spesa in R&S in % del PIL	3% (Barcellona)	1,92% (anno 2003)	1,14% (anno 2003)	0,72% (anno 2003)
Spesa in R&S finanziata dal settore industriale in % della spesa totale	2/3 (Barcellona)	64,1% (anno 2003)	47,3% (anno 2003)	45,1% (anno 2003)



IL QUADRO PROGRAMMATORIO

La programmazione regionale risulta molto articolata: i piani e i programmi regionali previsti dalla normativa sono circa ottanta (inclusendo i piani d’area). Il numero così elevato di strumenti di programmazione è chiara espressione della complessità del sistema sociale, economico, territoriale e ambientale.

I PRINCIPALI STRUMENTI DI PROGRAMMAZIONE GENERALE

Il **Programma Regionale di Sviluppo (PRS)** rappresenta il documento di maggior sintesi e di più ampio respiro della programmazione regionale. Il PRS traccia le linee strategiche e gli indirizzi per l’azione della Giunta e per gli enti, le aziende e le agenzie della Regione. Il **Documento di Programmazione Economica e Finanziaria (DPEF)** è lo strumento a cui sono attribuiti i compiti di misurare lo stato di avanzamento dei piani di settore e del PAS, di proporre variazioni del PAS e di reindirizzare l’agire regionale. Il **Piano di Attuazione e Spesa (PAS)** è il documento che, alla luce delle risorse disponibili, determina le priorità del loro impiego assegnandole alle Azioni. Il PAS guarda alla sola spesa strutturale considera cioè solo le azioni che manifestano la loro utilità per più anni (come nel caso delle infrastrutture).

D’altra parte non si deve dimenticare che la Regione è Ente di programmazione: ad essa spettano i compiti di definizione degli indirizzi strategici e di coordinamento. Nel quadro programmatico regionale si distinguono documenti di carattere generale (Programma Regionale di Sviluppo, Documento di Programmazione Economica e Finanziaria, Piano di Attuazione e Spesa) da quelli di carattere settoriale (Piano Territoriale Regionale di Coordinamento, Piano Regionale dei Trasporti, ecc.). In particolare, il documento generale di maggior strategicità è rappresentato dal **Programma Regionale di Sviluppo (PRS)**.

La stesura del documento è stata frutto di una collaborazione con le università: i docenti coinvolti avevano il compito di analizzare la situazione socio-economica regionale, individuare le variabili strategiche dello sviluppo, formulare dei possibili scenari in modo da consentire alla Giunta regionale di acquisire con consapevolezza le decisioni più adeguate. Successivamente, il documento ha visto un’intensa fase concertativa, articolata in due momenti: il primo a supporto dell’adozione in Giunta e l’altro correlato ai lavori delle Commissioni consiliari.



Le consultazioni e le audizioni hanno visto la convocazione di circa trecento soggetti “qualificati”: rappresentanti di interessi generali di natura sociale, ambientale, economica. Nel 2005 la proposta di PRS, affinata dalle osservazioni ricevute nella fase concertativa, è stata discussa dalle Commissioni consiliari competenti ed è stata portata all’attenzione del Consiglio regionale.

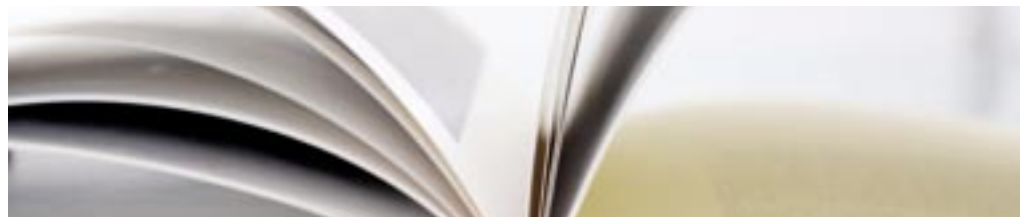
Riferimento annuale della programmazione è il **Documento di Programmazione Economica e Finanziaria (DPEF)**.

L’edizione 2005 ha potuto riferirsi ad un quadro programmatico delineato, da un lato, dall’evoluzione dei contenuti del PRS e, dall’altro, dall’adozione della versione sperimentale del Piano di Attuazione e Spesa.

Il DPEF 2005 ha esplicitato l’azione regionale articolandola in obiettivi normativi, correnti, strutturali: una modalità che ha consentito sia di esprimere in maniera più operativa le finalità fissate dal PRS, sia di riprendere puntualmente le azioni contenute nel PAS.

Anche il DPEF 2005 è stato oggetto di una doppia fase concertativa: quella attuata dalla Giunta regionale con le consultazioni e quella attivata dal Consiglio regionale con le audizioni.

Nel panorama programmatico regionale la novità di maggior rilievo per il 2005 è rappresentata dal **Piano di Attuazione e Spesa (PAS)**: lo strumento programmatico che guarda alla sola spesa strutturale e che consente di collegare alle risorse la visione strategica dell’agire regionale (declinato in Finalità, Obiettivi, Azioni, Interventi).



Il documento raccoglie in modo preciso e organico molte informazioni suddividendole in due volumi: il primo contiene la descrizione delle Azioni e dei relativi Gruppi di Intervento; il secondo presenta le procedure per l’attuazione delle Azioni (procedure amministrative e finanziarie, criteri di selezione, soggetti responsabili dell’attuazione, ecc.). Un aspetto peculiare del PAS è la determinazione di un ventaglio molto ampio di indicatori da impiegare per governare e monitorare l’avanzamento dell’agire regionale. Sono stati individuati 3 tipi di indicatori: finanziari (connessi alla spesa), di procedura (connessi alle fasi di esecuzione), di realizzazione (collegati all’output). L’evoluzione del PAS implica, da un lato, l’affinamento del documento e, dall’altro, l’attivazione di banche dati che consentano di monitorare in modo preciso le Azioni inserite.



Sul piano della programmazione settoriale il 2005 ha visto un particolare impegno della Regione per la formulazione del **Piano Territoriale Regionale di Coordinamento (PTRC)**.

A tal fine è stato attivato un processo che, partendo dalla redazione di documenti preliminari e di dibattito, consentisse di giungere a delle scelte ampiamente concertate. Fondamentali risultano il “Documento Preliminare per le Consultazioni” e il testo “Questioni e lineamenti di progetto”.

Il nuovo PTRC vede l’introduzione dei cosiddetti “progetti strategici”, che implicano l’individuazione degli interventi concreti, dei soggetti coinvolti, delle fonti di finanziamento, dei tempi di realizzazione.

In altre parole, si tratta di uno strumento idoneo sia ad incrementare la capacità istituzionale di governo del territorio, sia ad individuare nuove possibilità di sviluppo sociale, ambientale ed economico.

Nell’assetto strategico regionale assume una posizione di rilievo il **Piano Regionale dei Trasporti (PRT)**.

Non si tratta di un semplice piano di settore perché vengono coinvolti trasversalmente più ambiti di intervento: il territorio, l’ambiente e l’economia.

Dal documento di piano è stato predisposto un “Quaderno di sintesi” al fine di contemperare le contrapposte esigenze di completezza e fruibilità.

I PRINCIPALI STRUMENTI DI PROGRAMMAZIONE SETTORIALE

I **Piani di settore** vengono impiegati per le aree di attività che presentano una particolare complessità.

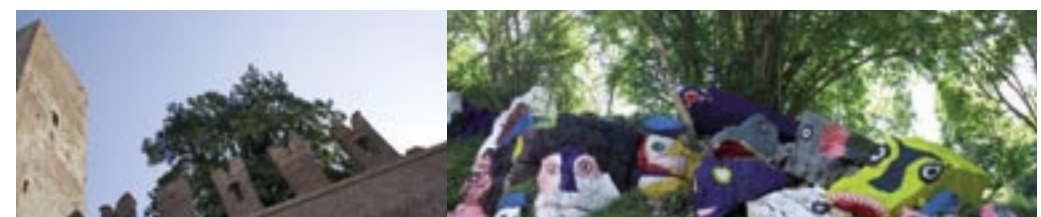
Possono essere sociali, territoriali, economici.

Questi piani definiscono gli obiettivi specifici e gli strumenti per il raggiungimento dei risultati programmati nei singoli settori.

Il **Piano Territoriale Regionale di Coordinamento (PTRC)** delinea gli obiettivi generali e le scelte strategiche di assetto del territorio e contiene le indicazioni per un suo sviluppo sostenibile e durevole.

I **Piani di area** sono uno strumento di specificazione del Piano Territoriale Regionale di Coordinamento e vengono elaborati per ambiti determinati.

Il **Piano Regionale dei Trasporti (PRT)** contiene sia le linee di indirizzo e di coordinamento per lo sviluppo delle diverse modalità di mobilità delle persone e delle merci, sia i fabbisogni infrastrutturali e le possibili risposte.



Il panorama programmatico si completa con gli altri **Piani di settore** (Piano Annuale e Triennale del Turismo, Piano di Sviluppo Rurale, Piano triennale delle Opere Pubbliche, ecc.) redatti dalle Strutture regionali competenti per materia. Tali documenti hanno gradi di complessità diversi, presentano differenti livelli di approfondimento e adottano articolazioni proprie che rispondono all'esigenza di esprimere contenuti specifici. Elemento comune è la visione unitaria di un argomento cui è correlata una precisa competenza regionale.



Festa del Redentore, Piazza San Marco - Venezia

2.2 L'assetto operativo

IL SISTEMA DI GOVERNO DELLE ATTIVITÀ STRATEGICHE

Nell'attuazione del principio di sussidiarietà, l'attività della Regione è sempre più orientata a funzioni di programmazione, coordinamento, indirizzo e controllo delle attività svolte da altri soggetti pubblici e privati operanti nel territorio. In particolare, per lo svolgimento delle proprie funzioni istituzionali, la Regione opera attraverso attività realizzate da enti, agenzie ed aziende, come di seguito rappresentati.

REGIONE			
ENTI, AGENZIE ED AZIENDE DELLA GOVERNANCE REGIONALE*			
PERSONA E FAMIGLIA	SVILUPPO ECONOMICO	TERRITORIO AMBIENTE E INFRASTRUTTURE	ASSETTO ISTITUZIONALE E GOVERNANCE
AGENZIA SOCIO-SANITARIA REGIONALE	A.V.E.P.A.	A.R.P.A.V.	AERTRE SPA
7 ATER	22 CONSORZI DI BONIFICA	AGENZIA INTERREGIONALE PER IL FIUME PO (AIPO)	AUTOVIE VENETE SPA
ENTI GESTORI RSA	VENETO AGRICOLTURA	CENTRO DI LONGARONE	COLLEGE VALMARANA MOROSINI SPA
3 ESU-ARDSU	VENETO INNOVAZIONE SPA	1 ENTE PARCO NAZIONALE	FINEST SPA
ISTITUTO REGIONALE VILLE VENETE (I.R.R.V.)	VENETO SVILUPPO SPA	5 ENTI PARCO REGIONALI	INFORMEST
ISTITUTO ZOOPROFILATTICO SPERIMENTALE DELLE VENEZIE		SISTEMI TERRITORIALI SPA	OBIETTIVO NORDEST SICAV
22 AZIENDE ULSS		TERME DI RECOARO SPA	ROVIGO FIERE SPA
2 AZIENDE OSPEDALIERE		VENETO ACQUE SPA	SOCIETÀ VENEZIANA EDILIZIA CANALGRANDE SPA
VENETO LAVORO		VENETO STRADE SPA	VENEZIA TERMINAL PASSEGGERI SPA

* Nella rappresentazione non sono comprese le partecipazioni inferiori a 250 mila euro (Banca Popolare Etica Scrl, Aeroporto Catullo Spa, Ferrovie Venete Srl, Rocca di Monselice Srl, Autodromo del Veneto Spa, Edilveneziaspa, Società per l'Autostrada di "Alemagna" Spa, Veneto Nanotech S.c.p.a.).

ELENCO DELLE PARTECIPAZIONI DELLA REGIONE DEL VENETO SUPERIORI A 250 MILA EURO

DENOMINAZIONE	% Mln/€	PARTECIPAZIONE AL 31.12.2004	DIPENDENTI
FINEST spa	19,15	26,26	26
Società Veneziana Edilizia Canalgrande Spa*	100	15,22	-
Veneto Sviluppo spa	51	12,21	22
Veneto Acque Spa	100	8,63	5
Autovie Venete spa	4,83	7,64	532
Terme di Recoaro Spa	100	4,34	5
Sistemi Territoriali Spa	99,29	4,28	155
INFORMEST**	16,89	2,73	25
Veneto Strade Spa	30	1,55	222
Obiettivo Nordest SICAV Spa	3,57	0,84	1
Venezia Terminal Passeggeri Spa	17,50	0,55	19
College Valmarana Morosini Spa	18,18	0,42	7
AERTRE (Aeroporto di Treviso) Spa	10	0,31	59
Rovigo Fiere Spa*	66,67	0,30	-
Veneto Innovazione Spa	51	0,27	14
TOTALE		85,54	1.092

* Nella Società Veneziana Edilizia Canalgrande Spa non risultano dipendenti perché opera in regime di *outsourcing*, mentre nella società Rovigo Fiere Spa non vi sono dipendenti poiché si tratta di azienda neo-costituita.
** Poiché INFORMEST è un'associazione, non si parla di "capitale sociale", ma di "fondo di dotazione". Pertanto la partecipazione rappresenta la quota di competenza della Regione del Veneto del "fondo di dotazione" e della "riserva di dotazione". Il relativo valore indicato in tabella è aggiornato al 14/07/2005.

- Le principali variazioni intervenute nel corso del 2005 sono:
- la costituzione della società Rovigo Fiere Spa, con una partecipazione societaria del 66,67%;
 - la liquidazione della società Metropolitana del Veneto Srl della quale la Regione deteneva una partecipazione del 51%.



I contributi che la Regione eroga per il funzionamento degli enti, aziende e agenzie della *governance* regionale hanno un effetto moltiplicatore di interventi sul territorio a beneficio di categorie ben individuate dalla programmazione regionale.
Nel box seguente viene riportato a titolo esemplificativo il caso delle aziende regionali per il diritto allo studio universitario (ESU-ARDSU).

CONTRIBUTO DELLA REGIONE DELVENETO ALLE SPESE DI FUNZIONAMENTO DEGLI ENTI PER IL DIRITTO ALLO STUDIO – ANNO 2005

La Regione del Veneto disciplina l'attuazione del diritto allo studio al fine di garantire, nell'ambito delle proprie competenze, l'accesso e la frequenza ai corsi universitari e post-universitari a studenti capaci e meritevoli anche se privi di mezzi, mediante la collaborazione con le Università, con i Consorzi per la costituzione e lo sviluppo degli studi universitari, nonché con soggetti pubblici e privati che concorrano all'attuazione del diritto allo studio universitario, per la migliore realizzazione delle finalità stabilite dalla L.R. n. 8/1998. Gli ESU-ARDSU sono presenti in ogni Università del Veneto, a Verona, Padova e Venezia.
Nel corso del 2005, la Regione del Veneto ha contribuito alle spese di funzionamento di questi enti, per l'erogazione di borse di studio alle accademie di belle arti e conservatori, sussidi a studenti, servizi di alloggio, mensa e orientamento secondo gli importi sotto indicati:
ESU-ARDSU di PADOVA 9,18 Mln/€
ESU-ARDSU di VENEZIA 3,40 Mln/€
ESU-ARDSU di VERONA 2,92 Mln/€
per un totale di 15,5 Mln/€ che hanno attivato interventi nell'anno accademico 2004/2005 sotto forma di:

- BORSE DI STUDIO REGIONALI che hanno soddisfatto 9.531 studenti per un totale di 23,24 Mln/€;
- PROGETTI DI MOBILITÀ INTERNAZIONALE che hanno coinvolto 289 studenti per un totale di oltre 500 mila euro;
- SERVIZIO ABITATIVO che ha previsto l'erogazione di 2.759 posti-alloggio;
- SERVIZIO DI RISTORAZIONE per un totale di quasi 2 milioni di pasti erogati.



2.3 L'organizzazione e il personale

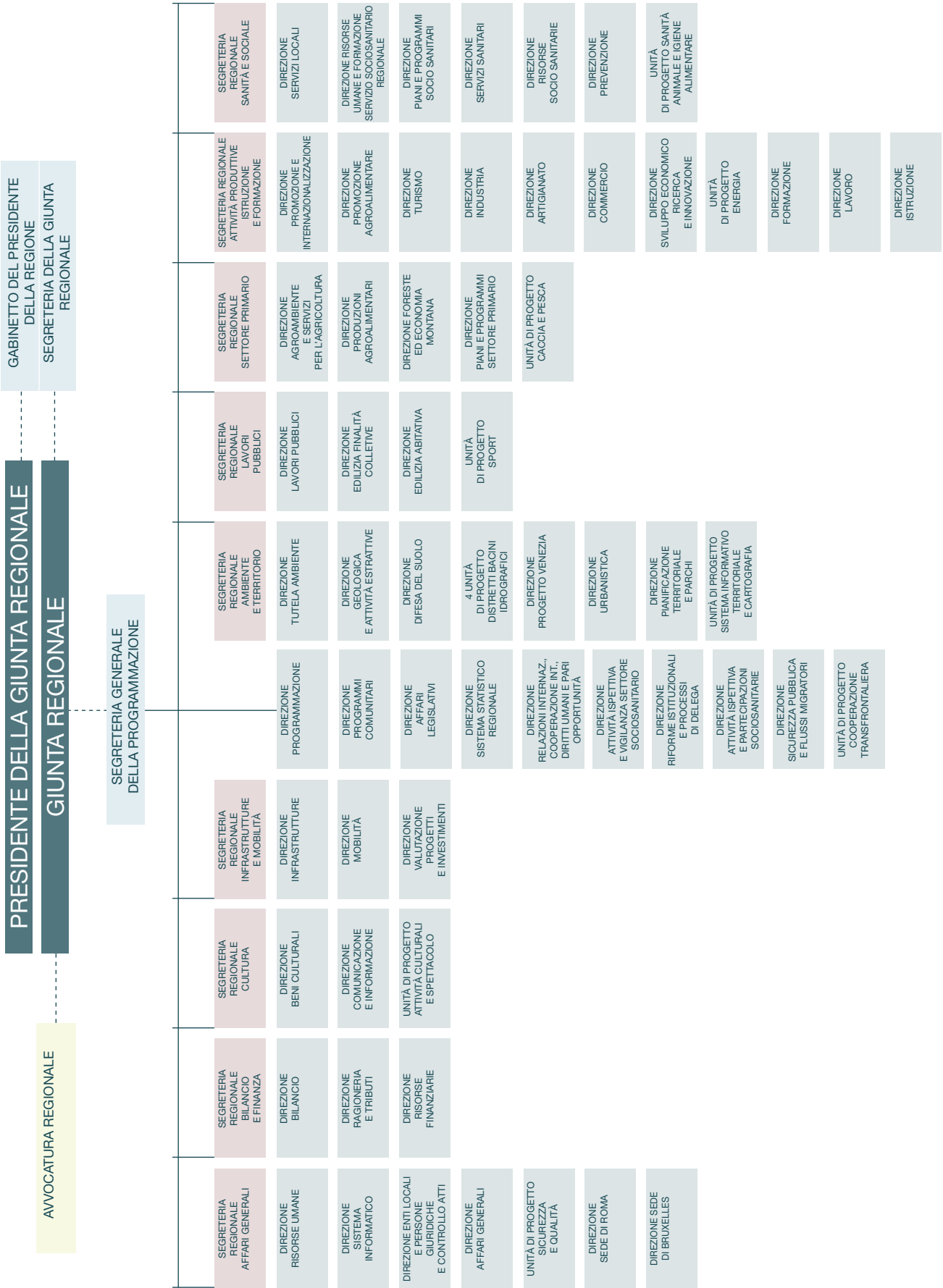
LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA

L'organizzazione della Regione del Veneto deve essere ricondotta a quanto previsto dalla L.R. n. 1/1997, nella quale vengono disciplinate le funzioni degli organi di governo e l'organizzazione delle strutture interne, lo svolgimento dell'attività amministrativa e l'assetto della dirigenza secondo i principi fondamentali espressi dallo Statuto e dal D.Lgs. n. 29/1993.



- L'organizzazione della Regione si articola in:
- A.1. Segreteria generale della Programmazione;
 - A.2. Segreteria generale del Consiglio regionale;
 - B. Segreterie regionali;
 - C. Direzioni regionali;
 - D. Servizi e posizioni equivalenti;
 - E. Uffici ed altre unità operative.

Nel corso del 2005, tenuto conto degli obiettivi strategici del nuovo mandato di governo, si è proceduto alla ridefinizione delle aree di competenza delle Segreterie e delle strutture organizzative, nonché alla costituzione di nuove Direzioni regionali e Unità di Progetto.



IL PERSONALE REGIONALE COME *STAKEHOLDER* INTERNO

Il personale costituisce il capitale umano determinante per perseguire sempre maggiori livelli di soddisfazione dei bisogni del territorio attraverso processi di miglioramento continuo delle prestazioni e delle attività regionali. La Regione del Veneto pone grande attenzione alla valorizzazione del proprio capitale umano attraverso un rilevante impegno sul piano della selezione e dello sviluppo delle competenze. Dal punto di vista dell'organico, prosegue l'attività di razionalizzazione, in linea con il processo di decentramento ed esternalizzazione di funzioni e servizi. Come evidenziato dal grafico seguente, rispetto alla fine del 2004 l'organico presenta una variazione di 85 unità in meno.

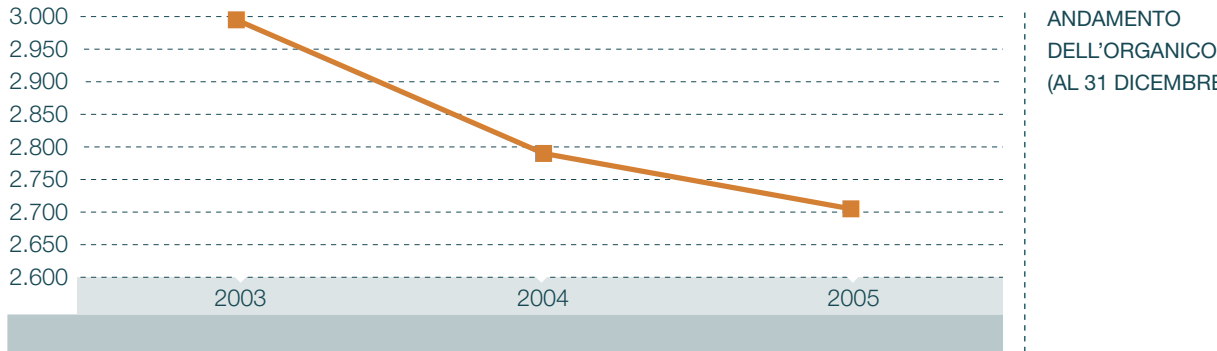
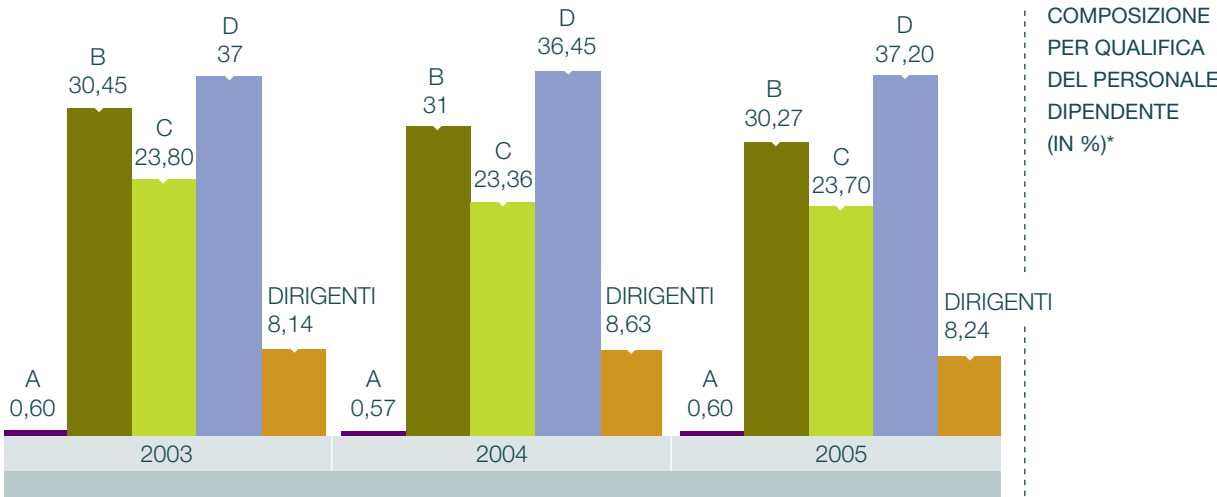
L'INQUADRAMENTO DEL PERSONALE

Il personale dipendente, non appartenente alla dirigenza, è suddiviso per categorie e, all'interno di queste, per profili (secondo l'area di riferimento, ovvero a titolo esemplificativo quello amministrativo, piuttosto che economico, informatico, culturale o tecnico).
Le categorie sono:

- Categoria A – Operatore: appartengono a questa categoria i lavoratori che svolgono attività caratterizzate da conoscenze di tipo generale acquisibile attraverso esperienza diretta sulla mansione, avente contenuti di tipo ausiliario rispetto a più ampi processi produttivi/amministrativi, con relazioni organizzative di tipo prevalentemente interno basate su interazione tra pochi soggetti e problematiche lavorative di tipo semplice. Per l'accesso è richiesto il titolo della scuola dell'obbligo;
- Categoria B – Collaboratore: appartengono a questa categoria i lavoratori che svolgono attività caratterizzate da buone conoscenze specialistiche ed un grado di esperienza discreto, aventi contenuto di tipo operativo con responsabilità di risultati parziali rispetto a più ampi processi produttivi/amministrativi, con relazioni organizzative interne di tipo semplice anche tra soggetti integranti, relazioni esterne di tipo indiretto e formale e discreta complessità dei problemi da affrontare. Per l'accesso è richiesto il titolo della scuola dell'obbligo e di eventuali altre specifiche specializzazioni professionali o attestato di qualificazione professionale;
- Categoria C – Assistente: appartengono a questa categoria i lavoratori che svolgono attività caratterizzate da approfondite conoscenze monospecialistiche (la base teorica di conoscenze è acquisibile con la scuola superiore) ed un grado di esperienza pluriennale, avente contenuti di concetto con responsabilità di risultati relativi a specifici processi produttivi/amministrativi, con relazioni organizzative interne anche di natura negoziale ed esterne di natura diretta e media complessità dei problemi da affrontare, basata su modelli esterni predefiniti e significativa ampiezza delle soluzioni possibili. Per l'accesso è richiesto il diploma di maturità;
- Categoria D – Specialista/Esperto: appartengono a questa categoria i lavoratori che svolgono attività caratterizzate da elevate conoscenze plurispecialistiche (la base teorica di conoscenze è acquisibile con la laurea) ed un grado di esperienza pluriennale con frequente necessità di aggiornamento, avente contenuti di tipo tecnico, gestionale o direttivo con responsabilità di risultati relativi ad importanti e diversi processi produttivi/amministrativi, con elevata complessità dei problemi da affrontare basata su modelli teorici non immediatamente utilizzabili ed elevata ampiezza delle soluzioni possibili. Per l'accesso è richiesto il diploma di laurea.

NUMERO DEI DIPENDENTI REGIONALI PER CATEGORIA*

	2003	2004	2005
Categoria A	18	16	16
Categoria B	912	864	819
Categoria C	713	652	641
Categoria D	1.108	1.017	1.006
Dirigenti	244	241	223
TOTALE	2.995	2.790	2.705

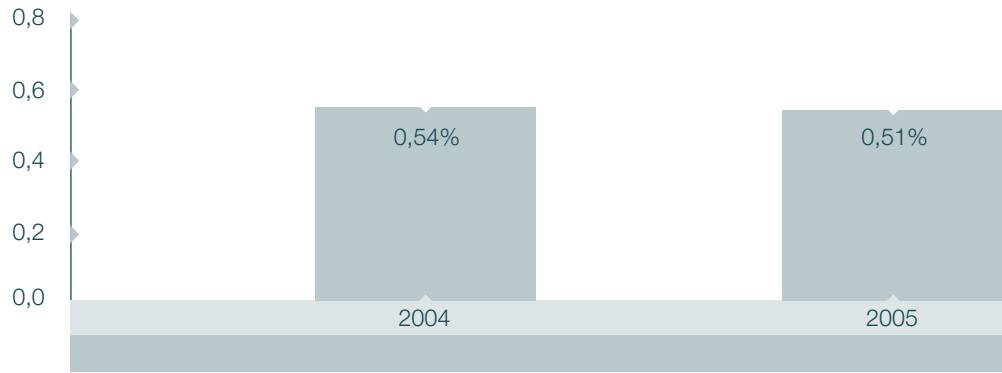


* Comprende i dipendenti in servizio presso le strutture organizzative della Giunta regionale, del Consiglio regionale e i comandi in uscita. Sono esclusi i dipendenti degli enti strumentali e delle agenzie regionali.



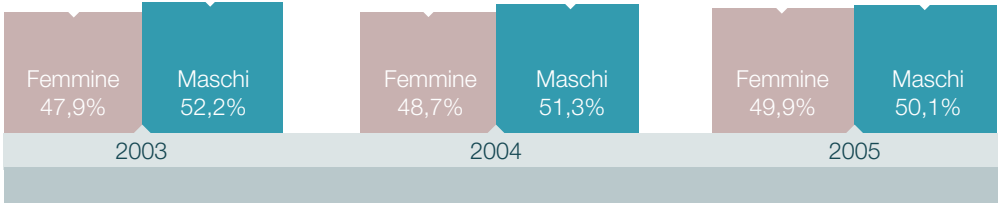
Con riguardo all’incidenza del personale dipendente in servizio presso la Giunta per 1.000 abitanti, il Veneto si pone in una situazione favorevole.

INCIDENZA DEL
PERSONALE
DIPENDENTE PER
1.000 ABITANTI



* Sono considerati i dipendenti in servizio presso le strutture organizzative delle Giunte regionali. Sono pertanto esclusi i dipendenti degli Enti strumentali e delle Agenzie regionali.

Al 31.12.2005 il personale dipendente della Regione del Veneto è pari a 2.705 dipendenti, di cui 2.429 in servizio presso la Giunta regionale, 189 in Consiglio regionale e 87 comandati in uscita o in aspettativa. L’indice di incidenza del personale dipendente per 1.000 abitanti diminuisce ancora nel 2005, attestandosi a 0,51. Dall’analisi dei dipendenti regionali per genere, si può rilevare che nel corso del 2005, la percentuale di presenza femminile all’interno dell’ente è cresciuta, con una composizione maschi/femmine nel triennio 2003-2005 rappresentata nel grafico che segue.



COMPOSIZIONE
PER GENERE
DEL PERSONALE
DIPENDENTE

La Regione del Veneto considera la formazione del personale una leva strategica per la crescita organizzativa dell’ente, da intendersi:

- come aggiornamento e formazione permanente in tutte le fasi dell’attività di lavoro del dipendente per mantenere livelli di professionalità adeguati;
- formazione e supporto nei processi di innovazione.

Il Piano triennale definisce le linee di indirizzo per la programmazione delle attività formative e per la redazione del piano annuale di formazione, rappresentando quindi uno strumento strategico di accompagnamento delle azioni di governo delle politiche regionali.

Oltre alla formazione programmata, la Regione ha lasciato spazio alle iniziative formative a catalogo, che differisce dalla prima in quanto:

- la formazione programmata riguarda tutte le attività formative realizzate su iniziativa dell’ente, sia con docenze interne che con l’ausilio di scuole regionali o di soggetti formatori esterni a qualsiasi titolo;
- la formazione a catalogo riguarda tutte le attività formative rispondenti ad esigenze individuali, ma non rientranti tra le iniziative programmate dall’ente.

FORMAZIONE SECONDO LA TIPOLOGIA ORGANIZZATIVA NEL 2005
IN TERMINI DI SPESA E GIORNATE/UOMO

TIPOLOGIA	% SPESA	% GG/UOMO
Formazione programmata	80,5	84
Formazione a catalogo	19,5	16
TOTALE	100	100

Delle risorse a disposizione della Regione per il 2005 relativamente all’attività di formazione, l’80,5% è stato destinato alla formazione programmata, contro il 19,5% della formazione a catalogo, assorbendo la prima l’84% delle giornate/uomo, mentre la seconda il 16% delle giornate/uomo per la formazione.

Per governare in modo efficace le attività di formazione in una logica di piano formativo pluriennale è stato comunque necessario primariamente procedere alla rilevazione e all’analisi approfondita e sistematica dei “fabbisogni formativi individuali”. Sono state pertanto mappate le esigenze formative del personale in una prospettiva triennale e sono stati individuati gli interventi prioritari per il 2005. Il piano annuale, elaborato sulla scorta degli indirizzi della “Direttiva sulla formazione e la valorizzazione del Personale delle pubbliche amministrazioni” del 13.12.2001 della Presidenza del Consiglio dei Ministri – Dipartimento per la funzione pubblica, si fonda su questi principi:

- rilevazione periodica dei fabbisogni formativi con verifica del livello di gradimento e l’efficacia degli interventi;
- formazione intesa come diritto-dovere del personale, stabilendo un numero minimo di ore di formazione per addetto nell’arco del triennio;
- collegamento dell’attività formativa alle progressioni di carriera e coerente con gli obiettivi strategici dell’ente e il sistema di valutazione;
- dare visibilità e conoscenza dell’offerta formativa anche mediante l’utilizzo delle tecnologie informatiche;
- sperimentazione formativa in modalità *e-learning*;
- incentivazione alla mobilitazione delle risorse interne all’amministrazione nella formazione con l’obiettivo di creare un’organizzazione orientata all’apprendimento condiviso e accrescimento della consapevolezza nei dirigenti che la formazione è una leva strategica per lo sviluppo e il miglioramento qualitativo dei servizi;
- stipula, nel caso di significativi progetti formativi, di apposite convenzioni con gli Enti pubblici operanti nel settore della formazione.



La Regione ha inoltre dato avvio al “Progetto pilota di formazione linguistica on line” che permette di frequentare dei corsi di lingua inglese, 24 ore su 24, 7 giorni su 7, mediante l’uso di una postazione informatica, attraverso la quale viene consentita la partecipazione ad un corso tarato sul livello di conoscenze del dipendente, con l’introduzione di elementi interattivi quali la partecipazione a lezioni di conversazione tenute da un docente madrelingua, in aule virtuali. Inoltre, nel 2005 è stato consolidato l’Albo dei formatori interni, costituito da 195 soggetti selezionati tra i dipendenti dell’Amministrazione regionale.

Nell’anno 2005 sono state destinate risorse finanziarie totali per 1,53 Mln/€ (nel 2004 risultavano 1,14 Mln/€). Sono state realizzate 9.058 giornate di formazione/persona a titolo di formazione programmata, distribuite su 90 eventi formativi (dato ottenuto moltiplicando, per ogni evento formativo, le giornate di formazione/aula per il numero dei partecipanti).

Nel 2005 sono state effettuate attività formative programmate per 3.246 partecipanti (di cui 502 non regionali) contro le 3.768 (di cui 590 non regionali) del 2004.

Di seguito viene riportata la distribuzione, in categorie, dei partecipanti alle attività formative nel triennio 2003-2005.

Nel piano Triennale di Formazione (2005-2007) è stata prevista una convenzione con il Dipartimento di Psicologia Generale dell’Università di Padova, volta alla valorizzazione del gruppo e del lavoro di gruppo nel perseguimento degli obiettivi organizzativi.

Gli incontri, che coinvolgeranno tutti i dipendenti regionali, saranno divisi in due momenti:

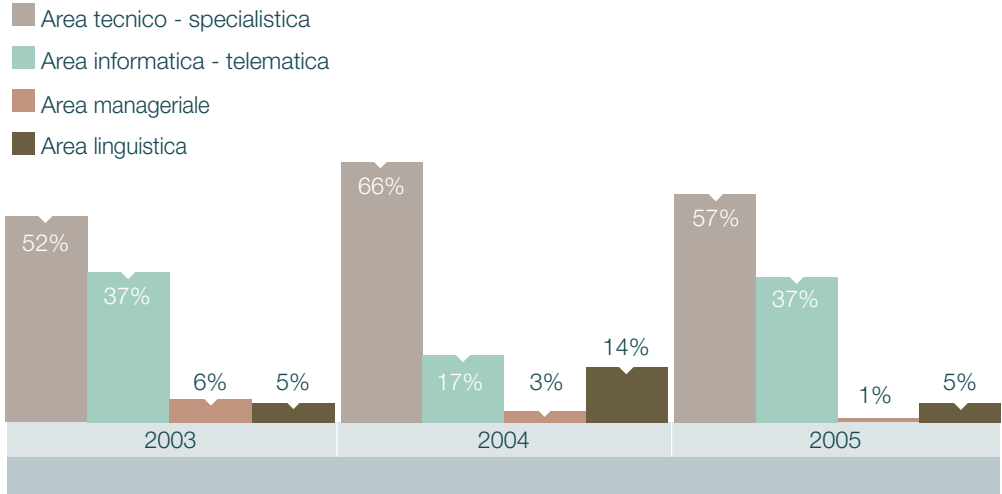
- presentazione dell’iniziativa (attività conclusa nel mese di giugno 2006): si è approfondita la tematica della valorizzazione del piccolo gruppo nella vita organizzativa, della partecipazione ai processi decisionali, dello sviluppo del consenso e della condivisione;
- sviluppo di competenze di *team working*, mediante la presa di coscienza del ruolo dell’autoapprendimento e del potenziamento delle competenze individuali. Tale attività, in avvio da settembre 2006, avrà durata variabile dai due/tre giorni e sarà svolta su piccoli gruppi, differenziati per professionalità.



Come evidenziato nel grafico precedente, nel corso del triennio il personale direttivo è stato maggiormente coinvolto nell’attività formativa su tematiche diverse: dalla tecnico-specialistica che ricomprende materie attinenti alla sfera giuridico-normativa, organizzazione-personale, comunicazione, economica-finanziaria, internazionale e altri ambiti specifici dell’azione regionale, a quella informatica-telematica, manageriale e linguistica.



DISTRIBUZIONE
PER TEMATICA
DELLA FORMAZIONE
PROGRAMMATA



Come metodologia didattica è stata privilegiata la formazione in aula che ha assorbito il 90% della spesa per formazione coinvolgendo il 93% dei partecipanti.
Nel 2005 i partecipanti ai corsi di formazione sono stati per il 55% donne.



CONSIGLIERA REGIONALE DI PARITÀ

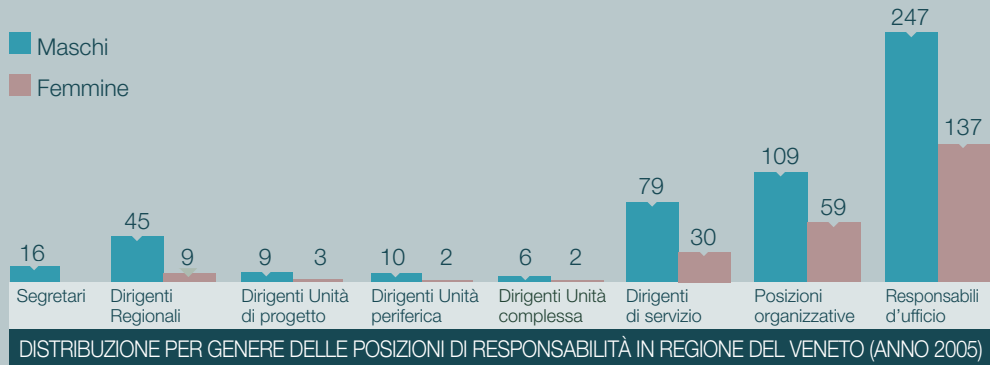
La Consigliera di parità è una figura prevista dal D.Lgs. n. 196/2000, il quale stabilisce l'istituzione di consigliere a livello nazionale, regionale e provinciale nominate con decreto del Ministero del Lavoro e della previdenza sociale di concerto con il Ministero per le Pari Opportunità. Le consigliere di parità sono pubblici ufficiali, dotati di autonomia funzionale, con il duplice compito di vigilanza e di promozione. La Consigliera regionale di parità ha funzioni di promozione e controllo dell'attuazione dei principi di uguaglianza di opportunità e non discriminazione per donne e uomini nel mondo del lavoro a livello regionale. Nel programma di attività della Consigliera regionale di parità per l'anno 2005 sono accolte attività relative a:

- studio e ricerca delle evoluzioni dell'occupazione femminile nel Veneto;
- acquisizione di pareri autorevoli (a titolo esemplificativo avvocati, giuristi e psicologi del lavoro) per casi in giudizio e percorsi formativi;
- attivazione del *call center* informativo per imprese;
- corsi di formazione-orientamento;
- Master interuniversitario per la formazione dei consiglieri di fiducia per le imprese;
- collaborazione con consiglieri provinciali di parità del Veneto.

COMITATO PER LE PARI OPPORTUNITÀ

Il Comitato per le Pari Opportunità (CPO) è stato costituito con DPGR n. 14/2002 con lo specifico obiettivo di proporre azioni positive per la realizzazione della parità fra uomo/donna e per creare effettive condizioni di pari opportunità in ogni ambito del contesto lavorativo regionale. Dai diversi rapporti sul tema, emerge un'immagine della condizione lavorativa delle donne all'interno della Regione caratterizzata da luci ed ombre. In valori assoluti la componente femminile e quella maschile non divergono, ma se ci si sofferma a considerare la distribuzione del personale per qualifica, allora emerge con chiarezza una presenza femminile prevalente nelle categorie più basse che tende via via ad assottigliarsi, fino a divenire assolutamente esigua a livello dirigenziale. Le riflessioni che ne possono derivare, riguardano la valorizzazione delle risorse umane, la formazione, l'aggiornamento del personale, l'equità dell'attribuzione degli incarichi e, più in generale, l'attenzione a tutti gli aspetti non monetari del rapporto di lavoro; in tale ottica la funzione del Comitato per le Pari Opportunità è stata quella di assicurare che la distribuzione dei carichi di lavoro, il diritto alla formazione, la valutazione delle prestazioni, i passaggi di categoria e l'accesso agli incarichi dirigenziali, siano gestiti dalla Regione in modo trasparente e tale da garantire il rispetto delle pari opportunità. Tra le attività che hanno qualificato il 2005 si ricordano:

- l'avvio, per i componenti del Comitato, del corso formativo "Laboratorio di apprendimento: il CPO come risorsa dell'organizzazione";
- la predisposizione del volume "Il Comitato per le Pari Opportunità della Regione del Veneto: risultati di un questionario" che contiene i risultati di un'attività di elaborazione in collaborazione con l'Università Ca' Foscari di Venezia - Dipartimento di Scienze Economiche - dei dati anonimi raccolti attraverso la somministrazione alle dipendenti regionali del questionario sulle pari opportunità in Regione;
- la partecipazione di CPO e Direzione Risorse Umane al laboratorio "Regolamenti di organizzazione" che ha come scopo la ricognizione di tutte le regole di organizzazione del lavoro presenti nella realtà regionale con l'obiettivo di ipotizzare percorsi di cambiamento opportuni e necessari, dopo avere individuato punti di forza e di debolezza delle regole attuali.



% DI PRESENZA FEMMINILE (PERIODO 2003-2005)

	2003	2004	2005
Donne dirigenti sul totale dirigenti	18,0%	19,5%	21,5%
Donne dipendenti sul totale personale	47,9%	48,7%	49,9%